



**Construcción del Modelo de Negocio para la Empresa de Moda Sostenible**  
**Clara Intención**

Adriana Lucia Rico Albarracín

Universidad EAN  
Facultad de Ingeniería  
Maestría en Proyectos de Desarrollo Sostenible  
Bogotá, Colombia  
14/08/2023

**Construcción del Modelo de Negocio para la Empresa de Moda Sostenible  
Clara Intención**

**Adriana Lucia Rico Albarracín**

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

**Magíster en Proyectos de Desarrollo Sostenible**

Director (a):

José Alejandro Martínez Sepúlveda

Modalidad:

**Creación de Empresa**

Universidad EAN

Facultad de Ingeniería

Maestría en Proyectos de Desarrollo Sostenible

Bogotá, Colombia

14/08/2023

Nota de aceptación:

---

---

---

---

---

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá, 14/08/2023

A Clara Isabel Albarracín Carreño, por  
incitar la lectura frecuente de estas sabias  
palabras.

*No te rindas, no te entregues, continúa  
luchando hasta arrebatarse el triunfo o morir  
en el camino hacia él. Levántate y actúa,  
no seas pequeña, siéntete grande y capaz  
de realizar una misión digna en esta vida.  
¡Animo! y por favor no te rindas.*

## Resumen

La moda sostenible admite ser entendida como una filosofía de diseño, confección y consumo de moda que tiene en cuenta tres aspectos claves: preocupación por el bienestar social, medioambiental y económico. El desafío para los diseñadores es gestionar estos factores de forma responsable, integrada y ética (Gwilt, 2014)

Tras analizar la producción y el consumo global de prendas de vestir, e investigar posibles medidas para evitar y reducir los impactos negativos (contaminación y polución, trabajo indigno, explotación y pago injusto), se identifica una alternativa para hacer de la sostenibilidad un pilar de la moda.

El “*upcycling*”, concebido como una metodología para investigar la transformación del sector textil desde la perspectiva de la soberanía, explorando como usar, manejar y gestionar los recursos textiles para generar economías locales de desarrollo territorial, considerando que a través de esta técnica se realiza crítica social y ambiental, se cuestiona la sociedad de consumo y se integran disciplinas como las ecología, sociología y economía (Mallart Lacruz, 2019).

El modelo de negocio para la empresa de moda sostenible Clara Intención basado en productos (prendas de vestir) y servicios (renovación/reparación) probados con éxito en el mercado local, usa el “*upcycling*” para la confección de ropa a partir de residuo textil (post-industrial), apuntándole al movimiento “zero waste” y a la generación de oportunidades para mujeres en situación de vulnerabilidad económica.

Este documento aborda la forma en que la empresa de moda sostenible Clara Intención ofrece una solución a la necesidad del mercado de prestar atención al medio ambiente, definiendo el valor de sus productos y servicios, así como los beneficios que conlleva su consumo para los compradores. Abarcando diferentes elementos, desde la

naturaleza del proyecto, pasando por el análisis del sector, la investigación e introducción al mercado, hasta los aspectos técnicos, organizacionales, financieros y de sostenibilidad. Esto, para asegurar el éxito empresarial.

Este negocio satisface las necesidades de exclusividad, bienestar y belleza integral de cientos de mujeres ciudadinas, que además valoran el cuidado del planeta y la responsabilidad social.

Bajo el compromiso sostenible de la marca, y con el enfoque en la renovación del aval como negocio verde verificado por la SDA, Clara Intención busca perfeccionar y fortalecer de forma gradual y progresiva los criterios de sostenibilidad social, ambiental y económica en la toma de decisiones empresariales.

**Palabras clave:** moda sostenible, economía circular, supra reciclaje, residuos textiles.

### **Abstract**

Sustainable fashion aims to be understood as a design, manufacturing, and consumption philosophy that takes into account three key aspects: concern for social, environmental, and economic well-being. The challenge for designers is to manage these factors responsibly, holistically, and ethically (Gwilt, 2014).

After analyzing global garment production and consumption, as well as researching potential measures to prevent and reduce negative impacts (pollution, unfair labor practices, exploitation, and unfair wages), an alternative is identified to make sustainability a cornerstone of fashion.

Upcycling, conceived as a methodology to investigate the transformation of the textile sector from the perspective of sovereignty, explores how to use, manage, and allocate textile resources to generate local economies and territorial development. Through this technique, social and environmental criticism takes place, consumer society is questioned, and disciplines such as ecology, sociology, and economics are integrated (Mallart Lacruz, 2019).

The business model for the sustainable fashion company "Clara Intención," based on successful products (garments) and services (renovation/repair) tested successfully in the local market, utilizes upcycling to create clothing from post-industrial textile waste, aligning with the "zero waste" movement and generating opportunities for economically vulnerable women.

This document addresses how the sustainable fashion company Clara Intención offers a solution to the market's need to pay attention to the environment, defining the value of its products and services, as well as the benefits that comes with their consumption to the buyers. Covering different elements, from the nature of the project, through sector

analysis, research, and market introduction, to technical, organizational, financial, and sustainability aspects. This is to ensure business success.

This business satisfy the needs for exclusivity, well-being, and comprehensive beauty of urban women, who also value planet care and social responsibility.

Under the brand's sustainable commitment, with a focus on renewing the certification as a verified green business by the SDA, Clara Intención aims to progressively enhance and strengthen social, environmental, and economic sustainability criteria in its business decisions.

Keywords: sustainable fashion, circular economy, supra-recycling, textile waste.

Lista de Figuras

Figura 1. Participación de Categorías en el Consumo de Moda diciembre 2022.....	24
Figura 2. Gasto de los Hogares en Moda enero de 2023.....	25
Figura 3. Equipo de trabajo.....	28
Figura 4. Gasto de los Hogares en Moda abril de 2023 .....	35
Figura 5. Participación de Categorías en el Consumo de Moda marzo 2023 .....	35
Figura 6. System Mapping Clara Intención .....	38
Figura 7. Lienzo de Modelo de Negocio Sostenible Clara Intención.....	41
Figura 8. Población objetivo (2023).....	44
Figura 9. Tamaño ideal de la muestra.....	45
Figura 10. Aspectos más valorados por las mujeres encuestadas .....	48
Figura 11. Textiles que prefieren las mujeres encuestadas.....	49
Figura 12. Redes sociales utilizadas por las mujeres encuestadas.....	50
Figura 13. Factores de fidelización de las mujeres encuestadas.....	51
Figura 14. Variedad de productos .....	57
Figura 15. Etiquetas, marquillas y empaques.....	60
Figura 16. Ficha técnica de confección.....	64
Figura 17. Proceso de producción .....	65
Figura 18. Modelo Integral del proceso productivo para Clara Intención .....	72
Figura 19. estructura organizacional .....	76
Figura 20. Organigrama.....	78
Figura 21. Etiquetado de confección.....	85

Lista de Tablas

Tabla 1. Objetivos a corto plazo (2023).....	19
Tabla 2. Objetivos a mediano plazo (2028).....	20
Tabla 3. Objetivos a largo plazo (2030).....	20
Tabla 4. Condiciones de las Microempresas.....	22
Tabla 5. Tamaño del mercado .....	24
Tabla 6. Tamaño del mercado y gasto per cápita marzo 2023.....	36
Tabla 7. Población objetivo (2023).....	45
Tabla 8. Edad, estrato y localidad de las mujeres encuestadas .....	46
Tabla 9. Plan de Marketing Clara Intención .....	54
Tabla 10. Cartera de productos de Clara Intención.....	56
Tabla 11. Caracterización de productos similares en el mercado.....	58
Tabla 12. Capacidad de producción.....	63
Tabla 13. Necesidades y requerimientos de personal.....	69
Tabla 14. Plan de producción mensual .....	70
Tabla 15. Costos directos de producción .....	73
Tabla 16. Costos Indirectos de producción .....	74
Tabla 17. Perfiles de puestos de trabajo .....	77
Tabla 18. Aporte por clase de riesgo .....	82
Tabla 19. Personal administrativo .....	87
Tabla 20. Proyecciones de ventas y costos .....	90
Tabla 21. Proyección de gastos administrativos, gastos fijos y otros gastos.....	90
Tabla 22. Proyecciones de gastos financieros e impuestos .....	91
Tabla 23. Inversión requerida .....	91
Tabla 24. Capital de trabajo inicial .....	92

CONSTRUCCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO PARA LA  
EMPRESA DE MODA SOSTENIBLE CLARA INTENCIÓN

11

Tabla 25. Estado de resultados .....	92
Tabla 26. Balance General .....	94
Tabla 27. Flujo de caja.....	95
Tabla 28. Acciones empresariales sostenibles.....	98
Tabla 29. Criterios de sostenibilidad .....	101

## Contenido

<b>Lista de Figuras</b> .....	<b>9</b>
<b>Lista de Tablas</b> .....	<b>10</b>
<b>Introducción</b> .....	<b>12</b>
<i>Objetivo general</i> .....	17
<i>Objetivos específicos</i> .....	17
<b>Naturaleza del proyecto</b> .....	<b>18</b>
<i>Origen o fuente de la idea de negocio</i> .....	18
<i>Descripción del modelo de negocio</i> .....	18
<i>Objetivos empresariales a corto, mediano y largo plazo</i> .....	19
<i>Estado actual del negocio</i> .....	20
<i>Descripción de productos o servicios</i> .....	21
<i>Nombre, tamaño y ubicación de la empresa</i> .....	22
<i>Potencial del mercado en cifras</i> .....	23
<i>Ventajas competitivas del producto y/o servicio</i> .....	25
<i>Resumen de las inversiones requeridas</i> .....	26
<i>Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad</i> .....	26
<i>Equipo de trabajo</i> .....	27
<b>Análisis del Sector</b> .....	<b>29</b>
<b>Validación e Investigación de Mercado</b> .....	<b>35</b>
<i>Análisis del cliente frente a la propuesta de valor</i> .....	37

CONSTRUCCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO PARA LA EMPRESA DE MODA SOSTENIBLE CLARA INTENCIÓN	9
<i>Estudio piloto de mercado</i> .....	43
<i>Resultados</i> .....	46
<b>Estrategia y Plan de Introducción de Mercado</b> .....	<b>52</b>
<i>Estrategias, metas y objetivos de mercadeo</i> .....	54
<i>Estrategias de producto y servicio</i> .....	55
<i>Estrategias de distribución</i> .....	56
<i>Estrategias de fijación de precios</i> .....	56
<i>Estrategias de comunicación y promoción</i> .....	59
<i>Presupuesto de la mezcla de mercadeo</i> .....	61
<b>Aspectos Técnicos</b> .....	<b>63</b>
<i>Objetivos de producción o de prestación de servicio</i> .....	63
<i>Ficha técnica del producto o servicio</i> .....	63
<i>Descripción del proceso</i> .....	64
<i>Necesidades y requerimientos</i> .....	65
<i>Características de la tecnología</i> .....	68
<i>Materias primas y suministros</i> .....	68
<i>Infraestructura</i> .....	69
<i>Personal requerido para la producción y/o prestación del servicio,</i> .....	69
<i>Plan de producción</i> .....	70
<i>Capacidad instalada</i> .....	71
<i>Modelo de gestión integral del proceso productivo</i> .....	71
<i>Procesos de investigación y desarrollo</i> .....	72

CONSTRUCCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO PARA LA EMPRESA DE MODA SOSTENIBLE CLARA INTENCIÓN	10
<i>Presupuesto de producción y presupuesto de infraestructura</i> .....	73
<b>Aspectos Organizacionales y Legales</b> .....	<b>75</b>
<i>Análisis estratégico (misión y visión)</i> .....	75
<i>Estructura organizacional</i> .....	75
<i>Perfiles y funciones</i> .....	76
<i>Organigrama</i> .....	78
<i>Gestión del talento humano</i> .....	78
<i>Esquema de gobierno corporativo</i> .....	79
<i>Aspectos legales</i> .....	80
Obligaciones mercantiles .....	80
Obligaciones laborales .....	81
Obligaciones tributarias.....	83
Obligaciones sobre etiquetado de confección .....	84
Registro de marca.....	85
<i>Estructura jurídica y tipo de sociedad</i> .....	86
<i>Presupuesto de personal administrativo</i> .....	86
<b>Aspectos Financieros</b> .....	<b>88</b>
<i>Objetivos financieros</i> .....	88
<i>Supuestos económicos para la simulación</i> .....	88
<i>Proyecciones de ventas y costos</i> .....	89
<i>Proyección de gastos administrativos, gastos fijos y otros gastos</i> .....	90
<i>Proyección de gastos financieros e impuestos</i> .....	91
<i>Presupuesto de inversión</i> .....	91

CONSTRUCCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO PARA LA EMPRESA DE MODA SOSTENIBLE CLARA INTENCIÓN	11
<i>Estados financieros</i> .....	92
<i>Balance general</i> .....	93
<i>Flujo de caja</i> .....	94
<i>Indicadores financieros de rentabilidad</i> .....	95
<i>Fuentes de financiación</i> .....	97
<b>Enfoque hacia la Sostenibilidad</b> .....	<b>98</b>
<b>Conclusiones</b> .....	<b>104</b>
<b>Bibliografía</b> .....	<b>107</b>

## Introducción

Aunque el sector textil atraviesa una bonanza por la aceleración del consumo; en la última década, el mercado de la moda ha cambiado por solicitud de los consumidores, que quieren marcas responsables social y medioambientalmente. En este contexto, aparece una gran oportunidad para el sector de la confección, la reducción, reutilización, reparación y reciclaje textil.

Por lo expuesto, este documento recoge los conceptos, características e implicaciones de la creación de una empresa de moda sostenible. Esto, a partir de la construcción de un modelo de negocio que busca alta eficiencia en toda la cadena de valor empresarial a nivel social, económico y ambiental.

En la industria textil, el “*upcycling*” - el neologismo de los conceptos reciclar (recycling) y mejorar lo que ya tienes (up) (Moreno, 2018), busca reutilizar los residuos textiles post-consumo, pre-consumo y/o post-industrial que de otra forma serán desechados para crear nuevas prendas de vestir, integrando criterios de sostenibilidad, creatividad y moda. Diferenciándose del concepto de reciclaje en que un objeto suprareciclado aumenta su calidad o valor respecto al inicial (Mallart Lacruz, 2019), además de sumar el valor ecológico que esto conlleva (Fernández Anta, 2021).

El término “*upcycling*” fue utilizado por primera vez en 1994 por Reiner Pilz. Ocho años después, el autor de Cradle to Cradle, William McDonough reutilizó el término y lo popularizó (Delta, 2019). Sin embargo, la práctica de reelaborar y reparar textiles, para extender su vida útil y uso normal, denominada Boro “Hecho jirones o reparado” se utilizaba desde el año 1600 en Japón (Hornauer, s. f.).

Prácticas como el Boro o “*upcycling*”, están asociadas a la remanufactura de materiales existentes, es así como, los tejidos recuperados que se utilizan para fabricar prendas pueden proceder del residuo industrial o de uso. A partir de esos recursos, se

pueden manufacturar prendas ya existentes o fragmentos o tiras de tela para crear prendas nuevas (Gwilt, 2014).

Una de las ventajas del “*upcycling*” es que fomenta la economía circular (Fernández Anta, 2021), la cual, propone mantener productos y materiales a su máxima utilidad y valor en el tiempo y reincorporarlos continuamente en cadenas de valor, Ghisellini et al., 2016, citado en (García, 2018)

En el contexto global, el “*upcycling*” apunta al cumplimiento de al menos 4 Objetivos de Desarrollo Sostenible - ODS, concebidos por las Naciones Unidas como el Plan Maestro para conseguir un futuro sostenible para todos: 8. Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y trabajo decente para todos, 9. Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización sostenible y fomentar la innovación, 11. Lograr que las ciudades sean más inclusivas, seguras, resilientes y sostenibles, 12. Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.

El supra-reciclaje en congruencia con el ODS 12, pretende hacer más y mejor con menos, desligando el crecimiento económico del daño medio ambiental, incrementando la eficiencia de recursos y fomentando estilos de vida sostenibles, partiendo de que el consumo y la producción de la moda, fuerza impulsora de la economía nacional, al representar el 9,4% del PIB industrial y generar empleos para cerca de 600 mil personas en el país (Procolombia, 2023), depende del uso, aprovechamiento y manejo de recursos naturales renovables y no renovables, cuyos mayores impactos medio ambientales suceden en la extracción de materias primas, esto, para la obtención de fibras textiles naturales provenientes del sector agropecuario, como por ejemplo el algodón, el cual emplea grandes cantidades de agua y agroquímicos, o para el desarrollo de fibras sintéticas derivadas del petróleo, como el poliéster.

Respecto a la producción de tejidos y confección, el “*upcycling*” en consonancia con el ODS 8 busca crear empleo decente y mejorar la calidad de vida de los trabajadores, teniendo en cuenta que, el sector textil se caracteriza por condiciones de trabajo precarias, largas jornadas de trabajo, practicas injustas (pagos bajos o tardíos), metas de fabricación altísimas, en parte, porque la producción en países en vía de desarrollo implica menores costos laborales, de seguridad social y riesgos, fiscales y tributarios.

En Colombia, el “*upcycling*” es un practica que han llevado a cabo importantes diseñadores colombianos, tales como Juan Pablo Socarrás, quien realizó la pasarela inaugural de Colombiamoda 2022, *Historias hechas a mano*, en la que convergen los conceptos de sostenibilidad económica, social y ambiental. Colección elaborada con 67 mujeres artesanas de Colombia, en un proceso creativo que para él implicaba una creación conjunta no la apropiación (Gutiérrez, 2022). No obstante, en el 2019, la diseñadora Diana Gómez fundadora de Lish Clothing, ya empezaba a hacer “*upcycling*” de las prendas de los stocks más antiguos (Villegas Arias, 2019).

Apostando por el “*upcycling*”, Clara Intención, crea prendas de vestir a partir del residuo textil (post-industrial), apuntándole al movimiento “zero waste”, incentivando a que todas las acciones que se realicen sean abordadas desde una visión circular para transformar el mundo (Rey, 2020).

Clara Intención está registrada ante Cámara de Comercio de Bogotá - CCB desde el 23/09/2021, como establecimiento comercial persona natural, con Matrícula 03433150, renovada el 31/03/2023. El 31/10/2022, obtuvo el aval de Negocio Verde perteneciente a la categoría de Ecoproductos Industriales expedido por la Secretaría Distrital de Ambiente - SDA. Tras cursar la Fase Construye - Programa EAN Impacta, el 31/12/2022 (Expediente SD2022/0144319) inició el trámite de registro de marca ante la Superintendencia de Industria y Comercio - SIC.

Si bien, el lanzamiento de la marca fue realizado el 07/05/2022, el producto mínimo viable (prendas de vestir confeccionadas a partir de residuo textil post-industrial), ha sido probado en el mercado y ha obtenido resultados favorables; a corte 31/05/2023, se han realizado ventas por \$20.080.000.

Según datos publicados por la Organización de las Naciones Unidas - ONU Medio Ambiente y la Fundación Ellen MacArthur, anualmente en la industria de la moda el 87% de las fibras usadas para confección se incinera o descarta y el 60% se desecha antes de cumplir un año de fabricación. De seguir así, el consumo mundial de ropa aumentará de 62 millones de toneladas a 102 millones en 10 años (Banco Mundial, 2019). De hecho, solo en Bogotá, se dispusieron más de 147.000 toneladas de textiles en el relleno sanitario Doña Juana en el 2021 (Ramírez, 2022).

Conforme al Observatorio de Moda (Radar, Inexmoda, & Sectorial, 2023), en Colombia, el gasto en moda de los hogares en enero de 2023 fue de \$2,53 billones, lo que representa un aumento en términos nominales de 5,88% frente al mismo mes de 2022 (2,39%). Con una participación en el gasto nacional de 3,1%.

A diciembre de 2022, la ciudad con la mayor participación en el mercado nacional de la moda es Bogotá con el 31,9%, seguida por Medellín (9,9%) y Cali (6,0%). Adicional a esto, el mayor gasto por persona en moda en este mes fue para Bogotá con \$80.174, seguida por Manizales (\$71.729) y Barranquilla (\$68.579) (Radar, Inexmoda, & Sectorial, 2023).

En Bogotá la población de mujeres asciende a 4.152.419, de ellas 2.276.940 tienen entre 24 y 60 años. 834.902 mujeres hacen parte de las localidades de Usaquén, Chapinero, Fontibón, Suba, Barrios Unidos y Teusaquillo (Secretaría de Salud, 2023), de las cuales aproximadamente 272.525 pertenecen a los estratos 4,5 y 6.

Una vez identificada la relevancia del poder adquisitivo de las mujeres para suplir sus necesidades y deseos, y la injerencia en esta iniciativa de negocio, se procede a definir las características del segmento de clientas, lo que incluye hipótesis comprobadas basadas en el conocimiento actual de usuarias existentes y potenciales, para quienes la sostenibilidad en la moda (en el diseño confección, consumo y/o posconsumo) ha cobrado importancia en los últimos años, pero aún es prescindible.

En efecto el problema central validado consiste en la dificultad que tienen algunas mujeres para encontrar prendas de vestir que además de ofrecer exclusividad, diseño y calidad, incorporen criterios de sostenibilidad en su creación. Lo que representa en si una oportunidad de negocio y una contribución al cambio de paradigma en la industria de la moda que supone la aceptación de la crisis medioambiental por la transgresión de los límites planetarios, así como la contribución del sector a la aceleración de esta amenaza.

Acorde con lo expuesto, la propuesta de valor de Clara Intención es la comercialización y creación de prendas de vestir únicas y exclusivas, a partir de remanente textil (post-industrial), cuyo corte, costura y confección es realizado por mujeres en situación de vulnerabilidad económica desde sus hogares o en talleres de costura familiar.

Este documento, recopila información sobre la naturaleza del proyecto, la idea y modelo de negocio, los objetivos empresariales, el estado actual del negocio, los productos y servicios, el tamaño y localización de la empresa, el potencial del mercado, las ventajas competitivas, la viabilidad financiera, el equipo de trabajo, la propuesta de valor, la estrategia de mercadeo, los aspectos técnicos, organizativos y legales y el enfoque sostenible de Clara Intención.

### Objetivo general

Crear un modelo de negocio para la empresa de moda sostenible Clara Intención.

### Objetivos específicos

1. Realizar el análisis del cliente.
2. Analizar el entorno y oportunidad de negocio que influenciara la actividad empresarial.
3. Diseñar y validar el modelo de negocio para probar si las ideas son bien recibidas por los/las clientes y otros grupos de interés del mercado.
4. Realizar el análisis estratégico de la iniciativa empresarial.
5. Validar técnica y financieramente el modelo de negocio creado.

## Naturaleza del proyecto

### Origen o fuente de la idea de negocio

Mi madre, diseñadora de modas y comerciante es diagnosticada con cáncer y muere el 05/05/2020. Al iniciar el 2021, transformé la tristeza, e integré mis propósitos e intereses (el cuidado del planeta, el crecimiento personal y la moda) en un único proyecto, Clara Intención, *Clara* por mama e Intención, por *El Poder de la Intención*, libro escrito por Wayne W. Dyer.

Elegí evitar el uso de materia prima virgen e incorporar el residuo textil. Tras evidenciar los desafíos que representa ser mujer, opte por apoyar a mujeres en situación de vulnerabilidad económica residentes de la ciudad en la cual he vivido por 39 años (Bogotá)

### Descripción del modelo de negocio

El gasto de los hogares en moda alcanzó los 30,30 billones de pesos al cierre de 2022 (Radar, Inexmoda, & Sectorial, 2023). Lo que impactará a Bogotá, puesto que concentra el 42% de este mercado en el país, con 35.000 empresas formales, convirtiéndose en el principal centro de diseño, producción y comercialización de moda en Colombia (BFW, s. f.).

Bajo este contexto, y previa definición de la propuesta de valor, consistente en la creación de prendas de vestir únicas, a partir residuo textil postindustrial, confeccionadas por mujeres en situación de vulnerabilidad económica, y un perfil de clienta interesada en la innovación, exclusividad y sostenibilidad, se diseña un modelo de negocio orientado a la producción y comercialización, en el cual la empresa ofrece sus productos y servicios

al público en general, vendiendo directamente al consumidor final, modelo que según el cliente final se denomina B2C.

#### Objetivos empresariales a corto, mediano y largo plazo

Visión global 2023: Clara Intención espera obtener difusión, reconocimiento y exaltación en el mercado local (Bogotá) como marca de moda exclusiva, consciente y sostenible.

Objetivos 2023: (Ver Tabla 1)

*Tabla 1. Objetivos a corto plazo (2023)*

Área	Objetivo
Comercial	Incrementar las ventas mensuales en un 1,6%
Producto	Sacar al mercado prendas de vestir hechas con retal textil grueso y resistente (para clima frío)
Mercadeo	Aumentar la presencia digital en 20%
Finanzas	Obtener capital semilla condonable
Sostenibilidad	Renovar el aval como negocio verde verificado por la SDA

Fuente: Elaboración propia

Visión global 2028: Clara Intención espera obtener difusión, reconocimiento y exaltación en el mercado nacional (Colombia) como marca de moda exclusiva, consciente y sostenible.

Objetivos 2028: (Ver Tabla 2)

*Tabla 2. Objetivos a mediano plazo (2028)*

Área	Objetivo
Comercial	Participar en la Feria Farex <sup>1</sup>
Producto	Mejorar la estandarización de las prendas.
Mercadeo	Identificar y estudiar un nuevo segmento objetivo.
Finanzas	Obtener la condonación total de la deuda.
Sostenibilidad:	Obtener el Sello de Moda Sostenible <sup>2</sup>

Fuente: Elaboración propia

Visión global 2033, Clara Intención espera obtener difusión, reconocimiento y exaltación en el mercado americano como marca de moda exclusiva, consciente y sostenible.

Objetivos 2033: (Ver Tabla 3)

*Tabla 3. Objetivos a largo plazo (2030)*

Área	Objetivo
Comercial	Participar en New York Fashion Week como marca representante del Movimiento Internacional de Moda Sostenible Latinoamericana (MOLA)
Producto	Aumentar la capacidad de producción.
Mercadeo	Optimizar el sitio web y crear un blog
Finanzas	Adquirir la condición de sociedad BIC
Sostenibilidad:	Aplicar tecnologías limpias a la fabricación de prendas.

Fuente: Elaboración propia

### Estado actual del negocio

Clara Intención se registró ante CCB como Establecimiento de Comercio Persona Natural el 23/09/2021. Es así como, la renovación de la matrícula se ha realizado anualmente, el 31/03/2022 y el 31/03/2023, manteniendo la base de cálculo de la renovación (valor de los activos) en \$5.000.000.

<sup>1</sup> Feria de Artesanías de Exportación que se realiza en el Centro de Convenciones Cartagena de Indias.

<sup>2</sup> Etiqueta ambiental voluntaria otorgada por CO2CERO (compañía colombiana que desarrolla soluciones sostenibles para empresas)

Si bien, la fase de ideación (exploración del mercado de la moda, generación de ideas y creación de prototipos) tardó 1 año, el lanzamiento de la marca, tuvo lugar el 07/05/2022, en la localidad de Teusaquillo, en Bogotá, allí se introdujo con éxito parte de la línea actual de productos (kimonos), aunque se registraron observaciones y comentarios que dieron lugar a mejoras significativas. De hecho, por demanda de las clientas se amplía la línea de productos (blusas, pantalones, vestidos entre otros).

A corte 31/05/2023, se han realizado ventas por \$20.080.000 (114 unidades). Como integrante de Red Moda Circular (estrategia de la SDA), Clara Intención ha participado en “Hecho en Bogotá” (estrategia de la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico-SDDE) en el Parque de la 93 y la Plaza Fundacional de Usaquén, del 23 al 24/07/2022 y el 16/04/2023, y del 11 al 12/03/2023, respectivamente; en ferias itinerantes como Mente sin Espacio en el Hotel Selina La Candelaria del 30/09/2022 al 02/10/2022 y en el evento Open San Felipe en la Galería Casa 73-22 del 28 al 30/10/2022.

Consistente con su visión y valores, Clara Intención goza del aval de Negocio Verde perteneciente a la categoría de Ecoproductos Industriales desde el 31/10/2022.

Incluso fue preseleccionada en 2023 para participar en la Semana de la Moda de Bogotá del 10 al 12/05/2023, y actualmente se encuentra en operación en la capital.

Se cree que esta buena acogida obedece a la situación del mercado, descrita adelante.

#### Descripción de productos o servicios

Este proyecto tiene por objetivo fabricar y comercializar prendas de vestir (únicas) hechas a partir de retal textil, textil de muestra, sobrante textil y fin de rollo (post-industrial), cuyo corte, costura y confección es realizado por mujeres en estado de vulnerabilidad económica, desde sus hogares con máquinas y fileteadores familiares y/o

industriales. Cómo las prendas son modulares, se ofrece el servicio complementario de reparación o renovación de estas piezas.

De acuerdo con la clasificación por categoría de negocios verdes, estas prendas, así como el servicio complementario constituyen *Ecoproductos Industriales*, cuyo proceso productivo resulta ser menos contaminante que el de otros productos del mismo segmento, extendiendo los ciclos de vida de los materiales. Dentro de esta categoría se encuentra la subcategoría *Moda Sostenible* y la actividad productiva *Confección y manufactura* (MADS, 2022, págs. 95-106).

#### Nombre, tamaño y ubicación de la empresa

El 23/09/2021, se registró ante CCB como Establecimiento de Comercio Persona Natural con matrícula 03433150. Se denominó Clara Intención en memoria de mi madre y por considerarlo *Un firme propósito u objetivo unidos a la decisión de alcanzar el resultado deseado* (Dyer, 2016, pág. 17)

De acuerdo con la Matrícula de Persona Natural 03433149 del 23/09/2021, la clasificación oficial que caracteriza a la empresa es el Grupo NIF III. Microempresas, cumpliendo con los siguientes requisitos: (Ver Tabla 4)

*Tabla 4. Condiciones de las Microempresas*

Concepto	Límite
Planta de Personal	≤ 10 trabajadores
Activos totales, excluida la vivienda	< 500 Salarios Mínimos Legales Mensuales Vigentes - SMMLV
Ingresos brutos anuales	< 6.000 SMMLV

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos extraídos del Anexo 3. del Decreto

2420 de 2015<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario de las Normas de Contabilidad. De Información Financiera y de Aseguramiento de la Información.

La macro- localización de la empresa es Bogotá, porque realiza anualmente la semana de la moda que constituye una plataforma comercial y promocional de diseñadores emergentes de talla internacional (Procolombia, s.f.), además, facilita el acceso a fábricas de productos textiles, a mano de obra calificada y a canales de distribución físicos innovadores, alternativos y diversos.

En lo que concierne a la micro- localización, se seleccionó a Usme, para llevar a cabo la confección de las prendas, dado que es realizada por mujeres en situación de vulnerabilidad económica, y allí se presenta la mayor incidencia de pobreza monetaria con 33,85%. De hecho, para 2020, el Índice de Pobreza Multidimensional para la mujer es 7,7 en comparación con el hombre 7,4 (Saludata, 2023). Ahora bien, en términos de comercialización, se opta por Suba, porque registra el mayor número de mujeres en edades entre 24 y 60 años, pertenecientes a los estratos 4, 5 y 6 (83.760) seguido por Usaquén, Teusaquillo y Chapinero (80.846, 41.868 y 33.741, respectivamente). Aunado a que el costo de arrendamiento por m<sup>2</sup> en locales comerciales en Suba, es menor que, en Chapinero, donde se encuentran las calles comerciales más costosas de Bogotá, como la Zona Rosa, calculado en US\$65 (Cushman & Wakefield, s.f.).

#### Potencial del mercado en cifras

Conforme a lo establecido por el Observatorio de Moda 2023 febrero, para el 2022, el consumo de moda, específicamente para las exportaciones e importaciones de textiles y confecciones, superan los 866 y 3.232 millones de dólares, respectivamente (Ver Tabla 5).

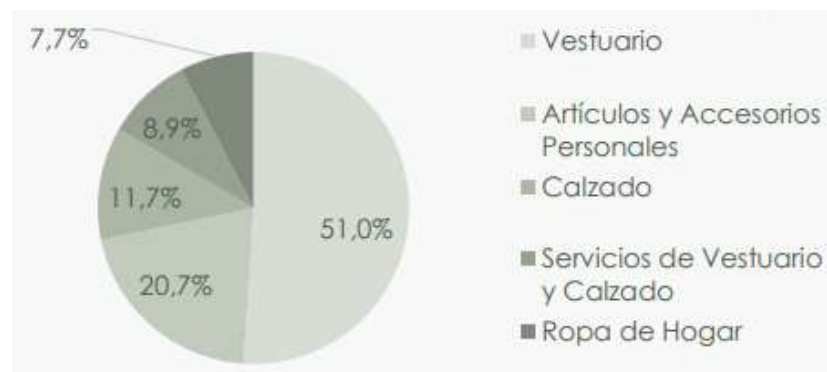
*Tabla 5. Tamaño del mercado*

MERCADO CONSUMO DE MODA		VALORES EXPRESADOS EN MILLONES DE DOLARES	
		2021	2022
Exportaciones	Textiles	\$ 227	\$ 253
	Confecciones	\$ 583	\$ 612
	Subtotal	\$ 810	\$ 866
Importaciones	Textiles	\$ 1.832	\$ 2.328
	Confecciones	\$ 702	\$ 904
	Subtotal	\$ 2.534	\$ 3.232

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos extraídos del Observatorio de Moda 2023 febrero (Radar , Inexmoda, & Sectorial , 2023).

La mayor participación en el consumo de moda a diciembre de 2022 fue 51,0% para vestuario (Ver Figura 1).

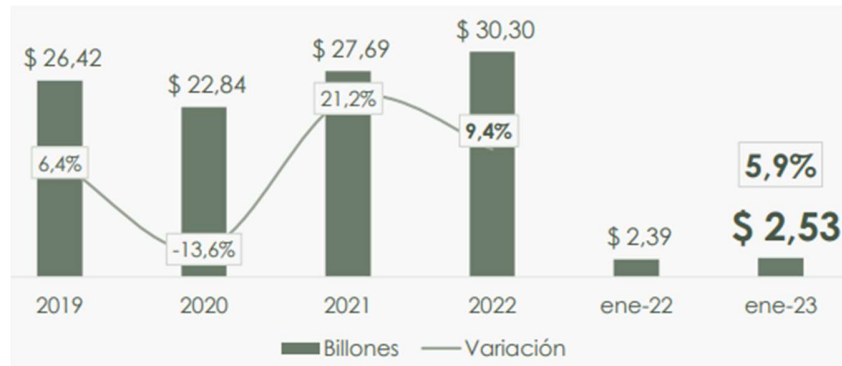
*Figura 1. Participación de Categorías en el Consumo de Moda diciembre 2022*



Fuente: (Radar , Inexmoda, & Sectorial , 2023)

El tamaño del mercado de la moda en enero de 2023 fue de \$2.53 billones de pesos, lo que representa un aumento en términos nominales de 5,88% respecto a enero de 2022 (Ver Figura 2).

Figura 2. Gasto de los Hogares en Moda enero de 2023



Fuente: (Radar , Inexmoda, & Sectorial , 2023)

#### Ventajas competitivas del producto y/o servicio

Se crean prendas básicas, para que perduren por tiempo indefinido, más allá de las tendencias. Resultan de una combinación entre prendas únicas y de edición limitada, con diseños estandarizados y modulares. No cambia el patrón, pero si varía la distribución de las telas en tamaño, forma, color y estampado. Esto ocurre porque se adapta cada prenda al retal disponible. Es así como, estas se pueden reparar o renovar (actualizar), reemplazando algunos retazos, extendiendo su vida útil.

Por constituir negocio verde, contempla actividades económicas que generan impactos ambientales y sociales positivos e incorporan buenas prácticas productivas (con enfoque en el ciclo de vida del producto).

Si bien, el Manual de Oslo distingue 4 tipos de innovación (OCDE, 2007), esta propuesta aplica lo siguiente:

- Innovación de los productos: Se sustituye la tela proveniente de fuentes de materia prima virgen (fibras textiles de origen natural, vegetal, artificial o sintético) por residuo textil post industrial.

- Innovación de los procesos: La introducción de residuo textil en la confección disminuye el costo unitario de producción, mientras la reutilización sucesiva del sobrante textil del corte reduce el consumo de materia prima.
- Innovación Organizacional: Se emplea una forma de trabajo a distancia, con la inspección, instrucción y verificación de la diseñadora y modista, lo que reduce los costos administrativos.

#### Resumen de las inversiones requeridas

El capital de trabajo inicial, dado por los costos operativos, las nóminas, el marketing y los gastos fijos (\$40.493.896,58) aunado al total de la inversión inicial (\$10.852.300,00) define el total de la inversión en \$51.346.196,58.

#### Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad

El proyecto es viable, considerando que tras cuantificar ingresos y gastos y descontar la inversión total (Total Activo Año 0: \$51.346.196,58) aún queda una ganancia (Total Patrimonio Año 0: \$5.134.619,66). Lo que también se ve reflejado en cada una de las siguientes anualidades (2023-2027).

De acuerdo con los estados financieros, en 3,93 años se recuperará el total de la inversión a valor presente. Para el año 2027, el flujo de caja libre del periodo alcanzaría \$16.499.841.

La rentabilidad (26,65%) es una tasa aceptable para realizar la inversión porque es superior al interés de la financiación del proyecto (6%), superando el costo del capital que ha sido prestado (\$44.211.576,92).

La fuente de capital - Capital semilla (gubernamental) está valorada en \$44.211.576,92. A título personal se aportará \$5.134.619,66.

El punto en que los ingresos cubrirán los gastos fijos y variables de Clara Intención se alcanzará al vender mínimo \$156.359.539,79 (sin IVA). Ahora bien, las unidades de producto a vender de forma que los ingresos igualen los costos serán 892.

#### Equipo de trabajo

La empresa está constituida por 4 áreas que sientan las bases del proyecto. La primera área funcional básica es la Dirección, y le siguen en orden Operación, Contable y Comercial (Ver Figura 3).

Consistente con los costos de nómina, las áreas de Dirección, Operación y Comercial contemplan 3 contratos directos, mientras las áreas Contable y Marketing prevén contratos de prestación de servicios (contabilizados en el costo de nómina administrativa, y el presupuesto de marketing del año inicial y los gastos de publicidad de los años siguientes, respectivamente). El área de Producción tiene en cuenta 3 costureras, a las cuales se les efectúa el pago por concepto de prenda recibida a satisfacción (cuantificados en los costos unitarios del producto y servicio).

Figura 3. Equipo de trabajo



Fuente: elaboración propia

### Análisis del Sector

Haciendo uso del modelo de análisis PESTEL (Ver Anexo A), se definieron aquellos factores externos de alto impacto en la organización y alta probabilidad de ocurrencia, estos son:

- Factores económicos y financieros

El crecimiento económico, cuya proyección está sesgada a la baja para 2023 (Banco de la República, 2022, 00:26:02), no obstante, para Colombia, el gasto acumulado en moda de enero a diciembre de 2022 fue de \$30,30 billones de pesos, un crecimiento de 9,4% respecto al mismo período acumulado de 2021, y en exportaciones colombianas de textiles y confecciones se acumularon 905 millones de dólares, un 12% más que el mismo periodo de 2021 (Radar, Inexmoda, & Sectorial, 2023). Lo que implica disminución en capacidad adquisitiva, aumento en el costo de vida y la reducción en el consumo de bienes suntuarios, como la ropa de diseño.

El crecimiento del PIB, para el cual se estima en abril un crecimiento anual en 2023 del 3%, lo que implica una desaceleración importante de la economía, y un crecimiento en 2024 de 1% en un rango entre (-1,8% y 3,7%) (Banco de la República, 2023). De hecho, esta situación disminuiría la rentabilidad de las empresas, porque incide en la tasa de desempleo.

La inflación total, que comenzará a descender en el segundo semestre y terminará en 2023 en 9,5%, con pronóstico a 2024 de 3,5% (Banco de la República, 2023), pero cuya inflación anual del IPC en abril de 2023 está en 12,82% (DANE, 2023), por lo que se encarecen los precios, lo que desestimula el consumo, porque hace que se pierda el poder adquisitivos de los consumidores.

La tasa de interés de política monetaria, que se elevó a 12,3% para finales de 2023 y 7,0% para diciembre de 2024 (Banco de la República, 2023), impactando los créditos, desincentivando el endeudamiento, así como el consumo.

La tasa de desempleo total nacional que, para el mes de abril de 2023, fue de 10,7% (DANE, 2023, pág. 3). Sin embargo, la tasa de desempleo actual en 13 ciudades y áreas metropolitanas es alta para mujeres 14,0% (DANE, 2023, pág. 5) que es el público objetivo de esta empresa, alterando sus hábitos de consumo.

- Factores sociales

El nivel educativo, teniendo en cuenta que solo 1.023.000 mujeres del total de mujeres en edad de trabajar (20.431.000) están ocupadas en actividades profesionales, científicas, técnicas y servicios administrativos (Ministerio de Trabajo, 2023), reconociendo que se busca un segmento de cliente profesional, con amplia capacidad adquisitiva y de consumo.

La distribución porcentual de las clases media y alta, donde está ubicado el segmento de mujeres con ingresos medio-altos, que, en las 23 ciudades y áreas metropolitanas, es 39,9% y 3,4% de la población, respectivamente (DANE, 2022, pág. 6).

Las creencias religiosas, considerando que el 48,9% y 32,6% de las mujeres manifiestan que la religión es muy importante o importante en sus vidas (Beltrán & Larotta Silva, 2020). Esto, considerando que en algunas culturas la religión tiene su propio código de vestimenta.

- Factores políticos y gubernamentales

El estado social de derecho que garantiza la propiedad privada y libertad de empresa, a las cuales impone responsabilidades en materia social y ecológica (Constitución Política de la República de Colombia , 1991).

La madurez del sistema político, donde existe tanta preferencia por votar como por protestar respecto a las percepciones de corrupción y falta de transparencia (Arévalo

Bencardino, García Albarracín , & Ortiz Escobar , 2022). Lo que evita / minimiza el riesgo del cambio abrupto, radical o extremo en las políticas de estado.

El nivel de estabilidad del gobierno, asociado al triunfo democrático de la coalición de izquierda Pacto Histórico, con el 47, 06% de la votación, menos de la mitad de la población votante. Lo que equilibra las corrientes políticas (derecha e izquierda) en Colombia.

La política de bienestar, que constituye una oportunidad, de materialización de la propuesta de Gobierno de Gustavo Petro, hacia una sociedad con basura cero, que busca transitar a un modelo de economía circular basado en la producción y el consumo responsables (DNP, 2023)

Los documentos CONPES 3874 de 2016, 3918 de 2018 y 3934 de 2018, orientados a la gestión integral de residuos, la implementación de los ODS y la política de crecimiento verde, que promueven la sostenibilidad empresarial.

- Factores fiscales

La Reforma Tributaria para la Igualdad y la Justicia Social (Ley 2277 de 2022), que trae consigo mayores impuestos a empresas y personas, lo que podría constituir una amenaza. Lo que implicaría una reducción en la producción y consumo.

- Factores tecnológicos

El nivel de desarrollo tecnológico, basado en las tendencias tecnológicas identificadas para el sector textil, en los consumidores, a Corto plazo: Interés y conciencia ambiental emergente, Mediano plazo: Generación de preferencias relacionadas al reciclaje de productos y Largo plazo: Exigencia de textiles y fibras responsables en todo su proceso de conformación (ANDI, INNPULSA , & Consultora VT SAS, 2020). Lo que cobra aún más importancia, porque los productos se elaboran a partir de residuo textil.

El grado de implantación de tecnologías de la información, reflexionando que las tendencias tecnológicas en el sector textil, en los modelos de negocio dictan, a Corto

plazo: Modelos de negocio impulsados por fenómenos minoristas, Mediano plazo: Digitalización de productos, procesos, cadenas de suministro y ventas y Largo plazo: Migración hacia plataformas compartidas, intercambio de productos y servitización (ANDI, INNPULSA , & Consultora VT SAS, 2020).

Las tendencias tecnológicas en el sector textil, en sostenibilidad, a Corto plazo: Implementación de recuperación de desechos y emisiones, Mediano plazo: Circularidad en los procesos de fabricación textil y Largo plazo: Producción textil a partir de materias primas renovables y recicladas (ANDI, INNPULSA , & Consultora VT SAS, 2020). La existencia del Sello de Moda Sostenible (SMS) voluntario (Co2Cero, s.f.) y el Plan Nacional de Negocios verdes y Sostenibles, que promueve las buenas prácticas de responsabilidad social empresarial (MADS, BID, Biointropic, & Corporación Biocomercio Sostenible, 2022)

Bajo este contexto, se emplearán 2 estrategias para abordar las amenazas, una por la perspectiva económica nacional y la otra por la implantación de tecnologías de la información a mediano plazo. La primera estrategia consistirá en solicitar capital semilla condonable y reembolsable de forma objetiva y prudente al SENA, y la segunda (de marketing), encaminada a conocer y comprender a detalle las necesidades, intereses y motivaciones de las clientas. Adicionalmente, se utilizarán 3 estrategias para tratar las oportunidades concernientes a la promoción de empresas sostenibles y las tendencias tecnológicas en el sector textil a corto plazo. La primera estrategia consistirá en renovar anualmente el aval de confianza de la SDA como negocio verde; la segunda, en hacerse participe de iniciativas tales como “Mujeres Cambiando la Moda” del Banco de Bogotá, que busca acelerar emprendimientos en la capital, y la tercera, unirse al Movimiento Internacional de Moda Sostenible Latinoamericana - MOLA, basado en el quíntuple impacto (económico, ambiental, social, cultural y espiritual).

Ahora bien, el análisis del microentorno a través del uso de la herramienta de las 5 Fuerzas de Porter (Ver Anexo B) estableció:

Respecto al poder de negociación con los proveedores, se hallaron debilidades, en términos de costo y características del producto, porque las compras son solo una porción muy pequeña de su negocio, al constituir residuos de producción textil para aquellos proveedores de materias primas como Sutex S.A.S, Facol S.A, Textiles Lafayette S.A.S, Primatela S.A.S, entre otros, que hacen parte de las principales empresas del sector textil/confecciones en Colombia. Ahora bien, en relación con los talleres y satélites de confección, el número de prendas a elaborar no es significativo y el uso y aplicación de las técnicas “*patchwork*” o “*upcycling*” hacen más difíciles y costosas las operaciones.

En relación con el poder de negociación con los compradores, es fácil para los clientes ir tras productos de la competencia, en términos de facilidad o estatus, es así como podrían recurrir al fast fashion, ejemplo Tennis/TopMark o en contraste a diseñadores o marcas sostenibles consolidadas y reconocidas, tales como Madre Tierra, Religare, Namna, e incluso exponentes de “*upcycling*”, tales como Juan pablo Martínez, Mónica Fonnegra, Tina Neumann, o Lish Clothing, Sya Hand Made, VERSURA, entre otros.

Aunque el producto es exclusivo, representa una amenaza no tener marca registrada ante la Superintendencia de Industria y Turismo, razón por la cual se inició el trámite el 31/12/2022. Además, los activos necesarios para la ejecución del negocio (fijos y corrientes) no son únicos y excluyentes en la esfera de la moda convencional, es así como es posible para los competidores darles otro uso, en dado caso que quisieran incursionar en “*upcycling*”.

Los nuevos competidores no tendrían dificultades para adquirir clientes, menos en la era digital-social commerce. Adicionalmente un competidor, con experiencia, con su

propio taller de confección podría contar con recursos suficientes para competir de manera eficiente.

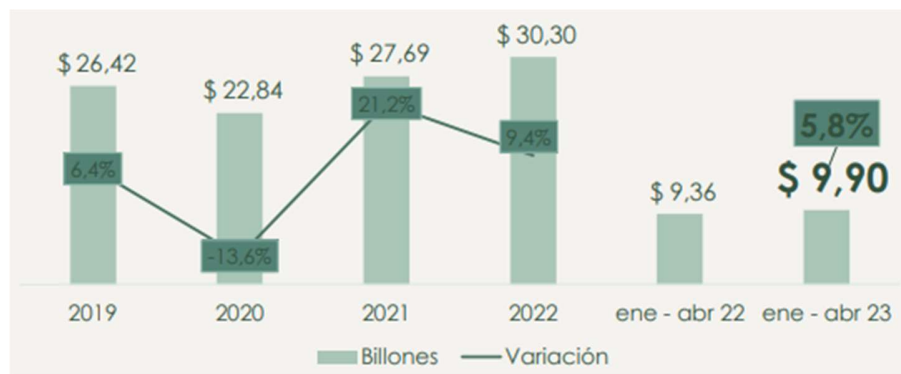
Se reconoce qué, de acuerdo con la distribución de las empresas del sector textil por región año 2018, la región Bogotá-Cundinamarca ocupaba el 39,6% del total de las empresas del sector textil (Superintendencia de Sociedades, 2019). Según el Observatorio Bogotá-Cundinamarca 2018, 34.523 empresas hicieron parte del sector moda, el cual estaba constituido por 3 sectores: prendas de vestir, cuero, calzado y marroquinería, y joyería y bisutería (CCB, 2019). Es más, de acuerdo con el Clúster de Prendas de Vestir liderada por la CCB, Bogotá y la Región cuentan con 32.448 empresas relacionadas con el sector moda, el 42% (13.550) manufactureras. De estas, el 99% MiPymes según cifras del registro mercantil (CCB, 2022). De hecho, el Geo visor Directorio de Empresas 2023, registra actualmente para Bogotá 3.617 empresas en Confección de prendas de vestir (DANE, Geoportal , 2023), de lo cual se infiere alta competencia, razón por la cual habrá que desarrollar ventajas competitivas que distingan a la empresa de los competidores.

Referente a la rivalidad entre los competidores, no hay un líder claro en “*upcycling*”, pero si existen exponentes reconocidos en el mercado textil que permanecerían en el negocio incluso si no es rentable, como es el caso del diseñador Alejandro Croquer, quien restaura tejidos antiguos y crea piezas con tejidos reciclados y moda sostenible, hace más de 20 años (SENA, 2023).

Validación e Investigación de Mercado

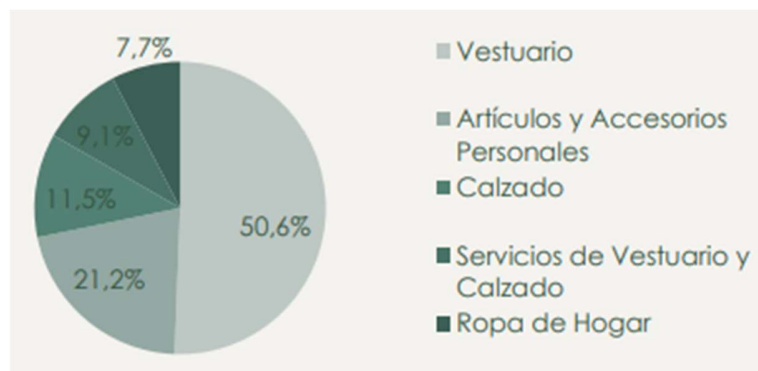
Según el observatorio de moda de Inexmoda en alianza con Raddar y Sectorial, el tamaño de la moda en Colombia en marzo fue de 2,38 billones de pesos, un 5,4% más que en 2022. Es así como el tamaño del mercado entre enero y abril de 2023 llegó a 9,90 billones de pesos (Ver Figura 4). Ahora bien, la categoría de vestuario registra la mayor participación con el 50,6% (Ver Figura 5).

Figura 4. Gasto de los Hogares en Moda abril de 2023



Fuente: (Radar, Inexmoda, & Sectorial, 2023)

Figura 5. Participación de Categorías en el Consumo de Moda marzo 2023



Fuente: (Radar, Inexmoda, & Sectorial, 2023)

En Bogotá, el gasto mensual en moda es 776.875 en millones de pesos, lo que corresponde al 31,9% del mercado nacional (\$2.435.706), registrando el mayor gasto por persona en moda en el mes, \$98.190 (Ver Tabla 6).

Tabla 6. Tamaño del mercado y gasto per cápita marzo 2023

¿Cuál fue la ciudad con el tamaño de Mercado más grande?	GASTO MENSUAL EN MILLONES DE PESOS		¿Cuál es la participación del tamaño de Mercado de cada ciudad dentro del Mercado nacional?	PARTICIPACIÓN DE LA CIUDAD EN EL MERCADO NACIONAL		¿Cuál fue la ciudad con el mayor gasto por persona en moda en el mes?	GASTO PER CÁPITA MENSUAL EN PESOS	
	NACIONAL	\$ 2.435.706		RESTO DEL PAIS	36,2%		NACIONAL	\$ 47.918
1	BOGOTÁ	\$ 776.875	1	BOGOTÁ	31,9%	1	BOGOTÁ	\$ 98.190
2	MEDELLÍN	\$ 242.314	2	MEDELLÍN	9,9%	2	PASTO	\$ 66.330
3	CALI	\$ 146.471	3	CALI	6,0%	3	MANIZALES	\$ 66.748
4	BARRANQUILLA	\$ 101.283	4	BARRANQUILLA	4,2%	4	CALI	\$ 62.556
5	CARTAGENA	\$ 51.720	5	CARTAGENA	2,1%	5	MEDELLÍN	\$ 60.234
6	BUCARAMANGA	\$ 51.183	6	BUCARAMANGA	2,1%	6	MONTERIA	\$ 57.185
7	PEREIRA	\$ 34.340	7	PEREIRA	1,4%	7	CARTAGENA	\$ 54.956
8	MANIZALES	\$ 32.920	8	MANIZALES	1,4%	8	PEREIRA	\$ 52.137
9	CUCUTA	\$ 27.735	9	CUCUTA	1,1%	9	VILLAVICENCIO	\$ 51.956
10	VILLAVICENCIO	\$ 26.619	10	VILLAVICENCIO	1,1%	10	NEVA	\$ 51.433
11	MONTERIA	\$ 22.970	11	MONTERIA	0,9%	11	BARRANQUILLA	\$ 50.436
12	PASTO	\$ 20.910	12	PASTO	0,9%	12	BUCARAMANGA	\$ 41.767
13	NEVA	\$ 17.874	13	NEVA	0,7%	13	CUCUTA	\$ 27.733

Fuente: (Radar, Inexmoda, & Sectorial, 2023)

<https://www.inexmoda.org.co/wp-content/uploads/2023/05/Observatorio-Inexmoda-MAYO-2023.pdf>

Respecto al supra-reciclaje en la moda, no se tienen estadísticas en Colombia. Sin embargo, se sabe que, diseñadores como Mónica Fonnegra (bogotana) han consolidado modelos de negocio del sector de la moda basados en la valorización de residuos textiles, los cuales, permanecen vigentes en el presente. De hecho, el Museo Nacional de Colombia presentó en septiembre de 2022 la exposición *Moda con historias: laboratorio de reciclaje y creación textil*, con piezas creadas por el diseñador e historiador Alejandro Crocker, apoyado por el Bronx Distrito creativo (Semana, 2022). Sin embargo, la Red de Moda Circular (de Bogotá) a julio de 2022 había sumado más de 74 empresas para dinamizar la cadena productiva del sector de la moda (SDA, 2022).

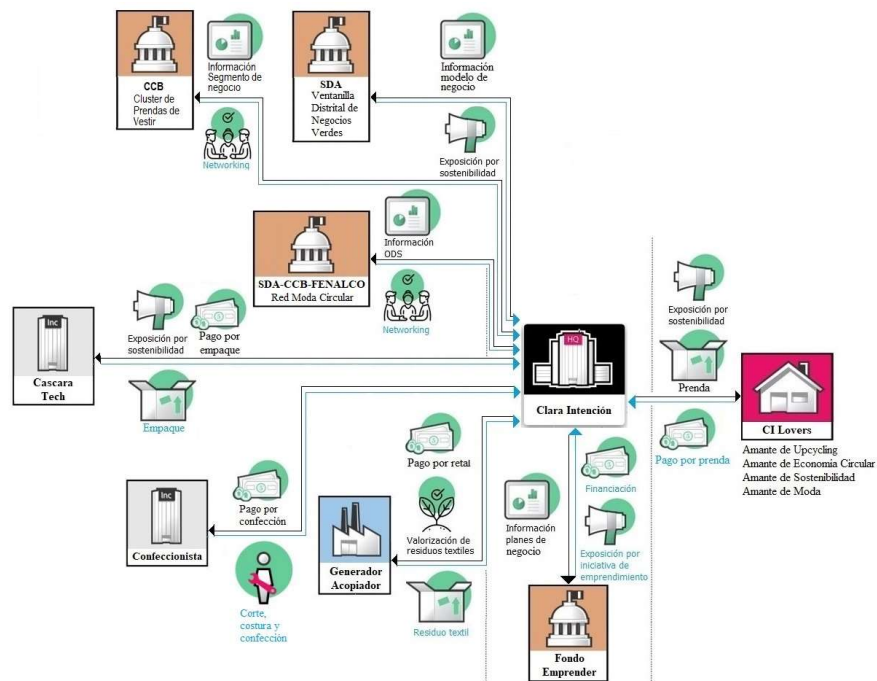
### Análisis del cliente frente a la propuesta de valor

Utilizando la herramienta System Mapping (Ver Figura 6), se describe la interacción de la organización con otros grupos de interés, así como los elementos de intercambio entre sí, a saber:

- Consumidoras-CI Lovers. De acuerdo con el modelo de negocio B2C, la organización vende directo al consumidor final. A cambio del producto (prenda de vestir) y la exposición por sostenibilidad (Sello de Negocio Verde) el cliente entrega su dinero.
- Gobierno-Fondo Emprender. Para acceder a capital semilla condonable y exposición por iniciativa de emprendimiento, la organización entrega al SENA información sobre el plan de negocios.
- Proveedores de producto-Generadores/Acopiadores. La organización intercambia dinero por retal textil, textil de muestra, sobrante textil y/o fin de rollo. Adicionalmente se encarga de valorizar estos residuos.
- Proveedores de producto-Cascara Tech. Se intercambia dinero por bolsas biodegradables de almidón de maíz, lo que supone per se una exposición por sostenibilidad para ambos actores.
- Proveedores de servicios-Confeccionistas. La organización paga por el corte, costura y confección de las prendas.
- Aliados clave-Red Moda Circular. Se suministra información sobre los ODS que persigue la organización con el objetivo de ser partícipe de la red de contactos del sector moda.

- Aliados clave-Ventanilla Distrital de Negocios Verdes. Se recibe exposición por sostenibilidad al entregar información específica del modelo de negocio, en 3 componentes: ambiental, social y económico.
- Aliados clave-Cluster de Prendas de Vestir. Se presenta información sobre el segmento de negocio para ser parte de la red empresarial del sector moda.

Figura 6. System Mapping Clara Intención



Fuente: Elaboración propia

Una vez definido el System Mapping se procedió a hacer una validación de las hipótesis en que se basará el modelo de negocio, entrevistando a profundidad de forma semiestructurada (Ver Anexo C) a los siguientes actores:

- Una (1) experta técnica: Liliana Ladino, Diseñadora de modas y textil, Instructora del Servicio Nacional de Aprendizaje-SENA.
- Una (1) aliada clave: Viviana Junca, Ingeniera Ambiental y Sanitaria, profesional de la Secretaría Distrital de Ambiente-SDA
- Dos (2) Empresarios:  
Lorenza Arango, Diseñadora Industrial, CEO de PININA & ROMERO  
Sebastián Larrañaga, CEO de TUTOQUE.CO, mentor en EAN Impacta
- Una (1) experta en Sostenibilidad: Angela Sarmiento, CEO de KUKUPU y Cofundadora de HUB MODA SOSTENIBLE
- Dos (2) clientas:  
Potencial: Karen Molano, Ingeniera Ambiental, 31 años.  
Real: Diana Botello, directora de operaciones en exportadora de servicios industriales, 40 años.

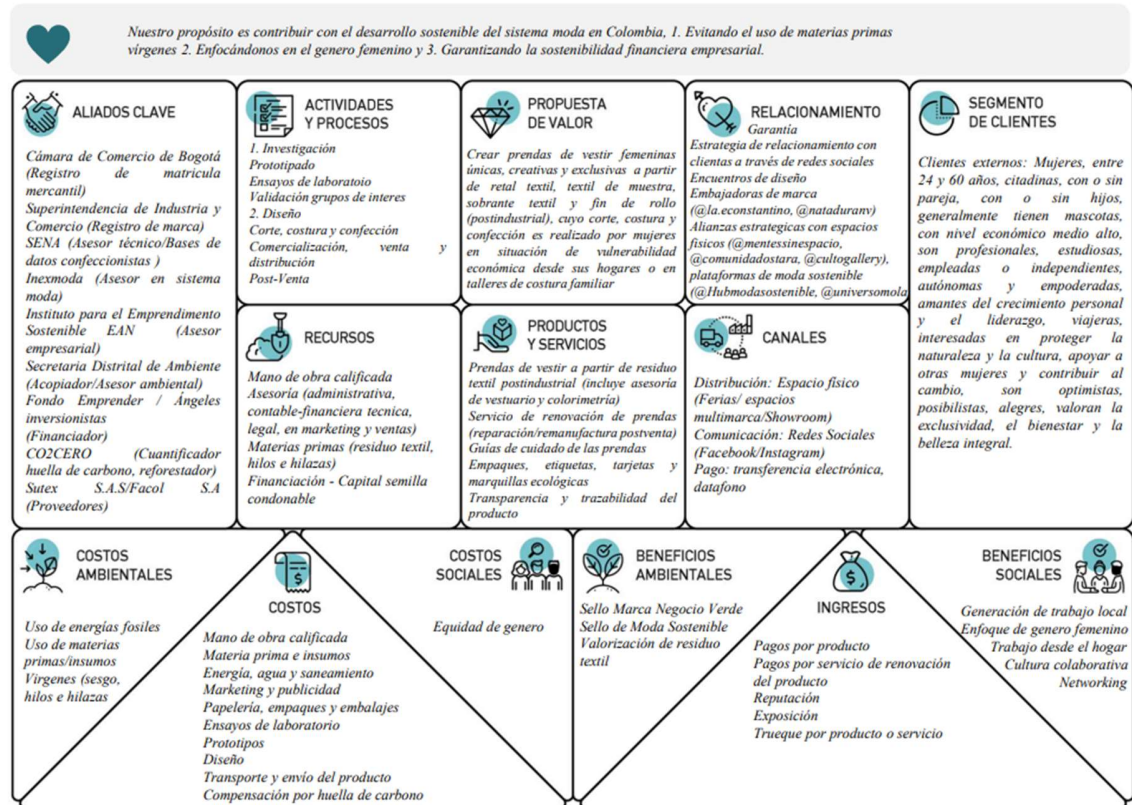
A través de estas entrevistas se obtuvo información amplia y detallada sobre la hipótesis, por cada grupo de interés así:

- La empresaria del sector de la moda prioriza: a. La relación entre la organización y el cliente interno, en especial confeccionistas, b. Las etapas de postventa, que incluyen el declive del ciclo de vida del producto y el feedback de las consumidoras, c. La estrategia de venta del producto, sus canales de distribución y d. El registro de marca como activo intangible.
- El empresario que pertenece a otro sector manifiesta que la exclusividad del producto permite márgenes de ganancia del 70 al 90% si la venta es directa o 75% si existe intermediación.

- Para la experta técnica el eje central de la organización debe ser la capacidad de producción y alto control de calidad. Agrega que el residuo textil debe ser sometido a ensayos de migración de color y pruebas de lavado.
- La aliada clave manifiesta que a la Red Moda Circular le beneficiaría acceder a la línea base del proyecto, indicadores y datos reales y verificables, que el modelo de negocio debe propender por la circularización de materiales textiles de inicio a fin, así como por la educación del consumidor.
- La experta en sostenibilidad resalta la idea de negocio, en especial: a. el uso del residuo textil en la confección de prendas y b. La perspectiva de género en la mano de obra y su justo reconocimiento monetario.
- A la cliente potencial el modelo le parece interesante, pagaría por una de estas prendas siempre y cuando tuviera un buen diseño funcional, pero máximo un 30% más del valor de una prenda convencional similar. Insiste que el contacto físico con la prenda sería determinante a la hora de comprar.
- La clienta real señala que está dispuesta a pagar por estas piezas más de 1,3 veces el valor de una prenda convencional similar, siempre que la organización garantice la calidad del producto y ella crea que con la compra está contribuyendo a buenas causas.

A continuación, se hace una descripción sintetizada del nuevo modelo de negocio, acogiendo los hallazgos obtenidos en la validación efectuada por parte de los grupos de interés, y utilizando la herramienta Lienzo de Modelo de Negocio Sostenible (Ver Figura 7).

Figura 7. Lienzo de Modelo de Negocio Sostenible Clara Intención



Fuente: Elaboración propia

A continuación, se hace una síntesis del nuevo modelo de negocio, que además de estar fundamentado en un propósito, *contribuir con el desarrollo sostenible del sistema moda en Colombia*, está sustentado en las respuestas a los siguientes cuestionamientos:

1. ¿Como se va a hacer?

En términos de recursos, se necesita: a. Mano de obra calificada (femenina) en confección, preferiblemente en técnica “*patchwok*”, con útiles y herramientas de confección, máquina de coser, fileteadora familiar y/o industrial, y espacio en su hogar o taller familiar para la labor, lo que incluye trazo, corte y costura; b. Asesoría técnica en áreas estratégicas, tales como las ventas y la contabilidad, c. Materias primas e insumos,

consistentes en residuos textiles, sesgos, hilos e hilazas, esto para llevar a cabo las actividades y procesos, que inician con la investigación base del prototipo, y tras la validación, continúan con la producción y comercialización, venta y distribución de las prendas de vestir, todo ello, teniendo en cuenta los aliados clave, cómo lo son proveedores de retal textil ejemplo Sutex S.A.S, Facol, Lafayette, entre otros; financiadores como el Fondo Emprender creado por el SENA, y otros entes gubernamentales, dentro de los cuales se destaca la Superintendencia de Industria y Turismo, ante la cual se efectúa el registro de marca.

2. *¿Qué es lo que se va a hacer?*

La propuesta de valor está orientada a la promoción de la exclusividad consciente a través de la creación de prendas de vestir femeninas únicas hechas a partir de retal textil, textil de muestra, sobrante textil y fin de rollo (postindustrial), cuyo corte, costura y confección es realizado por mujeres en situación de vulnerabilidad económica desde sus hogares o en talleres familiares, ofreciendo además de este producto un servicio de renovación a futuro (reparación/remanufactura), papelería, empaque y embalaje ecológico y transparencia y trazabilidad del producto.

3. *¿A quién se va a dirigir?*

El segmento de clientes, en cuanto a clientes externos se refiere, está conformado por mujeres, entre 24 y 60 años, ciudadanas, que valoran la exclusividad, el bienestar y la belleza integral, las cuales prefieren canales de distribución físicos, porque les es necesario interactuar con la prenda (tocar, sentir y probar), canales de comunicación visuales, especialmente Instagram y por último canales de pago fáciles, flexibles y rápidos como la transferencia electrónica. Adicionalmente, se emplearán estrategias de relacionamiento con las clientas a través de redes sociales, se realizarán encuentros de

diseño y se establecerán embajadoras de marca de acuerdo con los valores y principios de la marca.

4. *¿Cuáles serán los costos y beneficios del proyecto?*

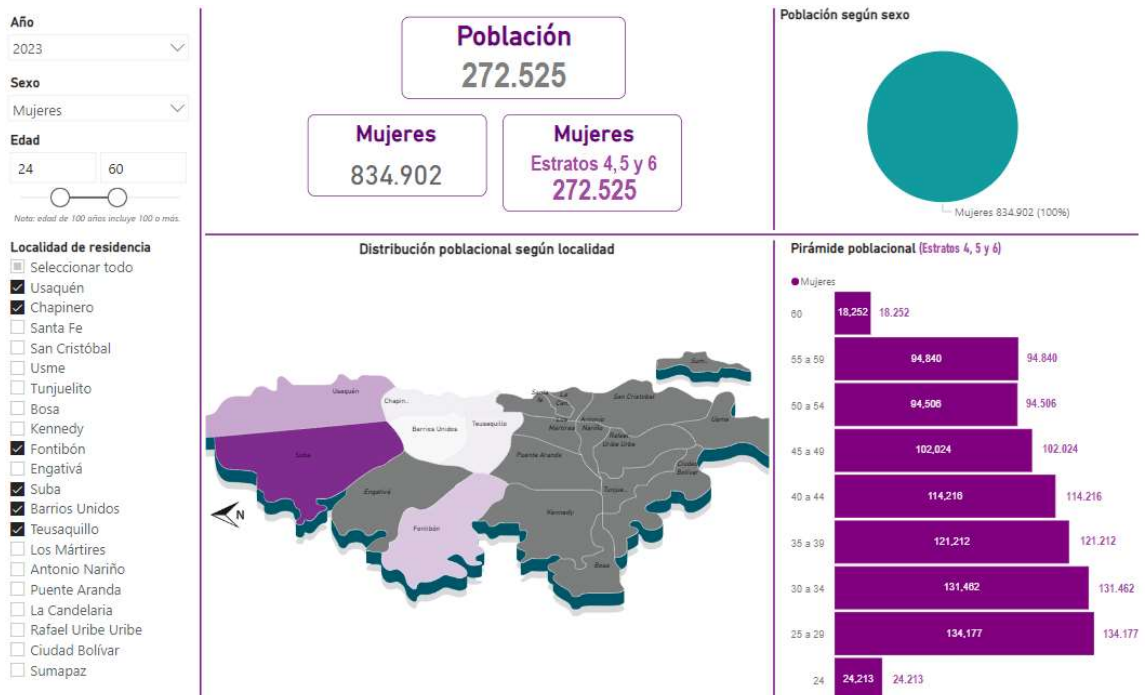
Los costos relevantes corresponden a la mano de obra calificada (femenina) con pago justo (directo, sin intermediarios), las materias primas e insumos, y el marketing y publicidad. No obstante, existen otros costos, derivados de ensayos de laboratorio de migración de color y compensación por huella de carbono, este último por el uso de energías fósiles en el transporte. También se identificó un costo social respecto a la equidad de género por el enfoque en la mujer. De otra parte, los ingresos provendrán de las prendas de vestir, el servicio de renovación y activos intangibles como el registro de marca, sumados a los beneficios ambientales como la valorización de residuo textil, las certificaciones en materia de sostenibilidad en el sector, y en el componente social, la generación de empleo local, el trabajo desde el hogar y la cultura colaborativa.

**Estudio piloto de mercado**

Para el estudio de mercado se tiene en cuenta que, la ciudad con el mayor gasto de moda por persona es Bogotá (\$80.174), en contraste con la media nacional (\$45.988), lo que corresponde a un gasto mensual de \$1.039.520 millones de pesos; de hecho, ostenta la mayor participación en tamaño dentro del mercado nacional con el 31,6% (Radar , Inexmoda, & Sectorial , 2023), y la confección y comercialización se llevará a cabo en las localidades 5 y 11 de la capital, respectivamente, razón por la cual, este análisis se realizará para una población de 272.525 mujeres (Ver Figura 8), de 24 a 60 años de edad, pertenecientes a los estratos 4,5 y 6 de las localidades de Usaquén, Chapinero, Fontibón, Suba, Barrios Unidos y Teusaquillo (Ver Tabla 7), calculada con base en las proyecciones de población para el 2023, reveladas por el DANE (Concejo de

Bogotá, 2023) y el número de manzanas por estrato socioeconómico (en porcentaje) registrado por la Secretaria Distrital de Planeación (CCB, 2020).

Figura 8. Población objetivo (2023)



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos extraídos de Saludata.

*Tabla 7. Población objetivo (2023)*

Localidad	Población				
	24-60 años	Estrato 4	Estrato 5	Estrato 6	Total
Usaquén	175.396	25.953	23.657	31.236	80.846
Chapinero	56.002	10.382	6.489	16.870	33.741
Fontibón	122.392	20.990	1.013	0	22.003
Suba	379.895	34.757	39.453	9.550	83.760
Barrios Unidos	43.010	9.399	908	0	10.307
Teusaquillo	58.207	39.032	2.837	0	41.868
<b>Total</b>	<b>834.902</b>	<b>140.512</b>	<b>74.357</b>	<b>57.657</b>	<b>272.525</b>

Fuente: Elaboración propia

Para establecer el tamaño de la muestra se utilizó una calculadora en línea, estimando un nivel e intervalo de confianza de 95% y 10%, respectivamente, obteniendo un tamaño ideal de la muestra de 96 (Ver Figura 9).

Se estima un intervalo de confianza del 10%, considerando que al corte 31/05/2023 se han vendido 114 de 184 prendas únicas producidas, por valor de \$20.080.000.

*Figura 9. Tamaño ideal de la muestra*

Nivel de confianza:

Tamaño de la población:

Margen de error:

Tamaño ideal de la muestra:

Fuente: (Qualtrics.XM, 2023)

Se creó y publicó un formulario en Google Forms para obtener resultados gráficos, de una encuesta dirigida a 96 mujeres sobre el consumo de moda sostenible, específicamente, prendas de vestir con residuo textil pre-consumo (Ver Anexo D)

### Resultados

La encuesta fue diligenciada por 99 mujeres, entre los 24 y 60 años, pertenecientes a los estratos 4, 5 y 6, residentes de las localidades Usaquén, Chapinero, Fontibón, Suba, Barrios Unidos y Teusaquillo (Ver Tabla 8).

*Tabla 8. Edad, estrato y localidad de las mujeres encuestadas*

Edad	Respuesta		Estrato	Respuesta		Localidad	Respuesta	
	%	Cantidad		%	Cantidad		%	Cantidad
24	3,1	3	4	63,5	61	Usaquén	30,3	30
25-29	29,6	29	5	24,0	23	Chapinero	3	3
30-34	8,2	8	6	12,5	12	Fontibón	17,2	17
35-39	15,3	15	Subtotal	100,0	96	Suba	18,2	18
40-44	23,5	23	SR	NA	3	Barrios Unidos	3	3
45-49	6,1	6	Total		99	Teusaquillo	28,3	28
50-54	6,1	6				Total	100,0	99
55-59	5,1	5						
60	3,0	3						
Subtotal	100,0	98						
SR*	NA**	1						
Total		99						

\* Sin Respuesta

\*\* No Aplica

Fuente: Elaboración propia

- Al comprar una prenda de vestir ¿Qué dirías que influye más en tu decisión de compra?

El 54,5% (54) de las mujeres encuestadas afirma que el impacto social afecta su decisión de compra, mientras que para el 45,5% (45), el impacto ambiental, es el factor decisivo.

- Al comprar una prenda de vestir ¿Qué aprecias más?

El 38,4% (38) de las mujeres encuestadas aprecia que la prenda esté elaborada por trabajadores con pago justo y digno, el 30,3% (30) que se produzca localmente, el 19,2% (19) que se evite, reduzca, repare y/o compense el daño ambiental y el 12,1% (12) que se fabrique con materiales reciclados.

- ¿Qué te gustaría conocer de la marca?

Al 63,5% (61) de las mujeres encuestadas le gusta conocer cómo esta marca mejora la calidad de vida de sus trabajadores y la comunidad en donde se fabrica, al 49% (47) cómo protege el medio ambiente, al 35,4% (34) la procedencia de los materiales y al 27,1% (26) cómo y quién fabrica las prendas.

- ¿Comprarías una prenda fabricada con materiales reciclados?

El 98% (97) de las mujeres encuestadas compraría una prenda con materiales reciclados, en contraste con el 2% (2) que no lo haría.

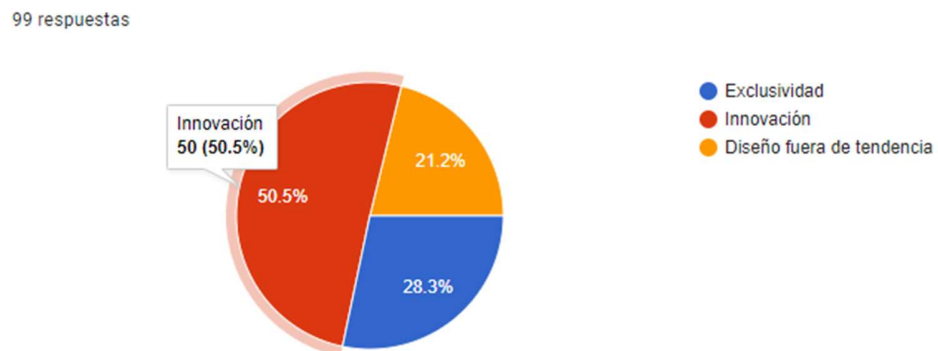
- Al comprar una prenda fabricada con materiales reciclados ¿Qué preferirías?

El 58,6% (58) de las mujeres encuestadas prefiere comprar una prenda fabricada con materiales reciclados pre-consumo. El 41,4% (41) opta por materiales reciclados post-consumo.

- ¿Qué es lo que más valoras de una prenda?

El 50,5% (50) de las mujeres encuestadas valora la innovación, el 28,3% (28) la exclusividad y el 21,2% (21) el diseño fuera de tendencia (Ver Figura 10).

Figura 10. Aspectos más valorados por las mujeres encuestadas

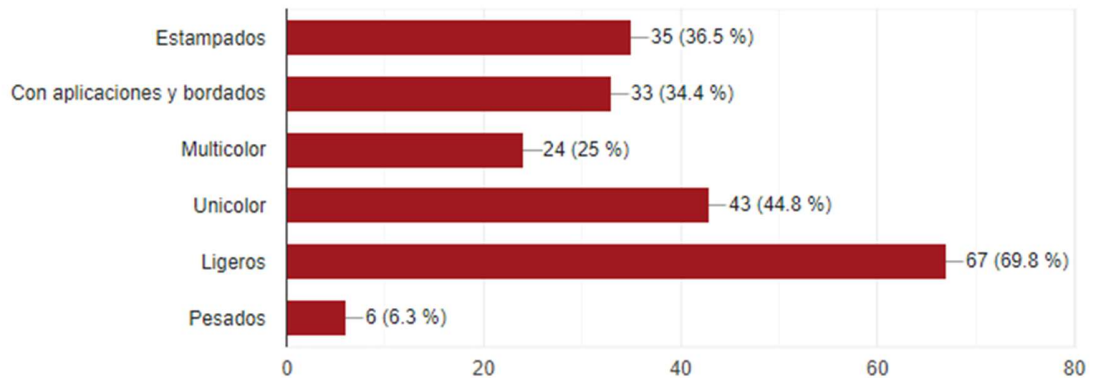


Fuente: Elaboración propia

- ¿Estas dispuesta a pagar un precio mayor por una prenda sostenible certificada?  
El 83,7% (82) de las mujeres encuestadas está dispuesta a pagar un precio mayor por una prenda sostenible certificado, en contraste con el 16,3% (16) que no lo haría.
- ¿Estas dispuesta a pagar un precio mayor por una prenda exclusiva?  
El 77,6% (76) de las mujeres encuestadas está dispuesta a pagar un precio mayor por una prenda exclusiva, mientras el 22,4% (22) no lo haría.
- ¿Qué tipo de textil prefieres?  
El 85,9% (85) de las mujeres encuestadas prefiere textiles naturales y el 14,1% (14) sintéticos como el poliéster.
- Respecto a los textiles en que están fabricadas las prendas ¿Cuáles llaman tu atención?  
Al 69,8% de las mujeres encuestadas les llama la atención los textiles ligeros, al 44,8% los de un solo color, al 36,5% los estampados y al 34,4% con aplicaciones y bordados (Ver Figura 11).

Figura 11. Textiles que prefieren las mujeres encuestadas

96 respuestas



Fuente: Elaboración propia

- Tras comprar una prenda y utilizarla por un tiempo ¿Estás dispuesta a pagar por un servicio de reparación y renovación, para extender su vida útil?

El 81,6% (80) de las mujeres encuestadas están dispuesta a pagar por un servicio de reparación y renovación, para extender su vida útil, en contraste con el 18,4% (18) que no lo haría.

- ¿Qué tipo de prendas consumes con mayor regularidad?

El 90,9% (90) de las mujeres encuestadas consume con mayor regularidad prendas superiores, mientras el 9,1% (9) opta por prendas inferiores.

- ¿Dónde compras prendas habitualmente?

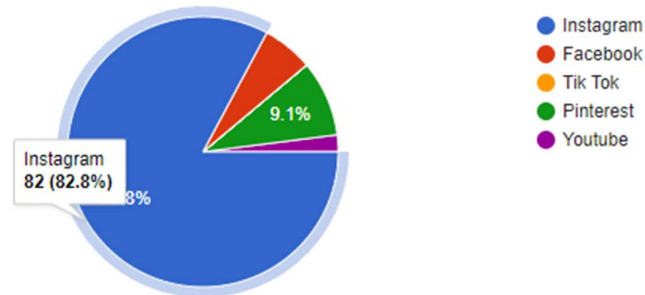
El 76,8% (76) de las mujeres encuestadas compra las prendas habitualmente en tienda física, el 22,2% (22) en tienda online y el 1% (1) en ferias o eventos.

- ¿Cuál es la red social que utilizas para ver ropa?

El 82,8% (82) de las mujeres encuestadas ve ropa a través de Instagram, el 9,1% (9) de Pinterest y el 6,1% (6) de Facebook (Ver Figura 12)

Figura 12. Redes sociales utilizadas por las mujeres encuestadas

99 respuestas



Fuente: Elaboración propia

- ¿Cuál medio de pago prefieres?

El 55,6% (55) de las mujeres encuestadas prefiere como medio de pago la tarjeta crédito o débito, el 20,2% (20) la transferencia electrónica y el 14,1% (14) el efectivo.

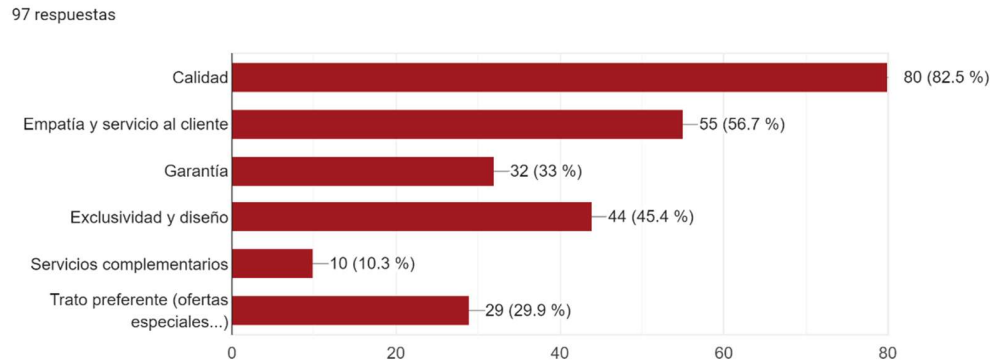
- ¿Cuáles son tus mayores intereses personales?

El 75,3% de las mujeres encuestadas están interesadas en la salud y el bienestar, el 61,9% en el crecimiento personal y el 44,3% en la cultura y la educación.

- ¿Qué haría que te convirtieras en fiel compradora de una marca?

El 82,5% de las mujeres encuestadas afirma que lo que le convertiría en fiel compradora de una marca es la calidad, el 56,7% la empatía y servicio al cliente y el 45,4% la exclusividad y el diseño (Ver Figura 13).

*Figura 13. Factores de fidelización de las mujeres encuestadas*



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con los resultados de la encuesta, y las unidades de producto vendidas a corte 31/05/2023 es viable introducir al mercado las prendas de vestir hechas con material reciclado pre-consumo, teniendo en cuenta que: (a) el sector textil es clave en el desarrollo económico de Bogotá y la región, no en vano en 2022 existían 25.998 empresas de esta industria que generaban 145.800 empleos (CCB, 2022), y (b) las consumidoras afirman que la decisión de compra de una prenda de vestir está determinada por el impacto social y ambiental de su producción, ellas están dispuestas a comprar una prenda de vestir hecha con material reciclado, prefieren el textil pre-consumo y valoran la innovación y exclusividad.

### Estrategia y Plan de Introducción de Mercado

Los análisis DOFA y PES Estratégicos (Ver Anexo E) pusieron en evidencia puntos débiles de la empresa en aspectos internos y externos. Se encontró que, para el enfoque en el usuario, hace falta crear un plan estratégico de ventas, realizar un análisis más riguroso del segmento porque es muy limitado, identificar otros canales de distribución físicos y fortalecer la presencia digital. Respecto al enfoque táctico se halla que hace falta recurso humano en especial en el área de confección, y financiación para generar empleo formal.

Sin embargo, a partir del lanzamiento de la marca (07/05/2022), se han evidenciado capacidades que le han permitido a Clara Intención satisfacer necesidades de las clientas mejor que la competencia, proveyéndola de las ventajas competitivas enunciadas a continuación.

#### Ventajas relacionales:

- Clientas leales a la marca. Adquieren productos en distintas ocasiones (3 o más prendas por clienta)

#### Ventajas legales:

- Marca en proceso de registro ante la SIC (Expediente SD2022/0144319).
- Negocio verde verificado por la SDA el 31/10/2022.

#### Ventajas organizacionales:

- Cultura compartida: se da libertad creativa (parcial) a las colaboradoras y se tolera el error con el fin de corregirlo, además se recompensa la excelencia en la confección.

#### Ventajas de recursos humanos:

- Acceso a trabajo especializado en el método de costura "*patchwork*".

- Colaboradoras comprometidas con la calidad de las prendas, la sostenibilidad y la inversión en la moda.

Ventajas de producto:

- Productos exclusivos. No se producen prendas exactamente iguales, esto, en términos de diseño, composición y simetría.

Ventajas de fijación de precios:

- Bajos costos de producción, al estandarizar diseños (marco) e incorporar remanente textil post-industrial y reutilizar sucesivamente sobrante de corte en la hechura de las prendas

Fuerza de ventas superior:

- Creatividad en el diseño de patrones de confección.
- Busca apoyar a mujeres en situación de vulnerabilidad económica.

Estas ventajas competitivas traducidas en beneficios específicos para las clientas fundamentarán las siguientes 3 estrategias de marketing (**Ferrel & Hartine, 2018, pág. 125**) para Clara Intención.

1. Excelencia operativa, orientada a operar a un costo bajo y evitar residuos.
2. Liderazgo del producto, dirigido a ofrecer a las clientas prendas de alta calidad y valor diferencial, buscando continuamente mejoras creativas.
3. Intimidad con el cliente, encaminada a conocer y comprender a detalle las necesidades, intereses y motivaciones de las clientas.

Sin embargo, a corto plazo el enfoque estará en el liderazgo del producto, orientando todos los esfuerzos estratégicos al nicho de mercado actual, esto considerando que se tienen algunas fortalezas internas pero muchas oportunidades externas.

**Estrategias, metas y objetivos de mercadeo**

A continuación, se describen las metas deseadas, así como los objetivos que medirán el progreso, para que cada una de las estrategias definidas tenga éxito. Se establece un plan de marketing anual, no obstante, el marco de tiempo para el cumplimiento de objetivos será variable (Ver Tabla 9). Cabe resaltar que el área Comercial y Marketing por sí sola no podrá hacer que Clara Intención alcance estos objetivos, se requiere además de la coordinación entre las áreas contable y financiera, y de operación y producción.

El Plan de Marketing de la empresa se consigna una tabla que resume la planificación de 3 macro estrategias a implementar (Excelencia Operativa, liderazgo del producto e intimidad con el cliente), lo que comprende 8 metas y 18 objetivos que se quieren conseguir en una década (entre 2023 y 2033). Macro estrategias directa y estrechamente vinculadas a las estrategias de producto y servicio, distribución, fijación de precio, y comunicación y promoción, enunciadas más adelante.

*Tabla 9. Plan de Marketing Clara Intención*

Macro Estrategia	Meta	Objetivo
Excelencia operativa	Sostener la producción a bajo costo	Obtener un nuevo proveedor de servicio de corte, costura y confección sostenible (a 2023)
		Optimizar el proceso de patronaje y corte para la estandarización de las prendas (a 2028)
	Cero residuos	Renovar el aval como negocio verde verificado por la SDA (a 2023)
		Obtener el Sello de Moda Sostenible (a 2028)
Liderazgo del producto	Ser una marca líder en moda sostenible en Colombia	Participar en BFW (a 2024), Feria Farex (a 2028) y New York Fashion Week (a 2033)
	Incrementar las ventas	Incrementar las ventas mensuales en un 1,6% (a 2023)
		Aumentar la oferta de nuevos productos, tales como monos, tops, faldas (a 2023)
		Sacar al mercado prendas de vestir hechas con retal textil grueso y resistente, para clima frío (a 2023)
		Rediseño de marquillas y empaque (a 2024)
	Mejorar la participación en el mercado	Anunciar el servicio de reparación y renovación (a 2023)
		Implementar una iniciativa de recompensas a las clientas por efectuar compras recurrentes (a 2023)

Macro Estrategia	Meta	Objetivo
		Establecer alianzas con emprendimientos emergentes complementarios tales como Culto Boho (a 2024)
Intimidad con el cliente	Medir las necesidades de las clientas	Hacer un Focus Group de 15 clientas moderadas por un especialista cómo técnica de investigación de mercado.
	Diversificar los canales de distribución físicos (selectivos).	Aumentar la presencia en eventos y ferias tales como Lotto, Ostara, Exporganico, La Cachaca (a 2023) y EVA, Buro, Vassar (a 2025)
		Vender la marca en tiendas multimarca en Bogotá, tales como AMBARDAE, Ba hue, Casa Précis, NICOLA, La Percha, Dulce Menta (a 2026)
	Crear la campaña de publicidad digital más efectiva posible	Aumentar la presencia digital, esto para incrementar la comunidad e impulsar los productos (Instagram/Facebook) en 20% (a 2023)
		Obtener una cuenta para empresa en Pinterest (a 2024)
		Optimizar el sitio web y crear un blog (a 2028)

Fuente: Elaboración propia

### Estrategias de producto y servicio

De todas las decisiones estratégicas a tomar en función de las metas y objetivos descritos anteriormente, el diseño, desarrollo, branding y posicionamiento de la línea de productos (Ferrel & Hartine, 2018, pág. 151) son el foco, obteniendo beneficios respecto a la uniformidad del empaque, estandarización, la eficiencia en ventas y la creencia de la clienta sobre la calidad equivalente entre productos.

Las clientas no compran prendas de vestir; compran exclusividad, diferenciación y belleza. Si bien, los productos son de consumo, es una mezcla entre productos de compras y de especialidad, es ropa, pero es única y para su adquisición las clientas invertirán tiempo, esfuerzo y dinero, esto aunado al producto de negocio consistente en el servicio de reparación y renovación que respalda la comercialización. Bajo este contexto, la estrategia se enfocará en la diferenciación de la imagen y los atributos simbólicos vitales para el branding y la promoción (Ferrel & Hartine, 2018, pág. 178) En virtud de lo expuesto, uno de los objetivos clave es la introducción de nuevos productos, es decir las mejoras o revisiones de los productos actuales, así como la

extensión de la actual línea de productos con nuevos estilos y modelos de prendas de vestir, para lo cual se empleará la metodología Lean Startup (Ries, 2012) utilizada hasta el momento, en la cual, a partir de prototipos llevados a un mercado de prueba, se conocen las reales necesidades y gustos de las clientas, lo que permite valorar la viabilidad comercial del producto (Ver Tabla 10).

*Tabla 10. Cartera de productos de Clara Intención*

Profundidad de línea de producto - Surtido	Línea de productos (Ropa para mujer)					
	Kimonos	Pantalones	Blusas	Vestidos	Chamarra	Servicio
	Hatsu	Haka	Tai	Jiyuu	Yumei	Reparación
	Ichi	Suki	Ikigay	Rumi	-	Renovación
	Koy	-	-	-	-	-
	Sekay	-	-	-	-	-
	Sekay Elegant	-	-	-	-	-

Fuente: Elaboración propia

#### Estrategias de distribución

Se selecciona como opción estructural básica para la distribución en términos de cobertura del mercado y nivel de exclusividad a 2026, la distribución selectiva, dando a ciertas tiendas multimarca en las localidades de Usaquén, Suba y Teusaquillo el derecho a vender las prendas. Sin embargo, en la actualidad se emplean otras formas de distribución directa fuera de las tiendas físicas, se venden los productos a través de stands propios en ferias especializadas y en un showroom con cita previa, para alcanzar un mayor número de clientas potenciales.

#### Estrategias de fijación de precios

Actualmente se implementa el objetivo de fijación de precios denominado Statu quo que consiste en mantener los precios actuales para conservar una posición relativa a la de la competencia (Ferrel & Hartine, 2018, pág. 188). Sin embargo, a futuro el objetivo de la diferenciación del producto es garantizar que las clientas no sean sensibles a los

cambios en los precios, es así como ellas serán leales a la marca, no solo por la real diferencia sino por la que ellas perciban.

Hoy en día los ingresos totales provienen de las ventas de entre otros los siguientes productos, y el servicio de reparación y renovación (Ver Figura 14).

Figura 14. Variedad de productos



Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta que, la actual cartera de productos tiene 12 prendas de vestir, a las cuales se colocaron 7 precios distintos, que van desde \$145.000 hasta \$298.000 COP c/u, se determinaron márgenes de ganancia entre 66,16 y 77,31 %.

Lo anterior, partiendo del análisis de los precios del mercado, específicamente del sector moda (sostenible vs convencional) para prendas similares, con textil nuevo.

Por ejemplo, para la variedad de kimonos el precio fijado es \$190.000 COP c/u, con un porcentaje de ganancia de 68,72% (excepto por el modelo Sekay Elegant). Este precio es inferior al del mercado en prendas de vestir equiparables, donde supera los \$249.000 COP c/u a 2022 (Ver Tabla 11).

Tabla 11. Caracterización de productos similares en el mercado

Marca	Precio a 2022	Especificaciones	Materiales/Origen	Enlace sitio web
ZARA	\$249.000	KIMONO ESTAMPADO CINTURÓN Kimono con manga corta ancha. Bajo con aberturas laterales. Cierre con cinturón a tono.	JOIN LIFE Care for fiber: al menos 65% poliéster reciclado Hecho en Marruecos	<a href="https://www.zara.com/co/es/kimono-estampado-cinturon-p07806273.html?v1=179127192&amp;v2=2113423">https://www.zara.com/co/es/kimono-estampado-cinturon-p07806273.html?v1=179127192&amp;v2=2113423</a>
ZARA	\$249.000	KIMONO ESTAMPADO CINTURÓN Kimono abierto estampado de manga larga.	MATERIALES EXTERIOR 100% poliéster FORRO 100% poliéster Hecho en Marruecos	<a href="https://www.zara.com/co/es/kimono-estampado-cinturon-p07930204.html?v1=185636817&amp;v2=2113423">https://www.zara.com/co/es/kimono-estampado-cinturon-p07930204.html?v1=185636817&amp;v2=2113423</a>
NAMNA Sostenible	\$435.000	BUNDLE DYED KIMONO NATURAL	Lino 100% natural Hecho en Colombia	<a href="https://benamna.com/es/tienda/categorias/kimonos/bundle-dyed-kimono-natural/">https://benamna.com/es/tienda/categorias/kimonos/bundle-dyed-kimono-natural/</a>
RELIGARE Sostenible	\$440.000	Cover up oversized hecho en cáñamo abierto en la parte frontal tipo kimono.	Material 55% Cáñamo -45% Algodón Orgánico Hecho en Colombia	<a href="https://religarestore.com/product/cover-up/">https://religarestore.com/product/cover-up/</a>

Fuente: Elaboración propia

En este caso en particular el producto es el kimono, no obstante, tiene 4 patrones distintos (variedades), sin embargo, la materia prima predominante es igual (retal textil, textil de muestra, sobrante textil o fin de rollo) más sesgo rígido, razón por la cual, se cuantifica en promedio un valor de retazo y sesgo rígido seleccionado por modelo, incluye el valor del hilo e hilaza; adicionalmente se cuantifica la mano de obra por prenda confeccionada, el transporte y el marketing, este último estimado como el 9% del precio de venta sin IVA.





Ahora bien, en materia de servicio se cuantifica en promedio un valor de retazo y sesgo rígido seleccionado por kimono, incluye valor del hilo e hilaza, adicionalmente se cuantifica la mano de obra por prenda reparada y renovada y el transporte.

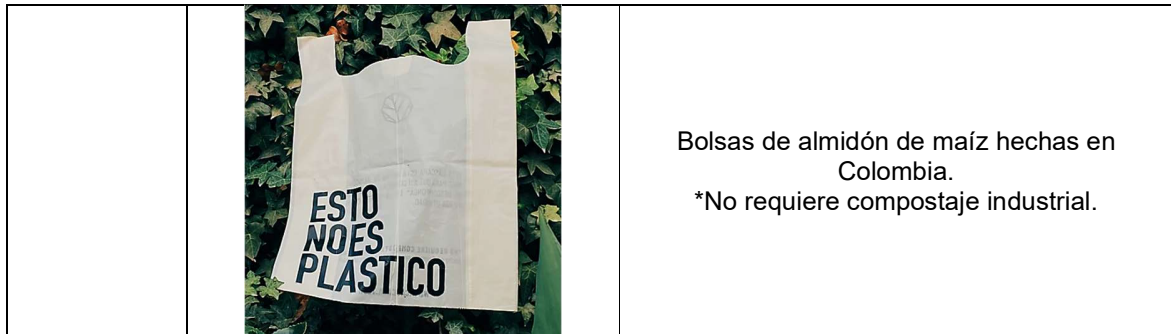
### Estrategias de comunicación y promoción

En 2022 se realiza el branding o desarrollo de marca que dio origen a Clara Intención, esto para comunicar las características y beneficios de los productos al mercado objetivo, adoptando un enfoque integrado para que el mensaje fuera consistente, persuasivo y cálido independiente del canal de distribución, acogiendo la tecnología para dirigirse directamente a ellas a través de la colocación del producto y la promoción en redes sociales, específicamente en Instagram y Facebook (a 2023) y Pinterest (a 2024), esto para atraer la atención, despertar el interés, estimular el deseo y convencer a las clientas de comprar las prendas de vestir.

La premisa es comunicar un mensaje coherente a las clientas sobre los productos y las tres herramientas que se tienen para crear exclusividad en su producción (creatividad en la moda, crecimiento personal y sostenibilidad), lo que permite generar contenido en redes sociales. Adicionalmente se incorporan estrategias de promoción de identidad visual que abarcan desde el packaging como una extensión de la marca, incluido el diseño de etiquetas, hasta el producto en sí mismo (Ver Figura 15). No obstante, uno de los objetivos es el rediseño de marquillas y empaque, para mejorar la percepción de calidad de las consumidoras (a 2024)

Figura 15. Etiquetas, marquillas y empaques

<p>Etiquetas</p>		<p>Elaboradas en troquel en papel Earthpack (hecho de 100% caña de azúcar y 0% químicos blanqueadores) impresas a dos tintas.</p>
		<p>Elaboradas en troquel en papel Earthpack (hecho de 100% caña de azúcar y 0% químicos blanqueadores) impresas a una tinta.</p>
<p>Marquillas</p>		<p>Elaboradas a mano en retal textil con sello a una tinta.</p>
<p>Empaques</p>		<p>Elaborado a mano en papel craft con impresión a una tinta.</p>



Fuente: Elaboración propia

#### Presupuesto de la mezcla de mercadeo.

Considerando que las empresas B2B invierten en marketing del 7 al 8% de los ingresos mientras las empresas B2C el 9%, se calcula el 9% de los ingresos totales año 1, a saber:

Ingresos totales= \$172.080.000

Presupuesto de marketing= \$15.487.200

No obstante, este presupuesto se distribuye así:

Inhouse: outsourcing diseñado por Agencia Publicidad I SRM para marketing, publicidad, diseño y comunicación interna / externa, para que la empresa cuente con su respectivo departamento, con personal altamente capacitado y equipamiento tecnológico, que incluye servicios de administración y control, estrategia y creatividad, diseño e internet, este último contiene diseño y mantenimiento de página web, apertura de cuentas, generación, y administración de contenidos, pauta y leads para social media, a saber:

Contrato a 12 meses, 80 horas/mes PLAN 12-160 por \$8.400.000 + 19% (IVA)=  
\$9.996.000

Hosting: PLAN LINUX 2 - RENTA POR UN AÑO \$312.000

Dominio: RENTA DOMINIO.COM.CO POR UN AÑO (registro y Administración)

$\$112.500 + 19\% \text{ (IVA)} = \$133.875$

Social media/Google Ads publicitario: \$5.045.325

Aspectos Técnicos

Objetivos de producción o de prestación de servicio

A continuación, se define cuantos productos y servicios se podrán ofrecer mensual y anualmente, teniendo en cuenta que una (1) técnica/tecnóloga operativa por nomina, encargada del área de confección y 3 costureras a quienes se les pagará por prenda elaborada a satisfacción, confeccionarán en promedio 8 prendas c/u por semana (Ver Tabla 12).

Tabla 12. Capacidad de producción

Nombre del producto o servicio	Variedad	Cantidades	
		Mensual	Anual
Kimono 1	Hatsu	4	48
	Ichi	5	60
	Koy	15	180
	Sekay	20	240
Subtotal		44	528
Kimono 2	Sekay Elegant	1-2	15
Blusa	Tai	6	72
	Ikigay	4	48
Subtotal		10	120
Pantalón	Haka	8	96
	Suki	6	72
Subtotal		14	144
Chamarra	Yumei	2	24
Vestido 1	Jiyuu	4	48
Vestido 2	Rumi	1-2	15
Reparación y renovación	N/A	18	216

Fuente: Elaboración propia


Ficha técnica del producto o servicio

Para la fabricación de confección se emplea una ficha técnica por modelo (Ver Figura 16), que contiene toda la información necesaria para su creación, producción y control de calidad. A continuación, se presenta un ejemplo:

Figura 16. Ficha técnica de confección

EMPRESA: Clara Intención		LINEA: Bohemia	
TEMPORADA:	NA	Opciones de Color	
ARTÍCULO:	Kimono		Negro
REFERENCIA:	Sekai		Contraste
TELAS:	Chalis		Estampado
COMPOSICIÓN:	100% Rayon		Debe incluir Negro y Contraste. Aplica variedad de formas, tamaños y colores según gama cromática
TALLA:	Única		

**GEOMETRÍA FRENTE:**

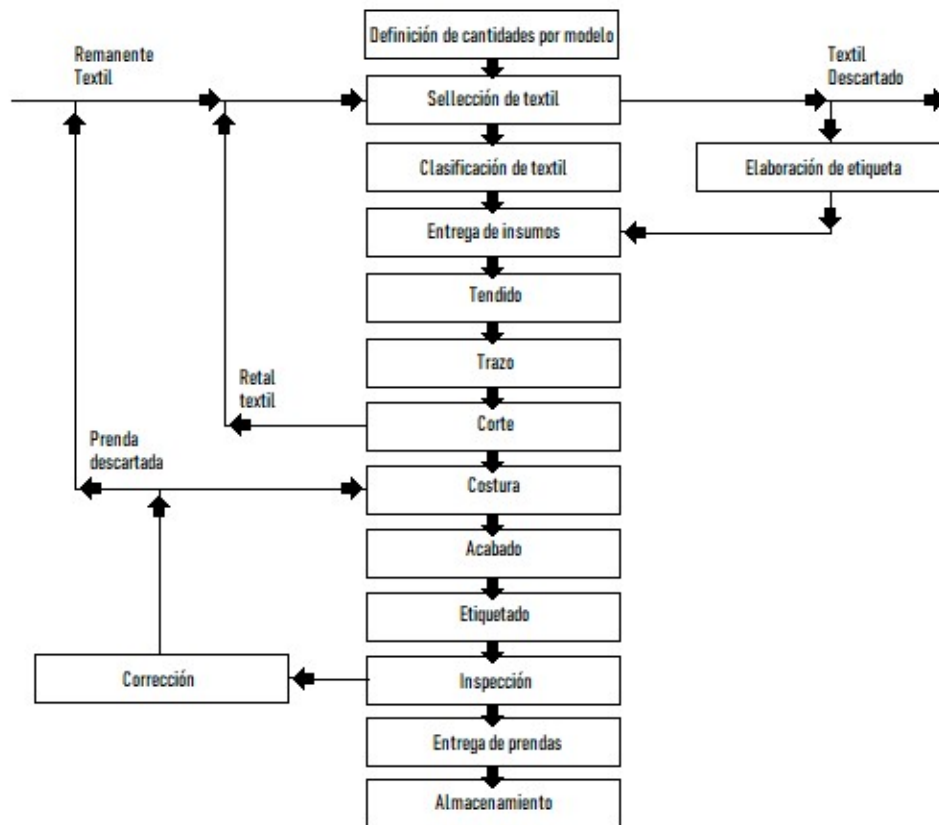
Proveedor	Tipo	Descripción	Tamaño	Cantidad	 MUESTRA TEXTIL
Facol	Textil	Retazo C2	150cmx120cm	2	
El Adorno	Sesgo	Rigido	230cmx2,0cm	1	
El Adorno	Hilos/Hilazas	Tubos/Rollos	-	-	

Fuente: Elaboración propia

### Descripción del proceso

A continuación, se describe el proceso de fabricación de las prendas de vestir hechas a partir de retal textil, textil de muestra, sobrante textil y fin de rollo (Ver Figura 17).

Figura 17. Proceso de producción



Fuente: Elaboración propia

### Necesidades y requerimientos

A continuación, se describen las necesidades y requerimientos de la empresa, en distintos aspectos técnicos:

a. Perfil de la mano de obra

- Técnica/tecnóloga:

#### En patronaje:

Necesidades: 1. Organizar, dirigir y colaborar en el proceso de patronaje.

Parámetros para controlar: plazos de ejecución, calidad del producto, eficacia del proceso, productividad del recurso humano y consumo de materiales e insumos.

2. Colaborar y participar en el diseño del producto.

Parámetros para controlar: actualización de patrones, y funcionalidad y estética de productos.

3. Definir y elaborar patrones ajustados al diseño.

Parámetros para controlar: patrones, características del material, consumos de material por unidad, prototipado, medidas finales de las prendas terminadas y calidad del producto.

4. Estandarizar patrones.

Parámetros para controlar: Escalado de patrones y marcado sobre el textil.

Requerimientos: Producción y estandarización de patrones.

Establecimiento de especificaciones del producto

Modificación de patrones a partir de validación del prototipo

En confección:

Necesidades: 1. Organizar, dirigir y colaborar en el proceso de confección.

Parámetros por controlar: disponibilidad de materiales e insumos, cumplimiento del plan de producción.

2. Colaborar y participar en el desarrollo del producto.

Parámetros por controlar: ajuste de la talla, distribución y geometría del material, especificidades del proceso de fabricación.

3. Supervisar la fabricación de las prendas

Parámetros por controlar: flujo de materiales y productos, operación y mantenimiento de máquinas, cumplimiento de plazos, calidad del producto, seguridad e higiene.

Requerimientos: Establecimiento del proceso de confección de la línea de productos  
Programación de la producción  
Solución de errores e imprevistos técnicos  
Actualización de los procesos de confección

- Costureras:

Necesidades: 1. Actuar bajo la supervisión, coordinación y dirección general de la técnica/tecnóloga en confección.

2. Corte de materiales

Parámetros para control: máquinas, utensilios y herramientas de marcado y corte, comportamiento del material al extender y cortar, etiquetado, talla, modelo y calidad de costura, consumo de materiales (cero residuos).

3. Ensamblaje de componentes para la confección

Parámetros para control: máquinas y herramientas de costura, comportamiento del material tras la puntada, etiquetado, talla, modelo y calidad de costura, prototipos, consumo de insumos.

4. Fases de acabados

Parámetros para control: equipos de planchado, comportamiento del material con la temperatura, presión y vapor, calidad de la prenda acabada.

Requerimientos: Preparación y puesta a punto de las máquinas  
Marcada

### Producción en cantidad, tiempo y calidad preestablecida

#### Características de la tecnología

Respecto a la tecnología textil, Clara Intención prevé a 2024: (a) aplicar procesos de nanotecnología a algunas de las prendas, lo que altera la estructura molecular de las fibras del textil disponible, para que repela líquidos y grasas, y garantice el lavado fácil y secado rápido (Fonnegra, s.f.) y (b) encontrar proveedor de hilos e hilazas ecológicas provenientes de excedente textil.

Con relación a otros tipos de tecnología, está varía. Los medios de producción están constituidos directamente por equipos informáticos y máquinas de acabados (vaporizado) e indirectamente por máquinas de extendido manual, máquinas y herramientas de corte, máquinas de coser familiares e industriales, fileteadoras y equipos de planchado.

#### Materias primas y suministros

La fuente de aprovisionamiento actual es el residuo textil post-industrial, es decir el retal textil, textil de muestra, sobrante textil y fin de rollo, así como el residuo textil pre-consumo, consistente en aquellas prendas que no llegarán al mercado.

El residuo textil se adquiere de proveedores acreditados (Sutex, Facol, Lafayette, entre otros), limpios, cortados y doblados; antes y después de la confección se desinfecta con spray antibacterial; se utiliza agua de linos para impregnar las telas de fragancia.

El transporte de la materia prima y suministros se realiza en automóvil de servicio público o vehículo de servicio particular si el peso del textil es superior a 20 kg, de lo contrario se utiliza el servicio troncal TransMilenio.

Los materiales para la confección de ropa de uso predominante son poliéster, rayón, viscosa, lino y algodón, y sesgos en telas de tejido plano. Adicional a esto, están los hilos

e hilazas. Residentemente, se incorporó a uno de los modelos de vestido hilos de caucho elásticos.

### Infraestructura

Con respecto a la infraestructura para producción, se busca que el corte, costura y confección se haga desde el hogar o en talleres familiares, es por esta razón que no se requiere una planta con máquinas, equipos y utensilios propios. No obstante, se requiere infraestructura para la administración, específicamente para la oficina, lo que incluye la zona de un almacén.

### Personal requerido para la producción y/o prestación del servicio,

Adicional al personal para la operación y producción, consistente en el patronaje y la confección, está el personal para la dirección, y las áreas contable y financiera, y comercial y de marketing (Ver Tabla 13).

*Tabla 13. Necesidades y requerimientos de personal*

Área	Perfil	Tipo de contrato	Necesidades	Requerimientos
Dirección	Profesional en Ingeniería textil o carreras afines	Nomina	Mantener un crecimiento sostenible, productivo y rentable.	Vigilar el cumplimiento de la estrategia corporativa Administrar recursos Implementar y medir indicadores de producción y gestión Revisar presupuestos. Coordinar acciones y proyectos de mejora para consecución de objetivos. Gestionar el recurso humano
Operación y producción	Técnico / Tecnólogo en confección industrial o programas afines	Nomina	Organizar, dirigir y colaborar en los procesos de patronaje y confección.	Supervisar la planificación y ejecución del plan de producción Elaborar el patrón de acuerdo con el diseño, preparar y cortar el textil, poner a punto la máquina, ensamblar las prendas de acuerdo con la ficha técnica y realizar acabados.

Área	Perfil	Tipo de contrato	Necesidades	Requerimientos
Contable y financiera	Profesional en Contaduría Pública	CPS	Mantener un sistema contable	Implementar el sistema de costos por procesos Diligenciar y actualizar libros contables, elaborar, presentar y certificar estados financieros, elaborar informes contables, preparar declaraciones tributarias.
Comercial y marketing	Técnico / Tecnólogo en mercadeo y ventas	Nomina	Ejecutar estrategias, metas y objetivos de mercadeo	Ejecutar plan de ventas Seguimiento al cliente y evaluación de ventas Estructurar campañas Realizar el control del almacén Organizar el archivo de control de presupuesto e inventario
		Outsourcing	Encargase del marketing, publicidad, diseño y comunicación interna / externa	

Fuente: Elaboración propia

### Plan de producción

A continuación, se planifica la producción mensual de 94 a 96 prendas de vestir, desglosando sus componentes: actividades, relación consecutiva entre actividades, plazos y recursos disponibles, este último en personal y materiales e insumos para la producción (Ver Tabla 14).

Tabla 14. Plan de producción mensual

Tarea	Responsable	Plazo	Fase del producto	Materiales e insumos
Selección	Encargada de operación y producción	2 días	Textil seleccionado	Residuo textil post-industrial /pre-consumo, sesgos, hilos hilazas, marquillas, y bolsas reutilizables en tela.
Clasificación		2 días	Textil clasificado	
1° Entrega		2 días	Composición textil por prenda	
Tendido	Costurera	20 días	Textil tendido	Cinta métrica, tijeras, pulidor, alfileres, ganchos, reglas, lápices, papel molde, desbaratador, bobinas, tizas, agujas, dedal, maquina plana, fileteadora (Suministrados por costurera)
Trazo			Textil marcado	
Corte			Textil cortado	
Costura			Componentes de la prenda ensamblados y cosidos a maquina	
Acabado			Prenda acabada	
Etiquetado			Prenda etiquetada	
Inspección	Encargada de operación y producción	2 días	Prenda con criterios de calidad y estándares	Formatos de inspección
2° Entrega		2 días	Prendas por modelo	

Tarea	Responsable	Plazo	Fase del producto	Materiales e insumos
Almacenamiento			Prendas planchadas, colgadas y aromatizadas, almacenadas en perchas	Aromatizante, perchas de madera, metal y plástico

Fuente: Elaboración propia

### Capacidad instalada

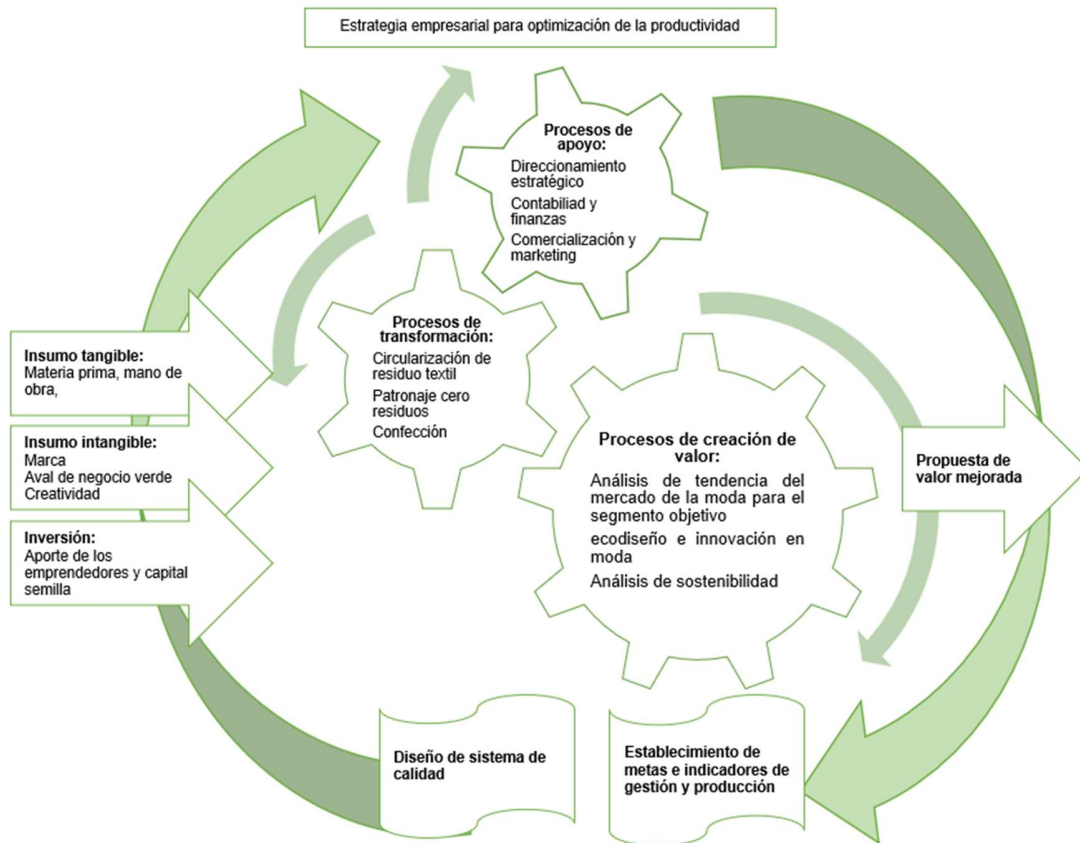
La máxima capacidad de producción que se alcanzará con los recursos disponibles (Flórez Uribe, 2015, pág. 181) es 94 a 96 prendas de vestir por mes, lo que corresponde a 23 a 24 por semana, es decir entre 5 y 6 por costurera a la semana.

De acuerdo con la complejidad del modelo, el tipo de textil y tejido (ligero o pesado, de aspecto satinado o no) y la cantidad de piezas de tela a ensamblar, el tiempo que invierte una costurera en la elaboración de una prenda oscilará entre 4 y 10 horas. Si la costurera se dedicará exclusivamente a un modelo, se producirían entre 4 y 10 prendas. En 8 horas, estimadas como un turno de trabajo, podrían producir hasta 2 prendas de vestir.

### Modelo de gestión integral del proceso productivo

En Clara Intención se busca implementar un modelo integral que optimice la productividad, a partir de los objetivos estratégicos empresariales, y el análisis y mejoramiento de la propuesta de valor del cliente, integrando a estos los insumos tangibles e intangibles (Ver Figura 18). Bajo este modelo, el análisis continuo de la estrategia empresarial garantiza la optimización de la productividad, porque enriquece la propuesta de valor para la cliente, lo que no depende exclusivamente del proceso de transformación (del área de operaciones y producción), sino de toda la empresa (Medina Fernández de Soto, 2010).

Figura 18. Modelo Integral del proceso productivo para Clara Intención



Fuente: Elaboración propia

### Procesos de investigación y desarrollo

El trabajo creativo tiene por fundamento la reintroducción a la cadena productiva de la confección del residuo textil post-industrial y pre-consumo, a través de la técnica de supra reciclaje, esto para mejorar un problema ambiental existente y dar gusto a un segmento del mercado de la moda que opta por la exclusividad. Por ahora, no se realiza investigación y desarrollo en ciencia o en tecnología In House, aunque se prevé el uso de métodos de patronaje cero residuos, la incorporación de tecnología textil en el material utilizado en algunas de las piezas y la utilización de nuevos textiles con fibras recicladas

u orgánicas suministradas por proveedores directos. Sin embargo, es de interés a futuro, incorporar tecnologías para que las clientas puedan elegir materiales, ensamblaje y modelo, e incluso probarse la ropa (vestido virtual), esto previo a la adquisición, lo que constituiría una compra a la medida de su imaginación y una venta personalizada bajo demanda.

**Presupuesto de producción y presupuesto de infraestructura**

A continuación, se describe el presupuesto de producción por costos de fabricación, el cual está calculado con base en los costos directos, relacionados con la producción y el producto (Ver Tabla 15) y los costos indirectos (Ver Tabla 16).

*Tabla 15. Costos directos de producción*

Producto / Servicio	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total (anual)
Kimono 1	528	\$ 59.434,33	\$ 31.381.326
Kimono 2	15	\$ 72.366,33	\$ 1.085.495
Blusa	120	\$ 32.896,33	\$ 3.947.560
Pantalón	144	\$ 54.146,33	\$ 7.797.072
Chamarra	24	\$ 41.896,33	\$ 1.005.512
Vestido 1	48	\$ 63.046,33	\$ 3.026.224
Vestido 2	15	\$ 66.346,33	\$ 995.195
Reparación/Renovación	216	\$ 20.646,33	\$ 4.459.607
Total			\$ 53.697.990

Fuente: Elaboración propia

El costo unitario de producción por producto/servicio procede de la sumatoria de la mano de obra, el transporte, la materia prima y marketing.

Tabla 16. Costos Indirectos de producción

Concepto	Descripción	Costo total (anual)
Terrenos	NA	-
Propiedad, planta y equipo	La técnica/tecnóloga operativa y las costureras emplean sus máquinas de coser, cintas métricas, tijeras, reglas, alfileres, dedales, agujas, papel de patronaje, marcador sobre tela, y fileteadoras.	-
Muebles y enseres	Mueble closet de madera bambú - pino con barra y 2 bandejas. 90X42X165 cm (\$332.250 c/u x 4 unidades) Maniquí con forma de vestido con escultura de madera, mano y brazo para exhibir ropa, femenino (\$1.079.000) Espejo de piso 70X170 cm dorado (\$591.800)	\$ 2.999.800,00
Equipo de oficina	Computador All In One LENOVO 23,8" - Intel Core i5-RAM4GB-Disco HDD1TB-Negro (\$ 2.599.000)	\$ 2.599.000,00
Patentes/Inversiones Intangibles	Registro SIC Marca. Incluye búsqueda de antecedentes marcarios más opinión legal (\$ 250.000) y presentación de una solicitud de registro marcario en Colombia en una clase (\$ 2.003.500)	\$ 2.253.500,00
Gastos de puesta en marcha	Renovación Persona Natural renovación Establecimiento Comercial - Principal y Formularios Registro Mercantil en CCB (\$ 229.400), Desarrollo de marca (Marca: conceptualización de marca, lenguaje gráfico y creación de marca (\$ 850.000); Papelería: diseño y diagramación (\$ 95.000); Empaques y etiquetas: diseño y diagramación (\$250.000); Redes: contenido digital (\$ 1.350.000 x 1 mes) Prototipo inicial (\$ 225.600)	\$ 3.000.000,00
Subtotal		\$ 10.852.300,00
Nómina Administrativa	Asignación básica mensual Profesional (\$2.143.616) Contrato prestación de servicios profesionales (\$340.000)	\$ 39.316.084,00
Nómina Ventas	Asignación básica mensual Asistencial (\$1.160.000)	\$ 23.474.856,00
Nómina Producción/Servicio	Asignación básica mensual Asistencial (\$1.160.000)	\$ 23.474.856,00
Subtotal		\$ 86.265.796,00
Presupuesto de Marketing	9% de los ingresos totales año 1	\$ 15.487.200,00
Subtotal		\$ 15.487.200,00
Servicios públicos	Energía eléctrica, y acueducto y alcantarillado	\$ 498.600,00
Telefonía celular	Pospago Tigo Business Plan Ilimitado (\$55.900 mensual)	\$ 670.800,00
Internet	Plan Tigo Business fijo 200 MG (\$72.000 mensual)	\$ 864.000,00
Papelería	1,5% del margen operativo	\$ 2.581.200,00
Servicio de aseo	12 fechas en turnos de 4 horas, una vez por mes	720.000,00
Pólizas de seguro	Póliza multirriesgo SURA, cubre daño interno respecto a maquinaria y equipo (\$1.000.000 +IVA)	\$ 1.190.000,00
Subtotal		\$ 6.524.600,00

Fuente: Elaboración propia

## Aspectos Organizacionales y Legales

### Análisis estratégico (misión y visión)

Nuestra visión es convertirnos en la empresa de moda sostenible más exclusiva y con mayor impacto positivo en responsabilidad social y ambiental en Colombia, a tal grado que cuando las mujeres piensen en color, belleza, creatividad y sostenibilidad evoquen nuestra marca.

Nuestra misión es ofrecer inspiración, exclusividad y sostenibilidad a las mujeres poderosas de Colombia. Si eres mujer, eres poderosa.

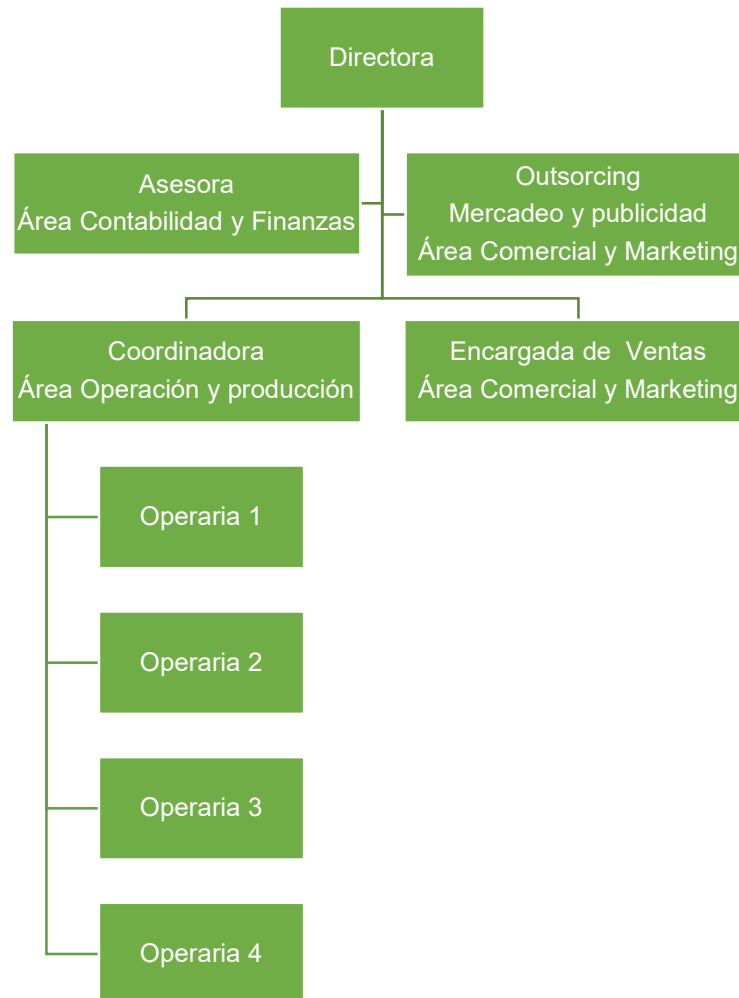
Buscamos que cualquier mujer con la intención de ser poderosa, incluso aquella que aún está en búsqueda de su poder, se sienta identificada con la marca Clara Intención.

Nuestros valores son integridad, exclusividad, consumo sostenible y pago justo.

### Estructura organizacional

La Figura 19 contiene el modelo jerárquico de Clara Intención, en el cual se identifican y clasifican las actividades de la empresa, agrupadas en 3 áreas (Operación y producción, Contable y financiera, y Comercial y marketing). La autoridad para la toma de decisiones, y seguimiento y control de tareas, se imparte desde la dirección. La organización, no es exclusivamente funcional considerando que se emplea una coordinadora de área que, asigna funciones a las costureras, y una encargada de la subárea de ventas que le reporta únicamente al director; adicionalmente la dirección recibe asesoría externa en contabilidad y en mercadeo y publicidad

Figura 19. estructura organizacional



Fuente: Elaboración propia

### Perfiles y funciones

A continuación, se describen las características, tareas y responsabilidades que tienen los puestos en la empresa, así como las competencias, conocimientos y habilidades de las personas que los ocuparan, obteniendo un panorama general de sus funciones, lo

que facilitará entre otros procesos el reclutamiento, operación y planeación (Ver Tabla 17).

Tabla 17. Perfiles de puestos de trabajo

Descripción del puesto				
Puesto	Directora	Asesora	Coordinadora	Encargada de Ventas
Objetivo	Mantener el crecimiento sostenible, productivo y rentable	Mantener el sistema contable	Organizar, dirigir y colaborar en los procesos de patronaje y confección	Ejecutar estrategias, metas y objetivos de mercadeo
Área	Dirección	Contabilidad y Finanzas	Operación y Producción	Comercial y Marketing
Puesto al que le reporta	NA	Directora	Directora	Directora
Puesto que le reporta	Asesora, Coordinadora y Encargada	Coordinadora y Encargada	Operarias	NA
Clientes internos	Nomina, Asesora Operarias, Outsourcing y Aliados	Director y Nomina	Operarios	Outsourcing
Clientes externos	Proveedores de materias primas Acreedores Clientas	NA	NA	Clientas
Entidades externas con las que se relaciona	Fondo Emprender, CCB, SDA, SDE SIC, DIAN	Fondo Emprender, CCB, DIAN	NA	NA
Tarea principal	Vigilar el cumplimiento de la estrategia corporativa	Preparar declaraciones tributarias	Supervisar, planificar y ejecutar plan de producción	Planificar y ejecutar plan de ventas
Perfil del candidato				
Estudios	Profesional en Ingeniería textil o carreras afines	Profesional en Contaduría Pública	Técnico / Tecnólogo en confección industrial o programas afines	Técnico / Tecnólogo en mercadeo y ventas
Conocimientos técnicos	Administración de negocios del área textil Presupuestos e inversión Procesos e innovación sostenible	Reglamentación tributaria Análisis contable Inversión Financiación	Patronaje Confección Control de calidad "patchwork"	Habilidades y metodologías de venta
Experiencia	7 años	7 años	7 años	7 años
Competencias				
Personales	Inteligencia emocional, Liderazgo, Motivación y Proactividad	Integridad y Responsabilidad	Empatía, Resolución de problemas, Creatividad y Autonomía	Comunicación asertiva, Tolerancia a la frustración,

Descripción del puesto				
Puesto	Directora	Asesora	Coordinadora	Encargada de Ventas y Seguridad automotivación
Profesionales	Planificación estratégica, Supervisión de operaciones y gestiones, y Orientación al resultado	Objetividad, Confidencialidad y Rigurosidad técnica	Diseño, patronaje y confección de moda, Operación de maquinaria y Ejecución de procedimientos técnicos	Autoformación, Negociación, Persuasión y Creación de alianzas estratégicas

Fuente: Elaboración propia

### Organigrama

A continuación, se representa de forma gráfica la estructura de la empresa, empleando un organigrama horizontal en el cual la unidad de más alta jerarquía está ubicada en el extremo izquierdo, identificando cada una de las áreas (Ver Figura 20)

Figura 20. Organigrama



Fuente: Elaboración propia

### Gestión del talento humano

La gestión de talento humano está relacionada con la misión, visión y valores corporativos, lo que está dado por las características de las personas que le conforman (Chiavenato, 20, pág. 9), es por esto por lo que Clara Intención, valora a sus asociados\_

grupos de interés (Administradores, clientas, proveedores, comunidad, sociedad y gobierno) y principalmente a sus colaboradoras, como seres humanos, que al interactuar estimulan el crecimiento empresarial y le conducen al éxito a través de sus aptitudes y actitudes, y conocimiento y sabiduría, considerándoles su mayor activo, asumiendo que buscan retorno, agradecimiento y satisfacción por sus esfuerzos.

#### Esquema de gobierno corporativo

El área de Dirección es responsable del capital humano, por lo cual debe asegurarse de reclutar y seleccionar correctamente a las colaboradoras, integrarlas, capacitarlas, dirigir y mejorar su desempeño, entablar relaciones sanas y fructíferas, emplear directrices de comportamiento laboral y personal, controlar los costos laborales y mejorar la eficiencia, motivarlas y ofrecerles condiciones de trabajo adecuadas.

En lo que concierne al área de Operación y producción, el reclutamiento externo y selección de costureras estará a cargo de la Coordinadora, pero la decisión final la tomará la Dirección. Bajo este esquema la Coordinadora será responsable de las costureras, dirigirá el equipo, supervisará su labor (cantidad, calidad y eficiencia), resolverá conflictos e implementará acciones preventivas y correctivas para mejorar procesos y productividad.

En Clara Intención conscientes de la importancia del bienestar integral de las colaboradoras, se apuesta por las siguientes estrategias, más allá de crear empleo formal:

- Entregar Bonos de Regalo para celebrar las siguientes fechas: día de la madre, navidad/nuevo año, cumpleaños y nacimiento de hijo/nieto (aplicable a costureras exclusivamente).

- Captar talento basado conocimiento, experiencia y humanidad, eliminando el rango de edad.
- Impulsar la confección textil desde el hogar o taller familiar.
- Facilitar y fomentar la autonomía, creatividad e innovación.
- Formar en crecimiento personal.
- Comunicar de forma cálida y cercana.

#### Aspectos legales

A continuación, se describen las obligaciones mercantiles, laborales y tributarias que Clara Intención debe cumplir para hacer parte del Subsector de Confección del Sistema Moda, así como el estado de avance en el cumplimiento de estas, con base parcialmente en los requisitos y obligaciones mínimas para proveedores del Sistema Moda (Mincomercio, 2020)

#### Obligaciones mercantiles

- Inscripción en el Registro mercantil de la Cámara de Comercio:

Se creo y formalizo la empresa ante Cámara de Comercio de Bogotá, como persona natural el 23/09/2021, obteniendo Matricula 03433149, Grupo III. Microempresas, con códigos CIU (Código de Clasificación Industrial Uniforme): 1410-Confección de prendas de vestir, excepto prendas de piel, y 4771-Comercio al por menor de prendas de vestir y sus accesorios en establecimientos especializados, y patrimonio neto \$5.000.000. A nombre de la cual figura el establecimiento comercial Clara Intención con Matrícula 03433150. Renovadas el 31/03/2022 y 31/03/2023.

- Llevar contabilidad:

De acuerdo con el Concepto DIAN 15456 de 2006, cómo no soy responsable de IVA no estoy obligada a llevar contabilidad al menos para efectos fiscales.

- Conservar la correspondencia y demás documentos relacionados con el negocio y la actividad mercantil:

Se conservan en medio magnético y/o físico los registros contables y demás documentos relacionados con la actividad, a partir de la fecha de registro mercantil.

#### Obligaciones laborales

- Contrato de trabajo:

Respecto a la vinculación, desarrollo y gestión de colaboradoras, se prevé la celebración de contrato de prestación de servicios para profesionales independientes para la contadora y contrato laboral a término fijo para la Directora, Coordinadora del Área de Operación y Producción y Encargada de Ventas.

- Aportes a Seguridad Social:

En relación con el contrato laboral, Clara Intención está obligada a hacer los aportes de Seguridad Social, de la siguiente manera:

Pensiones: 16% del salario. Le corresponde el 12,5% y a la trabajadora el 4% restante.

Salud: 12,5 del salario. Le corresponde el 8,5% y a la trabajadora el 4%.

Caja de compensación familiar: debe cotizar por 4% del valor de la nómina.

Liquidación y pagos parafiscales: está exonerada del pago de los aportes parafiscales al SENA e ICBF de acuerdo con la Ley 1819 de 2016.

ARL: debe realiza los aportes, según la calificación de riesgo inherente a la actividad económica, según el Código CIU (Ver Tabla 18):

*Tabla 18. Aporte por clase de riesgo*

Tipo de producto	CIIU	Clase de Riesgo	Mínimo	Inicial	Máximo
Confección de prendas de vestir, excepto prendas de piel	1410	1	0,348	0,522	0,696
		2	0,435	1,044	1,653
		3	0,783	2,436	4,089

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos extraídos de la Guía 1 Sistema Moda

(Mincomercio, 2020, pág. 10).

- Pago de prestaciones sociales:

Clara Intención está obligada al pago de prestaciones sociales de las trabajadoras, así:

Prima de servicios: debe realizarla en 2 cuotas anuales, la primera en junio y la segunda durante los primeros 20 días de diciembre.

Dotación: implica proveerle a las trabajadoras que devenguen hasta 2 salarios mínimos una dotación cada cuatro meses, en abril, agosto y diciembre. Aplicable a la Coordinadora del Área de Operación y Producción Vacaciones.

Auxilio de cesantías e intereses anuales: debe consignar en un fondo de cesantías a favor de las trabajadoras un mes de salario por cada año de servicio prestado o proporcional, y a principio de año el 12% de interés anual.

Vacaciones: debe garantizar 15 días hábiles consecutivos por año o proporcional.

Auxilio de transporte: cómo la empresa no presta servicio de transporte a las trabajadoras que devengan hasta 2 salarios mínimos, aplicará este auxilio que constituye salario.

- Vinculación de aprendices:

Por ahora no aplica, teniendo en cuenta que debe contar con al menos 15 empleadas en planta de tiempo completo, para contratar una aprendiz por cada 20 trabajadoras, otorgándole una cuota de apoyo de sostenimiento equivalente al 75% del salario mínimo.

- Elaborar y publicar el reglamento interno de trabajo:

Debe constituirse en el momento que la empresa cuente con más de 10 empleadas, y reglamentarlo ante el Ministerio de Trabajo.

- Definición e implementación de Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo:

Debe cumplir con las normas de seguridad y salud en el trabajo, empezando por la designación de un vigía ocupacional considerando que tiene menos de 10 trabajadoras, así como el establecimiento de un mecanismo de convivencia laboral.

- Señalización y salidas de emergencia:

Debe garantizar que el área destinada para la actividad de confección y/o el taller familiar siga la señalización de seguridad indicada en la Resolución 2400 de 1979.

#### Obligaciones tributarias

- Declaración de impuesto sobre la renta:

Declaración de ingresos, egresos e inversiones ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales - DIAN, conforme al sistema de cedula al tratarse de una persona natural residente.

De acuerdo con el Artículo 365 y siguientes del Estatuto Tributario, toda persona natural que efectúe el pago de honorarios por prestación de servicios o salarios por nómina está obligada a realizar la retención en la fuente (Guevara M., 2018).

- Declaración de impuesto sobre las ventas (IVA)

Al optar por el Régimen Simplificado, a pesar de vender productos y servicios gravados con el IVA, no se considerada responsable de este impuesto, es así como no se debe facturar, ni declarar el IVA. Esto, teniendo en cuenta que se cumple con los topes y requisitos señalados en el párrafo 3 del artículo 437 del Estatuto Tributario, entre otros que los ingresos brutos totales provenientes de la actividad son inferiores a 3.500 UVT y no se tiene más de un establecimiento de comercio donde ejercer la actividad. En consecuencia, en el RUT, en la sección responsabilidades se encuentra el código 49 para no responsable de IVA.

- Expedición de facturas

Como persona natural no se es responsable del impuesto a las ventas, por lo tanto, no está obligada a expedir factura. Sin embargo, al optar por facturar voluntariamente, se deberá cumplir con los requisitos y condiciones señaladas para cada sistema de facturación y se considerará sujetos obligados a facturar, es por esto que deberá solicitar resolución de facturación ante la DIAN (Gerencie.com, 2022).

Obligaciones sobre etiquetado de confección

Actualmente está vigente la Resolución 1950 del 2009 del Ministerio de Comercio, sus modificaciones y adiciones, *“Por la cual se expide el Reglamento Técnico sobre Etiquetado de Confecciones”*, aplicable a productos de fabricación nacional, para su comercialización en Colombia (para personas naturales o jurídicas). No obstante, este reglamento aplica a los productos clasificados en el Arancel de Aduanas Colombiano (para su importación y exportación), dentro de las Subpartidas Arancelarias de la Sección XI, correspondiente al Capítulo 62(Confecciones Plano), entre otros.

La etiqueta deberá ser redactada de forma, sencilla, clara, visible y fácil de leer, en idioma español, en un sitio perceptible, incluir información adicional relevante, entre otros, además de contener por lo menos la información descrita en la Figura 21.

Figura 21. Etiquetado de confección



Fuente: (Mincomercio, 2020, pág. 20)

### Registro de marca

En aras de proteger la identificación de los productos y evitar que otra empresa o negocio hiciera uso de ella, previo al registro se realiza la consulta de antecedentes marcarios para determinar si existen marcas semejantes o idénticas registradas o en trámite. Surtida la consulta, el 31/12/2022 se inició el trámite de registro de marca ante la Superintendencia de Industria y Comercio - SIC, dando apertura al Expediente SD2022/0144319, para lo cual se radica la solicitud de signos distintivos ante la Delegatura de Propiedad Industrial. Ahora bien, como solicitante se hace seguimiento al trámite, enmarcado en la Decisión 486 de 2000 y la Circular Única de la Superintendencia de Industria y Comercio. Actualmente se encuentra bajo examen de fondo.

### Estructura jurídica y tipo de sociedad

Si bien, Clara Intención fue registrada como establecimiento de comercio, para proteger el nombre y dar prueba de su existencia y propiedad, se prevé a futuro crear una sociedad de naturaleza comercial - persona jurídica, específicamente una Sociedad por Acciones Simplificada (SAS) conforme a la Ley 1258 de 2008, que estará constituida por un solo socio que en caso de liquidación solo responderá por el capital aportado (Gerencie.com, 2022). Esto, para darle credibilidad al negocio, y proceder a constituir una Sociedad de Beneficio e Interés Colectivo (BIC) en 2030, que voluntariamente integre la actividad comercial y económica con el bienestar de las trabajadoras, aporte a la equidad social y contribuya a la protección ambiental, de acuerdo con la Ley 1901 de 2018 y Decreto 2046 de 2019, para esto, se mencionaría de forma clara y expresa dentro del objeto social algunas de las siguientes actividades de beneficio de interés colectivo:

- Contar con un modelo de negocio, en el que se contratan bienes o servicios con empresas locales o que pertenecen a mujeres.
- Establecer prácticas laborales con remuneraciones salariales justas y equitativas, capacitar a trabajadoras y buscar opciones para que tengan participación accionaria en la compañía.
- Contar con prácticas ambientales con supervisiones de desechos y emisiones que se producen.

### Presupuesto de personal administrativo

A continuación, se presenta el proyecto de presupuesto anual del personal administrativo, específicamente el perfil que está a cargo del archivo de control de presupuesto e inventario, ejecuta el plan de ventas, entre otros (Ver Tabla 19).

*Tabla 19. Personal administrativo*

Concepto (a 2023)	%	Encargada de Ventas
Salario	-	\$ 1.160.000
Auxilio de transporte	-	\$ 140.606
Salud	8,50	\$ 98.600
Pensión	12,00	\$ 139.200
ARL	0,52	\$ 6.032
Parafiscales	9,00	\$ 104.400
Prima	8,00	\$ 92.800
Cesantías	8,33	\$ 96.628
Intereses de cesantías	1,00	\$ 11.600
Vacaciones	4,17	\$ 48.372
Dotación aproximada	5,00	\$ 58.000
Total/mes		\$ 1.956.238
Total/año		\$ 23.474.856

Fuente: Elaboración propia

### Aspectos Financieros

A continuación, se describen los aspectos destacados de la simulación financiera (Ver Anexo F). Datos extraídos del Simulador Financiero Simplificado Versión 2.12 (Giraldo, 2020).

Con base en data de entrada (gastos en los que se incurre y supuestos económicos) se realizaron proyecciones y arrojaron resultados financieros descritos más adelante.

### Objetivos financieros

El objetivo central de Clara Intención es convertirse en una empresa sustentable financieramente, lo que implica:

- Tener un crecimiento porcentual en utilidad neta anual  $>24\%$  en los próximos 4 años, para que la empresa sea capaz de entregar una rentabilidad razonable a la propietaria.
- Tener un crecimiento porcentual en ventas para 7 productos de  $1,6\%$  a  $2,7\%$  anual en los próximos 4 años.
- Reducir el gasto publicitario anual en  $0,5\%$  en los próximos 4 años, garantizando la mejora continua en la segmentación de mercado, en aspectos geográfico, socioeconómico, psicográfico y comportamental.

### Supuestos económicos para la simulación

- Se asume que el crecimiento porcentual de las ventas coincidiría con las cifras proyectadas por Corficolombiana del PIB para 2023 ( $1,6\%$ ) y 2024 ( $2,1\%$ ).
- La inflación al consumidor (variación en % anual) se extrajo del Resumen-Actualización de proyecciones económicas (julio 2023) para 2023-2026, realizadas por el Grupo Bancolombia ( $9,0\%$ ,  $5,3\%$ ,  $4,1\%$  y  $3,9\%$ ).

- Los Índice de Precios del Productor-IPP de 2023 a 2026, coinciden con la variación anual IPP (abril de 2023) - DANE / Banco de la República.
- La tasa de impuesto de renta para persona natural a 2023 es 28% de acuerdo con el Artículo 241 del Estatuto Tributario (UVT: >1700 – 4100; UVT 2023: \$.38.004)
- El precio de venta y costo unitarios e inversión inicial, fueron calculados con datos reales y actuales (a 2023), por cuanto la empresa ya está en operación.
- El presupuesto del marketing del año de inicio supuso una inversión del 9% de los ingresos totales anuales, porque es lo que suelen hacer las empresas B2C, aplicando este criterio al gasto publicitario del primer año y reduciendo este porcentaje en 0,5% anual en los años siguientes.
- De los gastos fijos se exime el arriendo porque la producción de prendas de vestir se realiza en los hogares de las costureras o en los talleres familiares. Cómo actualmente se cuenta con un área de control de operaciones (zona de administración y almacenamiento), se prevé la suscripción de una póliza multirriesgo.
- Se solicitará capital semilla condonable y reembolsable al Fondo Emprender del SENA - Programa crear. Suponiendo que, el acreedor no perdonará la deuda, la tasa de interés anual del crédito sería del 6% (a 2 años), coincidente con la Tasa de interés efectiva anual aplicable a la Línea Crecer del Fondo Emprender, con Plazo hasta 30 meses, incluido periodo de gracia de hasta 6 meses a capital.

#### Proyecciones de ventas y costos

En la Tabla 20, se transcriben las proyecciones de venta 2023-2027 (año base 2023), que obedecen a crecimientos porcentuales en ventas entre el 1,6% y 2,7%, estimados con base en el crecimiento económico de la nación, pronosticado por Corficolombiana

(Equipo Macroeconomía y Mercados, 2023) y Bbva Research (Estrada Rudas, 2023), así como las proyecciones de costos de venta correspondiente a este periodo de tiempo, y en consecuencia la cuantificación del margen operativo o utilidad bruta anual que da cuenta de la ganancia por la venta de los productos sin tener en cuenta los gastos asociados.

*Tabla 20. Proyecciones de ventas y costos*

	2023	2024	2025	2026	2027
% CRECIMIENTO	-	1,6%	2,1%	2,4%	2,7%
VENTAS	\$ 172.080.000,0	\$ 190.568.275,2	\$ 204.882.430,1	\$ 218.401.392,3	\$ 233.045.860,9
COSTOS	\$ 53.697.990,3	\$ 56.663.064,4	\$ 61.092.756,2	\$ 64.973.759,0	\$ 69.303.753,3
MARGEN OPERATIVO	\$ 118.382.009,7	\$ 133.905.210,8	\$ 143.789.673,9	\$ 153.427.633,3	\$ 163.742.107,6

Fuente: Elaboración propia

#### Proyección de gastos administrativos, gastos fijos y otros gastos

En la Tabla 21, se transcriben las proyecciones de gastos administrativos y ventas 2023-2027 (año base 2023), las proyecciones de gastos fijos (servicios públicos, telefonía celular, internet, papelería, servicios de aseo y póliza de seguro), las proyecciones de gastos de mercadeo, así como la depreciación, correspondientes a este periodo de tiempo, y en consecuencia la cuantificación de la utilidad operativa anual, que mide las ganancias sin tener en cuenta los gastos financieros e impuestos.

*Tabla 21. Proyección de gastos administrativos, gastos fijos y otros gastos*

	2023	2024	2025	2026	2027
GASTOS ADMINISTRATIVOS Y VENTAS	\$ 86.265.796,0	\$ 94.029.717,6	\$ 99.013.292,7	\$ 103.072.837,7	\$ 107.092.678,3
GASTOS FIJOS DEL PERIODO	\$ 6.524.600,0	\$ 7.111.814,0	\$ 7.488.740,1	\$ 7.795.778,5	\$ 8.099.813,8
OTROS GASTOS (MARKETING Y PUBLICIDAD)	\$ 15.487.200,0	\$ 17.151.144,8	\$ 17.415.006,6	\$ 17.472.111,4	\$ 17.478.439,6
DEPRECIACIÓN	\$ 2.170.460,0	\$ 2.170.460,0	\$ 2.170.460,0	\$ 2.170.460,0	\$ 2.170.460,0

	2023	2024	2025	2026	2027
UTILIDAD OPERATIVA	\$ 7.933.953,7	\$ 13.442.074,3	\$ 17.702.174,5	\$ 22.916.445,7	\$ 28.900.715,8

Fuente: Elaboración propia

### Proyección de gastos financieros e impuestos

En la Tabla 22, se transcriben las proyecciones de gastos financieros (a 2 años), así como las proyecciones de impuestos (sobre la renta de persona natural), y en consecuencia la cuantificación de la utilidad antes de impuestos y utilidad neta, que refleja la ganancia obtenida de las operaciones anuales de la empresa.

*Tabla 22. Proyecciones de gastos financieros e impuestos*

	2023	2024	2025	2026	2027
GASTOS FINANCIEROS	\$ 2.772.694,6	\$ 1.426.726,4	\$ -	\$ -	\$ -
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 5.161.259,1	\$ 12.015.348,0	\$ 17.702.174,5	\$ 22.916.445,7	\$ 28.900.715,8
IMPUESTOS	\$ 1.445.152,5	\$ 3.364.297,4	\$ 4.956.608,9	\$ 6.416.604,8	\$ 8.092.200,4
UTILIDAD NETA	\$ 3.716.106,5	\$ 8.651.050,6	\$ 12.745.565,6	\$ 16.499.840,9	\$ 20.808.515,4

Fuente: Elaboración propia

### Presupuesto de inversión

A continuación, se describen los recursos que requiere la impresa para iniciar la operación, definiendo el monto de inversión requerido (Ver Tabla 23).

*Tabla 23. Inversión requerida*

CONCEPTO	VALOR
Total Inversión	\$ 51.346.196,58
Aporte del emprendedor	\$ 5.134.619,66
Capital semilla	\$ 46.211.576,92

Fuente: Elaboración propia

Ahora bien, el capital de trabajo inicial que permitirá que el negocio se mantenga en funcionamiento a corto plazo (3 meses) se detalla en la Tabla 24.

*Tabla 24. Capital de trabajo inicial*

CALCULO DEL CAPITAL DE TRABAJO INICIAL		
CONCEPTO	MESES	VALOR
COSTOS OPERATIVOS	3,0	\$ 13.424.497,58
NÓMINAS	3,0	\$ 21.566.449,00
MARKETING MIX	3,0	\$ 3.871.800,00
GASTOS FIJOS	3,0	\$ 1.631.150,00
TOTAL		\$ 40.493.896,58

Fuente: Elaboración propia

### Estados financieros

A continuación, se transcriben los estados financieros básicos del proyecto (Ver Tabla 25), específicamente el estado de resultados, que muestra la situación a futuro de la empresa, en la cual se obtienen ganancias en el ciclo contable anual 2023 - 2026. Lo que evidencia la capacidad de generar utilidades netas.

*Tabla 25. Estado de resultados*

	2023	2024	2025	2026	2027
VENTAS	\$ 172.080.000,0	\$ 190.568.275,2	\$ 204.882.430,1	\$ 218.401.392,3	\$ 233.045.860,9
COSTO VENTAS	\$ 53.697.990,3	\$ 56.663.064,4	\$ 61.092.756,2	\$ 64.973.759,0	\$ 69.303.753,3
UTILIDAD BRUTA	\$ 118.382.009,7	\$ 133.905.210,8	\$ 143.789.673,9	\$ 153.427.633,3	\$ 163.742.107,6
GASTOS ADTIVOS Y VTAS	\$ 86.265.796,0	\$ 94.029.717,6	\$ 99.013.292,7	\$ 103.072.837,7	\$ 107.092.678,3
GASTOS FIJOS DEL PERIODO	\$ 6.524.600,0	\$ 7.111.814,0	\$ 7.488.740,1	\$ 7.795.778,5	\$ 8.099.813,8
OTROS GASTOS	\$ 15.487.200,0	\$ 17.151.144,8	\$ 17.415.006,6	\$ 17.472.111,4	\$ 17.478.439,6
DEPRECIACIÓN	\$ 2.170.460,0	\$ 2.170.460,0	\$ 2.170.460,0	\$ 2.170.460,0	\$ 2.170.460,0
UTILIDAD OPERATIVA	\$ 7.933.953,7	\$ 13.442.074,3	\$ 17.702.174,5	\$ 22.916.445,7	\$ 28.900.715,8

	2023	2024	2025	2026	2027
GASTOS FINANCIEROS	\$ 2.772.694,6	\$ 1.426.726,4	\$ -	\$ -	\$ -
UTILIDAD ANTES DE IMPOTOS	\$ 5.161.259,1	\$ 12.015.348,0	\$ 17.702.174,5	\$ 22.916.445,7	\$ 28.900.715,8
IMPUESTOS	\$ 1.445.152,5	\$ 3.364.297,4	\$ 4.956.608,9	\$ 6.416.604,8	\$ 8.092.200,4
UTILIDAD NETA	\$ 3.716.106,5	\$ 8.651.050,6	\$ 12.745.565,6	\$ 16.499.840,9	\$ 20.808.515,4

Fuente: Elaboración propia

### Balance general

La Tabla 26, muestra el balance general de la empresa 2023-2027 en términos de recursos (activos), deudas (pasivos) y la diferencia entre ambos (patrimonio). Sin embargo, este es un balance general estimativo que está dado por supuestos; da una aproximación a los resultados que la empresa podría tener anualmente, pero debe sujetarse a correcciones posteriores. No obstante, arroja un patrimonio neto positivo, con tendencia creciente, lo que es el objetivo principal.

Tabla 26. Balance General

BALANCE						
	AÑO 0	2023	2024	2025	2026	2027
<b>ACTIVO</b>						
CAJA/BANCOS	\$ 40.493.896,58	\$ 25.392.811,33	\$ 10.638.587,64	\$ 18.495.874,17	\$ 25.880.605,39	\$ 34.035.335,49
FIJO NO DEPRECIABLE	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FIJO DEPRECIABLE	\$ 10.852.300,00	\$ 10.852.300,00	\$ 10.852.300,00	\$ 10.852.300,00	\$ 10.852.300,00	\$ 10.852.300,00
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	\$ -	\$ 2.170.460,00	\$ 4.340.920,00	\$ 6.511.380,00	\$ 8.681.840,00	\$ 10.852.300,00
ACTIVO FIJO NETO	\$ 10.852.300,00	\$ 8.681.840,00	\$ 6.511.380,00	\$ 4.340.920,00	\$ 2.170.460,00	\$ -
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 51.346.196,58</b>	<b>\$ 34.074.651,33</b>	<b>\$ 17.149.967,64</b>	<b>\$ 22.836.794,17</b>	<b>\$ 28.051.065,39</b>	<b>\$ 34.035.335,49</b>
<b>PASIVO</b>						
Impuestos X Pagar	0	\$ 1.445.152,5	\$ 3.364.297,4	\$ 4.956.608,9	\$ 6.416.604,8	\$ 8.092.200,4
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 1.445.152,5</b>	<b>\$ 3.364.297,4</b>	<b>\$ 4.956.608,9</b>	<b>\$ 6.416.604,8</b>	<b>\$ 8.092.200,4</b>
Obligaciones Financieras	\$ 46.211.576,92	\$ 23.778.772,59	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>PASIVO</b>	<b>\$ 46.211.576,92</b>	<b>\$ 25.223.925,13</b>	<b>\$ 3.364.297,44</b>	<b>\$ 4.956.608,86</b>	<b>\$ 6.416.604,80</b>	<b>\$ 8.092.200,43</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital Social	\$ 5.134.619,66	\$ 5.134.619,66	\$ 5.134.619,66	\$ 5.134.619,66	\$ 5.134.619,66	\$ 5.134.619,66
Utilidades del Ejercicio	0	\$ 3.716.106,5	\$ 8.651.050,6	\$ 12.745.565,6	\$ 16.499.840,9	\$ 20.808.515,4
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 5.134.619,66</b>	<b>\$ 8.850.726,20</b>	<b>\$ 13.785.670,21</b>	<b>\$ 17.880.185,30</b>	<b>\$ 21.634.460,58</b>	<b>\$ 25.943.135,06</b>

Fuente: Elaboración propia

### Flujo de caja

La Tabla 27, muestra el flujo de caja del proyecto, vital para definir la solvencia y liquidez de la empresa. Este indica que la acumulación de activos líquidos durante la anualidad (estado del flujo de efectivo) 2023-2027 permite invertir sin afectar el capital operativo, es decir, se podría reinvertir para hacer crecer el negocio. Aunque se registra un valor bajo en 2024 (\$8.561.051), se considera una tendencia alcista para 2026 -2027.

Tabla 27. Flujo de caja

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO:						
CAPITAL INVERTIDO						
	AÑO 0	2023	2024	2025	2026	2027
Activos Corrientes	\$ 40.493.897	\$ 25.392.811	\$ 10.638.588	\$ 18.495.874	\$ 25.880.605	\$ 34.035.335
Pasivos Corrientes	\$ -	\$ 1.445.153	\$ 3.364.297	\$ 4.956.609	\$ 6.416.605	\$ 8.092.200
KTNO	\$ 40.493.897	\$ 23.947.659	\$ 7.274.290	\$ 13.539.265	\$ 19.464.001	\$ 25.943.135
Activo Fijo Neto	\$ 10.852.300	\$ 8.681.840	\$ 6.511.380	\$ 4.340.920	\$ 2.170.460	\$ -
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ 2.170.460	\$ 4.340.920	\$ 6.511.380	\$ 8.681.840	\$ 10.852.300
Activo Fijo Bruto	\$ 10.852.300	\$ 10.852.300	\$ 10.852.300	\$ 10.852.300	\$ 10.852.300	\$ 10.852.300
Total Capital Operativo Neto	\$ 51.346.197	\$ 32.629.499	\$ 13.785.670	\$ 17.880.185	\$ 21.634.461	\$ 25.943.135
CALCULO DEL FLUJO DE CAJA LIBRE						
EBIT		\$ 7.933.953,7	\$ 13.442.074,3	\$ 17.702.174,5	\$ 22.916.445,7	\$ 28.900.715,8
Impuestos		\$ 2.221.507,0	\$ 3.763.780,8	\$ 4.956.608,9	\$ 6.416.604,8	\$ 8.092.200,4
NOPLAT		\$ 5.712.446,7	\$ 9.678.293,5	\$ 12.745.565,6	\$ 16.499.840,9	\$ 20.808.515,4
Inversión Neta		\$ 18.716.697,8	\$ 18.843.828,6	\$ -4.094.515,1	\$ -3.754.275,3	\$ -4.308.674,5
Flujo de Caja Libre del periodo		\$ 24.429.144	\$ 28.522.122	\$ 8.651.051	\$ 12.745.566	\$ 16.499.841

Fuente: Elaboración propia

#### Indicadores financieros de rentabilidad

##### - VPN

El proyecto es viable, considerando que tras cuantificar los ingresos (ventas anuales) y (costos anuales), así como gastos (administrativos y ventas, gastos fijos, otros gastos, depreciación y gastos financieros) y descontar la inversión total (Año 0 \$51.346.196,58) aún queda una ganancia de \$12.642.221,47. De hecho, solo que sea positivo indica que los dineros invertidos rentan a una tasa superior a la tasa de interés de oportunidad

##### - Periodo de recuperación de la inversión

De acuerdo con los estados financieros, en 3,93 años (2026) se recuperará el total de la inversión a valor presente. La inversión inicial asciende a \$10.852.300,

pero la inversión total a \$51.346.196,58. Para el año 2026, el flujo de caja libre del periodo alcanzaría \$16.499.841.

- TIR

La tasa interna de retorno o rentabilidad (26,65% a 27,68%), es buena para realizar la inversión porque está por encima de las expectativas de la emprendedora, es decir de las mejores tasas de interés en los CDT superiores a 360 días, que oscilan entre el 7,40% para la Cooperativa Financiera Confiar y 14% para RCI Colombia S.A. Compañía de Financiamiento (Rankia, 2023), además es superior al interés de la financiación del proyecto, que varía entre el 6% en el Fondo Emprender (opción preferente) y el 19,42% en el Banco AV Villas (Rankia, 2023), superando el costo del capital que ha sido prestado (\$46.211.576,92).

Se supuso que la Ruta Crear tiene similares condiciones a la Ruta Crecer que brinda hasta 50 millones de pesos, con plazos de hasta 30 meses, con periodo de gracia de 6 meses a capital, con una tasa de interés de 6% efectiva anual ("Bienvenido a la Ruta crear", s. f.).

Se estableció como segunda opción de financiamiento para el negocio el Banco AV Villas que cuenta con el mejor crédito de libre inversión para independientes, en función del valor de la tasa de interés efectiva anual. Bajo esta premisa la TIR es 27,68%.

- Punto de equilibrio

El punto de equilibrio entendido como el punto en que los ingresos cubrirán los gastos fijos y variables de Clara Intención se alcanzará al vender mínimo \$156.359.539,79 (sin IVA). Ahora bien, las unidades de producto a vender de forma que los ingresos igualen los costos son 892.

### Fuentes de financiación

- Recursos requeridos

Fuentes de capital - Capital semilla (de gobierno) por valor de \$46.211.576,92, en virtud de que está en fase de ideación <1 año. A título personal se aportará \$5.134.619,66, sin embargo, la organización se presentará a convocatorias del Fondo Emprender - Ruta Crear, ya que no buscan obtener participación accionaria o rentabilidad, si no que a cambio de la entrega de los recursos se genere empleo, atienda población vulnerable, etc.

Con el objetivo de tener un crecimiento progresivo, se prefiere el capital a las deudas, porque incluso el acceder a microfinanzas implica tasas elevadas, y el crédito tradicional no están diseñada para esta etapa de emprendimiento. Sin embargo, un plan secundario es solicitar un crédito de libre inversión para independientes (a 2 años) en caso de que la idea principal falle, por la posibilidad de no ser seleccionados.

Enfoque hacia la Sostenibilidad

Clara intención se fundamenta en 3 pilares: la creatividad en la moda, el crecimiento personal y la sostenibilidad, que están estrechamente interrelacionados, y se legitiman, refuerzan e impulsan entre sí.

La creatividad dio origen al uso de la técnica de supra reciclaje en la confección textil; el crecimiento personal fue determinante para asumir la responsabilidad individual sobre los impactos que la producción y consumo de moda ocasionarían en el mundo, y la sostenibilidad estableció la necesidad de aportar y servir a los demás, esto en función de un bien mayor, que es permitirles a las generaciones futuras alcanzar un mejor porvenir o como mínimo disfrutar de un bienestar equivalente al que actualmente se tiene.

Ahora bien, la identificación previa de impactos (positivos/negativos) generados por la empresa, dio lugar a la definición de acciones para implementar la sostenibilidad en los eslabones de la cadena de valor, esto en el marco de los ODS (ejes y metas).

A continuación, se describen las innovaciones que requería la empresa para transitar hacia la sostenibilidad para cada área de impacto a futuro (Ver Tabla 29).

Tabla 28. Acciones empresariales sostenibles

Eslabón en la cadena de valor	Área de impacto	Impacto	Tipo De impacto + / -	Innovación para transitar hacia la sostenibilidad	Acción para implementar	Eje ODS	Metas ODS
<b>MATERIAS PRIMAS (PROVEEDORES / PRODUCCIÓN DE LA MATERIA PRIMA)</b>	Ecológico-Ambiental (Factores ambientales biótico y abiótico, y en ámbito social)	Consumo de energía	(-)	Uso eficiente de recursos naturales	Establecer criterios de selección de proveedores en ahorro energético /uso de energías renovables	12. Producción y consumo responsable	12.2 De aquí a 2030, lograr la gestión sostenible y el uso eficiente de los recursos naturales
		Emisiones de Gases de Efecto Invernadero (GEI) CO2, N2O, CH4, CFC, SF6		Energías renovables y eficiencia energética	Utilizar taxi eléctrico, trazar rutas más eficientes, reducir cantidad de viajes	7. Energía asequible y no contaminante	NA
		Vertimientos (Fosfatos, nitratos, materia orgánica)		Uso eficiente de recursos naturales	Establecer criterios de selección de proveedores en ahorro y uso eficiente del agua /tratamientos de aguas residuales	12. Producción y consumo responsable	12.2 De aquí a 2030, lograr la gestión sostenible y el uso eficiente de los recursos naturales
		Residuos no peligrosos	(-)	Economía circular	Establecer criterios de selección de proveedores en reúso, reciclaje y reducción	12. Producción y consumo responsable	12.5 De aquí a 2030, reducir considerablemente la generación de

Eslabón en la cadena de valor	Área de impacto	Impacto	Tipo De impacto + / -	Innovación para transitar hacia la sostenibilidad	Acción para implementar	Eje ODS	Metas ODS	
			(+)		de residuos textiles/PGIRS		desechos mediante actividades de prevención, reducción, reciclado y reutilización	
					Diversificar textiles utilizados (incluir textiles pesados)			
	Socioeconómico (trabajadores, comunidades locales, consumidores, actores de la cadena de valor y sociedad)	Trabajadores	(+)	Trabajo digno	Establecer criterios de selección de proveedores en trabajo digno y salario justo	8. Trabajo decente y crecimiento económico	8.8 Proteger los derechos laborales y promover un entorno de trabajo seguro y sin riesgos para todos los trabajadores, incluidos los trabajadores migrantes, en particular las mujeres migrantes y las personas con empleos precarios	
MANUFACTURA	Ecológico-Ambiental (Factores ambientales biótico y abiótico, y en ámbito social)	Consumo de agua	(-)	Uso eficiente de recursos naturales	Elaborar un plan de ahorro y uso eficiente del agua para el servicio de corte, costura y confección domiciliaria a suministras a costureras	12. Producción y consumo responsable	12.2 De aquí a 2030, lograr la gestión sostenible y el uso eficiente de los recursos naturales	
		Consumo de energía			Elaborar un plan de ahorro y uso eficiente de la energía para el servicio de corte, costura y confección domiciliaria a suministras a costureras			
	Ecológico-Ambiental (Factores ambientales biótico y abiótico, y en ámbito social)	Emisiones de Gases de Efecto Invernadero (GEI) CO2, N2O, CH4, CFC, SF6	(-)	Compensaciones voluntarias	Medir y compensar la huella de carbono	7. Energía asequible y no contaminante	NA	
		Residuos no peligrosos			Economía circular			Reincorporación a través de accesorios textiles
	Socioeconómico (trabajadores, comunidades locales, consumidores, actores de la cadena de valor y sociedad)	Trabajadores		(+)		Trabajo digno	Realizar charlas de crecimiento personal con enfoque de genero	10. Reducción de las desigualdades
				(-)	(Buscar fuentes de financiamiento - Fondo Emprender)		8. Trabajo decente y crecimiento económico	8.5 De aquí a 2030 lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todas las mujeres y los hombres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad, así como la igualdad de
				(-)	Formalizar empleos			

Eslabón en la cadena de valor	Área de impacto	Impacto	Tipo De impacto + / -	Innovación para transitar hacia la sostenibilidad	Acción para implementar	Eje ODS	Metas ODS
							remuneración por trabajo de igual valor
			(+)				Continuar implementando el criterio de selección de costureras
		Sociedad	(+)	Economía circular	Renovar la certificación ante la ventanilla distrital	12. Producción y consumo responsable	12.2 De aquí a 2030, lograr la gestión sostenible y el uso eficiente de los recursos naturales
DISTRIBUCIÓN	Ecológico-Ambiental (Factores ambientales biótico y abiótico, y en ámbito social)	Consumo de agua	(-)	Uso eficiente de recursos naturales	Establecer criterios de selección de proveedores en ahorro y uso eficiente del agua /tratamientos de aguas residuales	12. Producción y consumo responsable	12.2 De aquí a 2030, lograr la gestión sostenible y el uso eficiente de los recursos naturales
		Consumo de energía	(-)	Uso eficiente de recursos naturales	Establecer criterios de selección de proveedores en ahorro energético /uso de energías renovables		
		Emisiones de Gases de Efecto Invernadero (GEI) CO2, N2O, CH4, CFC, SF6	(-)	Compensaciones voluntarias	Medir y compensar la huella de carbono Contratar bici mensajeros para envíos locales	7. Energía asequible y no contaminante	NA
		Residuos no peligrosos	(-)	Economía circular	Establecer criterios de selección de proveedores en PGIRS	12. Producción y consumo responsable	12.5 De aquí a 2030, reducir considerablemente la generación de desechos mediante actividades de prevención, reducción, reciclado y reutilización
FIN DE LA VIDA ÚTIL	Ecológico-Ambiental (Factores ambientales biótico y abiótico, y en ámbito social)	Residuos no peligrosos	(-)	Economía circular	Establecer criterios de selección de proveedores en reúso, reciclaje y reducción de residuos textiles/PGIRS	12. Producción y consumo responsable	12.5 De aquí a 2030, reducir considerablemente la generación de desechos mediante actividades de prevención, reducción, reciclado y reutilización
	Socioeconómico (trabajadores, comunidades locales, consumidores, actores de la cadena de valor y sociedad)	Sociedad	(+)	Marketing	Difusión del servicio de reparación/renovación	12. Producción y consumo responsable	12.5 De aquí a 2030, reducir considerablemente la generación de desechos mediante actividades de prevención, reducción, reciclado y reutilización

Fuente: Elaboración propia

En virtud de lo expuesto, el 31/10/2022 Clara Intención tramita y obtiene el aval ante SDA como negocio verde verificado. De hecho, para agosto de 2022 en Colombia se

habían reportado 4.000 negocios verdes, asociados a \$700.511 millones en ventas anuales y 44.623 empleos, de los cuales el 18,18% (727 NV) pertenecía a la categoría de ecoproductos industriales (MADS, 2022).b

Actualmente, Clara Intención aplica los siguientes criterios de sostenibilidad en la toma de decisiones, entendidos como lineamientos para evitar, mitigar o compensar los impactos ocasionados por la empresa (Ver Tabla 28).

*Tabla 29. Criterios de sostenibilidad*

Dimensión	Criterio	Descripción
Ambiental	Reducir los residuos	Fomentar el reciclaje y reutilización
	Gestionar los residuos para reducir su impacto	Gestionar residuos sólidos (textiles), a través de selección, recolección y disposición separada.
	Promover el consumo responsable	Desestimular el sobre consumo y rápido desecho de prendas de vestir
Social	Favorecer la cohesión del tejido social	Fomentar el trabajo desde el hogar o en taller familiar
	Empoderar a la mujer	Favorecer la inclusión femenina
	Igualar oportunidades por desempeño	No discriminar por edad
Económica	Generar oportunidades para mujeres	Emplear a mujeres
	Promover la riqueza	Apoyar a mujeres en situación de vulnerabilidad económica
	Pagar justo	Negociar, acordar y pactar el costo por producto elaborado.
	Implementar la economía circular	Reducir el consumo y desperdicio de materias primas.
	Generar beneficios financieros	Generar utilidad
De gobernanza	Fomentar la transparencia	Ofrecer acceso a la información veraz
	Potenciar la autonomía, cooperación y trabajo en equipo	Promover el dialogo activo y la toma de decisiones compartida

Fuente: Elaboración propia

Para confirmar el compromiso con el planeta, a 2023 se busca renovar el aval como negocio verde verificado por la SDA, clasificado en la categoría “Ecoproductos industriales” del sector “Aprovechamiento y valoración de residuos” y del subsector “Inorgánicos”, para lo cual, se debe cumplir con los siguientes criterios de sostenibilidad:

Responsabilidad social al interior de la empresa:

- Documentar el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST bajo los estándares mínimos de la Resolución 312 de 2019 del Ministerio de trabajo.
- Incorporar un sistema de medición de satisfacción de los consumidores.

Responsabilidad social al exterior de la empresa:

- Realizar acciones con la comunidad para fomentar el respeto de áreas de especial importancia ambiental, social, cultural y biológica.

Impacto ambiental positivo:

- Documentar las acciones realizadas en el marco de la gestión ambiental interna, en lo que concierne a la matriz de aspectos e impactos ambientales.
- Medir la huella de carbono.

Reciclabilidad de los materiales o uso de materiales reciclados:

- Documentar el plan de manejo de residuos sólidos.

Uso eficiente y sostenible de recursos para la producción del bien o servicio:

- Implementar buenas prácticas para el ahorro y uso eficiente del agua, energía, materiales e insumos.

Comunicación de atributos sociales o ambientales asociados al bien o servicio:

- Realizar el registro de marca ante la Superintendencia de Industria y Comercio.  
Actualmente en trámite.

Esquemas, programas o reconocimientos ambientales o sociales implementados o recibidos:

- Participar en convocatorias, reconocimientos o premios empresariales.

Adicionalmente a 2028, se busca obtener el Sello de Moda Sostenible<sup>4</sup>, aunque existen otras alternativas como el Sello de Sostenibilidad SEA +<sup>5</sup>, esto partiendo de que, la Organización de las Naciones Unidas - ONU creó la alianza para la moda sostenible para detener las malas prácticas en el sector de la moda, de ahí que se creara una plataforma de moda sostenible para Colombia (Pacto Global Red Colombia, s.f.).

---

<sup>4</sup> Iniciativa de Claudia Bahamon y Co2Cero. Etiqueta ambiental voluntaria para productos, empresas, organizaciones o servicios que demuestren su compromiso con el planeta. Este Sello tiene 3 categorías: Moda Sostenible Oro, Moda Sostenible Plata y Moda sostenible Bronce. A la fecha, el Grupo Éxito, DELLA TERRA®, DOMENICA, Pineapple y ANA MARTIN han obtenido el Sello en Categoría Oro (Co2Cero, s.f.)

<sup>5</sup> Iniciativa de la Corporación Mundial de la Mujer Colombia. Sello de sostenibilidad para que el negocio SEA transparente ante el consumidor, referente por su camino hacia un mundo + sostenible y un eslabón fundamental para los grupos de interés de la industria de la moda.

## Conclusiones

Aunque Clara Intención tiene por propósito, *contribuir con el desarrollo sostenible del sistema moda en Colombia*, el problema del mercado a resolver no es precisamente la necesidad de cuidar el planeta, esto en torno al consumo consciente de moda sustentable, es la necesidad de exclusividad que demandan las clientas potenciales, su interés en los bienes suntuarios y el lujo.

No obstante, el modelo de negocio de Clara Intención se define en forma congruente con las tendencias tecnológicas identificadas para el sector textil, en los consumidores, a Corto plazo: Interés y conciencia ambiental emergente y Mediano plazo: Generación de preferencias relacionadas al reciclaje de productos (ANDI, INNPULSA , & Consultora VT SAS, 2020).

Bajo el contexto actual, Clara Intención tiene por objetivo comercializar y crear prendas de vestir únicas y exclusivas, a partir de remanente textil (post-industrial), cuyo corte, costura y confección es realizado por mujeres en situación de vulnerabilidad económica desde sus hogares o en talleres de costura familiar.

La fabricación de prendas que emplea la técnica de costura *“patchwork”* le permite a Clara Intención reutilizar retazos de tela para darle un nuevo y mejor uso. Es así como aprovecha y valoriza residuos textiles. El remanente textil post-industrial se utiliza múltiples veces. Al comienzo las prendas se fabrican a partir de retazos adquiridos (comprados, donados e intercambiados), el sobrante textil de estas piezas se usa en la confección de las siguientes, y así sucesivamente hasta que el tamaño lo permita.

Considerando que, el *“upcycling”* representa una mayor dificultad en la confección y que el aval de Negocio Verde implica aplicar criterios de sostenibilidad en la toma de decisiones empresariales, lo que encarece el producto, se establece que la capacidad de

compra es un factor para entender la demanda, es por esta razón, que se hace especial referencia a la geolocalización y estratificación social de las mujeres en Bogotá.

Aunque el estudio del mercado, lo que incluye el potencial del mercado, alude que gasto de los hogares en moda en enero de 2023 ascendió a 2,53 billones de pesos (un 5,9% frente a 2022), del cual el 51% corresponde a vestuario, la alta inflación y los altos precios en la canasta familiar y otros productos, incidirá en la proyección del Sistema Moda de Colombia.

El negocio es viable a nivel financiero. De acuerdo con la estructuración de costos (por productos y servicio) e ingresos (por ventas), inversión total y necesidades de financiación, la rentabilidad que ofrece la inversión está entre el 26,65% y 27,68%, con un periodo de recuperación de 3,89 años como mínimo y un punto de equilibrio que se alcanzaría con 892 unidades o \$156.359.539,79 en ventas (sin IVA).

Optar por el financiamiento del Fondo Emprender (condonable), implica tener en cuenta los deberes como beneficiario, la forma de entrega de los recursos (fiduciaria) y las causales de devolución, a que se refieren los términos de referencia de las convocatorias nacionales, y aún más importante ser seleccionado como acreedor de ese incentivo.

La inversión está respaldada además por la acogida favorable por parte del mercado objetivo, la cual está evidenciada en los resultados en ventas (114 unidades a 31/05/2023), el reconocimiento como integrante de Red Moda Circular y Hecho en Bogotá, así como el aval de Negocio Verde perteneciente a la categoría de Ecoproductos Industriales.

El modelo de negocio para la empresa de moda sostenible Clara Intención, si bien establece un margen de ganancia financiero, busca generar impactos positivos en el desarrollo de la actividad empresarial de confección y comercialización de prendas de

vestir (en aspectos ambientales, sociales, económicos y de gobernanza), a lo largo de la vida útil de sus productos, a medida de su crecimiento.

## Bibliografía

- (1991). *Constitución Política de la República de Colombia* .
- ANDI, INNPULSA , & Consultora VT SAS. (2020). *Guía 3 Sistema Moda. Tecnologías avanzadas aplicadas el sistema moda Resumen ejecutivo: Estudio de brechas de innovación y tecnología* .
- Arévalo Bencardino, J., García Albarracín , A., & Ortiz Escobar , D. (2022). *Corrupción, transparencia y participación política en Colombia*.
- Banco de la República. (3 de mayo de 2023). *Presentación Informe de Política Monetaria – Abril 2023*. Obtenido de <https://www.banrep.gov.co/es/publicaciones-investigaciones/informe-politica-monetaria/presentacion-abril-2023>
- Banco Mundial. (23 de septiembre de 2019). *¿Cuánto le cuestan nuestros armarios al medio ambiente?* Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/news/feature/2019/09/23/costo-moda-medio-ambiente#:~:text=Un%2020%25%20de%20las%20aguas,un%20a%C3%B1o%20desde%20su%20fabricaci>
- Beltrán, W. M., & Larotta Silva, S. P. (2020). *Diversidad religiosa, valores y participación política en Colombia*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia. Obtenido de [https://www.worldvision.co/media/publicaciones/None/Infografia\\_ESP\\_23\\_Mar.pdf](https://www.worldvision.co/media/publicaciones/None/Infografia_ESP_23_Mar.pdf)
- BFW. (s. f.). *Apuesta de la CCB*. Obtenido de <https://www.bogotafashionweek.com.co/Bogota-Fashion-Week/Apuesta-de-la-CCB>
- CCB. (2019). *www.ccb.gov.co*. Obtenido de <https://www.ccb.org.co/observatorio/Analisis-Economico/Analisis-Economico/Dinamica-economica-sectorial/Moda>

- CCB. (2020). *bibliotecadigital.ccb.org.co*. Obtenido de Perfil de las localidades de Bogotá 2020: <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/server/api/core/bitstreams/684e5578-a9d3-4f84-b9ce-a3ba8886e53c/content>
- CCB. (2022). El sector moda recibe el impacto positivo de las iniciativas clúster. *La República*.
- CCB. (10 de marzo de 2022). *www.ccb.org.co*. Obtenido de <https://www.ccb.org.co/Clusteres/Cluster-de-Prendas-de-Vestir/Noticias/2022/Marzo/Apertura-de-la-segunda-version-del-Programa-de-reactivacion-economica-para-el-sector-Moda-en-Bogota-y-la-Region>
- Chiavenato, I. (20). *Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. McGraw-Hill.
- Co2Cero. (s.f.). *Haz de tu marca una empresa sostenible, obtén el Sello de Moda Sostenible y comprométete con el planeta*. Obtenido de <https://co2cero.co/sello-de-moda-sostenible/>
- Concejo de Bogotá. (6 de junio de 2023). *concejodebogota.gov.co*. Obtenido de DANE revela proyecciones de población para el 2023: <https://concejodebogota.gov.co/dane-revela-proyecciones-de-poblacion-para-el-2023/cbogota/2020-03-19/103038.php>
- Cushman & Wakefield. (s.f.). *La Zona Rosa es la zona comercial más costosa de Latinoamérica*. . Obtenido de <https://cushwakecolombia.com/la-zona-rosa-es-la-zona-comercial-mas-costosa-de-suramerica/>
- DANE. (2022). *Análisis de las clases sociales en las 23 ciudades y áreas metropolitanas de Colombia 2019-2021*.
- DANE. (2023). *Boletín Técnico. Mercado laboral según sexo. Trimestre enero - marzo 2023*. Bogotá.

- DANE. (2023). *Boletín técnico. Principales indicadores del mercado laboral. Abril de 2023*. Bogotá.
- DANE. (2023). *Geoportal*. Obtenido de Geovisor Directorio de Empresas 2023:  
<https://geoportal.dane.gov.co/geovisores/economia/directorio-estadistico-de-empresas/>
- DANE. (abril de 2023). *www.dane.gov.co*. Obtenido de  
<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc/ipc-informacion-tecnica#:~:text=Informaci%C3%B3n%20abril%202023&text=En%20abril%20de%202023%20la%20variaci%C3%B3n%20anual%20del%20IPC%20fue,fue%20>
- Delta. (19 de noviembre de 2019). *Upcycling: ¿Qué es y cuál es su impacto en el futuro de la producción?* Obtenido de  
<https://www.deltamaquinastexteis.com.br/es/upcycling-que-es-y-cual-es-su-impacto-en-el-futuro-de-la-produccion/#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20y%20c%C3%B>
- DNP. (2023). *Bases del Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026*.
- Dyer, W. W. (2016). *El poder de la intención*. Penguin Random House Grupo Editorial.
- Equipo Macroeconomía y Mercados. (19 de mayo de 2023). *corficolombiana.com*.  
Obtenido de Actualización proyecciones económicas: Colombia por debajo de su  
liga: [https://investigaciones.corficolombiana.com/macroeconomia-y-mercados/proyecciones/actualizacion-proyecciones-economicas-colombia-por-debajo-de-su-liga/informe\\_1335355](https://investigaciones.corficolombiana.com/macroeconomia-y-mercados/proyecciones/actualizacion-proyecciones-economicas-colombia-por-debajo-de-su-liga/informe_1335355)
- Estrada Rudas, C. (2023). Bbva Research proyecta que economía nacional crecerá 0,7% en 2023 y 1,8% en 2024. *La República*.

Fernández Anta, N. (14 de julio de 2021). *Upcycling en la moda: Sostenibilidad en las*

*empresas del sector textil*. Obtenido de [Tesis de pregrado, Universidad de Valladolid]: <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/51427/TFG-E-1243.pdf?sequence=1>

Ferrel, O., & Hartine, M. D. (2018). *Estrategia de marketing*. . Cengage Learning.

Flórez Uribe, J. (2015). *Plan de negocio para pequeñas empresas*. Ediciones de la U.

Fonnegra, M. (s.f.). *Nanotecnología textil*.

García, L. (27 de marzo de 2018). *¿Qué es la economía circular?* Obtenido de Plataforma

economía circular.: <https://www.pec-americas.com/single-post/2018/03/27/-qu%C3%A9-es-la-econom%C3%ADa-circulari>

*Gerencie.com*. (18 de abril de 2022). Obtenido de <https://www.gerencie.com/personas-no-obligadas-a-expedir-factura.html>

*Gerencie.com*. (7 de abril de 2022). Obtenido de SAS – Sociedad por Acciones Simplificada: <https://www.gerencie.com/principales-caracteristicas-de-una-sociedad-por-acciones-simplificada-sas.html>

Giraldo, M. R. (2020). Simulador Financiero Simplificado Versión 2.12.

Guevara M., D. (25 de octubre de 2018). *actualicese.com*. Obtenido de <https://actualicese.com/obligaciones-tributarias-que-recaen-sobre-comerciante-que-opera-como-persona-natural/>

Gutiérrez, B. (21 de julio de 2022). *Colombiamoda y su apuesta por la moda sostenible*.

Obtenido de Vivir en el poblado: <https://vivirenelpoblado.com/colombiamoda-y-su-apuesta-por-la-moda-sostenible/>

Gwilt, A. (2014). *Moda Sostenible: Una guía práctica*. Editorial Gustavo Gilli, SL.

Disponibile en la base de datos eLibro.

Hornauer, C. (s. f.). *Pequeña reseña de la reutilización textil japonesa BORO (ぼろ)*.

Obtenido de Planea: <https://www.fundacionplanea.org/wp-content/uploads/2020/10/resena-reutilizacion-textil-japones-1.pdf>

MADS. (2022). *Plan Nacional de Negocios Verdes 2022-2030*.

MADS, BID, Biointropic, & Corporación Biocomercio Sostenible. (2022). *Plan Nacional de Negocios Verdes 2022 2030*. Obtenido de <https://www.minambiente.gov.co/wp-content/uploads/2022/11/Actualizacion-Plan-Nacional-Negocios-verdes-2022-2030.pdf>

Mallart Lacruz, C. (11 de julio de 2019). *Upcycling y soberanía textil metodologías de investigación y practicas contemporáneas*. Obtenido de Ecología Política: <https://www.ecologiapolitica.info/upcycling-y-soberania-textil-metodologias-de-investigacion-y-practicas-contemporaneas/>

Medina Fernández de Soto, J. (2010). Modelo integral de productividad para su implementación . *Revista EAN No. 69*, 110-119.

Mincomercio. (2020). Guía 1. Sistema Moda. Colombia Productiva.

Ministerio de Trabajo. (2023). *Boletín. Mercado laboral de mujeres. Trimestre diciembre 2022 - febrero 2023*.

Moreno, P. (9 de abril de 2018). *¿Qué es el "upcycling", el considerado milagro que salvará la moda?* Obtenido de Vogue España: <https://www.vogue.es/moda/tendencias/articulos/upcycling-reciclaje-moda-ecologica-sostenible/34151>

OCDE. (2007). *Manual de Oslo*. Comunidades Europeas.

Pacto Global Red Colombia. (s.f.). *¿Qué es moda sostenible?* Obtenido de <https://www.pactoglobal-colombia.org/moda-sostenible/moda-sostenible.html>

Procolombia. (2 de septiembre de 2023). *Industria textil colombiana y su crecimiento a*

*través de la innovación y la competitividad*. Obtenido de

<https://www.colombiatrade.com.co/noticias/industria-textil-colombiana-y-su-crecimiento-traves-de-la-innovacion-y-la-competitividad>

Procolombia. (s.f.). *¿Cuáles son las ferias de moda más importantes de Colombia?* .

Obtenido de <https://www.colombia.co/cultura-colombiana/cuales-son-las-ferias-de-moda-mas-importantes-de-colombia/>

Qualtrics.XM. (6 de Junio de 2023). *www.qualtrics.com*. Obtenido de Cómo calcular el

tamaño de una muestra: asegúrese de que el muestreo sea correcto:

<https://www.qualtrics.com/es-la/gestion-de-la-experiencia/investigacion/calcular-tomano-muestra/>

Radar , Inexmoda, & Sectorial . (2023). *Observatorio de moda 2023 febrero*.

Radar, Inexmoda, & Sectorial. (2023). *Observatorio de moda 2023 enero*.

Radar, Inexmoda, & Sectorial. (2023). *Observatorio de moda 2023 mayo*.

Ramírez, L. (27 de junio de 2022). *Red Moda Circular: la gran apuesta de Bogotá para*

*disminuir residuos textiles*. *Alcaldía de Bogotá*. Obtenido de

<https://bogota.gov.co/mi-ciudad/ambiente/red-moda-circular-como-disminuir-los-residuos-textiles-en-bogota>

Rankia. (30 de enero de 2023). *www.rankia.co*. Obtenido de Mejores créditos para

independientes 2023: <https://www.rankia.co/blog/mejores-creditos-y-prestamos-colombia/4400025-mejores-creditos-para-independientes>

Rankia. (12 de junio de 2023). *www.rankia.co*. Obtenido de Mejores CDT para 2023:

<https://www.rankia.co/blog/mejores-cdts/1866633-mejores-cdt>

- Rey, P. (17 de diciembre de 2020). *Zero waste: ¿Es posible reducir nuestros residuos (casi) cero!* Obtenido de Vogue México: <https://www.vogue.mx/moda/articulo/zero-waste-que-es-definicion>
- Ries, E. (2012). *The Lean Startup*. Grupo Planeta.
- Saludata. (2023). *Pobreza en Bogotá D. C.* Obtenido de <https://saludata.saludcapital.gov.co/osb/index.php/datos-de-salud/demografia/pobrezaygini/>
- SDA. (21 de Julio de 2022). *www.ambientebogota.gov.co*. Obtenido de Más de 70 empresas se han unido a la red de moda circular de Bogotá: [https://www.ambientebogota.gov.co/noticias-de-ambiente1/-/asset\\_publisher/CWsNLtoGa4f6/content/ya-son-70-empresas-en-la-red-moda-circular-de-bogota](https://www.ambientebogota.gov.co/noticias-de-ambiente1/-/asset_publisher/CWsNLtoGa4f6/content/ya-son-70-empresas-en-la-red-moda-circular-de-bogota)
- Secretaría de Salud. (2023). *Saludata*. Obtenido de Demografía y Salud: <https://saludata.saludcapital.gov.co/osb/index.php/datos-de-salud/demografia/piramidepoblacional/>
- SENA. (10 de mayo de 2023). *Perfil de Alejandro Crocker*. Obtenido de [file:///C:/Users/adria/Downloads/10.+Alejandro+Crocker+en+entrevista\\_RI6.pdf](file:///C:/Users/adria/Downloads/10.+Alejandro+Crocker+en+entrevista_RI6.pdf)
- Superintendencia de Sociedades. (2019). *Desempeño financiero del sector textil*. Bogotá.
- Villegas Arias, J. (22 de marzo de 2019). Moda sostenible, una apuesta incipiente. *El Tiempo*, págs. <https://www.eltiempo.com/vida/mujeres/tendencias-de-moda-sostenible-en-colombia-340958>.

Anexo A. Análisis PESTEL

ANÁLISIS PESTEL														
Factores	Descripción	Variables a considerar		Fuente		Impacto en la organización			Probabilidad de ocurrencia					
				Referencia	Enlace	Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto			
Económicos	Variables macroeconómicas que evalúan la situación actual y futura de la economía	Crecimiento Económico	Crecimiento "potencial" de 4,4% y 2,5% en 2022 y 2023, a una tasa de inflación constante. Incertidumbre y riesgos por crecimiento sesgado a la baja por condiciones financieras externas menos favorables, desaceleración de la economía global, tensiones geo-políticas y problemas con la cadena de suministro e impacto sobre la política económica local por el déficit externo y fiscal (Banco de la República, 2022, 00:26:02)	Banco de la República. (2022, agosto 3). <i>Transmisión en directo del Informe de Política Monetaria - Julio 2022</i> [video]. Vimeo.	<a href="https://www.banrep.gov.co/es/presentacion-informe-politica-monetaria-julio-2022-0">https://www.banrep.gov.co/es/presentacion-informe-politica-monetaria-julio-2022-0</a>									
			En AGOSTO de 2022 el gasto en moda alcanzó los 2,47 billones de pesos un 10,4% más que el registrado en AGOSTO de 2021. El gasto acumulado en moda de ENERO A AGOSTO de 2022 ascendió a 19,5 billones de pesos, un 9% más que el mismo periodo acumulado de 2021. Las exportaciones colombianas de textiles y confecciones acumularon de ENERO A AGOSTO, 574 millones de dólares, un 16% más que el mismo periodo de 2021. (Inexmoda,2022)	Inexmoda. (2022). News Actualidad Cifras del Sector Informe del sector agosto 2022.	<a href="https://www.inexmoda.org.co/informe-del-sector-agosto-2022-2/">https://www.inexmoda.org.co/informe-del-sector-agosto-2022-2/</a>				x				x	
		Crecimiento económico esperado del PIB	Crecimiento del PIB en 2022 al alza del 5% al 6,9%. Para 2023 del 2,9% al 1,1%. (Banco de la República, 2022, 00:19:17) El PIB en 2022 crece principalmente por la demanda interna privada dinámica (Banco de la República, 2022, 00:20:19) la cual se debilitará, con la reducción de la "demanda represada", el impacto de la inflación en la capacidad adquisitiva de los hogares y la caída de las condiciones financieras internas y externas (Banco de la República, 2022, 00:20:46)	Banco de la República. (2022, agosto 3). <i>Transmisión en directo del Informe de Política Monetaria - Julio 2022</i> [video]. Vimeo.	<a href="https://www.banrep.gov.co/es/presentacion-informe-politica-monetaria-julio-2022-0">https://www.banrep.gov.co/es/presentacion-informe-politica-monetaria-julio-2022-0</a>						x		x	
		Inflación	Pronóstico de inflación total para 2022 y 2023 en 9,7% y 5,7% (Banco de la República, 2022, 00:27:07) La disminución de las expectativas de inflación y la reducción de los excesos de demanda consolidarían la tendencia decreciente de la inflación. (Banco de la República, 2022, 00:27:49) En 2022 la inflación básica que incluye bienes y servicios llegaría a 7,5% y descendería a 6,1% a finales de 2023 ((Banco de la República, 2022, 00:30:28)	Banco de la República. (2022, agosto 3). <i>Transmisión en directo del Informe de Política Monetaria - Julio 2022</i> [video]. Vimeo.	<a href="https://www.banrep.gov.co/es/presentacion-informe-politica-monetaria-julio-2022-0">https://www.banrep.gov.co/es/presentacion-informe-politica-monetaria-julio-2022-0</a>							x		x
			La inflación anual del IPC es 11,44% a septiembre de 2022 (Banco de la República, 2022)	Banco de la República. (2022). Inflación total y meta.	<a href="https://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/inflacion-total-y-meta">https://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/inflacion-total-y-meta</a>									
		Evolución de los tipos de interés	La mediana de la tasa de interés de política que el Banco de la República cobra a las entidades financieras es 9% a finales de 2022 y 7,8% a finales de 2023 (Banco de la República, 2022, 00:34:14).	Banco de la República. (2022, agosto 3). <i>Transmisión en directo del Informe de Política Monetaria - Julio 2022</i> [video]. Vimeo.	<a href="https://www.banrep.gov.co/es/presentacion-informe-politica-monetaria-julio-2022-0">https://www.banrep.gov.co/es/presentacion-informe-politica-monetaria-julio-2022-0</a>							x		x
			Tasa actual: 10,00% (vigente desde viernes 30 de septiembre de 2022) (Banco de la República, 2022)	Banco de la República. (2022) Tasas de interés de política monetaria.	<a href="https://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/tasas-interes-politica-monetaria#:~:text=La%20tasa%20de%20intervenc%3Bn%20de.de%20mercado%20abierto%20(OMA),">https://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/tasas-interes-politica-monetaria#:~:text=La%20tasa%20de%20intervenc%3Bn%20de.de%20mercado%20abierto%20(OMA),</a>									
		Tasa de desempleo	La oferta laboral estable y el dinamismo en el empleo, explican la sostenida reducción en la tasa de desempleo (TD), especialmente en el área urbana. Los pronósticos indican que la TD nacional terminaría el año 2022 en 10,2%, y que su promedio para el año estaría entre 10,2% y 11,5%. (Banco de la República, 2022)	Banco de la República. (2022, agosto 8). Señales de un mercado laboral menos holgado y efecto del aumento de subsidios durante la pandemia sobre la oferta laboral-Reporte de Mercado Laboral.	<a href="https://www.banrep.gov.co/es/señales-mercado-laboral-menos-holgado-efecto-aumento-subsidios-durante-pandemia-sobre-oferta">https://www.banrep.gov.co/es/señales-mercado-laboral-menos-holgado-efecto-aumento-subsidios-durante-pandemia-sobre-oferta</a>							x		x







Anexo B. Análisis de las 5 fuerzas de Porter

# Guía para analizar la posición competitiva de la Startup

## 5 fuerzas de Porter<sup>1</sup>

### Auto Evaluación — Poder de Negociación con los Proveedores

Este es un cuadro de mando que le ayudara a evaluar la posición de su negocio en el mercado. Lea cada una de las preguntas, con "sí" o "no" en el espacio proporcionado. "sí" indica un entorno competitivo favorable para su negocio o "no" indica la situación negativa. Utilice la información que obtenga para desarrollar tácticas efectivas para contrarrestar o aprovechar la situación.

1. ¿Hay un gran número de proveedores potenciales de insumos? Entre mayor sea el número de proveedores de sus insumos necesarios, más control se tendrá. Si\_X\_No\_\_

2. ¿Son comunes los productos que usted necesita comprar para su negocio? Usted tiene más control cuando los productos que usted necesita no son de un único proveedor. Si\_X\_No\_\_

3. ¿Las compras de proveedores representan una gran parte de su negocio? Si sus compras son una porción relativamente grande del negocio de su proveedor, usted tendrá más poder para reducir costos o mejorar las características del producto. Si\_\_No\_X\_

4. ¿Sería difícil para sus proveedores entrar en su negocio, vender directamente a sus clientes, y convertirse en su competidor directo? Cuanto más fácil es comenzar un nuevo negocio, es más probable que usted tenga competidores. Si\_x\_No\_\_

5. ¿Puede cambiar fácilmente a productos sustitutos con otros proveedores? Si es relativamente fácil cambiar a productos sustitutos, usted tendrá más poder de negociación con sus proveedores. Si\_X\_No\_\_

6. ¿Está bien informado sobre el producto y el mercado de su proveedor? Si el mercado es complicado, usted tiene menos poder de negociación con sus proveedores. Si\_X\_No\_\_

### Evaluación

Utilizando un lápiz y una hoja de papel, examine con mayor detalle cómo el poder de negociación de los proveedores afectará a su negocio.

#	Enumere las principales insumos, servicios o materiales necesarias para su negocio	Para cada insumo, servicio o material, enumere los proveedores posibles.	¿Cómo puede usted trabajar mejor con el proveedor para maximizar su poder de negociación?
1	Retaso textil, textil de muestra, sobrante textil, fin de rollo.	Sutex, Facol, Lafayette, Primatela, Fabricato Empresas de confección	Incrementar volumen y/o frecuencia de compra
2	Caucho.	Elastex, Rematico	Incrementar volumen y/o frecuencia de compra
3	Sesgo.	Adornos la Alquería, El Adorno Mercería, El Adorno	Incrementar volumen y/o frecuencia de compra
4	Hilos e hilazas.	Texmundo Colombia Barrios Alquería, Policarpa y Ricaurte	Incrementar volumen y/o frecuencia de compra
5	Servicio de corte, costura y confección.	Técnicos SENA en confección, costureras,	Incrementar volumen y/o frecuencia de compra

<sup>1</sup> Traducido de Ehmke, C; Fulton, J. y Akridge, J (s.f) Industry Analysis: The Five Forces. Purdue Agriculture, recuperado del 20 de diciembre de 2017 en <https://www.extension.purdue.edu/extmedia/ec/ec-722.pdf>

## Auto Evaluación — Poder de Negociación con los Compradores

Este es un sencillo cuadro que le ayuda a evaluar la posición del mercado en su negocio. Lea cada una de las siguientes preguntas y responda con "sí" o "no" en el espacio proporcionado. "sí" indica un entorno competitivo favorable para su negocio o "no" indica una situación negativa. Utilice la información que obtenga para desarrollar tácticas efectivas para contrarrestar o aprovechar la situación.

1. ¿Tiene suficientes clientes para que si pierde uno no tenga dificultades? Cuanto menor sea el número de clientes, más dependerá de cada uno de ellos. Si\_X\_No\_\_

2. ¿Su producto representa un pequeño gasto para sus clientes? Si su producto es un gasto relativamente grande para sus clientes, ellos gastarán más esfuerzo negociando con usted para bajar precio o para mejorar características del producto. Si\_X\_No\_\_

3. ¿Los clientes no están informados sobre su producto y mercado? Si su mercado es complicado o difícil de entender, los compradores tienen menos control sobre él. Si\_X\_No\_\_

4. ¿Es su producto único? Si su producto es homogéneo o igual que el de sus competidores,

los compradores tienen más poder de negociación. Si\_X\_No\_\_

5. Podría ser difícil para los compradores integrarse hacia atrás en la cadena de proveedores, comprar un competidor que provea los productos o servicio que usted vende y competir directamente con su empresa? . Es menos probable sea que sus consumidores puedan entrar en su industria, más poder de negociación tendrás. Si\_X\_No\_\_

6. ¿Es difícil para los clientes cambiar sus productos por otros productos de su competencia? Si es relativamente fácil que sus clientes pasen a la competencia, usted tendrá menos poder de negociación con sus clientes. Si\_\_No\_X\_

### Evaluación

Usando un lápiz y una hoja de papel, examine con mayor detalle cómo el poder de negociación de los compradores afectará a su negocio.

#	Enumere los tipos de clientes que usted tiene o espera tener.	¿Qué alternativas podrían tener estos clientes para su producto?	¿Cómo puede crear lealtad para su producto o servicio reduciendo el poder de negociación con los clientes?
1	Mujeres entre 24 y 60 años, estratos 4, 5 y 6, ingreso medio-alto	Bajo costo: Fast Fashion: Moda bohemia: Tennis Moda comfy: lakpitalindomable  Alto costo: Diseñadores: Mónica Fonnegra, Alejandro Croquer, Tina Neumann, Juan Pablo Socarras Curadora: Russi Curated Marca sostenible: be_namna	Obsequiar ciertos productos a los clientes Aumentar la exclusividad, versatilidad y confort percibida por los clientes Promover el consumo responsable Utilizar packaging sostenible Conseguir certificaciones verdes Comunicar con transparencia y honestidad nuestros procesos

## Auto Evaluación — Amenaza de Nuevos Competidores

Este es un cuadro que ayuda a evaluar la posición de su negocio en su mercado. Lea cada una de las siguientes preguntas y responda con "sí" o "no" en el espacio proporcionado. "sí" indica un entorno competitivo favorable para su negocio o "no" indica una situación negativa. Utilice la información que obtenga para desarrollar tácticas efectivas para contrarrestar o aprovechar la situación.

1. ¿Tiene un proceso único que ha sido protegido? Por ejemplo, si usted es una empresa de base tecnológica con protección de patentes para sus inversiones en investigación, usted disfruta de algunas barreras a la entrada. Si\_\_No\_X\_

2. ¿Los clientes son leales a su marca? Si sus clientes son leales a su marca, un nuevo producto, incluso si es idéntico, se enfrentaría a una batalla formidable para ganar con los clientes leales. Si\_X\_No\_\_

3. ¿Hay altos costos de arranque para su negocio? Cuanto mayor sean los requisitos de capital, menor será la amenaza de una nueva competencia. Si\_X\_No\_\_

4. ¿Los activos necesarios para ejecutar su negocio son únicos? Otros serán más reacios a entrar en el mercado, si la tecnología o el equipo no se pueden convertir en otros usos si la empresa falla. Si\_\_No\_X\_

5. ¿Hay un proceso o procedimiento crítico para su negocio? Cuanto más difícil es

aprender el negocio, mayor es la barrera de entrada. Si\_X\_No\_\_

6. ¿Un nuevo competidor tendrá dificultades para adquirir/ obtener los insumos necesarios? Los canales de distribución actuales pueden dificultar que un nuevo negocio adquiera/ obtenga entradas tan fácilmente como las empresas existentes. Si\_X\_No\_\_

7. ¿Un nuevo competidor tendrá dificultades para adquirir/ obtener clientes? Si los canales de distribución actuales dificultan que un nuevo negocio adquiera/ obtenga nuevos clientes, podrá disfrutar de una barrera de entrada. Si\_\_No\_X\_

8. ¿Sería difícil para un nuevo competidor contar con recursos suficientes para competir de manera eficiente? Para cada producto, existe un nivel de producción rentable. Si los desafíos no logran ese nivel de producción, no serán competitivos y por lo tanto no entrarán en la industria. Si\_\_No\_X\_

### Evaluación opcional

Usando un lápiz y una hoja de papel, examine con mayor detalle cómo la amenaza de nuevos competidores podría afectar su negocio.

1. ¿Cómo afectaría un nuevo competidor a su negocio?	Captura de clientes potenciales a través de marketing digital Ofrecer productos - upcycling con menores precios
2. ¿Qué harán sus competidores si hay un nuevo competidor en su mercado?	Competir en términos de calidad y satisfacción del cliente, Crear colecciones capsula y ofrecer experiencias únicas
3. ¿Cómo va a responder a un nuevo competidor?	Mayor diferenciación Mejor experiencia de compra Mayor compromiso socioambiental

## Auto Evaluación — Amenaza de Productos Sustitutos

Este es un cuadro de mando que ayuda a evaluar la posición de su negocio en su mercado. Lea cada una de las siguientes preguntas y responda con "sí" o "no" en el espacio proporcionado. "sí" indica un entorno competitivo favorable para su negocio o "no" indica una situación negativa. Utilice la información que obtenga para desarrollar tácticas efectivas para contrarrestar o aprovechar la situación.

1. ¿Su producto se compara favorablemente con posibles productos sustitutos? Si otro producto ofrece más características o beneficios a los clientes, o si su precio es más bajo, los clientes pueden decidir que el otro producto es un mejor valor. Si\_X\_No\_\_
2. ¿Es costoso para sus clientes cambiar a otro producto? Cuando los clientes experimentan una pérdida de productividad si cambian a otro producto, la amenaza de los productos sustitutos es más débil. Si\_X\_No\_

No en términos de Fast Fashion, SI respecto a diseñadores de Upcycling

3. ¿Los clientes son leales a los productos existentes? Incluso si los costos de cambiarse a un nuevo producto son bajos, los clientes pueden tener lealtad a una marca en particular. Si sus clientes tienen una alta lealtad de marca a su producto, usted disfruta de una débil amenaza de productos sustitutos. Si\_X\_No\_\_

### Evaluación opcional

Utilizando un lápiz y una hoja de papel, examine con mayor detalle cómo la amenaza de los productos sustitutos afectará a su negocio.

#	Enumere los posibles productos sustitutos que sus clientes podrían utilizar en lugar de su producto.	¿Qué tan fácil sería para su cliente considerar esta alternativa?	¿Cómo puede diferenciar sus productos o fidelizar a los clientes para manejar la amenaza de los productos sustitutos?
1	Prendas fast fashion	Moderada	Promover el hecho en Bogotá por manos de mujeres bogotanas. Etiquetando el producto con información de quien elaboro la prenda Exaltar la emotividad de la marca Realzar la exclusividad del producto
2	Prendas de diseñador	Alta	Optimizar los diseños en términos de funcionalidad, exclusividad, versatilidad y confort
3	Prendas sostenibles	Alta	Enaltecer el compromiso socioambiental al evitar, reducir y compensar el uso de materias primas vírgenes, y fomentar el trabajo digno y el pago justo

## Auto Evaluación — Rivalidad entre los Competidores

Este es un cuadro de mando que ayuda a evaluar la posición de su negocio en su mercado. Lea cada una de las siguientes preguntas y responda con "sí" o "no" en el espacio proporcionado. "sí" indica un entorno competitivo favorable para su negocio o "no" indica una situación negativa. Utilice la información que obtenga para desarrollar tácticas efectivas para contrarrestar/ aprovechar la situación.

1. ¿Hay un pequeño número de competidores? A menudo, cuanto mayor es el número de jugadores, más intensa es la rivalidad. Sin embargo, la rivalidad ocasionalmente puede ser intensa cuando una o más empresas están compitiendo por posiciones líderes del mercado. Si\_X\_No\_\_

2. ¿Hay un líder claro en su mercado? La rivalidad se intensifica si las empresas tienen acciones similares del mercado, lo que lleva a una lucha por el liderazgo del mercado. Si\_\_No\_X\_

3. ¿Está creciendo su mercado? En un mercado en crecimiento, las empresas son capaces de aumentar los ingresos simplemente por el mercado en expansión. En un mercado estancado o en declive, las empresas a menudo luchan intensamente por un mercado pequeño y más pequeño. Si\_X\_No\_\_

4. ¿Tienen costos fijos bajos? Con altos costos fijos, las empresas deben vender más productos para cubrir estos altos costos. Si\_X\_No\_\_

5. ¿Puede almacenar su producto para vender en los mejores momentos? Los altos costos de almacenamiento o los productos perecederos

dan lugar a una situación en la que las empresas deben vender el producto lo antes posible, aumentando la rivalidad entre las empresas. Si\_X\_No\_\_

6. ¿Sus competidores están persiguiendo una estrategia de bajo crecimiento? Usted tendrá rivalidades más intensas si sus competidores son más agresivos. En cambio, si sus competidores están siguiendo una estrategia de obtener beneficios en un mercado maduro, usted disfrutará menos rivalidad. Si\_X\_No\_\_

7. ¿Su producto es único? Las empresas que producen productos que son muy similares competirán sobre todo en precio, por lo que se espera que la rivalidad sea alta. Si\_X\_No\_\_

8. ¿Es fácil para los competidores abandonar su producto? Si los costos de salida son altos, una empresa puede permanecer en el negocio incluso si no es rentable. Si\_\_No\_X\_

9. ¿Es difícil para los clientes cambiar entre su producto y el de sus competidores? Si los clientes pueden cambiar fácilmente, el mercado será más competitivo y la rivalidad se espera para ser alta mientras que las firmas compiten para el negocio de cada cliente. Si\_\_No\_X\_

### Evaluación opcional

Utilizando un lápiz y una hoja de papel, examinar con mayor detalle cómo la rivalidad entre los competidores afecta a su negocio.

#	Enumere sus principales competidores.	¿Qué estrategias de negocio y crecimiento utiliza este competidor?	¿Cómo afectará este competidor a su negocio?	¿Qué acciones va a tomar en respuesta a las acciones de sus competidores?
1	Monica Fonnegra	Patronaje mágico/artístico Emplea nanotecnología Realiza Upcycling (pre y post-consumo) Elabora piezas únicas con diseños únicos,	Desviación de la atención (sin embargo, el estilo es muy diferente y el costo es alto)	Incrementar la creatividad en las prendas, pero evitar la extravagancia Incursionar en una línea de accesorios Participar en ferias itinerantes dirigidas a nuestro segmento

		<p>Participa en ferias específicas</p> <p>Tiene una línea de accesorios</p> <p>Tiene una página web</p> <p>Su Instagram está actualizado</p>		
2	Alejandro Croquer	<p>Lujo consciente - alta costura</p> <p>Moda con historias</p> <p>Realiza Upcycling post-consumo</p> <p>Piezas únicas con diseños únicos</p> <p>Atiene en su Showroom con cita previa</p> <p>Expone en Harry Sazón, Museo Nacional</p> <p>Su Instagram está actualizado</p> <p>Públicas fotografías con la elite cultural</p>	<p>Desviación de la atención (sin embargo, el estilo es muy diferente y el costo es alto)</p>	<p>IncurSIONAR en diseños más elegantes,</p> <p>Utilizar textiles con distintas texturas</p> <p>Elaborar piezas únicas y ligeras para climas fríos</p>
3	Tina Neuman	<p>Piezas únicas con diseños patrón</p> <p>Realiza Upcycling post-consumo (denim en especial)</p> <p>Utiliza textil nuevo importado</p> <p>Crea colecciones (sin embargo, las prendas son limitadas, incluso en color)</p> <p>Atiene en su Showroom con cita previa</p> <p>Tiene una línea hogar (cojines)</p> <p>Su Instagram está actualizado</p> <p>Públicas fotografías con famosos (actrices y cantantes principalmente)</p>	<p>Desviación de la atención (sin embargo, el costo es alto)</p>	<p>Perfeccionar los diseños patrón</p> <p>Publicar el Showroom con cita previa (en curso)</p> <p>Utilizar anclas como pañoletas de mascotas (considerando que el segmento suele tener mascota o cuidar las de sus amigos)</p> <p>Establecer alianzas con influenciadores</p>

## Conclusión

En este espacio reflexione sobre los resultados obtenidos en el ejercicio y sobre las decisiones que su equipo debe tomar en cuanto a su startup. Integre sus conclusiones con el Análisis PESTEL

Hay mucho trabajo por realizar. Algunos de los puntos a favor son la autenticidad y exclusividad de las prendas, hacerlas en Bogotá, utilizar retal textil para su confección, apoyar a mujeres en situación de vulnerabilidad económica y limitar la producción. Sin embargo, nuestra competencia directa es excelente, sus piezas reflejan alta calidad, estatus y reconocimiento, además estos diseñadores están consolidados en el mercado desde hace varios años atrás.

Un punto en contra es el bajo poder de negociación con los proveedores, principalmente porque las compras son pequeñas en relación con su negocio, y no es difícil para él convertirse en nuestro competidor directo, más en términos de confección que concepto. Sin embargo, a hoy el Upcycling aún es incipiente en Colombia, y es posible que no les llame la atención, en materia de optimización de procesos y fichas técnicas.

De acuerdo con la distribución de las empresas del sector textil por región año 2018, la región Bogotá-Cundinamarca ocupa el 39,6% del total de las empresas del sector textil (Superintendencia de Sociedades). Según el Observatorio Bogotá-Cundinamarca 2018, 34.523 empresas hicieron parte del sector moda, el cual está constituido por 3 sectores: prendas de vestir, cuero, calzado y marroquinería, y joyería y bisutería (Cámara de Comercio de Bogotá).

Ahora bien, solo la estructura empresarial del sector sistema moda, asistido técnicamente por Colombia Productiva entidad adscrita al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo está constituida por 9.337 empresas, de las cuales 7.118 están dedicadas a la confección y 2.219 a los textiles (Colombia Productiva, 2018), ambas potenciales proveedoras de manufactura y materias primas, de lo cual se infiere alta competencia, razón por la cual habrá que desarrollar ventajas competitivas que distingan a la empresa de los competidores.

Otro punto positivo es la política de estado y gobierno, que fomenta la economía circular y la reducción de residuos, así como las normas vigentes y las estrategias gubernamentales para su implementación. Adicionalmente, es favorable constituir un negocio verde. No obstante, el escaso manejo de redes sociales y ausencia de página web, debilita nuestra posición ante un mercado predominantemente visual.

De otra parte, es necesario participar en eventos de alto nivel para que el negocio se asocie y afiance al nivel de exclusividad a que se quiere llegar, así como crear lazos con influenciadores cuyos principios y valores sean compatibles con los del negocio.

Anexo C. Registro entrevista semiestructurada

Registro de entrevistas a profundidad por grupo de interés

Grupo de interés	<b>CLIENTES</b>
Objetivo de la entrevista	Conocer el interés de las personas en el producto. Si lo comprarían o no.
Hipótesis o dudas para validar	Ver el impacto que tiene la propuesta de valor, los canales y los costos en los usuarios.
Mensaje	Soy una emprendedora que crea prendas de vestir únicas a partir de residuo textil (pre-consumo), promoviendo la exclusividad consciente, y le realizare algunas preguntas acerca de nuestro producto y sus intereses en el mercado de la moda, diseño y confección.
Preguntas por realizar ¿Nombre? ¿Ocupación? 1. ¿Qué piensa de una prenda de vestir única creada a partir de residuo textil? 2. ¿Le gustaría utilizar este producto? 3. ¿Qué le haría querer comprar este producto? 4. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por él? (<\$100.000, entre \$100.000 y \$200.000, >200.000) 5. ¿Estaría dispuesto a pagar por un servicio adicional de personalización? Si es así ¿Qué piezas/cosas le gustaría que fueran agregadas a este producto? 6. ¿Dónde preferiría comprar el producto? (local físico, ferias o eventos, página web, redes sociales) 7. ¿Qué factores influirían a la hora de comprar este producto? (forma, tamaño, peso, color, olor, propósito/uso)	

Grupo de interés	<b>EXPERTOS TÉCNICOS</b>
Objetivo de la entrevista	Conocer la viabilidad del proyecto en manos de los expertos
Hipótesis o dudas para validar	Conocer los atributos y características mínimas del producto a ofrecer para que sean atractivos para el mercado de la moda, diseño y confección.
Mensaje	Soy una emprendedora que crea prendas de vestir únicas a partir de residuo textil (pre-consumo), promoviendo la exclusividad consciente, y le realizare algunas preguntas acerca de nuestro producto y sus intereses en el mercado de la moda, diseño y confección.
Preguntas por realizar ¿Nombre? ¿Ocupación? 1. ¿Qué piensa de una prenda de vestir única creada a partir de residuo textil? 2. ¿Qué aspectos técnicos del proyecto son susceptibles de complementar, mejorar, cambiar o reemplazar? 3. De 1 a 5 ¿Qué tan viable cree que es el proyecto? 4. ¿Cómo cree q el proyecto será recibido por el mercado de la moda, diseño y confección?	

5. ¿Qué precio le pondría al producto teniendo en cuenta la propuesta de valor? (en porcentaje respecto a una prenda convencional)
6. ¿Cuáles cree que son los atributos o características mínimas que debe tener el producto para ser atractivo para este sector?
7. ¿Qué servicio cree que se debe ofrecer para ser atractivo para este sector? (diseño a medida/personalización, preselección y envío de prendas según su estilo)
8. ¿A qué se le debe poner especial atención a la hora de diseñar y confeccionar estas prendas de vestir?
9. ¿Qué errores se deben evitar para que el producto no sea percibido de baja calidad?
10. ¿Qué pruebas o ensayos cree que se deben hacer a este producto?

Grupo de interés	<b>ALIADOS CLAVE</b>
Objetivo de la entrevista	Conocer los aliados clave que quieran trabajar con nosotros, además de los percances que puedan suceder a lo largo de la vida útil de cada una de las materias primas teniendo en cuenta cada uno de los eslabones productivos
Hipótesis o dudas para validar	Como el residuo textil puede llegar como materia prima, analizar datos, mejorar la fabricación y beneficios de crear alianzas.
Mensaje	Soy una emprendedora que crea prendas de vestir únicas a partir de residuo textil (pre-consumo), promoviendo la exclusividad consciente, y le realizare algunas preguntas acerca de nuestro producto y sus intereses en el mercado de la moda, diseño y confección.
Preguntas por realizar ¿Nombre? ¿Ocupación? <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Qué piensa de una prenda de vestir única creada a partir de residuo textil?</li> <li>2. ¿En qué le beneficiaría o afectaría el proyecto?</li> <li>3. ¿Estaría interesado en proveer un bien o servicio para la fabricación, empaque, comercialización, marketing y distribución del producto?</li> <li>4. ¿Está claro el valor agregado que este proyecto podría generarle a sus aliados?</li> <li>5. ¿Qué aspectos del modelo de negocio son susceptibles de complementar, mejorar, cambiar o reemplazar, en relación con las alianzas?</li> <li>6. ¿Cree que el proyecto le resolvería un problema concreto?</li> </ol>	

Grupo de interés	<b>EMPRESARIOS</b>
Objetivo de la entrevista	Conocer la viabilidad del proyecto en manos de los empresarios
Hipótesis o dudas para validar	Teniendo en cuenta el modelo de negocio, como se puede mejorar desde el punto de vista empresarial y el recorrido profesional para aplicar los conocimientos de la mejor manera.
Mensaje	Soy una emprendedora que crea prendas de vestir únicas a partir de residuo textil (pre-consumo), promoviendo la exclusividad consciente, y le realizare algunas preguntas acerca

	de nuestro producto y sus intereses en el mercado de la moda, diseño y confección.
Preguntas por realizar ¿Nombre? ¿Ocupación? 1. ¿Qué piensa de una prenda de vestir única creada a partir de residuo textil? 2. ¿Es clara la visión del proyecto? 3. ¿Estaría dispuesto a invertir en este negocio? 4. ¿Qué aspectos del modelo de negocio le son más interesantes y por qué? 5. ¿Qué aspectos del modelo de negocio son susceptibles de complementar, mejorar, cambiar o reemplazar? 6. ¿Qué margen de utilidad por producto (en porcentaje) cree que se debe buscar? 7. ¿Considera que las fuentes de ingreso planteadas son congruentes?	

Grupo de interés	<b>EXPERTOS EN SOSTENIBILIDAD</b>
Objetivo de la entrevista	Cómo mejorar la sostenibilidad del proyecto
Hipótesis o dudas para validar	Cuáles son las recomendaciones de los expertos para mejorar nuestro modelo de negocio teniendo en cuenta un factor tan importante como lo es la sostenibilidad.
Mensaje	Soy una emprendedora que crea prendas de vestir únicas a partir de residuo textil (pre-consumo), promoviendo la exclusividad consciente, y le realizare algunas preguntas acerca de nuestro producto y sus intereses en el mercado de la moda, diseño y confección.
Preguntas por realizar ¿Nombre? ¿Ocupación? ¿Organización? 1. ¿Qué piensa de una prenda de vestir única creada a partir de residuo textil? 2. ¿Qué aspectos ambientales del proyecto son susceptibles de complementar, mejorar, cambiar o reemplazar? 3. ¿Qué aspectos socioculturales del proyecto son susceptibles de complementar, mejorar, cambiar o reemplazar? 4. ¿Qué aspectos económicos del proyecto son susceptibles de complementar, mejorar, cambiar o reemplazar? 5. ¿Qué ODS podríamos incorporar al proyecto? 6. ¿Qué materiales cree que se deben evitar para fabricar el bloque, con el fin de que sea sostenible? 7. De 1 a 5 ¿Qué tan sostenibles cree que es el proyecto”	

## EVIDENCIAS

A continuación, se transcribe el enlace que contiene las evidencias de las 8 entrevistas a profundidad realizadas a los grupos de interés.

<https://drive.google.com/drive/folders/1tRFYjd7f0sXj-gv8pXGaUvD3qvL3BkaL?usp=sharing>

Anexo D. Formulario en Google Forms

# ENCUESTA SOBRE MODA Y CONSUMO RESPONSABLE

Esta encuesta tiene por objetivo reconocer y valorar a nuestra clienta ideal en su versión real, sus motivaciones, necesidades, intereses, preferencias y expectativas en lo que respecta a la moda sostenible y sus hábitos responsables de consumo de ropa.

@Clara.intencion (<https://www.instagram.com/clara.intencion/?hl=es#>)

## 1. Edad

*Marca solo un óvalo.*

24

25-29

30-34

35-39

40-44

45-49

50-54

55-59

60

## 2. Estrato socioeconómico

*Marca solo un óvalo.*

4

5

6

Otros: \_\_\_\_\_

### 3. Localidad

*Marca solo un óvalo.*

- Usaquén
- Chapinero
- Fontibón
- Suba
- Barrios Unidos
- Teusaquillo
- Otros: \_\_\_\_\_

### 4. 1. Al comprar una prenda de vestir ¿Qué dirías que influye más en tu decisión de compra?

*Marca solo un óvalo.*

- Impacto Ambiental
- Impacto Social

### 5. 2. Al comprar una prenda de vestir ¿Qué valoras más?

*Marca solo un óvalo.*

- Que estén elaboradas por trabajadores con pago justo y digno
- Que se produzcan localmente
- Que evite, reduzca, repare y/o compense el daño ambiental
- Que se fabrique con materiales reciclados

## 6. 3. Al comprar una prenda de vestir ¿Qué te gustaría conocer de la marca?

*Selecciona todas las opciones que correspondan.*

- Procedencia de los materiales
- Cómo protege el medio ambiente
- Cómo mejora la calidad de vida de sus trabajadores y la comunidad en donde se fabrica
- Cómo y quién fabrica las prendas

## 7. 4. ¿Compraría una prenda fabricada con materiales reciclados?

*Marca solo un óvalo.*

- Sí
- No

## 8.

## 5. Al comprar una prenda fabricada con materiales reciclados ¿Qué preferirías ?

*Marca solo un óvalo.*

- Que se fabricara con materiales reciclados post-consumo (de segunda mano)
- Que se fabricara con materiales reciclados pre-consumo (de la industria textil)

## 9. 6. ¿Qué es lo que más valoras en una prenda?

*Marca solo un óvalo.*

- Exclusividad
- Innovación
- Diseño fuera de tendencia

10. 7. ¿Estás dispuesta a pagar un precio mayor por una prenda sostenible certificada?

*Marca solo un óvalo.*

Si

No

11. 8. ¿Estás dispuesta a pagar un precio mayor por una prenda exclusiva?

*Marca solo un óvalo.*

Si

No

12. 9. A la hora de comprar una prenda ¿Que tipo de fibra textil prefieres?

*Marca solo un óvalo.*

Naturales (Vegetales: algodón, lino y cáñamo; animal: lana, seda...)

Artificiales (rayón, viscosa, acetatos...)

Sintéticas (poliéster, nylon, acrílico...)

13. 10. Respecto a los textiles en que están fabricadas las prendas ¿Cuáles llaman más tu atención?

*Selecciona todas las opciones que correspondan.*

Estampados

Con aplicaciones y bordados

Multicolor

Unicolor

Ligeros

Pesados

14. 11. Tras comprar una prenda y usarla por un tiempo ¿Estás dispuesta a pagar un servicio de reparación y renovación, para extender su vida útil?

*Marca solo un óvalo.*

Si

No

15. 11. ¿Qué tipo de prendas consumes con mayor regularidad?

*Marca solo un óvalo.*

Prendas superiores (blusas, camisas, suéteres, chaquetas...)

Prendas inferiores (pantalones, shorts, faldas...)

16. 12. ¿Dónde compras prendas habitualmente ?

*Marca solo un óvalo.*

Tienda física

Tienda online

Ferias o eventos

17. 13. ¿Cuál es la red social que utilizas para ver ropa?

*Marca solo un óvalo.*

Instagram

Facebook

Tik Tok

Pinterest

Youtube

18. 14. Al comprar una prenda ¿Cuál medio de pago prefieres?

*Marca solo un óvalo.*

- Efectivo
- Tarjeta Crédito/Debito
- Monedero virtual (Daviplata, Nequi...)
- Transferencia electrónica

19. 15. ¿Cuáles son tus mayores intereses personales?

*Selecciona todas las opciones que correspondan.*

- Belleza
- Salud y bienestar
- Crecimiento personal
- Finanzas personales
- Cultura y educación

20. 16. ¿Qué haría que te convirtieras en fiel compradora de una marca?

*Selecciona todas las opciones que correspondan.*

- Calidad
- Empatía y servicio al cliente
- Garantía
- Exclusividad y diseño
- Servicios complementarios
- Trato preferente (ofertas especiales...)

---

Google no creó ni aprobó este contenido.

Google Formularios

# ENCUESTA SOBRE MODA Y CONSUMO RESPONSABLE

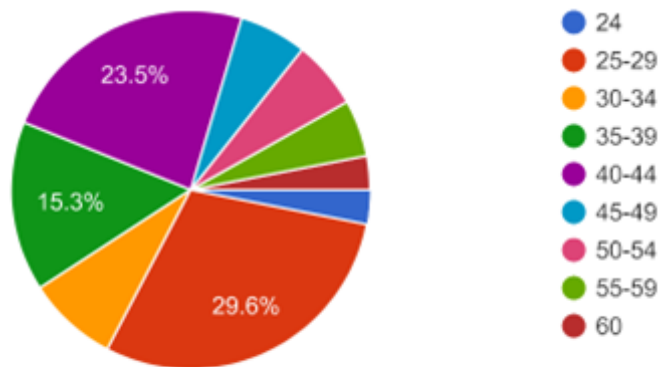
99 respuestas

[Publicar análisis](#)

## Edad

[Copiar](#)

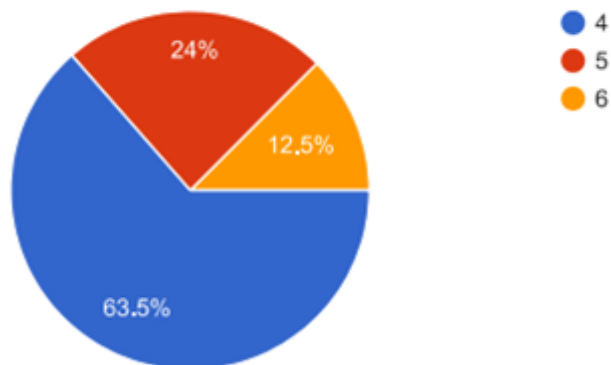
98 respuestas



## Estrato socioeconómico

[Copiar](#)

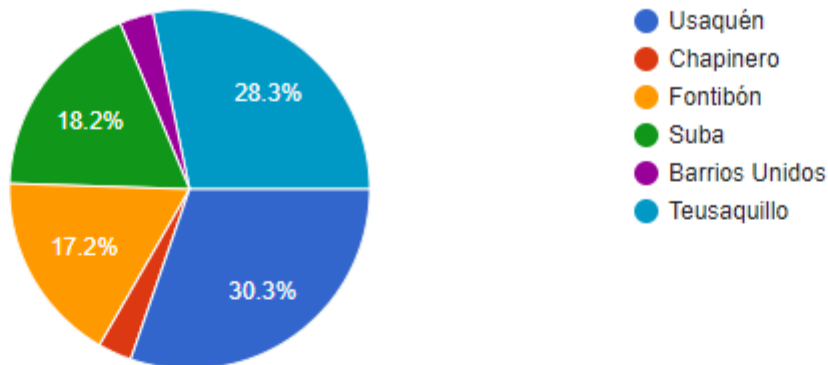
96 respuestas



## Localidad

 Copiar

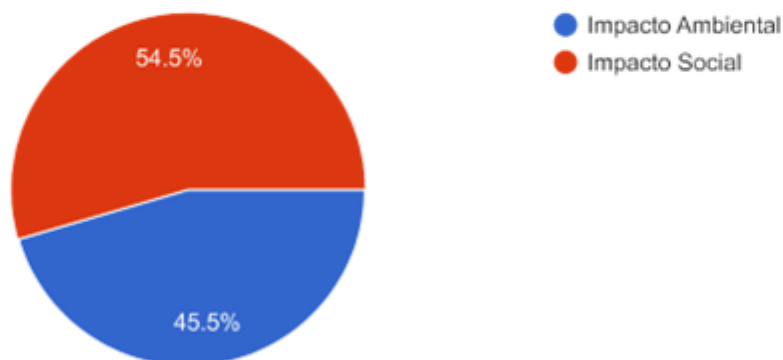
99 respuestas



## 1. Al comprar una prenda de vestir ¿Qué dirías que influye más en tu decisión de compra?

 Copiar

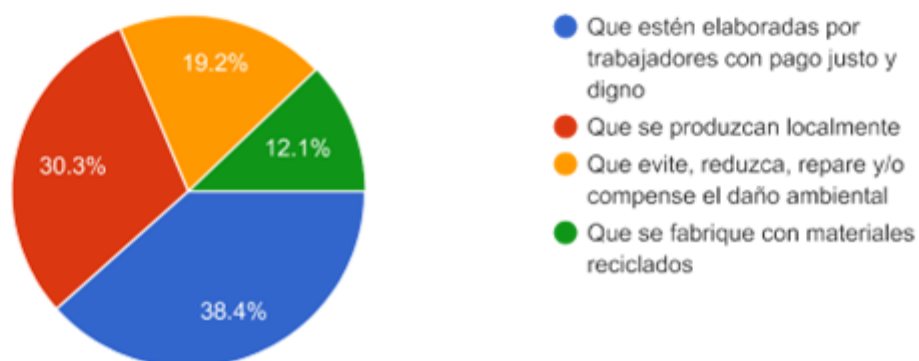
99 respuestas



## 2. Al comprar una prenda de vestir ¿Qué aprecias más?

 Copiar

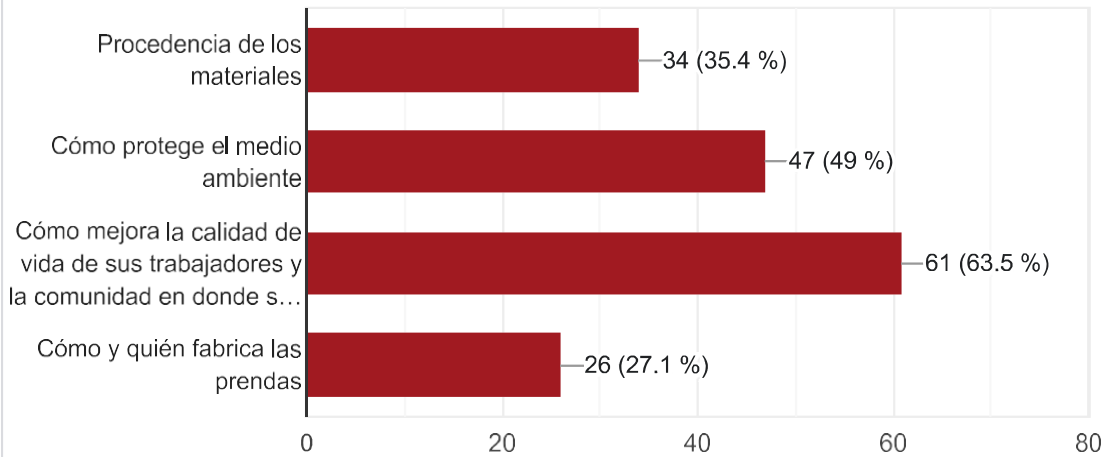
99 respuestas



### 3. Al comprar una prenda de vestir ¿Qué te gustaría conocer de la marca?

 Copiar

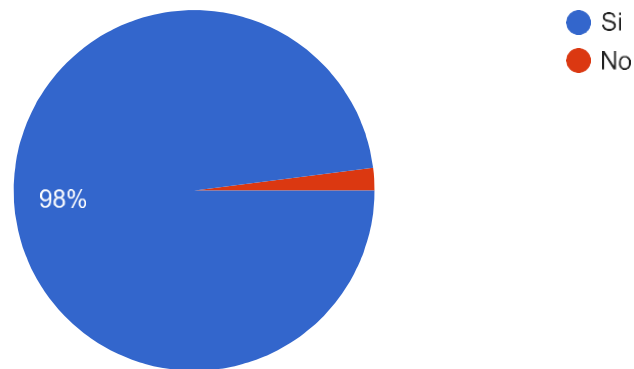
96 respuestas



### 4. ¿Comprarías una prenda fabricada con materiales reciclados?

 Copiar

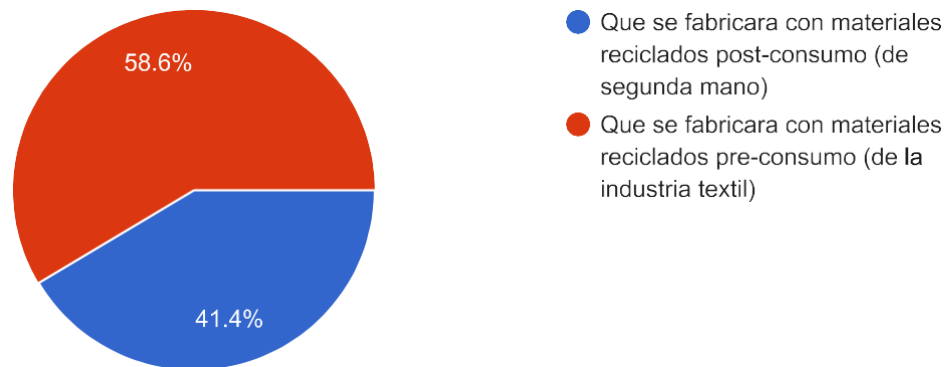
99 respuestas



### 5. Al comprar una prenda fabricada con materiales reciclados ¿Qué preferirías ?

 Copiar

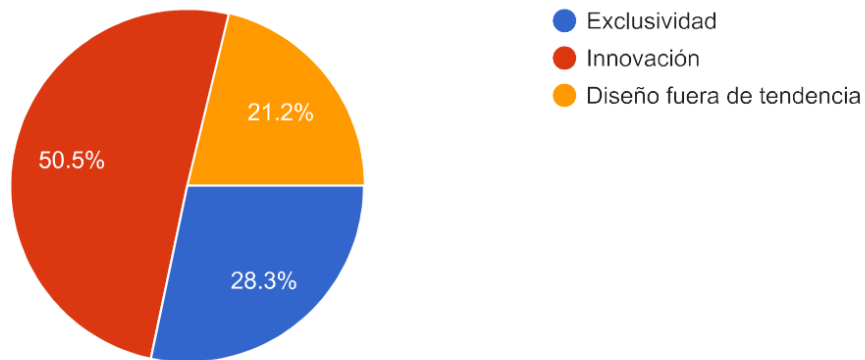
99 respuestas



## 6. ¿Qué es lo que más valoras en una prenda?

 Copiar

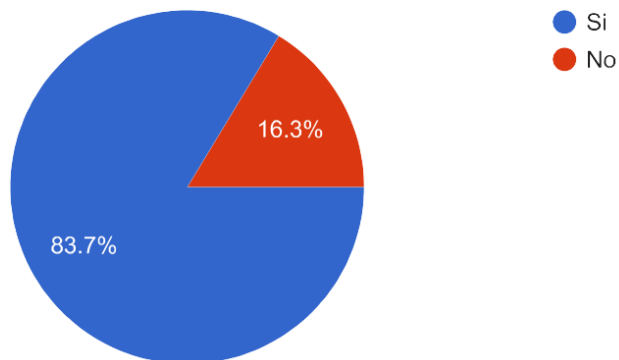
99 respuestas



## 7. ¿Estás dispuesta a pagar un precio mayor por una prenda sostenible certificada?

 Copiar

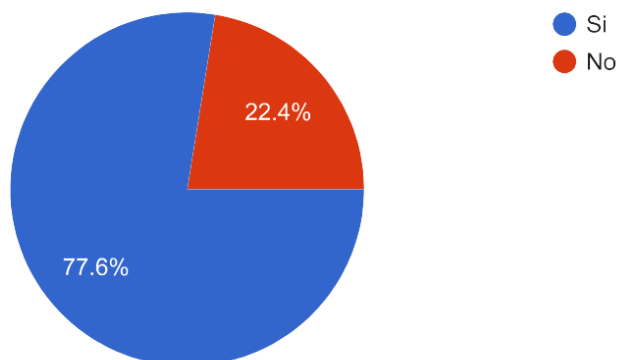
98 respuestas



## 8. ¿Estás dispuesta a pagar un precio mayor por una prenda exclusiva?

 Copiar

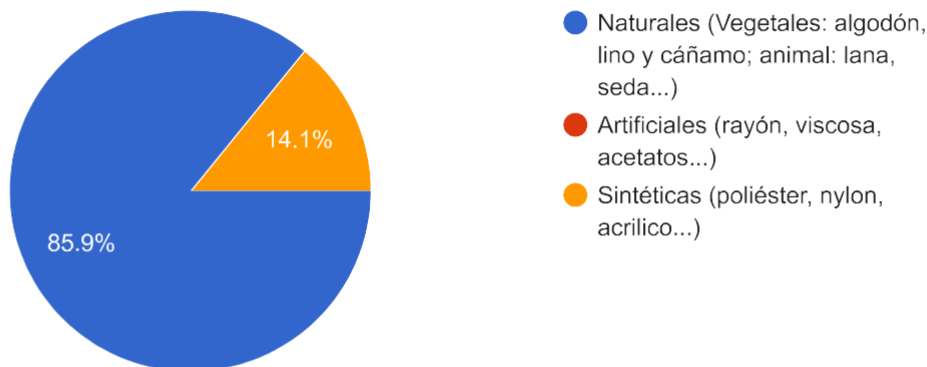
98 respuestas



9. A la hora de comprar una prenda ¿Que tipo de fibra textil prefieres?

 Copiar

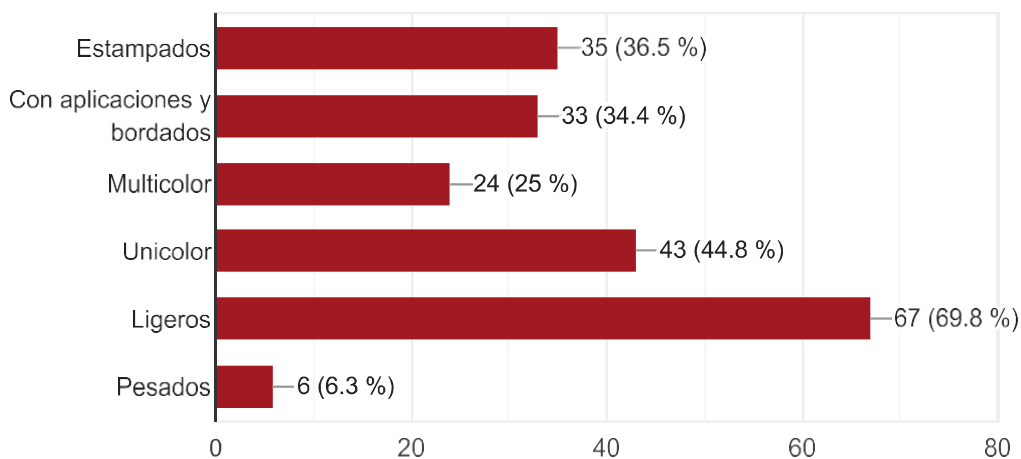
99 respuestas



10. Respecto a los textiles en que están fabricadas las prendas ¿Cuáles llaman más tu atención?

 Copiar

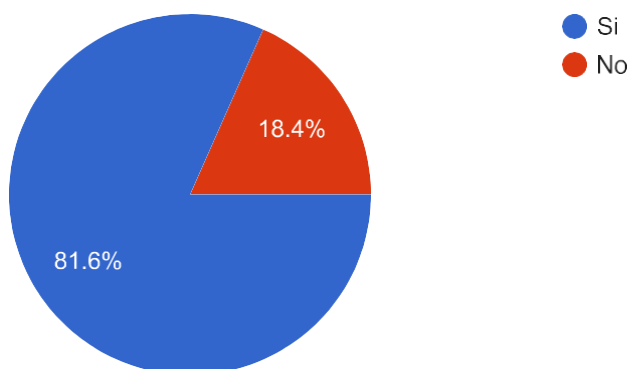
96 respuestas



11. Tras comprar una prenda y usarla por un tiempo ¿Estás dispuesta a pagar un servicio de reparación y renovación, para extender su vida útil?

 Copiar

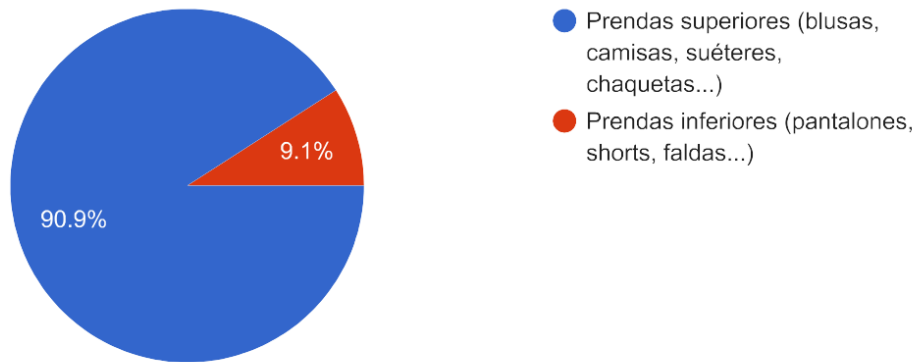
98 respuestas



## 12. ¿Qué tipo de prendas consumes con mayor regularidad?

 Copiar

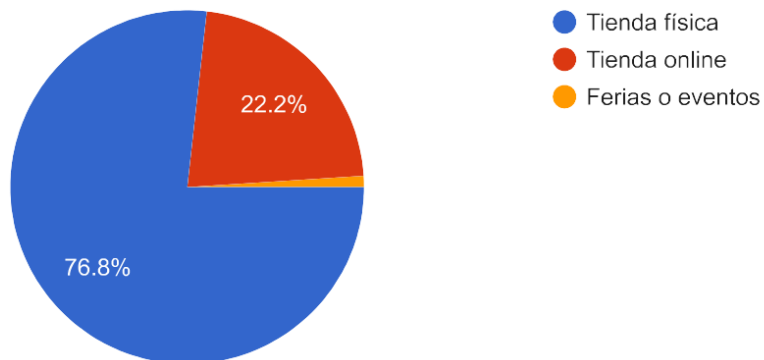
99 respuestas



## 13. ¿Dónde compras prendas habitualmente ?

 Copiar

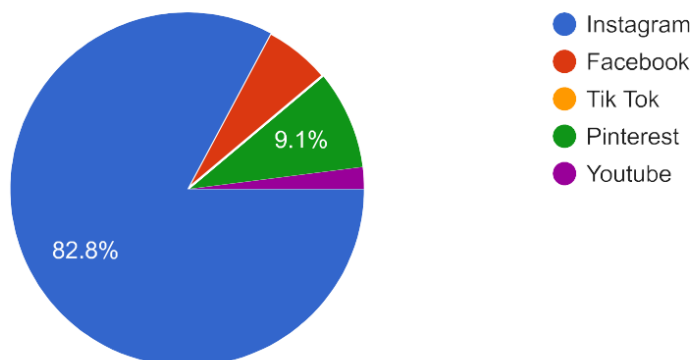
99 respuestas



## 14. ¿Cuál es la red social que utilizas para ver ropa?

 Copiar

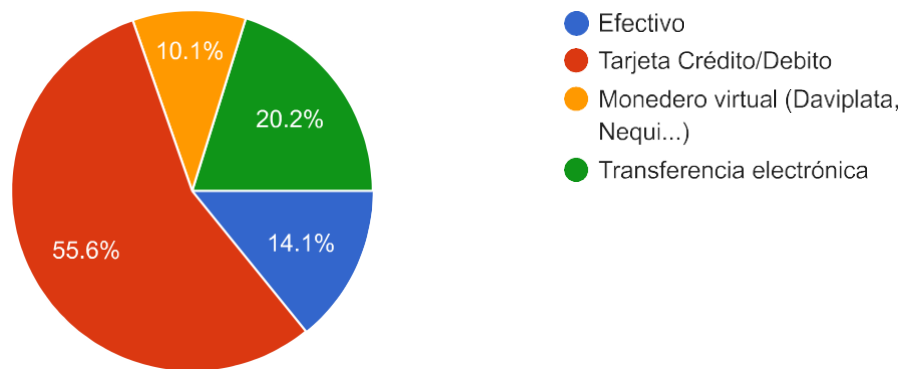
99 respuestas



## 15. Al comprar una prenda ¿Cuál medio de pago prefieres?

Copiar

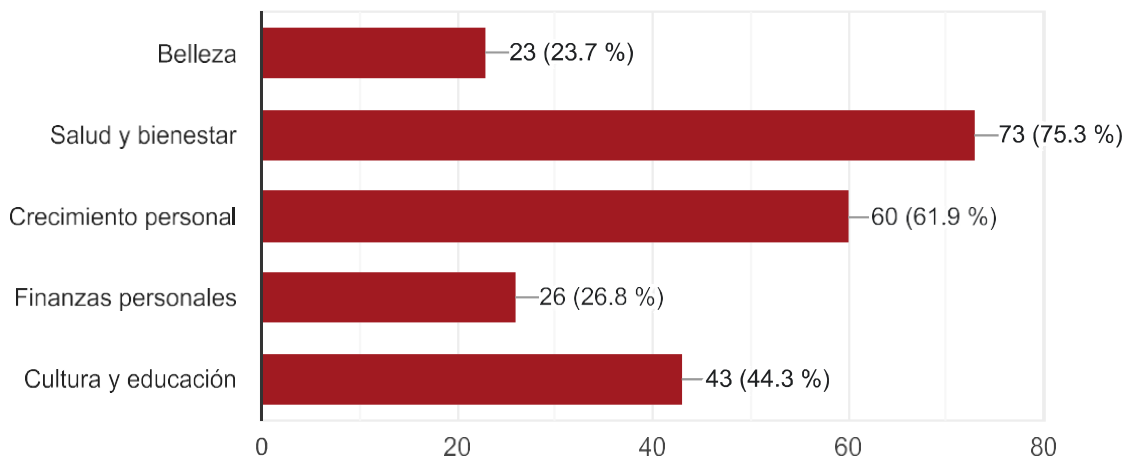
99 respuestas



## 16. ¿Cuáles son tus mayores intereses personales?

Copiar

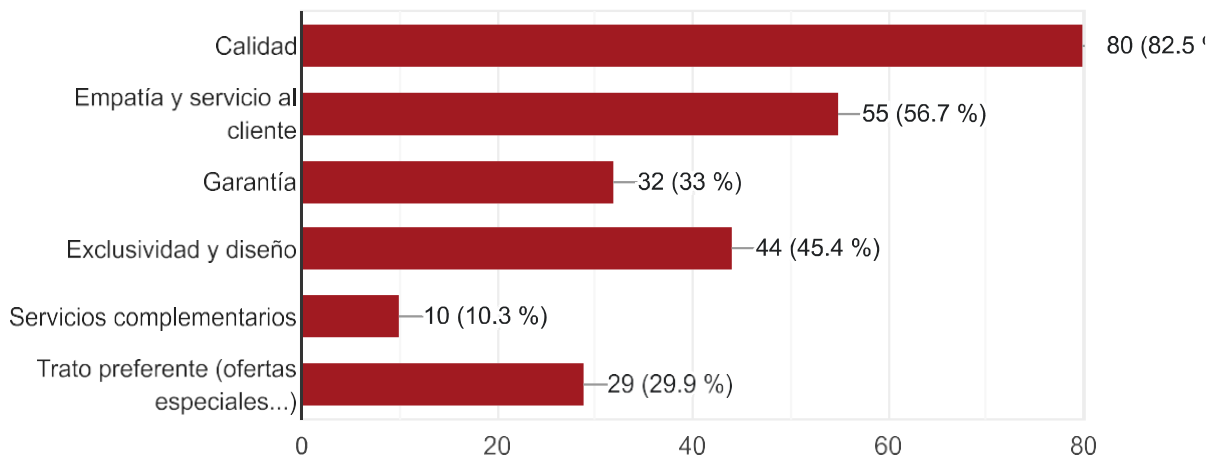
97 respuestas



## 17. ¿Qué haría que te convirtieras en fiel compradora de una marca?

Copiar

97 respuestas



Google no creó ni aprobó este contenido. [Denunciar abuso](#) - [Condiciones del Servicio](#) - [Política de Privacidad](#)

Google Formularios





Anexo E. Análisis DOFA y PES Estratégico

PLANTILLA DOFA

<p><b>Fortalezas:</b></p> <p>Piezas únicas Distribución y combinación del retal textil exitosa (forma, tamaño, color y textura) Buena calidad Ajustes Servicio personalizado Showroom Certificado cómo negocio verde Estandarización del diseño Conocimiento especializado en Sostenibilidad Matrícula mercantil establecimiento comercial Relaciones de confianza con colaboradores Cercanía con los clientes (clientes fidelizados) Dedicados a la valoración del residuo textil</p>	<p><b>Debilidades:</b></p> <p>Clientela limitada Recurso humano limitado para prestar servicios de corte, costura y confección en el hogar Escasas publicaciones en redes sociales Falta de campañas de marketing digital Falta de plan estratégico de ventas Recurso financiero limitado Desconocimiento tributario Baja presencia en sitio físico Demoras en contestar solicitudes Ajustes por variación de tamaño por particularidades de los textiles</p>
<p><b>Oportunidades:</b></p> <p>Difusión de RS y crecimiento personal como valor agregado Ampliar la gama de productos para satisfacer necesidades de clientes (textiles pesados) Escasa competencia en supra reciclaje Sostenibilidad en plan de desarrollo, conoces, ODS Crecimiento del sector Indexmoda Convocatorias fortalecimiento empresarial CCB, SDE, Convocatoria financiación condonable FONDO EMPRENDER Convocatoria apoyo digital Alianzas estratégicas para pruebas de laboratorio textil SENA Redes de networking SDA RMC VNV Mola Exclusividad de diseños El precio del sobrante textil es bajo con respecto al textil completo Los proveedores garantizan la procedencia del textil (calidad) Presencia en tiendas multimarca de moda sostenible Encontrar aliados en confección talleres con trabajo digno, salario justo y enfoque de genero Posicionamiento en moda sostenible</p>	<p><b>Amenazas:</b></p> <p>Proyecciones económicas a la baja Encarecimiento de insumos y materia prima por precio del dólar Alta competencia en el sector de la moda Moda convencional a bajos precios Disminución de clientes por patrones de consumo Perder el recurso humano disponible Asociación de residuos con baja calidad por parte de los clientes (percepción negativa)</p>

# PLANTILLA PES ESTRATÉGICO

## C. PROCESOS/ INSTALACIONES/ AGENTES INTERNOS

DEBILIDADES	FORTALEZAS
Recurso humano limitado REcurso financiero limitado	Relaciones de confianza con colaboradores

## B. USUARIOS/ B2B/ B2C

DEBILIDADES	FORTALEZAS
Falta Plan estrategico de ventas	Conocimiento del segmento
Clientela limitada	Networking
Baja presencia en sitio fisico	
Escasa presencia digital	

**B CLIENTES / B2B / B2C**  
ENFOQUE EN EL USUARIO

**B2C**  
Mujeres  
Ingresos medio-altos  
Ciudadinas  
Canales de distribución físicos  
Instagram como canal de comunicación  
Valora el excelente servicio al cliente  
Canal de pago fácil, simple y rápido

**C PROCESOS & PERSONAS**  
ENFOQUE TÁCTICO

Áreas:  
Administrativa (Nomina)  
Ventas (Nomina)  
Operativa (Nomina)  
Legal (Contrato PSP)  
Contable (Contrato PSP)

Prendas de vestir únicas  
Servicio de renovación

**ENFOQUE OPERATIVO**  
**PRODUCTOS Y SERVICIOS D**

## D. PRODUCTOS Y SERVICIOS

DEBILIDADES	FORTALEZAS
Ajustes por variaciones del tamaño por particularidades del textil	Piezas únicas
	Menores costes
	estandarización de diseños

**CONOCIMIENTO & VALORES A**  
ENFOQUE ESTRATÉGICO

Resultado de hacer frente a la pérdida de un ser querido  
Se base en 3 pilares: sostenibilidad, crecimiento personal y moda  
Valoriza residuos textiles post industriales  
Emplea mujeres en situación de vulnerabilidad económica  
Fomenta la confección desde el hogar  
Promueve exclusividad consciente

## A. KNOW/HOW/ VALORES/ HISTORIA

DEBILIDADES	FORTALEZAS
Escasas publicaciones en redes sociales	Negocio verde certificado
	Implementación supareciclaje
	Conocimiento en sostenibilidad

Anexo F. Simulación Financiera (Fondo Emprender)

**INGRESOS/VENTAS DEL PRIMER AÑO**

NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO	CANTIDADES	PRECIO DE VENTA UNITARIO SIN IVA		INGRESOS TOTALES	%	CRECIMIENTO PORCENTUAL EN VENTAS (CANTIDADES)				
		2024	2025			2026	2027			
1 Kimono 1	528.00	\$	190.000,00	\$	100.320.000	58%	1,8%	2,1%	2,4%	2,7%
2 Kimono 2	15.00	\$	298.000,00	\$	4.470.000	3%	1,8%	2,1%	2,4%	2,7%
3 Blusa	120.00	\$	145.000,00	\$	17.400.000	10%	1,8%	2,1%	2,4%	2,7%
4 Pantalón	144.00	\$	160.000,00	\$	23.040.000	13%	1,6%	2,1%	2,4%	2,7%
5 Chamarras	24.00	\$	145.000,00	\$	3.480.000	2%	1,6%	2,1%	2,4%	2,7%
6 Vestido 1	48.00	\$	190.000,00	\$	9.120.000	5%	1,6%	2,1%	2,4%	2,7%
7 Vestido 2	15.00	\$	230.000,00	\$	3.450.000	2%	1,8%	2,1%	2,4%	2,7%
8 Servicio Reparación/Renovación	216.00	\$	50.000,00	\$	10.800.000	8%	0%	0%	0%	0%
9 0	0	\$	-	\$	-	0%	0%	0%	0%	0%
10 0	0	\$	-	\$	-	0%	0%	0%	0%	0%
<b>TOTAL</b>				<b>\$</b>	<b>172.080.000</b>	<b>100%</b>				

**AÑO BASE 2023**

AÑO	2024	2025	2026	2027
INFLACIÓN	9,0%	5,3%	4,1%	3,9%
IPP	3,9%	5,6%	3,9%	3,9%

<b>TASA IMPORTE RENTA</b>	<b>28,0%</b>
---------------------------	--------------

[VOLVER AL MENÚ](#)

**COSTOS DE CADA PRODUCTO O SERVICIO**

NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO	CANTIDADES	COSTO UNITARIO DEL POTO O SERVICIO		COSTOS TOTALES	%	
		2024	2025			
1 Kimono 1	528	\$	69.434,33	\$	31.381.326	58%
2 Kimono 2	15	\$	72.366,33	\$	1.085.495	2%
3 Blusa	120	\$	32.899,33	\$	3.947.560	7%
4 Pantalón	144	\$	54.146,33	\$	7.797.072	15%
5 Chamarras	24	\$	41.886,33	\$	1.005.512	2%
6 Vestido 1	48	\$	63.046,33	\$	3.026.224	6%
7 Vestido 2	15	\$	66.346,33	\$	995.195	2%
8 Servicio Reparación/Renovación	216	\$	20.646,33	\$	4.459.607	8%
9 0	0	\$	-	\$	-	0%
10 0	0	\$	-	\$	-	0%
<b>TOTAL</b>				<b>\$</b>	<b>63.697.990</b>	<b>100%</b>

REVISAR LAS PROYECCIONES

**PROYECCIONES**

AÑO	2023	2024	2025	2026	2027
VENTAS ANUALES	\$ 172.080.000,0	\$ 190.568.275,2	\$ 204.882.430,1	\$ 218.401.392,3	\$ 233.045.860,9
COSTOS ANUALES	\$ 63.697.990,3	\$ 66.863.064,4	\$ 61.092.756,2	\$ 64.973.769,0	\$ 69.303.753,3
<b>MARGEN OPERATIVO</b>	<b>\$ 118.382.009,7</b>	<b>\$ 133.905.210,8</b>	<b>\$ 143.789.673,9</b>	<b>\$ 153.427.633,3</b>	<b>\$ 163.742.107,6</b>

Desarrollado por: Magister Mauricio Basso Duarte.  
Docente de Tiempo Completo Universidad EAFIT.  
Coordinador Técnico de Ingeniería de Sistemas Universidad EAFIT Universidad EAFIT.  
correo: mbasso@eafit.edu.co

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

	INVERSIÓN INICIAL
TERRENOS	\$ -
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	\$ -
MUEBLES Y ENSERES	\$ 2.999.800,00
EQUIPO DE OFICINA	\$ 2.599.000,00
EQUIPO DE TRANSPORTE	\$ -
FRANQUICIAS	\$ -
PATENTES /INV en INTANGIBLES	\$ 2.253.500,00
GASTOS DE PUESTA EN MARCHA	\$ 3.000.000,00
<b>TOTAL INVERSIONES</b>	<b>\$ 10.852.300,00</b>

VOLVER AL MENÚ

**INCLUYA EN CADA CATEGORÍA LOS COSTOS Y GASTOS FIJOS DEL PRIMER AÑO, EN LOS QUE DEBERÁN INCURRIR PARA LA OPERACIÓN DEL NEGOCIO**

**NÓMINAS:**

	VALOR AÑO 1
<b>ADMINISTRATIVA:</b>	<b>\$ 39.316.084,00</b>
<b>VENTAS:</b>	<b>\$ 23.474.856,00</b>
<b>PRODUCCIÓN/SERVICIO:</b>	<b>\$ 23.474.856,00</b>
TOTAL NÓMINAS	\$ 86.265.796,00
<b>PRESUPUESTO DEL MARKETING MIX año de INICIO.</b>	<b>\$ 15.487.200,00</b>
<b>GASTO PUBLICITARIO AÑOS SIGUIENTES</b>	
2024	\$ 17.151.144,77
2025	\$ 17.415.006,55
2026	\$ 17.472.111,39
2027	\$ 17.478.439,57

**GASTOS FIJOS:**

	VALOR AÑO 1
<b>ARRIENDO:</b>	
SERVICIOS PÚBLICOS:	\$ 498.600,00
TELEFONÍA CELULAR:	\$ 670.800,00
INTERNET:	\$ 864.000,00
PAPELERÍA:	\$ 2.581.200,00
SERVICIOS DE SEGURIDAD:	\$ -
SERVICIOS DE ASEO:	\$ 720.000,00
polizas de seguro	\$ 1.190.000,00
Outsourcing	\$ -
	\$ -
	\$ -
	\$ -
<b>TOTAL GASTOS FIJOS</b>	<b>\$ 6.524.600,00</b>

Desarrollado por: Magíster Mauricio Reyes Giraldo.  
 Docente de Tiempo Completo Universidad EAN.  
 Coordinador Núcleo de Emprendimiento Universidad FEAU Universidad  
 -EAN.  
 contacto: dmreyes@ean.edu.co

### INVERSIÓN TOTAL Y NECESIDADES DE FINANCIACIÓN

TOTAL INVERSIONES \$ 10.852.300,00

TASA DE INT ANUAL CRÉDITO  
6,00%

AÑOS DE CRÉDITO 2

#### CALCULO DEL CAPITAL DE TRABAJO INICIAL

	MESES	VALOR
COSTOS OPERATIVOS	3,0	\$ 13.424.497,58
NÓMINAS	3,0	\$ 21.566.449,00
MARKETING MIX	3,0	\$ 3.871.800,00
GASTOS FIJOS	3,0	\$ 1.631.150,00
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 40.493.896,58</b>
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>		<b>\$ 51.346.196,58</b>
<b>APORTE DE LOS EMPRENDEDORES</b>		<b>\$ 5.134.619,66</b>
<b>PRÉSTAMO A SOLICITAR</b>		<b>\$ 46.211.576,92</b>

#### CALCULO DEL PRÉSTAMO

AÑO 0	inicial	interés	amort	cuota	final
2023	\$ 46.211.576,9	\$ 2.772.694,6	\$ 22.432.804,3	\$ 25.205.498,9	\$ 46.211.576,9
2024	\$ 23.778.772,6	\$ 1.426.726,4	\$ 23.778.772,6	\$ 25.205.498,9	\$ -
2025	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
2026	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
2027	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

VOLVER AL MENÚ

Desarrollado por: Magister Mauricio Reyes Giraldo.  
Docente de Tiempo Completo Universidad EAN.  
Coordinador Núcleo de Emprendimiento Universidad FEAV Universidad -  
EAN.  
contacto: dmreyes@ean.edu.co

## ESTADOS FINANCIEROS BÁSICOS PROYECTADOS

VOLVER AL MENÚ

Todos los datos de los Estados financieros se generan de forma automática.

### ESTADO DE RESULTADOS

	2023	2024	2025	2026	2027
VENTAS	\$ 172.080.000,0	\$ 190.568.275,2	\$ 204.882.430,1	\$ 218.401.392,3	\$ 233.045.860,9
COSTO VENTAS	\$ 53.697.990,3	\$ 56.663.064,4	\$ 61.092.756,2	\$ 64.973.759,0	\$ 69.303.753,3
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 118.382.009,7</b>	<b>\$ 133.905.210,8</b>	<b>\$ 143.789.673,9</b>	<b>\$ 153.427.633,3</b>	<b>\$ 163.742.107,6</b>
GASTOS ADITIVOS Y VTAS	\$ 86.265.796,0	\$ 94.029.717,6	\$ 99.013.292,7	\$ 103.072.837,7	\$ 107.092.678,3
GASTOS FIJOS DEL PERIODO	\$ 6.524.600,0	\$ 7.111.814,0	\$ 7.488.740,1	\$ 7.795.778,5	\$ 8.099.813,8
OTROS GASTOS	\$ 15.487.200,0	\$ 17.151.144,8	\$ 17.415.006,6	\$ 17.472.111,4	\$ 17.478.439,6
DEPRECIACIÓN	\$ 2.170.460,0	\$ 2.170.460,0	\$ 2.170.460,0	\$ 2.170.460,0	\$ 2.170.460,0
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>\$ 7.933.953,7</b>	<b>\$ 13.442.074,3</b>	<b>\$ 17.702.174,5</b>	<b>\$ 22.916.445,7</b>	<b>\$ 28.900.715,8</b>
GASTOS FINANCIEROS	\$ 2.772.694,6	\$ 1.426.726,4	\$ -	\$ -	\$ -
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPTOS</b>	<b>\$ 5.161.259,1</b>	<b>\$ 12.015.348,0</b>	<b>\$ 17.702.174,5</b>	<b>\$ 22.916.445,7</b>	<b>\$ 28.900.715,8</b>
IMPUESTOS	\$ 1.445.152,5	\$ 3.364.297,4	\$ 4.956.608,9	\$ 6.416.604,8	\$ 8.092.200,4
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 3.716.106,5</b>	<b>\$ 8.651.050,6</b>	<b>\$ 12.745.565,6</b>	<b>\$ 16.499.840,9</b>	<b>\$ 20.808.515,4</b>

### BALANCE

	2023	2024	2025	2026	2027	
<b>ACTIVO</b>						
CAJA/BANCOS	\$ 40.493.896,58	\$ 25.392.811,33	\$ 10.638.587,64	\$ 18.495.874,17	\$ 25.880.605,39	\$ 34.035.335,49
FIJO NO DEPRECIABLE	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FIJO DEPRECIABLE	\$ 10.852.300,00	\$ 10.852.300,00	\$ 10.852.300,00	\$ 10.852.300,00	\$ 10.852.300,00	\$ 10.852.300,00
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	\$ -	\$ 2.170.460,00	\$ 4.340.920,00	\$ 6.511.380,00	\$ 8.681.840,00	\$ 10.852.300,00
ACTIVO FIJO NETO	\$ 10.852.300,00	\$ 8.681.840,00	\$ 6.511.380,00	\$ 4.340.920,00	\$ 2.170.460,00	\$ -
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 51.346.196,58</b>	<b>\$ 34.074.651,33</b>	<b>\$ 17.149.967,64</b>	<b>\$ 22.836.794,17</b>	<b>\$ 28.051.065,39</b>	<b>\$ 34.035.335,49</b>
<b>PASIVO</b>						
Impuestos X Pagar	\$ 0	\$ 1.445.152,5	\$ 3.364.297,4	\$ 4.956.608,9	\$ 6.416.604,8	\$ 8.092.200,4
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ -	\$ 1.445.152,5	\$ 3.364.297,4	\$ 4.956.608,9	\$ 6.416.604,8	\$ 8.092.200,4
Obligaciones Financieras	\$ 46.211.576,92	\$ 23.778.772,59	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>PASIVO</b>	<b>\$ 46.211.576,92</b>	<b>\$ 25.223.925,13</b>	<b>\$ 3.364.297,44</b>	<b>\$ 4.956.608,86</b>	<b>\$ 6.416.604,80</b>	<b>\$ 8.092.200,43</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital Social	\$ 5.134.619,66	\$ 5.134.619,66	\$ 5.134.619,66	\$ 5.134.619,66	\$ 5.134.619,66	\$ 5.134.619,66
Utilidades del Ejercicio	\$ 0	\$ 3.716.106,5	\$ 8.651.050,6	\$ 12.745.565,6	\$ 16.499.840,9	\$ 20.808.515,4
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 5.134.619,66</b>	<b>\$ 8.850.726,20</b>	<b>\$ 13.785.670,21</b>	<b>\$ 17.880.185,30</b>	<b>\$ 21.634.460,58</b>	<b>\$ 25.943.135,06</b>
<b>TOTAL PAS + PAT</b>	<b>\$ 51.346.196,58</b>	<b>\$ 34.074.651,33</b>	<b>\$ 17.149.967,64</b>	<b>\$ 22.836.794,17</b>	<b>\$ 28.051.065,39</b>	<b>\$ 34.035.335,49</b>
CUADRE (ACT = PAS+PAT)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

### FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO:

#### CAPITAL INVERTIDO

	2023	2024	2025	2026	2027	
Activos Corrientes	\$ 40.493.897	\$ 25.392.811	\$ 10.638.588	\$ 18.495.874	\$ 25.880.605	\$ 34.035.335
Pasivos Corrientes	\$ -	\$ 1.445.153	\$ 3.364.297	\$ 4.956.609	\$ 6.416.605	\$ 8.092.200
<b>KTNO</b>	<b>\$ 40.493.897</b>	<b>\$ 23.947.659</b>	<b>\$ 7.274.290</b>	<b>\$ 13.539.265</b>	<b>\$ 19.464.001</b>	<b>\$ 25.943.135</b>
<b>Activo Fijo Neto</b>	<b>\$ 10.852.300</b>	<b>\$ 8.681.840</b>	<b>\$ 6.511.380</b>	<b>\$ 4.340.920</b>	<b>\$ 2.170.460</b>	<b>\$ -</b>
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ 2.170.460	\$ 4.340.920	\$ 6.511.380	\$ 8.681.840	\$ 10.852.300
<b>Activo Fijo Bruto</b>	<b>\$ 10.852.300</b>	<b>\$ 10.852.300</b>	<b>\$ 10.852.300</b>	<b>\$ 10.852.300</b>	<b>\$ 10.852.300</b>	<b>\$ 10.852.300</b>
<b>Total Capital Operativo Neto</b>	<b>\$ 51.346.197</b>	<b>\$ 32.629.499</b>	<b>\$ 13.785.670</b>	<b>\$ 17.880.185</b>	<b>\$ 21.634.461</b>	<b>\$ 25.943.135</b>

### CALCULO DEL FLUJO DE CAJA LIBRE

EBIT	\$ 7.933.953,7	\$ 13.442.074,3	\$ 17.702.174,5	\$ 22.916.445,7	\$ 28.900.715,8
Impuestos	\$ 2.221.507,0	\$ 3.763.780,8	\$ 4.956.608,9	\$ 6.416.604,8	\$ 8.092.200,4
<b>NOPLAT</b>	<b>\$ 5.712.446,7</b>	<b>\$ 9.678.293,5</b>	<b>\$ 12.745.565,6</b>	<b>\$ 16.499.840,9</b>	<b>\$ 20.808.515,4</b>
Inversión Neta	\$ 18.716.697,8	\$ 18.843.828,6	\$ -4.094.515,1	\$ -3.754.275,3	\$ -4.308.674,5
<b>Flujo de Caja Libre del período</b>	<b>\$ 24.429.144</b>	<b>\$ 28.522.122</b>	<b>\$ 8.651.051</b>	<b>\$ 12.745.566</b>	<b>\$ 16.499.841</b>

Desarrollado por: Magister Mauricio Reyes Giraldo.  
Docente de Tiempo Completo Universidad EAN.  
Coordinador Núcleo de Emprendimiento Universidad FEAV Universidad EAN.  
contacto: dmreyes@ean.edu.co

EVALUACIÓN FINANCIERA Y PUNTO DE EQUILIBRIO

VOLVER AL MENÚ

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

14,00%

FLUJO DE CAJA DE PROYECTO	INVERSIÓN AÑO 0	2023	2024	2025	2026	2027
	-51.346.196,58	\$24.429.144,45	\$28.522.122,11	\$8.651.050,55	\$12.745.565,65	\$16.499.840,93

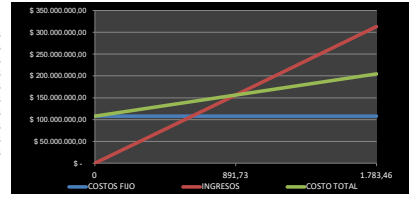
VALOR PRESENTE NETO DEL PROYECTO = \$ 13.984.835,40

TASA INTERNA DE RETORNO = 26,65%

PERIODO DE RECUPERACIÓN: 3,93 AÑOS

PUNTO DE EQUILIBRIO

NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN UNITARIO	PARTICIPACIÓN % EN VENTAS TOTALES	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN PONDERADO	PTO EQUILIBRIO POR REFERENCIA DE PTO O SERVICIO
Kimono 1	\$ 130.565,67	58%	\$ 76.117,78	519,87 UNIDADES
Kimono 2	\$ 225.633,67	3%	\$ 5.861,13	23,16 UNIDADES
Blusa	\$ 112.103,67	10%	\$ 11.335,45	90,17 UNIDADES
Pantalón	\$ 105.853,67	13%	\$ 14.172,88	119,39 UNIDADES
Chamarras	\$ 103.103,67	2%	\$ 2.085,09	18,03 UNIDADES
Vestido 1	\$ 126.953,67	5%	\$ 6.728,37	47,26 UNIDADES
Vestido 2	\$ 163.653,67	2%	\$ 3.281,06	17,88 UNIDADES
Servicio Reparación/Renovación	\$ 29.353,67	0%	\$ 1.842,28	55,97 UNIDADES
0	\$ -	0%	\$ -	- UNIDADES
0	\$ -	0%	\$ -	- UNIDADES



VOLVER AL MENÚ

TOTAL MARGEN DE CONTRIBUCIÓN PROMEDIO PONDERADO = \$ 121.424,02  
 PUNTO DE EQUILIBRIO - COSTOS Y GTOS FIJO.MCPP = 891,73 UNIDADES  
 PUNTO DE EQUILIBRIO EN PESOS (VALOR VENTAS MÍNIMAS EN TOTAL SIN IVA) = \$ 156.359.539,79

Desarrollado por: Magister Mauricio Reyes Grillo.  
 Docente de Tiempo Completo Universidad EAN.  
 Coordinador Núcleo de Emprendimiento Universidad FEAV Universidad EAN.  
 contacto: dmreyes@ean.edu.co

Simulación Financiera (Crédito de libre inversión para independientes)

**INGRESOS/VENTAS DEL PRIMER AÑO**

NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO	CANTIDADES	PRECIO DE VENTA UNITARIO SIN IVA		INGRESOS TOTALES	%	CRECIMIENTO PORCENTUAL EN VENTAS (CANTIDADES)				
		2024	2025			2026	2027			
1 Kimono 1	528.00	\$	190.000,00	\$	100.320.000	58%	1,8%	2,1%	2,4%	2,7%
2 Kimono 2	15.00	\$	298.000,00	\$	4.470.000	3%	1,8%	2,1%	2,4%	2,7%
3 Blusa	120.00	\$	145.000,00	\$	17.400.000	10%	1,8%	2,1%	2,4%	2,7%
4 Pantalón	144.00	\$	160.000,00	\$	23.040.000	13%	1,6%	2,1%	2,4%	2,7%
5 Chamarras	24.00	\$	145.000,00	\$	3.480.000	2%	1,6%	2,1%	2,4%	2,7%
6 Vestido 1	48.00	\$	190.000,00	\$	9.120.000	5%	1,6%	2,1%	2,4%	2,7%
7 Vestido 2	15.00	\$	230.000,00	\$	3.450.000	2%	1,8%	2,1%	2,4%	2,7%
8 Servicio Reparación/Renovación	216.00	\$	50.000,00	\$	10.800.000	8%	0%	0%	0%	0%
9 0	0	\$	-	\$	-	0%	0%	0%	0%	0%
10 0	0	\$	-	\$	-	0%	0%	0%	0%	0%
<b>TOTAL</b>				<b>\$</b>	<b>172.080.000</b>	<b>100%</b>				

**AÑO BASE 2023**

AÑO	2024	2025	2026	2027
INFLACIÓN	9,0%	5,3%	4,1%	3,9%
IPP	3,9%	5,6%	3,9%	3,9%

<b>TASA IMPORTE RENTA</b>	<b>28,0%</b>
---------------------------	--------------

[VOLVER AL MENÚ](#)

**COSTOS DE CADA PRODUCTO O SERVICIO**

NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO	CANTIDADES	COSTO UNITARIO DEL POTO O SERVICIO		COSTOS TOTALES	%	
		2024	2025			
1 Kimono 1	528	\$	69.434,33	\$	31.381.326	58%
2 Kimono 2	15	\$	72.366,33	\$	1.085.495	2%
3 Blusa	120	\$	32.899,33	\$	3.947.560	7%
4 Pantalón	144	\$	54.146,33	\$	7.797.072	15%
5 Chamarras	24	\$	41.886,33	\$	1.005.512	2%
6 Vestido 1	48	\$	63.046,33	\$	3.026.224	6%
7 Vestido 2	15	\$	66.346,33	\$	995.195	2%
8 Servicio Reparación/Renovación	216	\$	20.646,33	\$	4.459.607	8%
9 0	0	\$	-	\$	-	0%
10 0	0	\$	-	\$	-	0%
<b>TOTAL</b>				<b>\$</b>	<b>63.697.990</b>	<b>100%</b>

REVISAR LAS PROYECCIONES

**PROYECCIONES**

AÑO	2023	2024	2025	2026	2027
VENTAS ANUALES	\$ 172.080.000,0	\$ 190.568.275,2	\$ 204.882.430,1	\$ 218.401.392,3	\$ 233.045.860,9
COSTOS ANUALES	\$ 63.697.990,3	\$ 66.863.064,4	\$ 61.092.756,2	\$ 64.973.769,0	\$ 69.303.753,3
<b>MARGEN OPERATIVO</b>	<b>\$ 118.382.009,7</b>	<b>\$ 133.905.210,8</b>	<b>\$ 143.789.673,9</b>	<b>\$ 153.427.633,3</b>	<b>\$ 163.742.107,6</b>

Desarrollado por: Magister Mauricio Basso Diabli  
Docente de Tiempo Completo Universidad EAFIT  
Coordinador Técnico de Ingeniería de Sistemas Universidad EAFIT Universidad EAFIT  
correo: mbasso@eafit.edu.co

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

	INVERSIÓN INICIAL
TERRENOS	\$ -
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	\$ -
MUEBLES Y ENSERES	\$ 2.999.800,00
EQUIPO DE OFICINA	\$ 2.599.000,00
EQUIPO DE TRANSPORTE	\$ -
FRANQUICIAS	\$ -
PATENTES /INV en INTANGIBLES	\$ 2.253.500,00
GASTOS DE PUESTA EN MARCHA	\$ 3.000.000,00
<b>TOTAL INVERSIONES</b>	<b>\$ 10.852.300,00</b>

VOLVER AL MENÚ

**INCLUYA EN CADA CATEGORÍA LOS COSTOS Y GASTOS FIJOS DEL PRIMER AÑO, EN LOS QUE DEBERÁN INCURRIR PARA LA OPERACIÓN DEL NEGOCIO**

**NÓMINAS:**

	VALOR AÑO 1
<b>ADMINISTRATIVA:</b>	<b>\$ 39.316.084,00</b>
<b>VENTAS:</b>	<b>\$ 23.474.856,00</b>
<b>PRODUCCIÓN/SERVICIO:</b>	<b>\$ 23.474.856,00</b>
TOTAL NÓMINAS	\$ 86.265.796,00
<b>PRESUPUESTO DEL MARKETING MIX año de INICIO.</b>	<b>\$ 15.487.200,00</b>
<b>GASTO PUBLICITARIO AÑOS SIGUIENTES</b>	
2024	\$ 17.151.144,77
2025	\$ 17.415.006,55
2026	\$ 17.472.111,39
2027	\$ 17.478.439,57

**GASTOS FIJOS:**

	VALOR AÑO 1
<b>ARRIENDO:</b>	
SERVICIOS PÚBLICOS:	\$ 498.600,00
TELEFONÍA CELULAR:	\$ 670.800,00
INTERNET:	\$ 864.000,00
PAPELERÍA:	\$ 2.581.200,00
SERVICIOS DE SEGURIDAD:	\$ -
SERVICIOS DE ASEO:	\$ 720.000,00
polizas de seguro	\$ 1.190.000,00
Outsourcing	\$ -
	\$ -
	\$ -
	\$ -
<b>TOTAL GASTOS FIJOS</b>	<b>\$ 6.524.600,00</b>

Desarrollado por: Magíster Mauricio Reyes Giraldo.  
 Docente de Tiempo Completo Universidad EAN.  
 Coordinador Núcleo de Emprendimiento Universidad FEAV Universidad  
 -EAN.  
 contacto: dmreyes@ean.edu.co

### INVERSIÓN TOTAL Y NECESIDADES DE FINANCIACIÓN

TOTAL INVERSIONES \$ 10.852.300,00

TASA DE INT ANUAL CRÉDITO

19,42%

AÑOS DE CRÉDITO

2

**CALCULO DEL CAPITAL DE TRABAJO INICIAL**

	MESES	VALOR
COSTOS OPERATIVOS	3,0	\$ 13.424.497,58
NÓMINAS	3,0	\$ 21.566.449,00
MARKETING MIX	3,0	\$ 3.871.800,00
GASTOS FIJOS	3,0	\$ 1.631.150,00
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 40.493.896,58</b>
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>		<b>\$ 51.346.196,58</b>
<b>APORTE DE LOS EMPRENDEDORES</b>		<b>\$ 5.134.619,66</b>
<b>PRÉSTAMO A SOLICITAR</b>		<b>\$ 46.211.576,92</b>

**CALCULO DEL PRÉSTAMO**

AÑO 0	inicial	interés	amort	cuota	final
2023	\$ 46.211.576,9	\$ 8.974.288,2	\$ 21.060.786,1	\$ 30.035.074,4	\$ 46.211.576,9
2024	\$ 25.150.790,8	\$ 4.884.283,6	\$ 25.150.790,8	\$ 30.035.074,4	\$ -
2025	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
2026	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
2027	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

VOLVER AL MENÚ

Desarrollado por: Magíster Mauricio Reyes Giraldo.  
 Docente de Tiempo Completo Universidad EAN.  
 Coordinador Núcleo de Emprendimiento Universidad FEAV Universidad -  
 EAN.  
 contacto: dmreyes@ean.edu.co

## ESTADOS FINANCIEROS BÁSICOS PROYECTADOS

VOLVER AL MENÚ

Todos los datos de los Estados financieros se generan de forma automática.

ESTADO DE RESULTADOS						
	2023	2024	2025	2026	2027	
VENTAS	\$ 172.080.000,0	\$ 190.568.275,2	\$ 204.882.430,1	\$ 218.401.392,3	\$ 233.045.860,9	
COSTO VENTAS	\$ 53.697.990,3	\$ 56.663.064,4	\$ 61.092.756,2	\$ 64.973.759,0	\$ 69.303.753,3	
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 118.382.009,7</b>	<b>\$ 133.905.210,8</b>	<b>\$ 143.789.673,9</b>	<b>\$ 153.427.633,3</b>	<b>\$ 163.742.107,6</b>	
GASTOS ADITIVOS Y VTAS	\$ 86.265.796,0	\$ 94.029.717,6	\$ 99.013.292,7	\$ 103.072.837,7	\$ 107.092.678,3	
GASTOS FIJOS DEL PERIODO	\$ 6.524.600,0	\$ 7.111.814,0	\$ 7.488.740,1	\$ 7.795.778,5	\$ 8.099.813,8	
OTROS GASTOS	\$ 15.487.200,0	\$ 17.151.144,8	\$ 17.415.006,6	\$ 17.472.111,4	\$ 17.478.439,6	
DEPRECIACIÓN	\$ 2.170.460,0	\$ 2.170.460,0	\$ 2.170.460,0	\$ 2.170.460,0	\$ 2.170.460,0	
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>\$ 7.933.953,7</b>	<b>\$ 13.442.074,3</b>	<b>\$ 17.702.174,5</b>	<b>\$ 22.916.445,7</b>	<b>\$ 28.900.715,8</b>	
GASTOS FINANCIEROS	\$ 8.974.288,2	\$ 4.884.283,6	\$ -	\$ -	\$ -	
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPTOS</b>	<b>\$ (1.040.334,5)</b>	<b>\$ 8.557.790,8</b>	<b>\$ 17.702.174,5</b>	<b>\$ 22.916.445,7</b>	<b>\$ 28.900.715,8</b>	
IMPUESTOS	\$ -	\$ 2.396.181,4	\$ 4.956.608,9	\$ 6.416.604,8	\$ 8.092.200,4	
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ (1.040.334,5)</b>	<b>\$ 6.161.609,4</b>	<b>\$ 12.745.565,6</b>	<b>\$ 16.499.840,9</b>	<b>\$ 20.808.515,4</b>	

BALANCE						
AÑO o	2023	2024	2025	2026	2027	
<b>ACTIVO</b>						
CAJA/BANCOS	\$ 40.493.896,58	\$ 20.563.235,91	\$ 7.181.030,43	\$ 18.495.874,17	\$ 25.880.605,39	\$ 34.035.335,49
FIJO NO DEPRECIABLE	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FIJO DEPRECIABLE	\$ 10.852.300,00	\$ 10.852.300,00	\$ 10.852.300,00	\$ 10.852.300,00	\$ 10.852.300,00	\$ 10.852.300,00
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	\$ -	\$ 2.170.460,00	\$ 4.340.920,00	\$ 6.511.380,00	\$ 8.681.840,00	\$ 10.852.300,00
ACTIVO FIJO NETO	\$ 10.852.300,00	\$ 8.681.840,00	\$ 6.511.380,00	\$ 4.340.920,00	\$ 2.170.460,00	\$ -
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 51.346.196,58</b>	<b>\$ 29.245.075,91</b>	<b>\$ 13.692.410,43</b>	<b>\$ 22.836.794,17</b>	<b>\$ 28.051.065,39</b>	<b>\$ 34.035.335,49</b>
<b>PASIVO</b>						
Impuestos X Pagar	\$ 0	\$ -	\$ 2.396.181,4	\$ 4.956.608,9	\$ 6.416.604,8	\$ 8.092.200,4
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ -	\$ -	\$ 2.396.181,4	\$ 4.956.608,9	\$ 6.416.604,8	\$ 8.092.200,4
Obligaciones Financieras	\$ 46.211.576,92	\$ 25.150.790,79	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>PASIVO</b>	<b>\$ 46.211.576,92</b>	<b>\$ 25.150.790,79</b>	<b>\$ 2.396.181,42</b>	<b>\$ 4.956.608,86</b>	<b>\$ 6.416.604,80</b>	<b>\$ 8.092.200,43</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital Social	\$ 5.134.619,66	\$ 5.134.619,66	\$ 5.134.619,66	\$ 5.134.619,66	\$ 5.134.619,66	\$ 5.134.619,66
Utilidades del Ejercicio	\$ 0	\$ (1.040.334,5)	\$ 6.161.609,4	\$ 12.745.565,6	\$ 16.499.840,9	\$ 20.808.515,4
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 5.134.619,66</b>	<b>\$ 4.094.285,12</b>	<b>\$ 11.296.229,01</b>	<b>\$ 17.880.185,30</b>	<b>\$ 21.634.460,58</b>	<b>\$ 25.943.135,06</b>
<b>TOTAL PAS + PAT</b>	<b>\$ 51.346.196,58</b>	<b>\$ 29.245.075,91</b>	<b>\$ 13.692.410,43</b>	<b>\$ 22.836.794,17</b>	<b>\$ 28.051.065,39</b>	<b>\$ 34.035.335,49</b>
CUADRE (ACT = PAS+PAT)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO:						
CAPITAL INVERTIDO						
AÑO o	2023	2024	2025	2026	2027	
Activos Corrientes	\$ 40.493.897	\$ 20.563.236	\$ 7.181.030	\$ 18.495.874	\$ 25.880.605	\$ 34.035.335
Pasivos Corrientes	\$ -	\$ -	\$ 2.396.181	\$ 4.956.609	\$ 6.416.605	\$ 8.092.200
<b>KTNO</b>	<b>\$ 40.493.897</b>	<b>\$ 20.563.236</b>	<b>\$ 4.784.849</b>	<b>\$ 13.539.265</b>	<b>\$ 19.464.001</b>	<b>\$ 25.943.135</b>
<b>Activo Fijo Neto</b>	<b>\$ 10.852.300</b>	<b>\$ 8.681.840</b>	<b>\$ 6.511.380</b>	<b>\$ 4.340.920</b>	<b>\$ 2.170.460</b>	<b>\$ -</b>
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ 2.170.460	\$ 4.340.920	\$ 6.511.380	\$ 8.681.840	\$ 10.852.300
<b>Activo Fijo Bruto</b>	<b>\$ 10.852.300</b>	<b>\$ 10.852.300</b>	<b>\$ 10.852.300</b>	<b>\$ 10.852.300</b>	<b>\$ 10.852.300</b>	<b>\$ 10.852.300</b>
<b>Total Capital Operativo Neto</b>	<b>\$ 51.346.197</b>	<b>\$ 29.245.076</b>	<b>\$ 11.296.229</b>	<b>\$ 17.880.185</b>	<b>\$ 21.634.461</b>	<b>\$ 25.943.135</b>

CALCULO DEL FLUJO DE CAJA LIBRE						
EBIT	\$ 7.933.953,7	\$ 13.442.074,3	\$ 17.702.174,5	\$ 22.916.445,7	\$ 28.900.715,8	
Impuestos	\$ 2.221.507,0	\$ 3.763.780,8	\$ 4.956.608,9	\$ 6.416.604,8	\$ 8.092.200,4	
<b>NOPLAT</b>	<b>\$ 5.712.446,7</b>	<b>\$ 9.678.293,5</b>	<b>\$ 12.745.565,6</b>	<b>\$ 16.499.840,9</b>	<b>\$ 20.808.515,4</b>	
Inversión Neta	\$ 22.101.120,7	\$ 17.948.846,9	\$ -6.583.956,3	\$ -3.754.275,3	\$ -4.308.674,5	
<b>Flujo de Caja Libre del período</b>	<b>\$ 27.813.567</b>	<b>\$ 27.627.140</b>	<b>\$ 6.161.609</b>	<b>\$ 12.745.566</b>	<b>\$ 16.499.841</b>	

Desarrollado por: Magister Mauricio Reyes Giraldo.  
Docente de Tiempo Completo Universidad EAN.  
Coordinador Núcleo de Emprendimiento Universidad FEAV Universidad EAN.  
contacto: dmreyes@ean.edu.co

EVALUACIÓN FINANCIERA Y PUNTO DE EQUILIBRIO

VOLVER AL MENÚ

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

14,00%

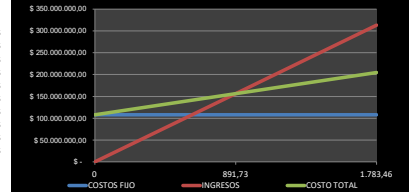
FLUJO DE CAJA DE PROYECTO	INVERSIÓN AÑO 0	2023	2024	2025	2026	2027
	-\$51.346.196,58	\$27.813.567,33	\$27.627.140,43	\$6.161.609,36	\$12.745.565,65	\$16.499.840,93

VALOR PRESENTE NETO DEL PROYECTO =	\$ 14.584.666,16
TASA INTERNA DE RETORNO =	27,68%

PERIODO DE RECUPERACIÓN: 3,89 AÑOS

PUNTO DE EQUILIBRIO

NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN UNITARIO	PARTICIPACIÓN % EN VENTAS TOTALES	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN PONDERADO	PTO EQUILIBRIO POR REFERENCIA DE PDUO O SERVICIO
Kimono 1	\$ 130.565,67	58%	\$ 76.117,78	519,87 UNIDADES
Kimono 2	\$ 225.633,67	3%	\$ 5.861,13	23,16 UNIDADES
Blusa	\$ 112.103,67	10%	\$ 11.335,45	90,17 UNIDADES
Pantalón	\$ 105.853,67	13%	\$ 14.172,88	119,39 UNIDADES
Chamarras	\$ 103.103,67	2%	\$ 2.085,08	18,03 UNIDADES
Vestido 1	\$ 128.953,67	5%	\$ 6.728,37	47,26 UNIDADES
Vestido 2	\$ 163.653,67	2%	\$ 3.281,06	17,88 UNIDADES
Servicio Reparación/Renovación	\$ 29.353,67	6%	\$ 1.842,28	55,97 UNIDADES
0	\$ -	0%	\$ -	- UNIDADES
0	\$ -	0%	\$ -	- UNIDADES



TOTAL MARGEN DE CONTRIBUCIÓN PROMEDIO PONDERADO =	\$ 121.424,02
PUNTO DE EQUILIBRIO - COSTOS Y GOTOS FIJO.MCPP =	891,73 UNIDADES
PUNTO DE EQUILIBRIO EN PESOS (VALOR VENTAS MÍNIMAS EN TOTAL SIN IVA):	\$ 156.359.539,79

VOLVER AL MENÚ

Desarrollado por: Magister Mauricio Reyes Giraldo.  
 Docente de Tiempo Completo Universidad EAN.  
 Coordinador Núcleo de Emprendimiento Universidad FEAV Universidad EAN.  
 contacto: dmreyes@ean.edu.co