



**Empresa de confección y comercialización de prendas de vestir femeninas
elaboradas en textiles de bajo impacto**

Juan Carlos Amaya Pico
David Santiago Católico Mayorga
Ana María Cuervo Mosquera

Universidad EAN
Facultad de Ingeniería
Maestría en Gerencia de Proyectos
Bogotá, Colombia

2022



**Empresa de confección y comercialización de prendas de vestir femeninas
elaboradas en textiles de bajo impacto**

**Juan Carlos Amaya Pico
David Santiago Católico Mayorga
Ana María Cuervo Mosquera**

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

Magister en Gerencia de Proyectos

Director (a):

Diego Rafael Roberto Cabrera Moya

Modalidad:

Creación de Empresa

Universidad EAN

Facultad de Ingeniería

Maestría en Gerencia de Proyectos

Bogotá, Colombia

2022

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá, 2022

Resumen

Kikilas S.A.S. nace como una idea de negocio que busca atender las crecientes necesidades de un público objetivo interesado en que sus deseos y decisiones de vestir dejen de tener un impacto negativo en el medioambiente.

El texto que se presenta a continuación pretende convertirse en el soporte de un modelo de negocio para la elaboración de blusas y camisas manufacturadas para el público femenino de la ciudad de Bogotá, las cuales contarán con un enfoque en diseños vanguardistas, donde se priorizará el uso de textiles ecológicos para disminuir el impacto negativo en el medio ambiente. En la misma línea, se buscará que este modelo de negocio esté basado en manufactura focalizada y experta, así como en alianzas ganadoras con proveedores textiles.

Se hace una apuesta tecnológica en la medida que todo el modelo de mercadeo y comercialización está volcado a un esquema digital, reduciendo costos y construyendo una propuesta de valor de fácil acceso y promoción.

En este marco, se realizaron estudios de mercado y técnicos a partir de los cuales se identificaron la demanda potencial, procesos y capacidad de producción, comercialización y distribución, y se definieron estrategias de mercadeo de las 4P.

Así mismo se elaboraron estudios a nivel financiero que permitieron definir la viabilidad del modelo de negocio a partir de aspectos como indicadores financieros, proyección en ventas y punto de equilibrio, lo cual permitió identificar las condiciones mínimas en las que se debe desarrollar el proyecto.

Palabras clave: (Textil ecológico, confección, blusas, camisas, bajo impacto, digital, vanguardia).

Abstract

Kikilas S.A.S. was born as a business idea that seeks to meet the growing needs of a target audience interested in their desires and clothing decisions to stop having a negative impact on the environment.

The business model presented in this text has the mission of developing manufactured blouses and shirts for the female public of the city of Bogotá, which will have a focus on avant-garde designs, where the use of Eco textiles will be prioritized for reduce the negative impact on the environment. Likewise, it will seek to create a business model based on focused and expert manufacturing, as well as winning alliances with textile suppliers.

A technological commitment is made to the extent that the entire marketing and commercialization model is turned to a digital scheme, reducing costs and building a value proposition of easy access and promotion.

Within this framework, market and technical studies were carried out from which potential demand, processes and production, marketing and distribution capacity were identified, and marketing strategies for the 4Ps were defined.

Likewise, studies were carried out at a financial level that allowed defining the viability of the business model based on aspects such as financial indicators, sales projection and break-even point, which allowed identifying the minimum conditions in which the project should be developed.

Keywords: (Ecological textile, clothing, blouses, shirts, low impact, digital, avant-garde)

Contenido

Lista de Figuras	8
Lista de Tablas	11
1. Introducción	14
2. Naturaleza del proyecto	15
2.1 Origen o fuente de la idea de negocio	15
2.2 Descripción del modelo de negocio	15
2.3 Objetivos empresariales	16
3. Análisis sobre el Sector Textil y su Comportamiento	17
3.1 <i>Investigación Documental</i>	17
3.1.1 El escenario local.....	22
3.1.2 Definiciones y Tendencias	23
3.1.3 Materiales Alternativos en la Moda Eco	27
3.1.4 Comportamiento de la Oferta	29
3.1.5 El Consumo	31
3.1.6 Estado Competitivo de la Industria.....	33
3.1.7 Las Alternativas Comerciales.....	35
3.2 <i>Análisis de las fuerzas que impactan el negocio</i>	38
3.2.1 Amenaza de nuevos competidores	39
3.2.2 Poder de negociación de los clientes	48
3.2.3 Poder de negociación de los Proveedores	49
3.2.4 Amenaza de productos sustitutos	55
3.2.5 Rivalidad entre Competidores	62
4. Validación e Investigación de Mercado	64
4.1 <i>Tendencias del mercado</i>	64
4.2 <i>Diseño Metodológico</i>	66
4.2.1 Árbol de Problemas	66
4.2.2 Criterios de Segmentación.....	67
4.2.3 Mapa de Empatía.....	70
4.2.4 Método Persona.....	71
4.2.5 Hipótesis sobre el Público Objetivo	72
4.2.6 Encuestas para la validación de Hipótesis	74
4.2.7 Propuesta de Valor Inicial	82
4.2.8 Mapa de Sistema de Negocio (System Mapping).....	83
4.2.9 Validación del Modelo	84
4.2.10 Modelo de negocio.....	88
5. Estrategia y plan de Introducción de Mercado	91
5.1 <i>Estrategias de producto y servicio</i>	92
5.2 <i>Estrategias de precio</i>	93
5.3 <i>Estrategias de plaza</i>	94
5.4 <i>Estrategias de promoción</i>	95
6. Aspectos técnicos	97
6.1 <i>Objetivos producción</i>	97
6.2 <i>Ficha técnica del producto</i>	97
6.3 <i>Descripción del proceso</i>	99
6.3.1 Diagramas de Análisis del Proceso.....	100
6.4 <i>Cálculo de la demanda potencial</i>	106
6.5 <i>Maquinaria y Equipo</i>	108
6.6 <i>Tecnología requerida</i>	111

6.7	<i>Materias primas y suministros</i>	111
6.8	<i>Capacidad instalada</i>	111
6.8.1	<i>Definición del número de estaciones o áreas de trabajo</i>	113
6.8.2	<i>Determinación de Número de Trabajadores para el Proceso de Producción</i>	114
6.8.3	<i>Determinación del Espacio Físico</i>	115
6.9	<i>Localización de la Planta</i>	117
6.10	<i>Distribución en Planta</i>	120
6.11	<i>Modelo de gestión integral del proceso productivo</i>	124
7.	Aspectos Organizacionales y Legales	125
7.1	<i>Análisis estratégico</i>	125
7.2	<i>Estructura organizacional</i>	126
7.3	<i>Perfiles y funciones</i>	127
7.4	<i>Organigrama</i>	129
7.5	<i>Factores Clave de la Gestión del Talento Humano</i>	130
7.6	<i>Esquema de gobierno corporativo</i>	131
7.7	<i>Aspectos legales</i>	131
7.8	<i>Estructura jurídica y tipo de sociedad</i>	133
7.9	<i>Regímenes especiales</i>	134
8.	Aspectos Financieros	134
8.1	<i>Objetivos Financieros</i>	134
8.2	<i>Supuestos Económicos para la Simulación</i>	135
8.3	<i>Proyección de Ventas</i>	136
8.4	<i>Proyección de Gastos de Mercadeo</i>	137
8.5	<i>Proyección de Costos de Producción</i>	137
8.6	<i>Proyección de Gastos Administrativos</i>	139
8.7	<i>Presupuesto de Inversión</i>	140
8.8	<i>Estados Financieros</i>	141
8.8.1	<i>Estado de Resultados</i>	141
8.8.2	<i>Balance General</i>	141
8.8.3	<i>Flujo de Caja</i>	142
8.9	<i>Indicadores Financieros de Rentabilidad</i>	143
8.10	<i>Fuentes de Financiación y Evaluación Financiera</i>	145
9.	Enfoque hacia la Sostenibilidad	145
9.1	<i>Dimensión Social</i>	145
9.2	<i>Dimensión Ambiental</i>	146
9.3	<i>Dimensión Económica</i>	147
9.4	<i>Gobernanza</i>	148
10.	Conclusiones	150
	Referencias	153
	Bibliografía	153
	Anexos	162
	<i>Anexo 1: Catálogos Textiles Ecológicos</i>	162
	<i>Anexo 2: Herramienta Sometida al Juicio de Expertos</i>	172
	<i>Anexo 3: Resultados Herramienta de Investigación de Mercado</i>	177
	<i>Anexo 4: Análisis Cuadro de Mando Integral</i>	184
	<i>Anexo 5: Cotizaciones</i>	187
	<i>Anexo 6: Análisis PESTEL</i>	203

Lista de Figuras

Figura 1. Consumo de Energía Durante los Ciclos de Vida de la Prenda	19
Figura 2. Ciclo de Producción de Textiles Fabricados en PET	21
Figura 3. Economía Circular	29
Figura 4. Proceso de Transformación del PET	29
Figura 5. Análisis Proveedor Textiles Sutex.....	50
Figura 6. Análisis Proveedor Textiles Casa Canna	50
Figura 7. Análisis Proveedor Textiles Lafayette	51
Figura 8. Análisis Proveedor Empaque Mahíz	53
Figura 9. Análisis Proveedor Empaque Eco Bolsas - Tela	53
Figura 10. Análisis Proveedor Empaque Eco Bolsas (Bolsa de caña de azúcar).....	54
Figura 11. Análisis Proveedor Empaque Cajas y Empaques de Colombia	54
Figura 12. Árbol de Problemas	67
Figura 13. Pirámide de población – Bogotá, de DANE, 2021	69
Figura 14. Mapa de Empatía	71
Figura 15. Método Persona	72
Figura 16. Gráfico respuestas Pregunta No.7	79
Figura 17. Gráfico respuestas Pregunta No.4.....	79
Figura 18. Gráfico respuestas Pregunta No.8.....	80
Figura 19. Gráfico respuestas Pregunta No.10.....	80
Figura 20. Gráfico respuestas Pregunta No.11	81
Figura 21. Gráfico respuestas Pregunta No.2.....	81
Figura 22. Gráfico respuestas Pregunta No.3.....	82
Figura 23. Gráfico respuestas Pregunta No.19.....	82
Figura 24. Propuesta de Valor	83

Figura 25. Mapa de Sistema de Negocio	84
Figura 26. Lienzo de Modelo de Negocio	89
Figura 27. Ficha Técnica del Producto	98
Figura 28. Descripción del Proceso	100
Figura 29. Diagrama de Análisis del Proceso de Adquisición de materias primas	101
Figura 30. Diagrama de Análisis del Proceso de Diseño y Patronaje	101
Figura 31. Diagrama de Análisis del Proceso de Corte de tela	102
Figura 32. Diagrama de Análisis del Proceso de Confección de prenda.....	103
Figura 33. Diagrama de Análisis del Proceso de Empaque	104
Figura 34. Distribución de probabilidad uniforme	104
Figura 35. Referencia Máquina plana de una aguja.....	108
Figura 36. Referencia Máquina fileteadora	109
Figura 37. Referencia Máquina collarín	109
Figura 38. Referencia Máquina familiar	110
Figura 39. Referencia Cortadora textil	110
Figura 40. Referencia Plancha industrial	110
Figura 41. Cálculo número de máquinas requeridas.....	113
Figura 42. Requerimiento de Espacio Físico	117
Figura 43. Esquema general del SLP	121
Figura 44. Razón de aproximación	123
Figura 45. Diagrama de Hilos	123
Figura 46. Layout en bloques	124
Figura 47. Cuadro de Mando Integral	124
Figura 48. Organigrama	129
Figura 49. Estados de Resultados.....	141

Figura 50. Balance General.....	142
Figura 51. Flujo de Caja	143
Figura 52. Indicadores Financieros de Rentabilidad	143

Lista de Tablas

Tabla 1. Proceso Producción Textil PET	20
Tabla 2. Análisis Competencia Directa – Lish Clothing	39
Tabla 3. Análisis Competencia Directa - Little Ramonas	40
Tabla 4. Análisis Competencia Directa - Juan Pablo Martínez	40
Tabla 5. Análisis Competencia Directa - Casa Lefay	41
Tabla 6. Análisis Competencia Directa - Madre Tierra	42
Tabla 7. Análisis Competencia Directa - Cíclico	43
Tabla 8. Análisis Competencia Directa - Paréntesis	44
Tabla 9. Análisis Competencia Directa - Seahorse	44
Tabla 10. Análisis Competencia Directa - Zara	45
Tabla 11. Análisis Amenaza de Nuevos Competidores	46
Tabla 12. Análisis Poder de Negociación de los Clientes	48
Tabla 13. Relación Proveedores de Insumos	51
Tabla 14. Análisis Poder de Negociación de los Proveedores	54
Tabla 15. Análisis Productos Sustitutos - MNG	56
Tabla 16. Análisis Productos Sustitutos - Studio F	57
Tabla 17. Análisis Productos Sustitutos - NAF NAF	58
Tabla 18. Análisis Productos Sustitutos - FDS	59
Tabla 19. Análisis Productos Sustitutos - Seven Seven	60
Tabla 20. Análisis Productos Sustitutos - XUSS	61
Tabla 21. Análisis Servicios o Productos Sustitutos	61
Tabla 22. Análisis Rivalidad entre Competidores	63
Tabla 23. Intensidad del Análisis de las Fuerzas de Porter	64
Tabla 24. Ingresos Operacionales Empresas Sector Textil	65

Tabla 25. Clasificación de las bases de segmentación	68
Tabla 26. Criterios Geográficos.....	69
Tabla 27. Criterios Demográficos.....	70
Tabla 28. Fórmula para sacar la muestra.....	75
Tabla 29. Tabulación Resultados Encuestas	76
Tabla 30. Relación entrevistas Grupo de Interés	85
Tabla 31. Estimación de tiempos por proceso.....	105
Tabla 32. Fórmula del cálculo de la demanda potencial.....	106
Tabla 33. Respuestas Pregunta No.19	106
Tabla 34. Respuestas Pregunta No.20	106
Tabla 35. Cálculo de media aritmética del precio promedio	107
Tabla 36. Promedio precios respuestas y competencia	107
Tabla 37. Respuestas Pregunta No.9	108
Tabla 38. Parámetros Jornada laboral	112
Tabla 39. Relación tiempo improductivo diario.....	112
Tabla 40. Tiempos producción unidad por área de trabajo.....	114
Tabla 41. Coeficiente K según las industrias.....	116
Tabla 42. Método de factores cualitativos ponderados para la localización de planta	118
Tabla 43. Estratos y valor de arriendo en barrios para localización.....	119
Tabla 44. Matriz ponderación localizaciones.....	120
Tabla 45. Códigos de proximidad.....	122
Tabla 46. Motivos de proximidad	122
Tabla 47. Capital Humano	130
Tabla 48. Precio Definido del Producto	136
Tabla 49. Proyecciones de Ventas Anuales.....	136

Tabla 50. Presupuesto del Marketing Mix	137
Tabla 51. Costos Variables Unitarios	137
Tabla 52. Proyección de Costos de Producción.....	138
Tabla 53. Costos y gastos fijos anuales	138
Tabla 54. Costos y gastos fijos primer año - Administrativos	140
Tabla 55. Cálculo de capital de trabajo inicial	140
Tabla 56. Fuentes de Financiación y Evaluación Financiera.....	145

1. Introducción

Este trabajo presenta un plan de negocios para la creación de una empresa orientada a la confección textil, cuya oferta corresponde a blusas y camisas versátiles con diseños innovadores, elaboradas en textiles de bajo impacto, como una alternativa diferente para al público femenino en la ciudad de Bogotá. El objetivo del plan de negocios de Kikilas S.A.S., pretende contribuir desde la academia con los niveles de emprendimiento del país, al presentar su viabilidad mediante el análisis del sector, el estudio de mercado, así como los resultados obtenidos a partir del estudio financiero en términos de rentabilidad económica. Los objetivos específicos son: 1- Construir un marco de referencia sobre la naturaleza del modelo de negocio que permita identificar la propuesta de valor, los procesos clave, la fuente de ingresos y el plan de negocios del proyecto definido. 2 - Realizar un estudio de mercado para identificar el comportamiento y el potencial de la demanda de blusas y camisas para el público femenino en Bogotá. 3- Elaborar un estudio técnico donde se detallen los aspectos requeridos para la elaboración de las blusas y camisas con diseños innovadores elaborados en textiles de bajo impacto para mujeres en la ciudad de Bogotá, donde también se determine el recurso humano necesario. 4- Adelantar un estudio administrativo y legal para determinar las condiciones jurídicas y organizacionales que se deben cumplir para poder desarrollar el proyecto. 5 - Elaborar un estudio financiero que incluya las proyecciones, estados financieros, formulación de indicadores y evaluación del riesgo, que permitan determinar una adecuada estructura financiera para el desarrollo del proyecto. 6- Realizar un análisis de la sostenibilidad, que incluya los aspectos sociales, tecnológicos, ambientales, económicos y políticos del proyecto.

2. Naturaleza del proyecto

2.1 Origen o fuente de la idea de negocio

La idea está relacionada con la continuidad del legado familiar de uno de los emprendedores de esta investigación, cuya principal actividad económica ha sido la confección textil, enfocado en la creación y arreglo de productos manufacturados.

A razón de esta amplia experiencia y del naciente deseo de buscar alternativas con el objetivo de reducir el impacto negativo de las actividades comerciales a nivel mundial, el equipo emprendedor tomó la decisión de crear un modelo de negocio que sea sostenible a nivel técnico y financiero, que atienda las necesidades identificadas en un segmento de cliente femenino, y que tenga impactos reducidos en el medioambiente, resaltando la importancia de las compras conscientes y el compromiso de las marcas sostenibles frente a la industria.

2.2 Descripción del modelo de negocio

El nombre de la empresa será Kikilas S.A.S, la cual estará clasificada como microempresa según la Ley 905 de 2004 (Senado de la República, 2021), debido a que tendrá vinculadas a menos de diez personas.

El modelo de negocio está enfocado en la confección de blusas y camisas para mujeres como usuario final, y la comercialización de estos productos a través de una plataforma de comercio electrónico alojada en la web, que incluye su difusión en diferentes redes sociales.

El diferencial del modelo de negocio se centra en el empleo de textiles ecológicos o de bajo impacto, particularmente aquellos que son elaborados a partir de hilos de filamento de poliéster y poliamida provenientes de botellas PET recicladas que, al ser utilizados en procesos de manufactura de nuevos textiles, reducen el uso de materiales nuevos o

vírgenes, y por ende se reducen los impactos al medioambiente por cuenta de su elaboración. Otros ejemplos de materiales sostenibles corresponden al algodón orgánico (sin el empleo de contaminantes tóxicos), o al algodón o lana recuperados de prendas de vestir recicladas.

Se dará prioridad a proveedores que certifiquen sus procesos y productos como ecológicos o de bajo impacto (Ver Anexo 1), que además cuenten con una producción local que permita fomentar el apoyo a la economía regional, lo que a su vez representa una reducción en la emisión de CO2 en el ambiente.

Así mismo, a nivel de diseño se contará con modelos alternativos dirigidos a mujeres entre 25 y 44 años que les permitan estar a la vanguardia con colores, cortes y ajustes a la figura. Prendas versátiles, resistentes, durables, cómodas, diferenciadas en tallas, que faciliten su uso en múltiples ocasiones combinando lo formal e informal.

El empaque prevé una primera experiencia con la marca y que impacte positivamente, pero además que proyecte el sello personal de la empresa y su enfoque ecológico, siendo posible que sea biodegradable.

El plan de negocio desarrolla un modelo de operación por procesos, iniciando con la confección de las prendas, proceso que busca ser altamente eficiente al no incurrir en altos costos fijos, priorizando la mano de obra de alta calidad.

Posteriormente, se realiza una oferta del producto a través de plataforma virtual con todas las facilidades de pago, brindando la experiencia de una compra rápida y segura. El modelo de ventas también contempla servicio posventa y garantía sobre la prenda.

2.3 Objetivos empresariales

- Lograr el reconocimiento y la fidelización por parte de los clientes gracias a una oferta versátil y a una cadena productiva eficaz.

- Lograr posicionarse en el segmento de mercado como una empresa de diseños y textiles de bajo impacto.
- Establecer relaciones comerciales confiables con proveedores locales de textiles de bajo impacto, que permitan aprovechar la capacidad instalada cuando la demanda así lo amerite.
- Establecer un equipo de trabajo comprometido y estable para el logro de objetivos.

3. Análisis sobre el Sector Textil y su Comportamiento

3.1 Investigación Documental

La industria textil tiene un lugar importante en la economía global, ya que a su alrededor giran múltiples factores propios de la cadena que movilizan a un porcentaje significativo de comunidades, partiendo por supuesto de su importancia como una necesidad primaria de consumo hasta configurarse en temas relevantes de cultura e identidad en algunas latitudes. Se precisa por ejemplo en algunos estudios que la industria textil también es un sector importante en la economía global, que proporciona empleo a cientos de millones de personas en todo el mundo (Kalambura, Pedro, & Paixão, 2020, pág. 269).

Con el paso de las décadas, el crecimiento demográfico y el incremento en las demandas del consumo, es posible evidenciar nuevas dinámicas en la relación oferta - demanda de productos, donde la industria de la moda se mueve a un ritmo vertiginoso, consumiendo ideas y tendencias con una velocidad sorprendente de modo que lo que hoy se considera en boga puede percibirse como obsoleto en pocas semanas (Castro-López, Puente, & Vázquez-Casielles, 2020, pág. 68).

Especialmente en Colombia, se requieren alternativas creativas e innovadoras que además contribuyan con la estabilización de la cadena de producción, la generación de marca y su fortalecimiento, esto en virtud de las tendencias a nivel mundial, donde el sector confección y moda trabaja intensamente en incrementar el grado de personalización de productos con ciclo de vida más cortos, aumentar la variedad y la producción de pocas unidades por referencia. Este cambio de paradigmas obliga a las empresas a cambiar su estructura, buscando la automatización de procesos para bajar costos y aumentar la productividad (Cano y otros, 2018, como se citó en Velásquez, Botero, & Giraldo, 2020, pág. 3).

Por otro lado, el impacto al medio ambiente generado por la actividad textil ha sido catastrófico, el Banco Mundial estima que el sector es responsable de casi el 20% de toda la contaminación del agua industrial anualmente. Libera el 10% de las emisiones de carbono en el aire; 1 kilogramo de tela genera 23 kilogramos de gases de efecto invernadero (Thomas, 2019, pág. 18).

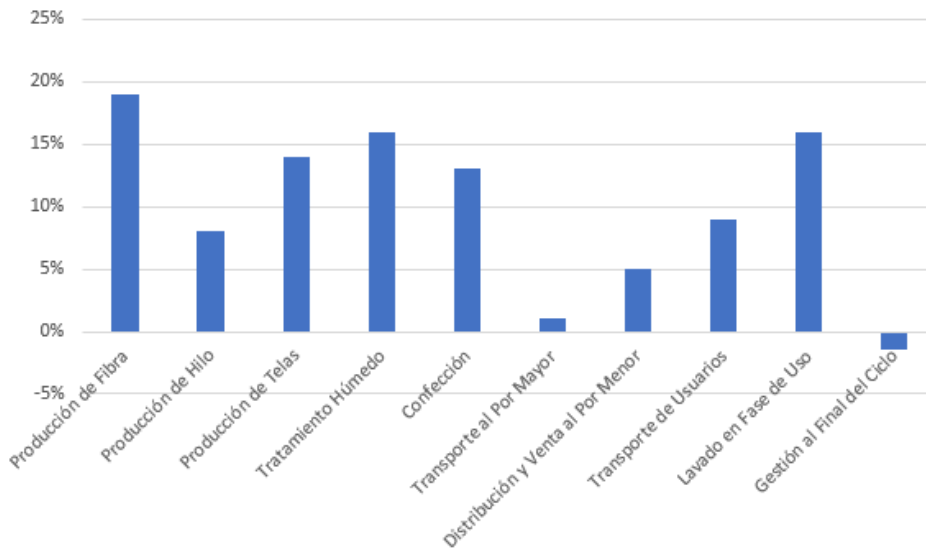
A continuación, se relacionan tres de los grandes desafíos ambientales que genera la industria textil y el porqué de la necesidad de un cambio drástico, primero el uso de algodón, segundo, el uso de PET convencional y tercero, las tendencias de consumo rápido *fast fashion*.

El algodón

Los procesos industriales detrás del manejo de uno del algodón como uno de los principales insumos de las empresas textiles, lo hacen uno de los sectores productivos más contaminantes. La generación de los impactos del uso de grandes cantidades de agua es aún más extremo ya que el algodón se cultiva mediante el riego de tierras áridas, por lo que la producción de fibra puede representar más del 88% de los impactos totales

de escasez de agua de una prenda típica durante todo su ciclo de vida. (Sandin y otros, 2019, como se citó en Peters, Li, & Lenzen, 2021, pág. 2).

Figura 1. Consumo de Energía Durante los Ciclos de Vida de la Prenda



Nota. Adaptado de The need to decelerate fast fashion in a hot climate - A global sustainability perspective on the garment industry, (p.2), por Peters, Li, & Lenzen, 2021, *Journal of Cleaner Production* 295

La industria de la moda devora una cuarta parte de los productos químicos producidos en todo el mundo. La creación de una camiseta de algodón requiere de 150 gramos de fertilizantes elaborados en laboratorio y 25,3 Kw de electricidad, y el Fondo Mundial para la Naturaleza (WWF) ha declarado que se pueden necesitar hasta 2.700 litros de agua para cultivar el algodón (Thomas, 2019, pág. 18).

Prendas de poliéster fabricadas con PET

La ropa de poliéster fabricada con tereftalato de polietileno (PET) es líder del mercado. El PET convencional genera contaminación a lo largo de toda su cadena de valor, durante las fases de producción, uso y final de la vida útil, y también contribuye al agotamiento de los recursos.

Aproximadamente dos tercios de todas las fibras textiles son sintéticas, y más de la mitad están hechas de poliéster. Según Palacios-Mateo y otros (Palacios-Mateo, van der Meer, & Seide, 2021, pág. 2), este material se desarrolla en las siguientes etapas:

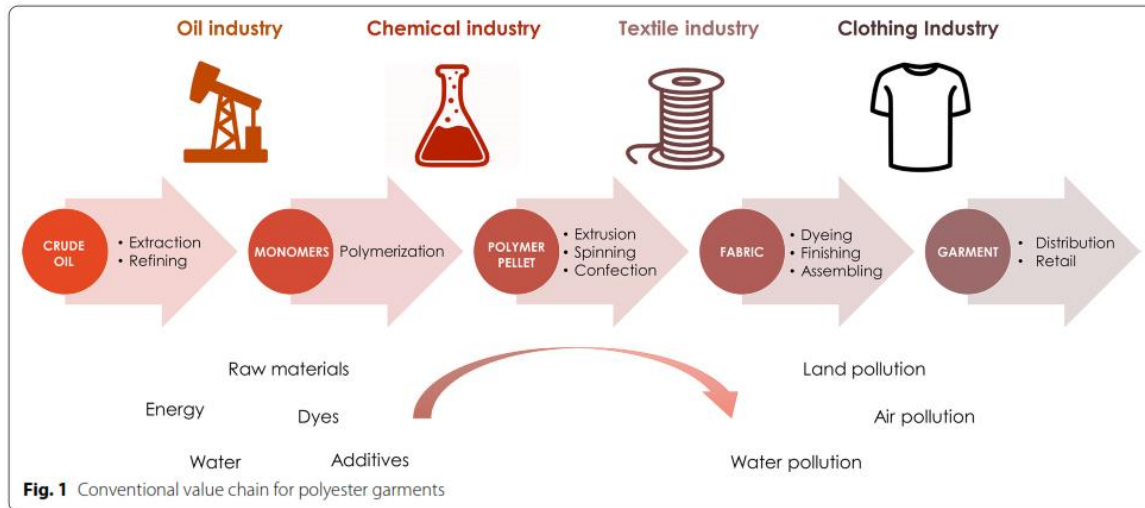
Tabla 1. Proceso Producción Textil PET

Etapas	Descripción
a. Extracción y procesamiento de materias primas	Inicia con la extracción de petróleo, éste a su vez es refinado y procesado hasta obtener los componentes básicos del PET
b. Síntesis de polímeros	Las cadenas de polímero se organizan de manera ordenada, volviendo el PET muy resistente a la biodegradación.
c. Producción textil	Se hilan filamentos basados en gránulos de PET y se mejoran las propiedades mecánicas del material
d. Tintura	En diferentes etapas del procesamiento del PET se mezclan pigmentos y colorantes
e. Refinamiento	Se utilizan más de 15.000 productos químicos en la fabricación textil
f. Distribución	Se transportan materias primas, fibras / hilos, confecciones y prendas de vestir y todos los productos químicos necesarios en cada etapa en grandes cantidades, generando una huella de carbono impactante para el medio ambiente.

Nota. Adaptado de Analysis of the polyester clothing value chain to identify key intervention points for sustainability, Palacios-Mateo, van der Meer, & Seide, 2021, *Environmental Sciences Europe*, (p. 2)

El ciclo de producción de textiles fabricados con tereftalato de polietileno (PET), es el siguiente:

Figura 2. Ciclo de Producción de Textiles Fabricados en PET



Nota. Adaptado de Analysis of the polyester clothing value chain to identify key intervention points for sustainability (p.2), por Palacios-Mateo, van der Meer & Seide, 2021, *Environmental Sciences Europe*, 33:2

Tendencias de consumo rápido

La moda rápida ayuda a explicar por qué los consumidores usaron un 47% más de ropa per cápita en 2015 en comparación con el año 2000. En pocas palabras, este aumento sugiere que la industria textil y de la confección está sobredimensionada. De acuerdo con Ripple y otros, en una emergencia climática, este uso excesivo de materiales debe reducirse rápidamente (Peters, Li, & Lenzen, 2021).

De los más de 100 mil millones de prendas de vestir producidas cada año, el 20% no se vende, los detritos de las "economías de escala". Las sobras generalmente se entierran, trituran o incineran (Thomas, 2019, pág. 20).

La tendencia *fast fashion* se ha impuesto, acelerando el consumo de prendas con menores estándares de duración, que afectan al consumidor. El incremento en el consumo de prendas, también promueve un mayor uso de detergentes y la contaminación de agua dulce, el lavado, secado y planchado y la generación de microfibras que en toda la cadena son los procesos más contaminantes y de mayor demanda de recursos.

El uso indiscriminado de recursos varía por región, clima, edad y estilo de vida, aportando de forma sostenida a la afectación del cambio climático.

3.1.1 El escenario local

En los últimos diez años el sector textil ha registrado un comportamiento favorable, el cual en 2020 representó el 8,2% del PIB industrial del país, el 21% del empleo industrial colombiano y el 9% de las exportaciones manufactureras (Burgos, 2021) (Campo, Cano, & Gómez-Montoya, 2020).

Una métrica del sector corresponde al volumen de exportaciones: “según cifras del DANE la cadena textil-confección exportó en el año 2013 cerca del 38.7% del PIB del sector. Para este periodo se evidencia que la producción de Camisas y blusas corresponde al 10% del total de exportaciones de la cadena textil- confección”. (Grupo Sura, 2014)

Un estudio que hace mención del plan de negocios del sector textil en Colombia desarrollado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, refiere que una de las conclusiones más significativas de este plan fue la necesidad del país de apuntar en el largo plazo a la generación de marcas con mayor valor agregado. Esto contrasta con el alto informalismo y la baja profesionalización del sector, que representan grandes obstáculos para que las empresas creen, reorganicen o ajusten sus marcas con el fin de cumplir con las cambiantes y exigentes expectativas del cliente nacional e internacional (Ceballos & Villegas Gómez, 2014, pág. 1).

La participación del sector textil, específicamente en la categoría de vestuario abarca el 56% del gasto de los hogares en el sector moda y Bogotá a su vez tiene una participación del mercado nacional del 32% (Radar, IndexModa, Sectorial, 2021).

Inexmoda prevé que la moda en 2021 crecerá en un 4 % compensando de alguna forma el decrecimiento presentado en 2020, y esperan que a finales de 2022 se regrese a las mismas cifras de 2019 (Campo, Cano, & Gómez-Montoya, 2020).

Con el propósito de hacer una revisión ordenada de los elementos que caracterizan el sector, es necesario iniciar con las definiciones y precisiones sobre las tendencias que están planteando cambios en la industria, posteriormente revisar estos cambios en lo relativo a los materiales, los cuales son vitales para la transformación de la industria, igualmente es requerido precisar el comportamiento de la oferta, el comportamiento del consumo y revisar el estado competitivo de la industria, esto facilitará revisar las alternativas de comercialización, y hacer un acercamiento mayor al macro entorno a través del análisis de las Cinco Fuerzas de Porter, que permitan plantear elementos para un modelo de negocio alternativo.

3.1.2 Definiciones y Tendencias

Fast fashion considerado un modelo de renovación y rapidez en el que la industria de la moda produce constantemente piezas de ropa teniendo en cuenta las últimas tendencias, con bajo almacenamiento y alta rotación, lo que hace que la comercialización de los productos sea rápida con los consumidores siempre obteniendo la ropa más nueva a precios asequibles (Silva and Oliveira, 2017, como se citó en Kalambura, Pedro, & Paixão, 2020, pág. 270). Esta tendencia ha contribuido a acrecentar de forma sostenida los impactos ambientales que genera la industria, consolidando mayores niveles de desperdicio, disminución en la calidad de las prendas y fomentando una cultura consumista.

Slow fashion: Corresponde a un movimiento creciente de diseñadores, comerciantes y fabricantes de todo el mundo que, en respuesta a la moda rápida (*fast fashion*) y la globalización, han reducido significativamente su ritmo y ambición financiera, liberándose

para centrarse más en la creación de artículos con valor inherente, la curaduría de la experiencia del cliente y la reducción del impacto ambiental. Esta revolución silenciosa también está impulsada por su deseo de mejorar la calidad de vida de sus familias y sus empleados (Thomas, 2019, pág. 119).

La *slow fashion* defiende la localización y el regionalismo en lugar de la masificación. Honra la artesanía y respeta la tradición al tiempo que adopta la tecnología moderna para hacer que la producción sea más limpia y eficiente. Según Natalie Chanin, se busca tratar bien a los trabajadores, y comprarle a tu vecino, esa persona cuya cara conoces y valoras (Thomas, 2019, pág. 119).

La *slow fashion* además reúne diferentes enfoques como la moda ecológica, la moda sostenible o la moda ética (Ozdamar y Atik, 2015; Cataldi y otros, 2010, como se citó en Sánchez-Vázquez, Gago-Cortés, & Alló-Pazos, 2020), encajando con la creciente preocupación de los consumidores por el impacto social y ambiental que tienen sus pautas de consumo. Según los autores (Sánchez-Vázquez, Gago-Cortés, & Alló-Pazos, 2020), la moda lenta se caracteriza por enfrentar una serie de especificaciones propias del medio, la cultura y el cambio que plantea introducir, a saber:

- a) La falta de transparencia en las cadenas de producción genera un desapego entre la producción y los consumidores (Ozdamar y Atik 2015).
- b) La preferencia de los consumidores por prendas de bajo costo frente a prendas de mayor calidad (Ozdamar y Atik, 2015; Jacobs y otros, 2018).
- c) La falta de confianza y escepticismo de los consumidores ante lo que dicen las diferentes firmas sobre sus productos (Ozdamar y Atik 2015).
- d) La brecha existente entre el conocimiento y actitudes de los consumidores y su comportamiento (Ozdamar y Atik 2015).

e) La asociación de muchos consumidores del concepto de moda sostenible con prendas con un diseño poco atractivo que empeoran su apariencia (Ozdamar y Atik, 2015; Jacobs y otros, 2018).

Moda sostenible: La moda sostenible se refiere a una variedad de esfuerzos corporativos para corregir una variedad de errores percibidos en la industria de la moda (Lundblad y Davies, 2016, como se citó en Grazzini, Acuti, & Aiello, 2021, pág. 2).

Para Dilys Williams, directora del Centro de Moda Sostenible del London College of Fashion, la sostenibilidad es tener una cosmovisión ecológica, en donde la naturaleza está en el corazón de todo, y la economía y el panorama político siempre deben estar dentro de eso (Thomas, 2019, pág. 216).

Los principios que guían esta tendencia son la conservación de los recursos naturales, el bajo impacto ecológico de los materiales que se usan en la industria, la reducción de la huella de carbono y el respeto por las condiciones laborales de los trabajadores (Acciona, 2021).

Según la Global Fashion Agenda y la Fundación Ellen MacArthur, el enfoque predominante para lograr la sostenibilidad utilizando enfoques más comercialmente alcanzables se basa en tres principios clave para guiar la estrategia y la práctica del diseño, los cuales son diseñar los desechos y la contaminación, mantener los productos y materiales en uso y regenerar los sistemas naturales. Estos principios se pueden aplicar en diferentes etapas del ciclo de vida del producto para mitigar los impactos ambientales y abordar el agotamiento de los recursos (Claxton & Kent, 2020, pág. 2).

Bajo impacto o Eco Fashion: De acuerdo con el autor Joergens, la ropa *Eco-fashion* se define como cualquier tipo de ropa que está diseñada con materiales de esta tendencia para reducir los impactos ambientales en la búsqueda de mejorar los beneficios del consumidor y la salud de la comunidad (Jalil & Shaharuddin, 2019, pág. 4224).

La *Eco fashion* identifica la producción basada en los principios de cuidado y preservación socioambiental, buscando crear un impacto casi nulo en el medio ambiente a corto, medio y largo plazo, ya sea en el consumo de agua, generación de residuos o cualquier otro factor contaminante (Audaces, 2022).

Por este motivo es común que los productos de esta tendencia procedan del reuso de otros materiales, de una producción sin químicos contaminantes, sin residuos, que favorezcan el uso de materias primas orgánicas sin fertilizantes, que los artículos sean diseñados para durar más tiempo, que no empleen elementos de origen animal, y cuyos trabajadores reciban un trato justo (Red Personal Shoppers, 2022).

A pesar de lo anterior, no se espera que se encuentren todas estas características en un mismo producto, pero lo ideal es que un producto de *Eco fashion* cause el menor impacto posible y que las empresas poco a poco vayan adaptando nuevas tecnologías que permitan aportar beneficios a la moda sostenible (Audaces, 2022).

Porque como lo manifiesta Stella McCartney, "Sí, sé que en el momento en que creo un producto, cualquier producto, de alguna manera estoy creando una huella. No se puede pretender que ese no sea el caso. Pero siempre trato de encontrar una solución" (Thomas, 2019, págs. 211-212).

Según Pedersen y otros, la *Economía Circular* busca desarrollar un sistema económico regenerativo ralentizando, cerrando y estrechando intencionalmente los ciclos de materiales y energía. Así mismo, la Fundación Ellen MacArthur y los autores Kircherr y otros coinciden en que el objetivo es mantener los recursos en uso activo durante el mayor tiempo posible, extraer el mayor valor posible de ellos mientras están en uso y recuperarlos y reciclarlos al final de su vida útil (Claxton & Kent, 2020).

3.1.3 Materiales Alternativos en la Moda Eco

En la industria textil, el material, su composición, características, acceso y precio son elementos definitivos en el alcance de una tendencia, así como orientadores de la relación oferta - demanda que moviliza la economía en la industria, la cual es cambiante en razón a los niveles de innovación. Alineado con una visión adaptada al cambio climático, dicha innovación en los materiales que componen una prenda en la actualidad debe considerar la reutilización de componentes, así como alternativas que reduzcan los impactos ambientales, esto es, una gama de posibilidades que disminuyan el uso de fibras vírgenes, normalmente obtenidas en procesos con alta demanda de recursos naturales.

De hecho, hay un gran crecimiento en el uso de materiales alternativos en la moda, desde cueros elaborados a partir de frutas, verduras y levadura, hasta fibras obtenidas de la leche, y ropa hecha de geles flexibles y reutilizables. Una historia reciente del *New York Times*, "Telas de su refrigerador", identifica bambú, plátanos, naranjas y pulpa, y startups como NatureWorks y Algiknit polimerizan maíz y algas marinas, en fibras de rendimiento hilables. (Terry, 2021)

A pesar del éxito de algunas marcas en el uso de estos materiales, por ahora la mayoría de estos productos veganos o sin plástico son en gran parte de nicho (Spring Wise, 2022).

Es importante tener en cuenta que, según los autores Huang y otros, dependiendo de los materiales utilizados en la elaboración de un producto, se puede determinar su impacto ambiental y, como coinciden NIKE y Patagonia, la selección de fibras, tejidos y componentes sostenibles o reutilizados, contribuye a reducir el impacto ambiental de la etapa de materiales del ciclo de vida del producto (Claxton & Kent, 2020, pág. 2).

Otros mecanismos de reducción de impacto asociados a la obtención de materiales o su procesamiento, corresponde al tratamiento de los textiles. Según Bevilacqua y otros,

los mecanismos para reducir los impactos en la etapa de fabricación incluyen la reducción o eliminación de productos químicos nocivos empleados en procesos como el teñido y el acabado, y el uso eficiente de patrones en el corte de telas (Claxton & Kent, 2020).

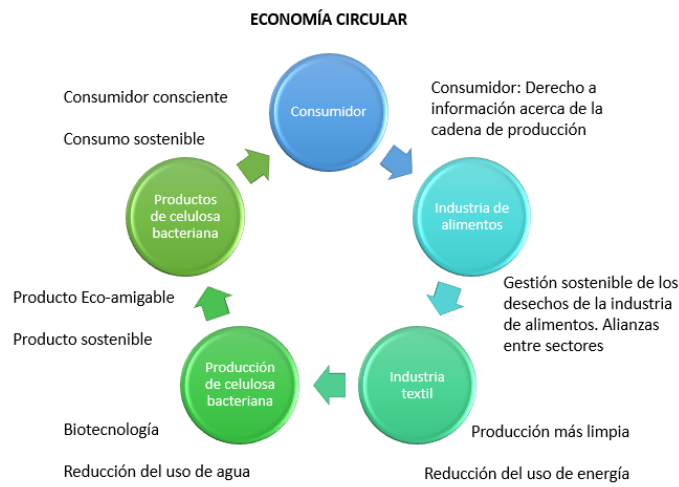
En la actualidad, uno de los materiales recuperados que están siendo incorporados en la industria textil, corresponde al PET proveniente de botellas plásticas recuperadas. Para su procesamiento, las botellas han sido desinfectadas, molidas en astillas, luego fundidas e hiladas en hilo, un proceso también utilizado por una gran cantidad de fabricantes textiles. (Spring Wise, 2022)

Además, según Ranganathan y otros, se pueden generar biomateriales a partir de residuos alimentarios que procesados tienen potencial como sustratos base de nuevos productos aplicables a la industria textil (Provin, de Aguiar Dutra, Aguiar de Sousa e Silva Gouveia, & Vieira Cubas, 2021).

Como se puede apreciar, las alternativas en materiales son de diversos tipos y orígenes, ampliando la gama de posibilidades. Sin embargo, las escalas son aún limitadas debido a que dichos procesos se encuentran en etapas de investigación y validación, otros en producción reducida por factores como una limitada demanda, acceso a tecnologías que faciliten el procesamiento, o costos de producción elevados.

No obstante, el escenario es promisorio, como lo identifica la tendencia de economía circular que se puede observar en las Figuras 3 y 4.

Figura 3. Economía Circular



Nota. Adaptado de Circular economy for fashion industry: Use of waste from the food industry for the production of biotextiles, (p.10), por Provin, de Aguiar Dutra, Aguiar de Sousa e Silva Gouveia, & Vieira Cubas, 2021, *Technological Forecasting & Social Change* 169

Figura 4. Proceso de Transformación del PET



Nota. Adaptado de *Bottle Transformation* [fotografía], por Enka Colombia, 2022, <https://www.enka.com.co/sostenibilidad/por-que-el-pet/>

3.1.4 Comportamiento de la Oferta

La autora Thomas a lo largo de su investigación, identifica una tendencia que está tomando cada vez más fuerza, y que implica que las empresas textiles están dando

mayor importancia a la producción local: más allá de que se pueda o no adquirir localmente los materiales primarios, sí significa fabricar cerca del consumidor final (Thomas, 2019, pág. 148).

Lo anterior es ratificado en nuevas visiones de modelo de negocio, como lo planteado por Palaniswamy "Raj" Rajan: "El modelo de fabricación de ropa tal como ha existido durante doscientos años está fundamentalmente roto. Estás produciendo bienes que ni siquiera sabes si la gente va a comprar, y los estás produciendo doce meses después en el otro lado del mundo. ¿Cómo te vuelves más eficiente? Mediante la creación de cadenas de suministro locales que permiten la ropa hecha a medida bajo demanda." (Thomas, 2019, pág. 276).

Esto facilita eficiencias en costos al reducir el volumen de inventarios, tiempos reducidos de distribución y clientes más satisfechos por una personalización de la oferta.

Sin embargo, la sustentabilidad en la industria de la moda es una preocupación seria para los fabricantes y minoristas que intentan demostrar sus credenciales ecológicas. Ya que a partir de su deseo de producir nuevos diseños y atuendos en plazos de entrega cortos, convierten a esta industria en uno de los mayores contaminantes del mundo, responsable de generar entre el 8-10% de las emisiones globales y el segundo más grande en términos de consumo de agua (Shrivastava, Jain, Kamble, & Belhadi, 2020, pág. 1).

Lograr cambios estructurales en la industria de la moda, no será posible sin el apoyo de la tecnología, tanto en los procesos de producción, como de comercialización. Paul Donovan, economista jefe global de UBS Wealth Management, llama a la tendencia "una inversión" de la globalización tal como la hemos conocido. "La robótica y la digitalización significan que podemos producir de manera eficiente, localmente" (Thomas, 2019, pág. 148).

Aunque las tendencias amigables con el medio ambiente no son exclusivas de pequeños negocios, sí se evidencia que la relación entre el proveedor y el consumidor debe ser necesariamente más cercana en virtud de lograr un servicio al cliente más rápido y eficiente, al igual que se motive al consumidor sobre la importancia de nuevos productos basados en materias primas eco y se obtenga una mejora sustancial en la forma de confeccionar orientada al gusto del cliente.

3.1.5 El Consumo

El tipo de relacionamiento de las empresas en la actualidad es un pilar que orienta el consumo, en virtud de que no solo se puede reducir las relaciones comerciales a la transacción, sino que se deben valorar otros elementos que potencian la oferta, pero que no se están posicionando debidamente. Lo anterior debido a que en un muestreo el 60% de los encuestados, indicaron que no investigan acerca de las prácticas comerciales que tiene cada empresa y además tampoco evalúa el impacto social que estas tienen (Garzón Gamba & Alfonso Porras, 2017, pág. 35).

Según Newman, Gorlin y Dhar, otro estudio identifica que la mayoría de los consumidores de moda no sacrifican sus deseos por ser ecológicos. Una de las razones por las que los consumidores dudan en convertirse a los productos de la moda sostenible, es que perciben la moda ecológica como costosa y con diseños y calidades menos satisfactorios. (Lee, y otros, 2020).

Sin embargo, en un estudio posterior elaborado por la autora Thomas, los compradores millennials y de la Generación Z clasifican la responsabilidad social y ambiental como dos de los cinco factores principales que consideran antes de comprar un producto. Y según una encuesta global de Nielsen en 2015, el 66% de los encuestados manifestaron que estaban dispuestos a pagar más por "productos y servicios de empresas que están

comprometidas con el cambio social positivo y el impacto ambiental" (Thomas, 2019, pág. 198).

Es posible evidenciar una tendencia a atender con mayor cercanía las necesidades del cliente, por encima de la producción masiva de productos estandarizados. El método más común que utilizan los consumidores ecológicos para elegir moda sostenible es comprar productos que lleven signos de calidad sostenible, como el símbolo GOTS -Global Organic Textile Standard-, el cual es reconocido mundialmente por garantizar el estatus orgánico de los productos textiles, desde la recolección de materias primas hasta la fabricación socialmente responsable. (Lee, y otros, 2020, pág. 643).

El uso de fibras de algodón orgánico durante el proceso de producción es un ejemplo de una práctica de gestión que se inspira en la filosofía de la sustentabilidad. De igual forma, una iniciativa verde puede llevar a los consumidores a aumentar su afinidad por una empresa o un producto al generar actitudes positivas hacia ellos (Lee, y otros, 2020, pág. 644).

Y aunque muchos consumidores puedan estar de acuerdo así sea filosóficamente con la causa del ecologismo como lo establecen Carrington, Neville, & Whitwell, por lo general cuando tienen que tomar una decisión práctica entre un producto amigable con el medio ambiente y un producto menos costoso, con frecuencia su elección no está inspirada por la por la causa superior de la sostenibilidad (Lee, y otros, 2020, pág. 644).

Lo anterior plantea un desafío en términos de posicionamiento de las tendencias medioambientales, puesto que existen marcadas diferencias en los costos de producción, debido al esfuerzo requerido para la obtención de materias primas alternativas.

Se entiende entonces que el tamaño del segmento del mercado verde es relativamente pequeño en la industria de la moda porque los consumidores de moda eligen productos basados en objetivos hedonistas: el deseo de lucir bien, estar a la moda. Y teniendo en

cuenta que elegir productos sostenibles parte de un comportamiento altruista, estos consumidores de moda pueden tener un conflicto motivacional (Torelli, Monga, & Kaikati, 2011) (Lee, y otros, 2020, pág. 645).

Según los autores Goel y Dolan, los consumidores realmente cambian su comportamiento de compra cuando son informados previamente sobre la composición de los productos, teniendo una preferencia por los productos de moda sostenible (Lee, y otros, 2020, pág. 650).

Sin embargo, de acuerdo con Harris y otros, es un desafío hacer que los consumidores comprendan las preocupaciones éticas y ambientales de la industria de la confección porque dan prioridad a sus objetivos individuales de moda. Así mismo, el autor Chi identifica que los consumidores prestan mucha atención a los parámetros de precio y calidad al comprar ropa, mientras que los valores sociales y emocionales tienen una importancia secundaria (Shrivastava, Jain, Kamble, & Belhadi, 2020, pág. 2)

Como se desprende de lo anterior, la intención de compra está afectada en gran medida por aspectos económicos creados en una construcción colectiva, situación en la cual la influencia de figuras, o aspectos de marca y difusión bajo mecanismos digitales, aportan al posicionamiento y son determinantes en el diseño, la producción y la comercialización del producto, lo que influye de manera diferente en la intención de compra.

3.1.6 Estado Competitivo de la Industria

De acuerdo con un estudio de Forbes de 2018, las marcas de moda están trabajando rigurosamente para mejorar su sostenibilidad. Por ejemplo, Stella McCartney está trabajando con componentes biológicos alternativos al cuero para ser usado en zapatos; Gucci estableció el programa Gucci Equilibrium, para informar sobre las políticas de Responsabilidad Social Empresarial; Primark lanzó un programa de devolución de ropa, y

H&M se comprometió a ser 100 % 'climático positivo' para 2040 mediante el uso de energías renovables (Grazzini, Acuti, & Aiello, 2021).

Es aceptada a nivel global la propuesta de que el impacto medioambiental de las prendas se puede reducir si la vida útil de los materiales con los que fue elaborada se puede prolongar el mayor tiempo posible. Esto se puede llevar a cabo de varias maneras, como diseñar prendas más duraderas para extender su duración, o diseñar prendas para promover la reutilización al final de su primera vida, o diseñar prendas cuyas fibras sean fáciles de extraer sin contaminación por otros materiales mediante procesos de reciclaje (Durham, Hewitt, Bell, & Russell, 2015, pág. 187).

Así mismo, se identifican otras iniciativas de la industria que buscan una reducción del impacto negativo de la moda a nivel ambiental y social. Muchos se están enfocando en procurar un sistema integrado verticalmente, para mantener todo el proceso en un solo lugar, manteniendo el control y evitando los problemas que vienen con una cadena de suministro global y opaca (Thomas, 2019, pág. 23).

Otros visionarios en diferentes lugares del mundo están reformulando el modelo de negocio con un enfoque en el hiperlocalismo; también un retorno de la fabricación más inteligente y menos masiva en Estados Unidos y en toda Europa; un proceso de denim más limpio desde los campos de algodón hasta las plantas de acabado; avances científicos que están creando tejidos verdaderamente circulares; avances tecnológicos que cambiarán por completo la forma en que se fabrica la ropa; y el replanteamiento total y rápido de cómo compramos lo que vestimos (Thomas, 2019, pág. 23).

Se evidencia entonces que las marcas han comenzado a responder a las necesidades ambientales actuales con estrategias de responsabilidad empresarial. Por ejemplo, en 2018 cerca de 90 marcas suscribieron la Carta de la Industria de la Moda para la Acción Climática, comprometiéndose con la reducción de un 30% de las emisiones de gases de

efecto invernadero para el 2030. En esta misma línea, en 2019 más de 30 empresas que agrupaban a 150 marcas, firmaron el Pacto de la Moda que incluye compromisos sobre el cambio climático, la biodiversidad y los océanos. Este Pacto reconoce que los recursos naturales son agotables y están en peligro, por lo cual se requiere hacer los cambios que sean necesarios en beneficio de la sociedad y las empresas. (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2020)

Así mismo, en marzo de 2019 fue establecida la Alianza de las Naciones Unidas para la Moda Sostenible, la cual reúne y apoya la coordinación entre Agencias de la ONU, con el fin de promover proyectos y políticas de naturaleza ambiental y social que aseguren que la cadena de valor de la moda contribuya al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2020)

3.1.7 Las Alternativas Comerciales

La transformación digital y el comercio electrónico en Colombia recibieron un fuerte estímulo durante la pandemia, ya que las personas se vieron obligadas a dar el salto al mundo en línea para adquirir los diferentes bienes y servicios que acostumbraban a comprar de manera presencial. Y la tendencia continuará en ese sentido independientemente de la evolución de la pandemia, ya que según un estudio de Euromonitor de 2021, se espera que en 2025 en Colombia el comercio electrónico alcance el 7% del total de las ventas de retail, teniendo en cuenta que el comercio electrónico representó entre 3% y 5% de las ventas totales entre 2019 y 2020 (Pastrán, 2021).

En general, a nivel global el comercio electrónico ha representado una herramienta muy poderosa para facilitar el contacto entre las empresas y los consumidores. Por ejemplo, la mayoría de las ventas de Alabama Chanin, empresa de Estados Unidos que comercializa productos elaborados a partir de algodón orgánico, se hace por internet y por

pedido, con un tiempo de entrega estimado de tres a seis semanas. En 2016, el 60% de su negocio era el comercio electrónico; dos años después, era del 80% (Thomas, 2019, pág. 128).

Por su parte, Yael Aflalo, fundadora de Reformation (una empresa estadounidense que se autodenomina como *fast fashion*, pero con una producción amigable ambientalmente) preveía que en 2018 sus ventas superarían los \$140 millones de dólares, el 80% de los cuales sería por medio del comercio electrónico y el 20% en tiendas físicas (Thomas, 2019, pág. 165).

Es importante resaltar que, con respecto a la intención de compra, las mujeres y los consumidores que adquieren habitualmente a través de internet prendas hechas con materiales y procesos sostenibles son los grupos que se muestran más dispuestos a pagar un precio superior por estas prendas (Sánchez-Vázquez, Gago-Cortés, & Alló-Pazos, 2020, pág. 52).

Estudios también establecen que el género afecta y determina las decisiones de compra de ropa, especialmente en los consumidores hedonistas. Se identifica que las compras son acordes a los estilos de vida, estableciendo que a menudo se elige un producto porque está asociado con cierto estilo de vida, y que puede estar relacionado con la necesidad de reconocimiento y aceptación social (Méndez-Wong, Reyes-Ruiz, Mellado-Siller, & Rodríguez-Ramírez, 2018, págs. 156-157).

Sumado a lo anterior, como lo establecen Ahmad y otros, se ha identificado que las plataformas de redes sociales como Facebook, Twitter e Instagram, permiten que la industria de la moda se conecte con sus clientes y obtenga información para comprender su comportamiento. Además, estas redes sociales actúan como una importante plataforma de promoción en forma de blogs de moda, transmisión en vivo de desfiles de moda y semanas de la moda que recopilan diversas opiniones de los consumidores. Así

mismo, la influencia de las redes sociales en la industria de la moda hace que sea casi obligatoria la presencia online de diseñadores y marcas (Shrivastava, Jain, Kamble, & Belhadi, 2020, pág. 2).

No importa en qué parte del mundo se encuentren los clientes potenciales, las plataformas de redes sociales como Instagram y Facebook se utilizan cada vez más para promocionar productos, servicios y contenido. Por este motivo se considera que la falta de conocimiento sobre las plataformas disponibles puede derivar en una falta de alcance del cliente (Morgan y Birtwistle, 2009; Da Giau y otros, 2016; Rutter y otros, 2017, como se citó en Shrivastava, Jain, Kamble, & Belhadi, 2020, pág. 3).

Se ha identificado que el grupo mayoritario de usuarios de Instagram tiene una edad promedio de 30 años, quienes usan numerales (hashtags) relacionados con diferentes publicaciones y por medio de estos pueden acceder a la información con un solo clic. Con su vasta base de usuarios de profesionales jóvenes y enérgicos, se considera que Instagram tiene un enorme potencial en términos de llegar al cliente objetivo potencial. Según la encuesta Global Nielsen Global, los especialistas en marketing creen que Instagram tiene un mayor potencial en comparación con Facebook desde la perspectiva del marketing (Shrivastava, Jain, Kamble, & Belhadi, 2020, pág. 3).

En este marco también se considera que las celebridades o influenciadores en las redes sociales tienen un impacto directo en el comportamiento del consumidor, así como en la intención de compra. Así mismo, otras investigaciones han encontrado que la comunicación de las celebridades en las redes sociales impulsa al consumidor de voz a voz en la industria de la moda (Shrivastava, Jain, Kamble, & Belhadi, 2020, pág. 2).

Otros estudios además establecen que el impacto de las celebridades de Instagram en sus seguidores es susceptible de ser potencializado aún más, vinculando a la celebridad con el proceso de diseño del producto, ya que el respaldo de celebridades se considera

una fuente de información altamente creíble para los seguidores de Instagram

(Shrivastava, Jain, Kamble, & Belhadi, 2020, pág. 3).

3.2 Análisis de las fuerzas que impactan el negocio

Las fuerzas que impactan el negocio se obtuvieron empleando la plantilla elaborada por David (David, 2014), y se basa en la metodología de las Cinco Fuerzas de Porter (Porter, 2012).

Para alimentar el instrumento, se realizó una investigación de campo aplicando diversas técnicas de captura de información como son, encuestas, visitas a empresas, llamadas telefónicas, validación de página web, revisión de catálogos digitales, solicitud de cotizaciones, solicitud de asesoría vía email, entre otros mecanismos que permitieron consolidar información primaria relacionada con cada fuerza.

Una obtenida y consolidada la información con niveles de detalle que se pueden constatar en cada ítem, donde se relacionan productos, insumos y elementos con sus características, precios, ubicación, composición entre otros, se procedió a realizar una valoración de las Fuerzas de Porter bajo un método cuantitativo a partir de criterios técnicos definidos para cada fuerza.




Para cada criterio a evaluar se digitó un peso para cada fuerza. En cada factor se asignó un valor a cada ítem, de 1.0 (más importante) a 0.0 (no importante), en la columna "Peso". Al asignar el peso, se respondió la pregunta: ¿Cuál es el posible efecto o peso de ese factor en la posición estratégica de la empresa?. Los valores totales en la columna "peso", de cada una de las fuerzas, deben sumar 1.00.

Posteriormente, se ingresó una calificación correspondiente en la columna "Calificación". Asignando una calificación a cada factor, de 4.0 (sobresaliente) a 1.0 (malo) en la columna "calificación". La calificación se asignó con base en la respuesta de la empresa a ese factor.

3.2.1 Amenaza de nuevos competidores

La amenaza de nuevos competidores depende de las barreras de entrada y la potencia de reacción de los participantes actuales. La verdad es que el mercado moderno está siempre abierto a las empresas que se desean instalar y se convierte en una amenaza eterna a las empresas que ya se encuentran activas durante más tiempo. Algunos factores que favorecen la entrada de nuevos competidores son: Diferenciación de productos, necesidad de capital para la inversión, acceso a los canales de distribución, etc. A continuación, se relaciona la competencia directa.

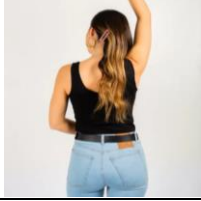
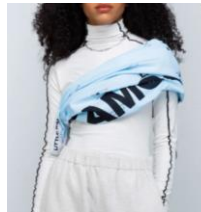
Tabla 2. Análisis Competencia Directa – Lish Clothing

Empresa	LISH (LIGHT AND SHADOW)		
Tendencia	Slow Fashion	Ubicación	Bogotá
Descripción Empresa	Lish una marca orgullosamente creada y producida en Colombia, narradora de un imaginario acerca de esas ideas que surgen de las sensaciones con las que viene cada día y de la constante exploración de formas, técnicas y materiales que se combinan intuitivamente para construir, deconstruir y reconstruir la moda hacia una manera más consciente; creando cada prenda con una historia sin contar esperando para ser parte de otra que va a comenzar.		
Descripción del Producto	Precio	Composición	Prenda que Comercializa
Blusa de algodón con abotonadura delantera, escote en V manga rodada y canales en delantero y espalda para ajustar el fruncido. Silueta amplia. El largo de la blusa es hasta la cadera (sin recoger en exceso). Los botones son de nácar	\$ 175.000	Top hecho con 97% ALGODÓN y 3% LICRA	
Blusa con escote recto sobre el busto con cortes de ajuste y de contorno en el bajo busto. La blusa tiene corte en A con vuelo aumentado gracias al fruncido de tela que se recoge debajo del busto en un corte tipo imperio. La blusa se ajusta con tiras que se anudan en los hombros.	\$ 160.000	Esta prenda usa 1,2 metros de algodón convencional importado por primatela. Este diseño es tiene un porcentaje de residuos del 5% como parte de nuestro esfuerzo por compensar el uso de materias primas de alto impacto	
Top corto cuello redondo y espalda tipo musculosa con cortes en los costados y cintas para anudar a la altura de la cintura. Hecho en tejido de punto de algodón tipo rib 2x2	\$ 85.000	Esta prenda consume está hecha de RIB de algodón, los insumos adicionales, como etiquetas, sesgo y cinta faya, son en poliéster por lo que es necesario pasar por un proceso de des ensamblaje para la recuperación	

Empresa	LISH (LIGHT AND SHADOW)		
		y separación de materiales. En la creación de esta prenda compensamos su impacto material con una mayor eficiencia en corte, por metro de material se genera un desperdicio del 12% el cual utilizamos en otros productos	

Nota. Adaptado de Lish Clothing, 2022, <https://www.lishclothing.com/>






Tabla 3. Análisis Competencia Directa - Little Ramonas

Empresa	LITTLE RAMONAS		
Tendencia	Slow Fashion	Ubicación	Bogotá, Miami y NY
Descripción Empresa	LiTTLE RAMONAS es una marca de moda y lifestyle, que nació en 2009 como un colectivo de mujeres colombianas en 3 ciudades del mundo: Miami, Nueva York y Bogotá. Pronto extendió sus raíces para trabajar, mostrar y apoyar otras mentes creativas locales. Aquí diseñamos nuestra propia moda femenina lista para usar con una mente eco-consciente mientras nos mantenemos fieles a nuestros tesoros vintage favoritos seleccionados a mano por una RAMONA.		
Descripción del Producto	Precio	Composición	Prenda que Comercializa
Top largo, cuello redondo con escote profundo y sin mangas. Hecho con tela de algodón doble para proporcionar una sensación de máximo confort + costuras ocultas.	\$ 120.000	Top hecho con 97% ALGODÓN y 3% LICRA	
Blusa con escote recto sobre el busto con cortes de ajuste y de contorno en el bajo busto. La blusa tiene corte en A con vuelo aumentado gracias al fruncido de tela que se recoge debajo del busto en un corte tipo imperio. La blusa se ajusta con tiras que se anudan en los hombros.	\$ 150.000	Long top with long sleeve deep HIGH MAO neck and visible contrast stitching from neck, shoulder, arm & hand. Made with single cotton fabric on torso to provide a maxi-comfort feel and a lighter sensation.	

Nota. Adaptado de Little Ramonas, 2022, <https://www.littleramonas.com/es/>

Tabla 4. Análisis Competencia Directa - Juan Pablo Martínez




Empresa	JUAN PABLO MARTINEZ		
Tendencia	Slow Fashion	Ubicación	Bogotá, Miami y NY
Descripción Empresa	Para las mujeres amantes del hard rock con conciencia ecológica, Juan Pablo Martínez es una marca de moda sostenible de Bogotá, Colombia, que fortalece su identidad ofreciendo productos sostenibles filtrados a través de los ojos de un fanático del Hard Rock/Heavy Metal. Al transformar la forma en que se fabrican las prendas (inventario muerto + artesano, fin de rollo + pintado a mano, cero desperdicios + telas locales) y cómo se usan (diseños atemporales, colores neutros)		
Descripción del Producto	Precio	Composición	Prenda que Comercializa

Empresa	JUAN PABLO MARTINEZ		
Algodón Reciclado Moda Sostenible - AW16M102 Camisa blanca de inspiración militar.	\$ 138.000	La tela es de algodón reciclado y PET hecho en Colombia. Botones de tagua. Cosido individualmente con hilo de algodón por un trabajador a domicilio local.	
AW16M702	\$ 209.000	Cero desperdicios Tejido 100% lana local y huipil satinado. La tela proviene de los últimos rollos de fábricas colombianas cerradas por competencia desleal de proveedores chinos. Hecho individualmente por un trabajador a domicilio local.	
AW16M104 Top asimétrico zero waste dead stock pintado a mano por Claudia Gómez – respirando y/as importando	\$ 212.000	Cosido individualmente con hilo de algodón por un trabajador a domicilio local. *Hecho a la medida.	
Camisa de manga larga	\$ 158.000	Algodón con puños y botones de jeans reciclados.	
Suéter capullo de acrílico	\$ 223.000	Tejido a mano por un artesano local en Zipaquirá, Colombia.	

Nota. Adaptado de Juan Pablo Martínez, 2022, <https://jpmecofashion.com/>

Tabla 5. Análisis Competencia Directa - Casa Lefay

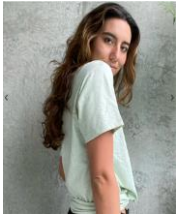



Empresa	CASA LEFAY		
Tendencia	Slow Fashion	Ubicación	Bogotá
Descripción Empresa	Papelería sostenible, slow fashion e ilustración para ecowarriors.		
Descripción del Producto	Precio	Composición	Prenda que Comercializa

Empresa	CASA LEFAY		
Nuestro vestido Luna Zapote es el vestido de las que aman el minimalismo y optan por prendas clásicas. Su escote en v y el lazo de la cintura son detalles que estilizan la figura sin sacrificar la comodidad. Prenda liviana que puede usarse incluso en los climas más calientes.	\$ 190.999	Como todas las prendas de Hijas de la Luna este hecho con botellas PET y algodón recuperado en Colombia bajo parámetros de comercio justo en talleres locales. Luna Zapote no ha sido producido en masa y se ajusta a la idea de moda lenta o slow fashion. Por eso hay muy pocos ejemplares y estará disponible en talla S, M y L solo hasta agotar existencia.	
Nuestra blusa Luna Sandía es una prenda especial para el frío que puedes combinar como quieras. El escote en v en la parte de la espalda y delantero hacen de Luna Sandía una prenda que a pesar de ser holgada da espacio para la sensualidad y estiliza la figura.	\$ 90.999	Como todas las prendas de Hijas de la Luna este hecho con botellas PET y algodón recuperado en Colombia bajo parámetros de comercio justo en talleres locales. Luna Sandía no ha sido producida en masa y se ajusta a la idea de moda lenta o slow fashion. Por eso hay muy pocos ejemplares y estará disponible en talla S, M y L solo hasta agotar existencia.	
Nuestra camiseta Luna Pitaya es el básico que todo el eco warriors necesitan en su armario sostenible. El cuello en v y las mangas remangadas de esta camiseta son detalles que la hacen una prenda que resalta incluso los estilos más des complicados.	\$ 76.999	Como todas las prendas de Hijas de la Luna este hecho con botellas PET y algodón recuperado en Colombia bajo parámetros de comercio justo en talleres locales. Luna Pitaya no ha sido producida en masa y se ajusta a la idea de moda lenta o slow fashion. Por eso hay muy pocos ejemplares y estará disponible en talla S, M y L solo hasta agotar existencia.	

Nota. Adaptado de Casa Lefay, 2022, <https://www.casalefay.com/>


Tabla 6. Análisis Competencia Directa - Madre Tierra


Empresa	MADRE TIERRA		
Tendencia	Slow Fashion	Ubicación	Bogotá
Descripción Empresa	Madre Tierra es una marca de ropa eco hecha en Colombia. Es un camino de sostenibilidad, honestidad y amor por el planeta que queremos caminar, junto a los demás soñadores, para hacer de la industria textil un motor de cambio. Este es un camino que tomará tiempo y que estará lleno de retos, pero en el cual creemos que podemos cambiar el mundo hilo a hilo, puntada a puntada.		
Descripción del Producto	Precio	Composición	Prenda que Comercializa

Empresa	MADRE TIERRA		
Camiseta básica unisex - es 100% algodón entonces debes tener en cuenta que se puede encoger un poco si se lava con agua caliente o si se usa la secadora - si quieres una silueta oversized recomendamos comprar una talla más.	\$ 75.000,00	50% algodón reutilizado 50% algodón orgánico	
Camiseta básica para cualquier ocasión de uso	\$ 65.000,00	50% algodón reutilizado 50% botellas Pet reutilizadas	
Blusa hombro destapado en rib o canalé color crudo.	\$ 69.000,00	50% Algodón reutilizado 46% Botellas PET reutilizadas 4% Elastano	
Camiseta casual cuello redondo.	\$ 79.900,00	52% algodón reutilizado 48% botellas Pet reutilizadas	

Nota. Adaptado de Madre Tierra, 2022, <https://madretierra.com.co/>



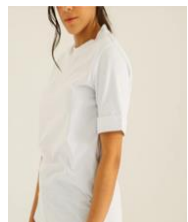
Tabla 7. Análisis Competencia Directa - Cíclico

Empresa	CICLICO		
Tendencia	Slow Fashion	Ubicación	Bogotá
Descripción Empresa	En Cíclico medimos nuestros resultados en términos de los beneficios que producimos al planeta. Utilizamos residuos textiles y botellas PET, materiales que de otra manera no tendrían valor, y los convertimos en productos 100% reciclados y sostenibles. Elegimos reutilizar algodón porque es la tela más usada, menos reciclada y una fibra que requiere grandes cantidades de agua para crecer.		
Descripción del Producto	Precio	Composición	Prenda que Comercializa
Color: blanco con cuadro azul claro.	\$ 59.900,00	Camiseta 100% reciclada. 48% PET reciclado. 52% algodón recuperado. Por cada camiseta contribuyes a la conservación de 1m2 de bosque nativo en el Magdalena Medio Colombiano. Al comparar esta camiseta con una camiseta que no es hecha con textiles reciclados se ahorra:	

Color: negro con bordado negro.	\$ 59.900,00	10,002 watts de energía. 141 gr de polución. 2855 gr de Co2. 45% menos de CO2 2500 litros de H2O. 96% menos de agua. Se usaron 5 botellas plásticas. 136 gr de sobrantes de algodón se recuperaron.	
---------------------------------	--------------	--	---

Nota. Adaptado de *Cíclico*, 2022, <https://ciclico.com.co/>




Tabla 8. Análisis Competencia Directa - Paréntesis

Empresa	PARENTESIS		
Tendencia	Slow Fashion	Ubicación	Bogotá
Descripción Empresa	Creemos en el diseño local, la moda más sostenible y en que todo está conectado. Lo que somos, lo que creemos, lo que usamos		
Descripción del Producto	Precio	Composición	Prenda que Comercializa
Top Oversized, manga rodada y cuello en V corte central en frente y espalda	\$ 65.000,00	Tejido de punto elaborado a partir de algodón reciclado y botellas PET recicladas Composición: 52% Algodón Reciclado / 48% R-PET Hecho en Medellín - Colombia	
Croptop con cuello en V corte central	\$ 60.000,00	Algodón y PET reciclados	
Croptop en tejido de punto, manga con doblez y rodada por debajo del punto del hombro	\$ 65.000,00	Tejido de punto elaborado a partir de algodón reciclado y botellas PET recicladas Composición: 52% Algodón Reciclado / 48% R-PET Hecho en Medellín - Colombia	

Nota. Adaptado de *Paréntesis Diseño Sostenible*, 2022, <https://parentesisdiseno.co/>


Tabla 9. Análisis Competencia Directa - Seahorse





Empresa	SEAHORSE		
Tendencia	Eco Fashion	Ubicación	Bogotá
Descripción Empresa	Dos jóvenes colombianos que, inspirados en un estilo de vida, la naturaleza, los viajes y la fotografía deciden crear su propia marca de ropa: Seahorse. Una marca de ropa eco amigable 100% colombiana que nació hace 3 años con el objetivo de impulsar la manufactura local de manera sostenible y amigable con el planeta. Desde el inicio hemos trabajado para que cada parte de nuestro proceso productivo		

Empresa	SEAHORSE		
	refleje nuestro compromiso con el medio ambiente. Desde nuestros empaques hasta nuestro producto final reflejan este compromiso.		
Descripción del Producto	Precio	Composición	Prenda que Comercializa
camisetas Eco fabricadas con botellas PET recicladas y Algodón recuperado	\$ 65.000,00	Por cada camiseta se utilizan aproximadamente 5 botellas plásticas recicladas. Y por cada camiseta que adquieras ahorras: 7.740 wh de energía 156 gramos de tóxicos 3.151 gramos de co2 2.063 litros de agua	
Vestido Lino Aguamarina Bordado Tortugas	\$ 220.000,00	Vestido para mujer cuello nerú hecho 100% en Lino. Bordados en espalda inspirados en el mar. Botones elaborados en resina de tagua semilla 100% Natural	
Vestido para mujer cuello nerú, Colección Magia Bajo el Agua	\$ 220.000,00	Hecho 100% en Lino. Bordados inspirados en el mar. Botones elaborados en resina de tagua semilla 100% Natural.	

Nota. Adaptado de Seahorse Colombia, 2022, <https://seahorsecolombia.com/>

Tabla 10. Análisis Competencia Directa - Zara

Empresa	ZARA		
Tendencia	Fast Fashion	Ubicación	Bogotá
Descripción Empresa	Zara es una cadena de moda española de Arteijo (La Coruña), España. Perteneciente al grupo Inditex, fue fundada por Amancio Ortega y Rosalía Mera. ² Es la cadena insignia del grupo textil Inditex y cuenta con más de 7000 tiendas repartidas por todo el mundo		
Descripción del Producto	Precio	Composición	Prenda que Comercializa
Top de cuello fluido y mangas asimétricas con detalle de frunces.	\$ 119.000,00	Care for fiber & water: al menos 25% poliéster reciclado. 96% poliéster · 4% elastano Etiquetamos bajo el nombre Join Life las prendas que se producen utilizando tecnologías y materias primas que nos ayudan a reducir el impacto medioambiental de nuestros productos.	

Empresa	ZARA		
Blusa de cuello redondo y manga por debajo del codo. Detalle de acabados con volantes. Cierre frontal con botones con aplicación perla.	\$ 169.900,00	<p>Care for fiber & water: al menos 65% ECOVERO™ Viscose. 69% viscosa · 31% nailon</p> <p>La ECOVERO™ es una viscosa producida por Lenzing con materias primas y tecnologías que reducen el impacto de los procesos de producción de la fibra.</p>	
Camisa de cuello solapa con escote pico y manga larga. Bolsillo delantero de plastrón. Bajo asimétrico con aberturas laterales. Cierre frontal con botones.	\$ 159.900,00	<p>100% algodón - Care for water: producido utilizando menos agua.</p> <p>Etiquetamos bajo el nombre Join Life las prendas que se producen utilizando tecnologías y materias primas que nos ayudan a reducir el impacto medioambiental de nuestros productos.</p>	
Blusa fluida de cuello subido y escote pico ajustable con lazadas en mismo tejido. Manga larga acabada en puño con aberturas. Bajo asimétrico.	\$ 249.000,00	<p>Care for fiber: 100% Join Life viscosa.</p> <p>Etiquetamos bajo el nombre Join Life las prendas que se producen utilizando tecnologías y materias primas que nos ayudan a reducir el impacto medioambiental de nuestros productos.</p>	
Blusa semitransparente de cuello con volante. Escote pico y manga larga acabada en elástico. Detalle de entredoses a tono. Cierre frontal con botones.	\$ 159.900,00	<p>Care for fiber: al menos 40% poliéster reciclado.</p> <p>Etiquetamos bajo el nombre Join Life las prendas que se producen utilizando tecnologías y materias primas que nos ayudan a reducir el impacto medioambiental de nuestros productos.</p>	

Nota. Adaptado de Zara Colombia, 2022, <https://www.zara.com/co/>

Tabla 11. Análisis Amenaza de Nuevos Competidores

Amenaza de nuevos competidores	Peso	Calificación	Calificación ponderada
1 ¿Hay altos costos de arranque para su negocio? Cuanto mayor sean los requisitos de capital, menor será la amenaza de una nueva competencia.	0,20	3	0,60

2	¿Hay un proceso o procedimiento crítico para su negocio? . Cuanto más difícil es aprender el negocio, mayor es la barrera de entrada.	0,20	2	0,40
3	¿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.	0,20	4	0,80
4	¿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.	0,25	3	0,75
5	¿Hay espacio para más competidores, fuera de los ya . existentes?	0,15	3	0,45
TOTAL		1,00		3,00

Amenaza de entrada de nuevos competidores: 3.00 Regular

La fuerza de este índice es regular, lo que significa que este no es un elemento prioritario de la estrategia, no obstante deberá ser vigilado constantemente, por lo cual se buscará buscar innovación y ventajas creativas para mantenerse vigente en el mercado, analizar escenarios de diversificación del negocio y nichos menos competitivos, vigilar nuevos emprendimientos que surgen en el mercado y roban clientes atraídos por la novedad, finalmente la planificación deberá hacerse a corto plazo para lograr una vigilancia adecuada del mercado.

En el mismo sentido, el impulso de las nuevas tecnologías, las tendencias de materiales de bajo impacto, y reutilización de materias primas, así como la versatilidad en los diseños que siguen presentándose en el mercado y la recuperación económica post pandemia, facilitan un escenario favorable para el resurgimiento de la economía del sector, evidenciándose el potencial que posee la confección y comercialización de ropa en el país. Bogotá tiene un potencial adicional para materializar oportunidades de emprendimiento en el sector.

3.2.2 Poder de negociación de los clientes

Es el poder de negociación del cliente con los proveedores del segmento, normalmente forzando la práctica de los precios más bajos, y la demanda de más servicios y mejorar la calidad de los productos, esto estimula una mayor competencia.

Esta fuerza se produce cuando: los clientes compran en gran cantidad, los márgenes de beneficio de la industria están apretados, los productos tienen bajo nivel de diferenciación o muchos competidores que venden por venos a sus clientes.

Este análisis parte de información obtenida mediante encuestas dirigidas a público objetivo y validación de fuentes primarias.

Tabla 12. Análisis Poder de Negociación de los Clientes

Poder de negociación de los Clientes	Peso	Calificación	Calificación ponderada
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.	0,20	2	0,40
2 ¿Sus clientes son sensibles a los cambios de precio? Si existen variaciones periódicas de precio, el cliente puede irse a la competencia.	0,25	3	0,75
3 ¿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.	0,15	2	0,30
4 ¿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	0,20	4	0,80
5 ¿Tiene dificultad para retener a sus clientes? Si no se logra fidelizar de manera adecuada al cliente, es factible que pasen a la competencia	0,20	4	0,80
TOTAL	1,00		3,05

Poder de negociación de los clientes: 3.05 Bueno

La fuerza del índice es bueno, lo que significa que no es un elemento prioritario de la estrategia pero debe ser monitoreado con cercanía y cuidado para evitar dificultades con el cliente potencial, para facilitar un manejo adecuado de esta fuerza, se debe tener en




cuenta: Entender cómo usar el producto para ofrecer algo difícilmente replicable, hablar con los clientes para personalizar el negocio, buscar la reducción de costos en los procesos de producción, esforzarse por mantener precios estándar y explicar los cambios en la materia, fidelizar y buscar la lealtad de los clientes que debe ser adquirida por características del mercado.

Igualmente puede ser visto como una oportunidad, ya que la pluralidad de clientes, gustos y necesidades, permiten que se pueda modular el segmento de clientes al cual dirigir la oferta.

3.2.3 Poder de negociación de los Proveedores

Esta fuerza es la inversa de la anterior, ya que el poder de negociación ahora es de quien proporciona los productos/servicios. Los proveedores generalmente de gran alcance pueden utilizar como estrategias de negociación el incremento de los precios y/o reducción de la cantidad de suministro de productos. Este poder de negociación se produce cuando el segmento está dominado por unos pocos proveedores, hay mucha diferenciación en los productos ofrecidos, el coste de reposición es alta; el comprador tiene poca importancia para el proveedor; la amenaza de productos sustitutos es baja.


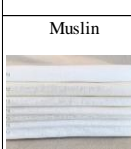

Figura 5. Análisis Proveedor Textiles Sutex

Textiles									
Proveedor 1									
Nombre	Descripción	Referencia de Textiles con Características deseadas	Composición			Tipo de Entrega del T�xtil	Ubicación	Valor Aprox / Metro de Tela	Mínimo de Compra (Mts)
			Polyester	Elastómero	Otros				
Sutex	Durante más de 40 años Sutex ha sido impulsada por una genuina pasión por la moda, el arte y el cuidado del medio ambiente. Durante más de 40 años Sutex ha sido impulsada por una genuina pasión por la moda, el arte y el cuidado del medio ambiente.	 Amazonas ECO Corlen EKO 89%	11%	N/A	Los textiles comprados se le hacen llegar a los clientes en la dirección en la que se encuentran registrados en el sistema de la compa�a sin precio adicional de envio	Bogotá	\$ 9.500	15	
		 Palomino ECO Corlen EKO 62% Corlen Virgen 26%	12%	N/A					
		 Calima ECO Corlen EKO 86%	14%	N/A					

Nota. Elaboración e imágenes propias

SUTEX cuenta con una amplia gama de textiles ecológicos que son producidos por la empresa ENKA de Colombia, la certificación de la relación completa y composición de estos se relaciona en el Anexo 1.




Figura 6. Análisis Proveedor Textiles Casa Canna

Proveedor 2									
Nombre	Descripción	Referencia de Textiles con Características deseadas	Composición			Tipo de Entrega del T�xtil	Ubicación	Valor Aprox / Metro de Tela	Mínimo de Compra (Mts)
			Ca�aamo	Algodón	Otros				
CASA CANNA	En casa canna somos innovadores cuya actitud emprendedora nos impulsa a trabajar hacia un propósito inspirado. creemos en el poder del ca�aamo, especialmente su sostenibilidad y versatilidad.	 Tejido Plano	100%	N/A	N/A	Los textiles comprados se le hacen llegar a los clientes en la dirección en la que se encuentran registrados, Con costo adicional por el envio del material	B/quilla	\$ 48,000 a 189,000	N/A
			25%	70%	50% Lynocell				
			30%	70%	N/A				
			55%	45%	N/A				
		 Muslin	30% Muslin	70% Orgánico	N/A				
			55%	45% Orgánico	N/A				
			55%	45% Muslin	N/A				
			 Seda	60%	N/A				
60%	N/A	40% Seda Sat�n							

Nota. Adaptado de Catálogo enviado por correo electrónico, 2022

CASA CANNA cuenta con una amplia gama de textiles ecológicos, el catálogo de los textiles y composición se relaciona en el Anexo 1.

Figura 7. Análisis Proveedor Textiles Lafayette

Proveedor 3									
Nombre	Descripción	Referencia de Textiles con Características	Composición			Tipo de Entrega del Têxtil	Ubicación	Valor Aprox / Metro de	Mínimo de Compra
			Polyester	Lycra	Otros				
Lafayette	Hoy entendemos que la imaginación es tan amplia como la creatividad, y por eso queremos compartir contigo una historia que se ha caracterizado por la capacidad de imaginar y transformar vidas.	 Lib Mov	96% Rec	4%		Los textiles comprados se le hacen llegar a los clientes en la dirección en la que se encuentran registrados en el sistema de la compañía sin precio adicional de envío	Bogotá	\$ 27.100	50 cm
		 Gorgona	96% Rec	4%					
		 Lib Movi	96% Rec	4%					

Nota. Adaptado de Catálogo enviado por correo electrónico, 2022

El catálogo de los textiles y su composición se relaciona en el Anexo 1.


A continuación, se relacionan los proveedores de insumos (Hilos, Hilazas, Cintas, Canutillos, Cierres, Botones, Marquillas, Etiqueta, Maniqués, Pulidores, Juego de Reglas, Afileres) según los criterios establecidos:

Tabla 13. Relación Proveedores de Insumos

Proveedor	Ciudad	Dirección
El Adorno mercería	Bogotá	Av. Cra 19 #142-52 Cl. 122 #17a-63 Cra. 9 #12-39
La Real Ltda.	Bogotá	Carrera 52C # 41-12 Sur Barrio: Alquería
Facol	Bogotá	Carrera 52C Con 41 Barrio: Alquería
Gran Textil de la 50	Bogotá	Cra. 52c #42 B 03 sur, Alquería
El Adorno	Bogotá	Carrera 52C # 42B-51 Sur, Alquería
Universal textil	Bogotá	Cra. 52c #43-85 Sur, Alquería
Insumos El Mayorista	Bogotá	Cra. 52c #40A-40 Sur, Alquería
Hilos Venus	Bogotá	Calle 42ASur #53, Alquería
Pumotex Alquería	Bogotá	Cra. 52c #42 A 41 sur, Alquería
Casatextil SAS	Bogotá	Carrera 52c # 41A - 20 sur, Alquería
Portofino	Bogotá	Cra. 52c #41A-31, Alquería


Disentex	Bogotá	Ak 68 #41a-12 Sur, Alquería
Textiles La Tijera	Bogotá	Carrera 52C # 42-29 Sur, Alquería
Fiber Comercializadora Textil	Bogotá	Carrera 52C # 40 a 48 Sur, Alquería
Portela	Bogotá	Carrera 52C # 41 B Sur - 56, Alquería
Mundo Hilazas	Bogotá	Calle 42 Sur # 53, Alquería
Hipermaquinas De Coser	Bogotá	Carrera 53, Calle 41 - 95 Sur, Alquería
El Corsetero	Bogotá	Carrera 52C # 41 - 09, Alquería
Sesgos y cortes de Colombia S.A.S.	Bogotá	Calle 41 Sur # 52 B 36, Alquería
Avanti	Bogotá	Carrera 52 C # 40 - 19, Alquería
El Almacencito	Bogotá	Carrera 52 C # 40 -42, Alquería

Figura 8. Análisis Proveedor Empaque Mahíz

Empaque							
Proveedor 1							
Nombre	Descripción	Referencia de Empaque con Características deseadas	Características	Tipo de Entrega del Empaque	Ubicación	Valor Aprox / Unid	Mínimo de Compra
Mahiz	es una empresa colombiana, para la creación de una nueva marca con el interés de brindar una alternativa con un menor impacto ambiental		Resistencia: 5 kg *PAQUETE*: 50 unidades *CALIBRE*: 2,5 mm *TIPO DE BOLSA*: Bolsa para Envíos con cinta de seguridad; para abrir la bolsa se debe cortar o romper Bolsas a base de fécula de MAHIZ, de origen vegetal 100% COMPOSTABLE (apta para compostera casera) y BIODEGRADABLE Tiene un olor característico a MAHIZ. No es HIDROSOLUBLE	La entrega de los empaques se realiza por envío hasta la dirección indicada por el cliente	Antioquia	\$ 820	50 Und


Nota. Adaptado de Mahíz Bolsa a base de Maíz, 2022 www.mahiz.co

Figura 9. Análisis Proveedor Empaque Eco Bolsas - Tela

Proveedor 2							
Nombre	Descripción	Referencia de Empaque con Características deseadas	Características	Tipo de Entrega del Empaque	Ubicación	Valor Aprox / Unid	Mínimo de Compra
Eco Bolsas	trabajamos con materiales Biodegradables y Reutilizables. Somos expertos en la fabricación de bolsas en algodón, lienzo, madre selva, cambrel, impermeable, tafeta, entre otros	 Refe: mad - 01	Fibra vegetal con un 6 % de aceite de tipo mineral refinado que facilita el hilado. Tela lanuda.	La entrega de los empaques se realiza por envío hasta la dirección indicada por el cliente	Bogotá	\$ 8.500	50 Und


Nota. Adaptado de Eco Bolsas, 2022, <https://ecobolsas.co/>

Figura 10. Análisis Proveedor Empaque Eco Bolsas (Bolsa de caña de azúcar)

Proveedor 3							
Nombre	Descripción	Referencia de Empaque con Características deseadas	Características	Tipo de Entrega del Empaque	Ubicación	Valor Aprox / Unid	Mínimo de Compra
Eco Bolsas	trabajamos con materiales Biodegradables y Reutilizables. Somos expertos en la fabricación de bolsas en algodón, lienzo, madre selva, cambrel, impermeable, tafeta, entre otros	 Refé: CaAz - 03	Bolsa ecologica hecha de insumos de caña de azucar	La entrega de los empaques se realiza por envio hasta la direccion indicada por el cliente	Bogotá	\$ 8.000	x Und

Nota. Adaptado de Eco Bolsas, 2022, <https://ecobolsas.co/>

Figura 11. Análisis Proveedor Empaque Cajas y Empaques de Colombia

Proveedor 4							
Nombre	Descripción	Referencia de Empaque con Características	Características	Tipo de Entrega del Empaque	Ubicación	Valor Aprox / Unid	Mínimo de Compra
cajas y empaques de Colombia	es una empresa colombiana, dedicada a la comercializacion y distribucion de productos relacionados con el empaque de productos		Caja ecológica base y funda deslizable 9x9x3 cm PESO50 g DIMENSIONES35 × 0.2 cm	La entrega de los empaques se realiza por envio hasta la direccion indicada por el cliente	Antioquia	\$ 844	50 Und

Nota. Adaptado de Cajas y Empaques de Colombia, 2022, <https://www.cajasyempaquesdecolombia.com/>

Tabla 14. Análisis Poder de Negociación de los Proveedores

Fuerza Proveedores	Peso	Calificación	Calificación ponderada
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.	0,30	4	1,20
2 ¿El precio de los insumos necesarios para su negocio es muy variable? Si el precio es muy variable, los proveedores tienen control	0,25	4	1,00
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.	0,15	4	0,60

Fuerza Proveedores	<u>Peso</u>	<u>Calificación</u>	<u>Calificación ponderada</u>
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.	0,10	3	0,30
5 ¿Hay investigaciones para mejorar la tecnología en el ámbito de sus proveedores? Los proveedores invierten en tecnología para hacer más eficiente la producción de insumos, dándoles una posición de negociación.	0,20	4	0,80
TOTAL	1,00		3,90

Poder de negociación de los proveedores: 3.90 Bueno

El índice es alto, lo que quiere decir que la estrategia debe siempre tener en cuenta a los proveedores, en virtud de la relevancia de insumos requeridos para el proceso productivo. Para lograr lo anterior, se espera abordar nuevos proveedores con última tecnología, previendo garantizar estar al corriente de los cambios, revisar las quejas de los proveedores con respecto a tiempos de pagos, garantías, cumplimiento de los aspectos contratados, buscar nuevos proveedores en procesos de expansión, estabilizar las relaciones con los proveedores mediante contratos y acuerdos legalizados, establecer mecanismos de economía de escala para la reducción de costos asociados a grandes cantidades de insumos.

En el análisis de proveedores se pudo determinar que se depende en alta medida de ellos para contar con buenos materiales y la calidad esperada para la elaboración de los productos. Los proveedores que ofrecen las telas requeridas son escasos, y varios de ellos incluso ya han incursionado en la oferta de confecciones elaboradas con estos materiales.



3.2.4 Amenaza de productos sustitutos



Son productos de la competencia que no sean similares a las de su empresa, pero satisfacen las mismas necesidades de sus clientes. Aunque no compiten con el mismo

grado de intensidad, son capaces de disminuir su cuota de mercado. A medida que el ciclo de vida de los productos es más corto y muchas empresas están siempre en la búsqueda de la innovación, la aparición de nuevos productos es grande. Esto aumenta el peligro de sustituir los productos que se vuelven obsoletos y/o con pocas ventajas competitivas por una mejor y más moderna oferta.

A continuación, se relaciona la competencia indirecta con sus productos sustitutos según los criterios establecidos.



Tabla 15. Análisis Productos Sustitutos - MNG


Empresa	MNG		
Tendencia	Fast Fashion	Ubicación	Bogotá
Descripción Empresa	Punto Fa, S.L., operando como Mango, es una multinacional española dedicada al diseño, la fabricación y la comercialización de prendas de vestir y complementos para mujer, niño y hombre. Su actual presidente es Isak Andic. Tiene más de 2.700 puntos de venta en más de 105 países. En el año 2000, puso a disposición de los usuarios su primera tienda en línea, a través de la cual actualmente comercializa toda su gama de productos en los estados miembros de la Unión Europea, así como en EE. UU, Canadá, Turquía, Rusia, China y Japón.		
Descripción del Producto	Precio	Composición	Prenda que Comercializa
Colección Committed. Tejido con lyocell. Tejido fluido. Diseño recto. Diseño entallado. Cuello clásico. Manga larga con puños abotonados. Cierre oculto de botones. Botones efecto nácar. Colección fiesta.	\$199.900	Composición: 62% viscosa, 38% lyocell Las prendas etiquetadas como Committed son productos que han sido confeccionadas con fibras y/o procesos de producción sostenible, reduciendo así su impacto ambiental. El objetivo de Mango es respaldar la implementación de prácticas más comprometidas con el medio ambiente, aumentando así, el número de prendas sostenibles en su colección.	
Tejido satinado. Tejido fluido. Diseño crop. Diseño recto. Cuello redondo. Manga larga abullonada. Puños abotonados. Colección fiesta.	\$169.900	Composición: 100% viscosa Las prendas etiquetadas como Committed son productos que han sido confeccionadas con fibras y/o procesos de producción sostenible, reduciendo así su impacto ambiental. El objetivo de Mango es respaldar la implementación de prácticas más comprometidas con el medio ambiente, aumentando así, el número de prendas sostenibles en su colección.	

Empresa	MNG		
Colección Committed. Tejido fluido. Diseño recto. Cuello redondo. Manga larga abullonada. Cierre de botón en el cuello. Detalle fruncido en los hombros. Colección fiesta.	\$199.900	Composición: 100% poliéster Las prendas etiquetadas como Committed son productos que han sido confeccionadas con fibras y/o procesos de producción sostenible, reduciendo así su impacto ambiental. El objetivo de Mango es respaldar la implementación de prácticas más comprometidas con el medio ambiente, aumentando así, el número de prendas sostenibles en su colección.	
Tejido de poliéster reciclado. Estampado floral. Cuello pico con botones. Detalle de volantes en el cuello. Manga larga abullonada. Puños elásticos.	\$199.000	70% Poliéster, 30% Poliéster Reciclado - Forro 100% Poliéster. Las prendas etiquetadas como Committed son productos que han sido confeccionadas con fibras y/o procesos de producción sostenible, reduciendo así su impacto ambiental. El objetivo de Mango es respaldar la implementación de prácticas más comprometidas con el medio ambiente, aumentando así, el número de prendas sostenibles en su colección.	

Nota. Adaptado de MNG Colombia, 2022, <https://shop.mango.com/co/mujer>



Tabla 16. Análisis Productos Sustitutos - Studio F


Empresa	STUDIO F		
Tendencia	Fast Fashion	Ubicación	Bogotá
Descripción Empresa	Studio F es la marca colombiana que aplica las últimas tendencias de la moda en prendas de vestir pensadas especialmente en la silueta de la mujer latina sofisticada y con estilo.		
Descripción del Producto	Precio	Composición	Prenda que Comercializa
Blusa manga con volumen flores	\$259.900	Algodón 97% elastano 3%	
Blusa manga 3/4 con mega manga	\$189.900	Algodón 97% elastano 3%	

Empresa	STUDIO F		
Blusa manga 3/4 con cierre delantero	\$219.900	Algodón 97% elastano 3%	

Nota. Adaptado de *Studio F*, 2022, www.studiof.com.co



Tabla 17. Análisis Productos Sustitutos - NAF NAF


Empresa	NAF NAF		
Tendencia	Fast Fashion	Ubicación	Bogotá
Descripción Empresa	Es una marca del Grupo Vivarte que nació en París en 1973. Actualmente, tiene presencia en al menos 29 países del globo, la mayoría de ellos ubicados en Europa		
Descripción del Producto	Precio	Composición	Prenda que Comercializa
Camisa para mujer verde manga larga con bordados perforados y volantes. Camisa con cuello redondo, manga larga. • silueta holgada. • combinación de bordados perforados y entredós sobre el frente. • mangas englobadas con tejido elástico tipo nido de abeja en los puños. • diseño con volantes. • abertura en la espalda con un botón para cerrar.	\$ 169.900	Prenda: 100% Viscosa Tejido 100% viscosa suave al tacto con caída, ideal para crear looks de oficina súper femeninos.	
Camisa para mujer beige manga 3/4 con mangas englobadas Camisa con cuello redondo, manga tres cuartos. • silueta holgada. • diseño con mangas englobadas. • delicados detalles de tejeduría tono a tono. • puños elásticos. • diseño con escote redondo en la espalda. • tejido fluido con caída. • ideal para crear looks súper femeninos de oficina.	\$149.900	100%Rayón	

Empresa	NAF NAF		
Camisa para mujer cruda manga larga con estampado floral y mangas exageradas Camisa con cuello en v, manga larga. • silueta oversize. • diseño con motivos florales estampados full cobertura. • cierre con botones nacarados en el frente. • mangas exageradas de diseño englobado. • puños elásticos.	\$149.900	Prenda: 100% Poliéster. Tejido fluido con caída suave al tacto. • ideal para crear looks de oficina totalmente modernos.	

Nota. Adaptado de NAF NAF Colombia, 2022, www.nafnaf.com.co




Tabla 18. Análisis Productos Sustitutos - FDS

Empresa	FDS		
Tendencia	Fast Fashion	Ubicación	Bogotá
Descripción Empresa	FDS Fuera de Serie: Representa la sutileza de una mujer casual, fresca y renovada. Trabajamos en la creación y desarrollo de un concepto de diseño propio; fabricando y Comercializando prendas de vestir y complementos para una mujer ejecutiva moderna. Nuestra marca, nace de la interacción de un producto de diseño propio, una imagen de marca unificada, bajo una cultura de servicio basada en generar una experiencia de compra para nuestra mujer moderna y urbana.		
Descripción del Producto	Precio	Composición	Prenda que Comercializa
Blusa color verde esmeralda, cuello tortuga, escote delantero, manga larga. Ropa y accesorios para mujer y complementos para una mujer ejecutiva moderna. Diferentes diseños y estilos.	\$109.900	Confeccionada en Rayón. Producto de origen Nacional 95% Spandex 5%	
Blusa para mujer cuello redondo alto con detalle de listón frontal. Ropa y accesorios para mujer y complementos para una mujer ejecutiva moderna. Diferentes diseños y estilos.	\$119.900	Confeccionada Poliéster 100% Producto de origen Nacional	

Empresa	FDS		
Blusa para mujer manga larga detalle en puños cuello V. Ropa y accesorios para mujer y complementos para una mujer ejecutiva moderna. Diferentes diseños y estilos. Producto de origen Nacional	\$99.900	Confeccionada Poliéster 100%	




Nota. Adaptado de *Fuera de Serie*, 2022, www.fueradeserie.com.co

Tabla 19. Análisis Productos Sustitutos - Seven Seven

Empresa	SEVEN SEVEN		
Tendencia	Fast Fashion	Ubicación	Bogotá
Descripción Empresa	Seven Seven nació en Colombia como una alternativa joven y Cool inspirada en el arte y el diseño. Trabajamos bajo el sello de crea tu propio estilo ofreciendo colecciones de alta calidad con las tendencias globales más importantes del momento y colaboraciones especiales con artistas. Con cerca de 61 establecimientos nos hemos consolidado como uno de los referentes de la moda joven en Colombia. Nos encanta el color y la estampación y la forma en que se combina para crear un estilo que se adapta a los siete días de la semana.		
Descripción del Producto	Precio	Composición	Prenda que Comercializa
Blusa Tipo Body Manga Larga Hombreras Blusa fit relax tipo body escote cruzado detalle hombreras en color negro. Edición especial Greeicy Rendón.	\$89.900	Confeccionada Poliéster 100%	
Blusa Escote V Manga ¾. Blusa manga 3/4 unicolor, escote en v, charreteras en mangas, silueta suelta	\$79.900	Confeccionada Poliéster 100%	
Blusa Manga Codo One Shoulder Blusa silueta ajustada one shoulder animal print. Edición especial Greeicy Rendón.	\$69.900	Confeccionada Poliéster 97% y Elastano 3%	

Nota. Adaptado de *Seven Seven*, 2022, www.sevenseven.com

Tabla 20. Análisis Productos Sustitutos - XUSS

Empresa	XUSS		
Tendencia	Fast Fashion	Ubicación	Bogotá
Descripción Empresa	En Xuss nos destacamos por ser una empresa 100% colombiana, dedica a la comercialización de prendas femeninas modernas, con altos estándares de calidad, las mejores materias primas y diseños exclusivos.		
Descripción del Producto	Precio	Composición	Prenda que Comercializa
Blusa Mujer En Crepe Con Encauchado Manga Larga Color Ivory	\$139.900	Crepe	
Blusa Mujer Entallada En Lycra Manga 3/4 Cuello Alto	\$129.900	Lycra	
Camisa Mujer En Algodón Y Manga Larga Con Volumen Color Blanco	\$199.000	Confeccionada Poliéster 80% y Elastano 20%	

Nota. Adaptado de *Xuss*, 2022, www.xuss.co

Tabla 21. Análisis Servicios o Productos Sustitutos

Servicios o Productos Sustitutos	Peso	Calificación	Calificación ponderada
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.	0,20	3	0,60
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.	0,10	2	0,20

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.	0,30	3	0,90
4	¿Los productos sustitutos tienen un alto grado de innovación? Si la competencia cuenta con altos niveles de innovación, es factible que el cliente prefiera otros productos de la competencia.	0,20	2	0,40
5	¿El valor agregado de productos sustitutos en calidad y presentación es significativo? Si otros productos ofrecen características competitivas, los clientes pueden decidir que el otro producto es una mejor opción.	0,20	3	0,60
TOTAL		1.00		2,70

Amenaza de productos sustitutos: 2,70 Regular

La fuerza del índice es regular, significa que no debe ser un elemento prioritario en la estrategia, no obstante será requerido tener en cuenta prioridades y recomendaciones como: concentrarse en otras variables como precio, servicio o experiencia, buscar la lealtad del cliente, la satisfacción es la mejor manera de mantener a los clientes, estudiar la posibilidad de ofertar dentro del catálogo de productos o servicios estos productos sustitutos.

Podría eventualmente ser una amenaza para el emprendimiento, debido a la versatilidad del mercado para la producción de productos de similares características a precios bajos.

3.2.5 Rivalidad entre Competidores

Con el creciente número de competidores y productos similares, la tendencia es la mayor rivalidad entre empresas del mismo sector. Esto significa que muchas empresas compiten por el dinero y el poder de los mismos clientes que compran. Sólo hacer publicidad y precios más bajos, que atraen a los clientes y ofrecer servicios de baja calidad, no es la estrategia correcta, pero es lo que se ve a menudo en el mercado. Por

otro lado, el desarrollo de estrategias para generar ventajas competitivas, especialmente en el servicio y la entrega de servicios de alta calidad es una manera de lograr el éxito.

Tabla 22. Análisis Rivalidad entre Competidores

Rivalidad Competitiva	Peso	Calificación	Calificación ponderada
1 ¿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.	0,30	4	1,20
2 ¿Hay una guerra de precios o de calidad en el sector deseado? Si se evidencia una guerra de precios hay una rivalidad competitiva evidente.	0,20	2	0,40
3 ¿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.	0,25	3	0,75
4 ¿La diversidad de los competidores es alta? Si existe alta diversidad entre competidores, disminuye la rivalidad competitiva.	0,15	4	0,60
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.	0,10	4	0,40
TOTAL	4,25		3,35

Rivalidad entre competidores: 3,35 Bueno

La fuerza del índice es buena, significa que no debe ser un elemento prioritario en la estrategia, pero debe ser vigilado y en atención constante, para lo cual debe tenerse en cuenta revisar, detallar y analizar la oferta de los competidores y los modelos de negocio para establecer que los hace exitosos, intentar llegar a segmentos insatisfechos de mercado, establecer ofertar en los alrededores al nicho para crear nuevos mercados que la competencia no conoce, prepararse para fluctuaciones en los precios del producto en el mercado como estrategia de la competencia para disminuir la influencia de los rivales.

Tener en cuenta prioridades y recomendaciones como: concentrarse en otras variables como precio, servicio o experiencia, buscar la lealtad del cliente, la satisfacción es la

mejor manera de mantener a los clientes, estudiar la posibilidad de ofertar dentro del catálogo de productos o servicios estos productos sustitutos.

3.2.6 Intensidad del análisis de las Fuerzas de Porter

El índice atractivo del sector se determina a partir del promedio de los índices de cada una de las fuerzas analizadas, este estudio arrojó un resultado del 3.20 el cual referencia que el emprendimiento en el mercado tiene un desempeño Bueno.

Tabla 23. Intensidad del Análisis de las Fuerzas de Porter

	1	2	3	4	
ANÁLISIS DE FUERZA	MALO	REGULAR	BUENO	SOBRESALIENTE	ÍNDICE
AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES			X		3,00
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES			X		3,05
FUERZA DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES			X		3,90
AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS		X			2,70
RIVALIDAD COMPETITIVA			X		3,35
ÍNDICE ATRACTIVO DEL SECTOR					3,20

4. Validación e Investigación de Mercado

4.1 Tendencias del mercado

Según la consultora Radar, antes de la pandemia el Sistema Moda representaba el 8,5 % del PIB industrial del país (Sectorial, Indexmoda, Radar, Enero 2020), lo cual se traduce en una producción bruta de 7.726.622 millones de pesos para 2019, el cual

además generaba el mayor número de empleos del sector industrial, concentrando el 10,1% (Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE, 2020)

Bogotá se identifica como la ciudad con mayor nivel de gasto en lo que al sector moda corresponde, puesto que el total de gasto mensual en millones de pesos para el primer trimestre de 2021 corresponde a \$689.697 millones de pesos mensuales respecto al nivel de gasto nacional de \$2.136.811 millones al mes, equivalente al 32,3% de la participación, con un gasto per cápita mensual de \$79.481 pesos, muy por encima del promedio nacional de \$44.871 pesos (Radar, IndexModa, Sectorial, 2021).

Es de destacar que el sector moda ocupa el octavo puesto de nivel de gasto de los hogares por grupo, luego de alimentos, vivienda, transporte y comunicaciones, bienestar, restaurantes, entretenimiento y educación, ocupando el 3,4% de participación en el gasto nacional entre los 9 principales grupos de gasto identificados en el estudio. (Radar, IndexModa, Sectorial, 2021)

Un estudio de la Superintendencia de Sociedades a partir de 518 empresas pertenecientes al sector textil, precisa el tamaño y volumen de ventas como medición del comportamiento de mercado, en donde se encuentra que el número más representativo de empresas corresponde a tamaño mediana con un 60% del total y ventas por \$3.546 mil millones de pesos, no obstante las empresas grandes con una menor cantidad en el sector del 33,2% registra ventas por \$17.222 mil millones de pesos a corte del 31 de diciembre de 2018 (Superintendencia de Sociedades, 2019).

Tabla 24. Ingresos Operacionales Empresas Sector Textil

Tamaño	Total	%	Ingresos Operacionales	%
Grande	172	33,2%	17.222	82,6%
Mediana	311	60,0%	3.546	17,0%
Pequeña	34	6,6%	80	0,4%
Micro	1	0,2%	0	0,0%
Total	518	100%	20.848	100%

Nota. Adaptado de *Desempeño Financiero del Sector Textil Año 2018*, Superintendencia de Sociedades, 2019

En cuanto a las pequeñas empresas y microempresas se encuentra que corresponden al 6,8% del total y 81 mil millones de pesos en ventas para este año. (Superintendencia de Sociedades, 2019).

A partir de estas tendencias, y el análisis del sector, se plantea desarrollar una investigación de mercado con el fin de validar un modelo de negocio relacionado con la adquisición de blusas y camisas por parte del público femenino, prendas elaboradas con textiles ecológicos y con diseños versátiles, y cuya venta se realizará por medio de una página web. Para este fin se utilizará la metodología *Design Thinking* como marco teórico aplicado, a continuación.

4.2. Diseño Metodológico

4.2.1 Árbol de Problemas

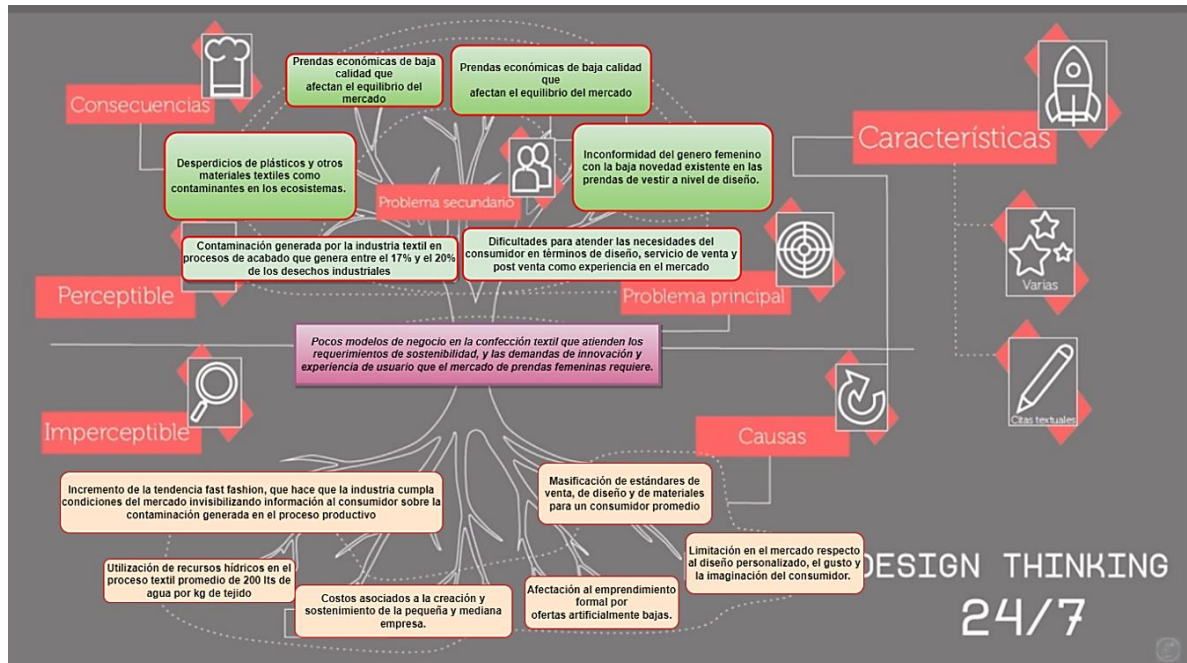
Se estableció un árbol de problemas, precisando las causas y efectos del contexto de la confección textil en el modelo de negocio que se busca desarrollar, como paso inicial del desarrollo de la metodología del *Design Thinking*¹, y para el cual se tuvo en cuenta el conocimiento que se tiene del negocio, así como la información secundaria precisada en el capítulo 3.

Como se evidencia en la Figura 12, se identifica como problema central los “Pocos modelos de negocio en la confección textil que atienden los requerimientos de bajo impacto, y las demandas de innovación y experiencia de usuario que el mercado de prendas femeninas requiere”. El gráfico así mismo contempla los problemas secundarios y consecuencias que son perceptibles e identificables por el conocimiento experiencial del mundo de la confección y las partes imperceptibles que corresponden a las causas

¹ De acuerdo con Tim Brown, el *Design Thinking* es “Una metodología que imbuye el espectro completo de actividades de innovación con un diseño centrado en el ser humano”, y sus principales fases, según el instituto D. School Executive Education, son: Empatizar, Definir, Idear, Prototipar, y Testear (García Peralta, 2021, págs. 168-169)

directas e indirectas del problema central y que se establecieron a partir de la investigación documental del capítulo anterior.

Figura 12. Árbol de Problemas



Nota. Adaptado de *Qué es y cómo hacer un “Árbol de Problemas” Tutorial 4* [Fotografía], por Design Thinking 24/7, 2017, <https://www.youtube.com/watch?v=HH25PxFOwP4&t=5s>

4.2.2 Criterios de Segmentación

De acuerdo con el autor Lamb, la segmentación de mercado se define como el proceso de dividir un mercado en grupos identificables, que sean relativamente similares y significativos, con el propósito de que a partir de los resultados se ajusten las mezclas de mercadotecnia a la medida de las necesidades de los segmentos identificados (Lamb citado en Fernández Robin & Aqueveque Torres, 2001, pág. 2).

Se hace necesario entonces definir unos grupos identificables homogéneos para ubicar al consumidor al que se aspira llegar con el modelo de negocio, para lo cual se plantean unas variables identificables o medibles que pueden o no ser observables y además pueden ser específicas de la relación consumidor-producto, o generales y propias del

consumidor. Las posibles combinaciones de estas bases de segmentación y ejemplos de variables se pueden apreciar en la Tabla 25.

Tabla 25. Clasificación de las bases de segmentación

	General	Específicas del Producto
Observables	<i>Cuadrante I</i> Variables culturales, geográficas, demográficas y socioeconómicas	<i>Cuadrante II</i> Estado de uso, frecuencia de uso, lealtad, situación de uso
No observables	<i>Cuadrante III</i> Estilo de vida, valores, personalidad y perfil psicográfico	<i>Cuadrante IV</i> Beneficios buscados, percepciones, preferencias, intenciones

Nota. Adaptado de *Segmentación de mercados: buscando la correlación entre variables psicológicas y demográficas*, Fernández Robin & Aqueveque Torres (p.3), 2001, Revista Colombiana de Marketing

En este marco, las bases de segmentación del presente modelo abordan los cuatro cuadrantes a partir de las variables observables generales, en un primer momento concentradas en los aspectos geográficos y demográficos y en un segundo momento las específicas del producto elaborado a partir de los elementos de Mapa de Empatía y Perfil de cliente.

Es importante tener en cuenta que la industria textil abarca desde necesidades industriales, requerimientos de confección muy específicos como alta costura, deportes, textiles industriales, así como la especialidad por géneros o grupos etarios. Por este motivo, en el contexto de este modelo de negocio, la segmentación se delimitará conforme a las variables observables o no observables, generales o específicas (Fernández Robin & Aqueveque Torres, 2001).

Para precisar los aspectos homogéneos de la población entendida como público objetivo, se establecieron los elementos para el primer cuadrante, esto es en las bases observable y general, y los criterios de este cuadrante corresponden a los de tipo geográficos y demográficos, así:

Primer Cuadrante

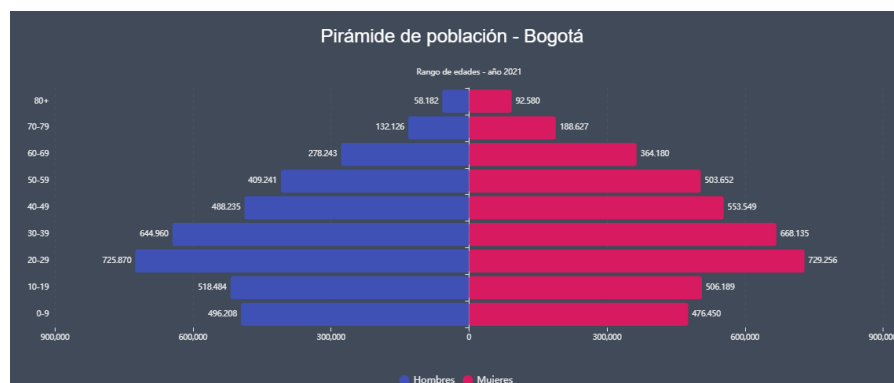
a. Criterios Geográficos: Definición de localización, precisión de la zona geográfica en la que se desarrolla la propuesta. En este sentido se define como localización la ciudad de Bogotá para el desarrollo de la propuesta debido a cuatro factores principales: 1- Conocimiento de las clientas; 2- Nivel adquisitivo de clientes potenciales; 3- Mayor conocimiento de las tendencias ecosostenibles; 4- Ubicación de nicho de empresas de esta tendencia.

Tabla 26. Criterios Geográficos

Criterios Geográficos	Segmentos
País	Colombia
Departamento	Cundinamarca
Región	Centro Oriente
Municipio	Bogotá D.C.

b. Criterios Demográficos: Elementos que permiten definir con mayor precisión las características de la población objetivo a la que se dirige la propuesta. Se parte de un universo de mujeres residentes de la ciudad de Bogotá en ciertos rangos de edad predeterminados en ejercicios anteriores de construcción del lienzo de valor.

Figura 13. Pirámide de población – Bogotá, de DANE, 2021



Nota. Adaptado de Población, pobreza y desigualdad, *Cámara de Comercio de Bogotá*, 2022, <https://www.ccb.org.co/observatorio/Analisis-Social/Analisis-Social/Poblacion-pobreza-y-desigualdad>

De estos criterios, se seleccionan las mujeres de 20 a 49 años, y se obtiene la siguiente segmentación a referir:

Tabla 27. Criterios Demográficos

Criterios Demográficos	Rango
Población femenina entre 20 y 29 años	729.256
Población femenina entre 30 y 39 años	668.135
Población femenina entre 40 y 49 años	553.549
Población femenina en Bogotá priorizada bajo los criterios demográficos	1.950.945

Nota. Adaptado de Proyecciones de Población Bogotá, *Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE*, 2022, <https://www.dane.gov.co/files/censo2018/proyecciones-de-poblacion/Bogota/anexo-proyecciones-poblacion-bogota-desagregacion-loc-2018-2035-UPZ-2018-2024.xlsx>

A partir de la selección de la población para el modelo de negocio, se puede calcular la muestra poblacional con la cual se adelantará la investigación de mercado empleando el instrumento de captura de información diseñado para este estudio.

Segundo, Tercer y Cuarto cuadrante

Se estableció un ejercicio de priorización alrededor del modelo de negocio que se espera desarrollar, cuya concepción fue elaborada a partir del método *Design Thinking*, el cual permitió definir de manera más exacta el modelo de cliente al que se busca orientar la oferta.

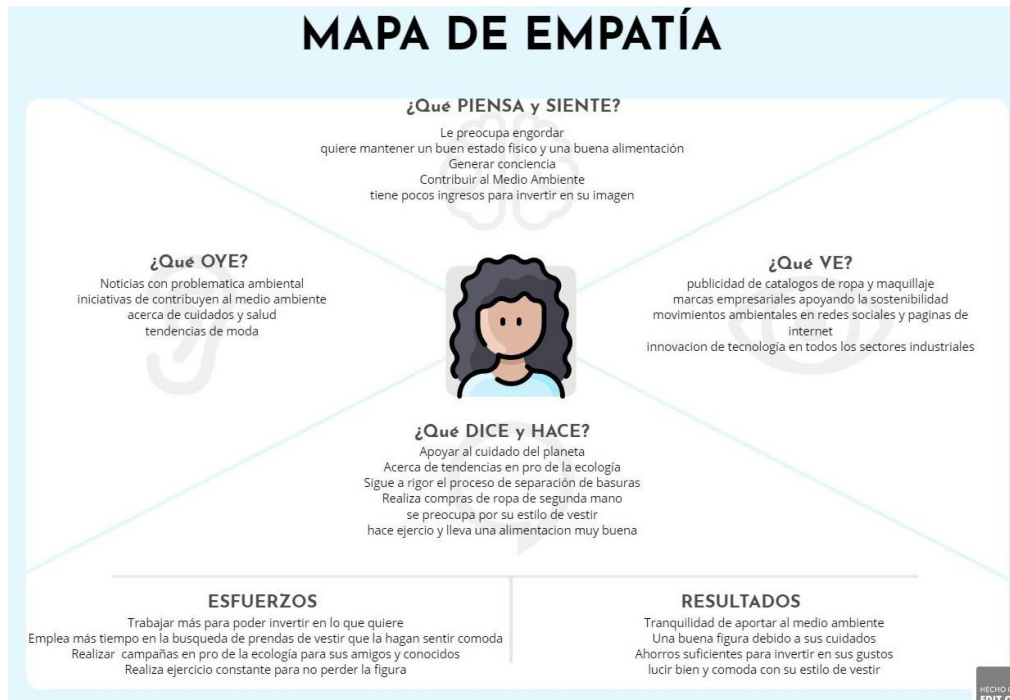
Para la construcción del modelo de negocio bajo el método mencionado, se desarrolló un mapa de empatía y un método de persona, herramientas que permiten precisar hipótesis a validar durante el proceso, lo cual se utiliza como base del análisis para la construcción del modelo.

4.2.3 Mapa de Empatía

El mapa de empatía corresponde a una herramienta de análisis de clientes que identifica los rasgos más significativos de la personalidad, entorno, necesidades y deseos

del segmento de usuarios (Design Thinking, Comunidad Online, 2022). En el mapa se define el segmento de usuarios como se muestra en la Figura 14.

Figura 14. Mapa de Empatía




4.2.4 Método Persona

Utilizando este segundo método para la descripción de usuarios, se perfiló un usuario modelo para el segmento, el cual comprende las principales características del usuario en parámetros como sus habilidades, objetivos, experiencia, entorno y frustraciones. En la Figura 15 se puede apreciar el perfil del segmento.

Al emplear esta técnica se entiende mejor las necesidades de los clientes potenciales, abasteciéndolos de los servicios y productos que necesitan.

Figura 15. Método Persona

Nombre	Demografía	Tecnología	
Maria Rodríguez	Edad: 33 años	Smartphone diferentes horas en el transcurso del día.	
	Ingresos: \$ 4.000.000	PC 8 horas laborales.	
	Profesión: Ingeniera	Smart Watch: lo utiliza las 24 Horas del día	
Personal		Motivaciones	
Estado Civil: Soltera Hijos / Responsabilidades: Padres y mascota Descripción profesional: Disciplinada, honesta, comprometida y con aspiraciones de ascenso.		Las acciones en beneficio de la ecología y de las comunidades vulnerables	
		Realizar actividades al aire libre y tener un buen estado físico.	
		Sentirse tranquila y realizada, todo lo hace para estar bien con ella misma	
Objetivo	Escenario	Características	Acciones
Ser una mujer exitosa sin afectar a otros y al medio ambiente, contribuir con el planeta, sus amigos y cercanos, y seguir escalando profesionalmente.	Oficina, vivienda, casa de los padres, que configuran un escenario creciente de nuevas personas y conocidos, que confluyen entre los 25 y 40 años y tienen tendencias similares al cuidado del ambiente, uso de la tecnología y actividad física	Tiene una relación estrecha con su familia La limpieza y el orden, puntualidad Le tiene miedo al fracaso, a ser juzgada, a la deforestación Montar bicicleta, caminar, viajar y conocer nuevos sitios, caminatas ecológicas, escuchar rock y salsa, salir a bailar y pasar rico	Evaluar los pros y contras de las compras que piensa realizar * Ahorra lo más que puede para conseguir sus objetivos * Se actualiza en sus estudios * Recicla

4.2.5 Hipótesis sobre el Público Objetivo

A partir de la formulación de hipótesis críticas a analizar, se busca una validación de clientes o usuarios por medio de la herramienta de validación, lo cual debe permitir aumentar las probabilidades de éxito del modelo de negocio.

En este marco, se establecieron las siguientes hipótesis sobre las particularidades del público objetivo:

- Hipótesis 1 (H1): A las clientes potenciales les gusta verse bien, sentirse cómodas, prefieren prendas versátiles que puedan utilizarse en actividades diarias y que combinen.
- Hipótesis 2 (H2): Las clientes potenciales prefieren prendas confeccionadas a nivel local, con materiales de calidad que garanticen una larga vida útil de las prendas.

- Hipótesis 3 (H3): Las clientes potenciales están inclinadas al uso de internet y plataformas virtuales para adquirir prendas de vestir.
- Hipótesis 4 (H4): Las clientes potenciales cuentan con unos ingresos en el rango entre los \$2 millones y los \$6 millones.
- Hipótesis 5 (H5): Las clientes potenciales tienen empatía hacia las tendencias como *slow fashion*, moda sostenible, *eco fashion* o de bajo impacto.

Diseño de las herramientas de investigación

A partir de la definición de las hipótesis, se emplea una investigación de mercados con el fin de disminuir el nivel de incertidumbre relacionado con la toma de decisiones, con un margen de error reducido, lo que permite definir una estrategia comercial apropiada y los posibles caminos de acción (Morejón-Bravo, 2016).

De la investigación de mercados se adoptan tanto el enfoque cualitativo como el enfoque cuantitativo, ya que son complementarios en el análisis de los resultados.

El enfoque cualitativo se empleó para conocer por medio de entrevistas semiestructuradas la percepción de los expertos consultados para validar el modelo de negocio. Los resultados y el análisis respectivo de este enfoque se pueden apreciar en el numeral 4.2.9.

El enfoque cuantitativo, también conocido como investigación tradicional por encuestas, busca corroborar o desvirtuar las hipótesis por medio de métodos estadísticos, con el objetivo de producir cifras e información estructurada a partir de cuestionarios dirigidos aleatoriamente a una muestra representativa del universo de estudio (Ospina Díaz, 2020, págs. 48-68).

Según *Emprende Pyme*, la encuesta de mercado permite llegar a un público específico y conocer sus opiniones, a partir de lo cual se pueden elaborar diferentes estrategias o

tomar decisiones sobre la calidad de los productos, el precio que tienen, etc. (Caurin, 2017).

En este caso, se dirigió la encuesta a mujeres entre 20 y 49 años de la ciudad de Bogotá, con el fin de obtener datos exactos frente a la preferencia, intereses, percepción de precio, entre otros factores que son determinantes para la ejecución y evaluación del proyecto.

La herramienta se diseñó y se sometió a consideración de un juicio de expertos, personas especializadas en moda y sostenibilidad, a partir de cuyos comentarios se ajustó en un último instrumento.

La versión en borrador de la encuesta para comentarios se realizó a través de la herramienta de Microsoft Word, posteriormente se colgó el cuestionario en Formularios de Google, y su distribución se realizó compartiendo el enlace por medio de WhatsApp y correo electrónico. En total se obtuvieron 391 respuestas (Ver Anexo 3).

4.2.6 Encuestas para la validación de Hipótesis

El propósito del estudio es capturar información sobre la posibilidad de aceptación, potencial de ventas, preferencias del mercado, nivel apropiado de precio y de herramientas de distribución y canales de compra del producto que se propone ofertar, mediante encuestas realizadas en Formularios de Google, a partir de una muestra establecida mediante método que a continuación se describe:

Cálculo de la Muestra

El cálculo de la muestra se hará sobre la base de tamaño del universo o población objetivo que corresponde a 1.950.940 personas, cifra obtenida a partir de los criterios elegidos para las variables de segmentación reportados en la Tabla 27 criterios demográficos.

Una vez obtenidos todos los datos, así como la información correspondiente a la segmentación demográfica, se procede a calcular el tamaño de la muestra poblacional para obtener el número de encuestas que se realizará a las mujeres entre los 20 y 49 años que residan en la ciudad de Bogotá y deseen adquirir las prendas de vestir. Se utilizará un nivel de confianza del 95% en razón a que la información estadística disponible presenta una agrupación por rangos que genera dispersión en los datos, esto genera incertidumbre, por lo cual se toma este criterio para fijar el cálculo de la muestra. Igualmente, la puntuación Z (Desviación estándar) que se utilizó corresponde a 1.96.

Tabla 28. Fórmula para sacar la muestra

Parámetro ²	Valor	Fórmula
N	1.950.940	$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$
Nivel confianza	95%	
Z	1,96	
p	50%	
q	50%	
e	5%	

Nota. Adaptado de Tamaño de la Muestra, *Question Pro*, 2021, <https://www.questionpro.com/es/tama%C3%B1o-de-la-muestra.html>

Desarrollada la fórmula en las condiciones para las variables mencionadas, se obtiene una muestra **n = 384**, que se tuvo en cuenta para la aplicación del instrumento.

Resultados de la validación de la investigación mercado

Se presentan a continuación los resultados de las encuestas que fueron respondidas por 391 personas:

² Definición de parámetros para el cálculo de tamaño de muestra finita: n= Tamaño de muestra buscado. N= Tamaño de la Población o Universo. Z= Parámetro estadístico que depende del nivel de confianza. e= Error de estimación máximo aceptado. p= Probabilidad de que ocurra el evento estudiado (éxito). q= (1 – p) = Probabilidad de que no ocurra el evento estudiado.

Tabla 29. Tabulación Resultados Encuestas

1. Marca tu rango de edad	
Menor de 20 años	4,10%
Entre 20-24 años	5,60%
Entre 25-29 años	28,60%
Entre 30-34 años	21%
Entre 35-39 años	17,90%
Entre 40-44 años	10%
2. Marca el rango de tus ingresos mensuales	
Mayor de 44 años	12,80%
Hasta \$2.000.000	30,70%
Entre \$2.000.000 y \$4.000.000	32%
Entre \$4.000.000 y \$6.000.000	24,30%
Entre \$6.000.000 y \$8.000.000	7,90%
Más de \$8.000.000	5,10%
3. Entre los temas de relacionados con la moda, señala tu mayor tema de interés	
Compras	41,70%
Diseño	35,30%
Tendencias Ecológicas	16,40%
Marcas	4,90%
Celebridades / Influenciadores	1,80%
4. Dentro de tus opciones de compra de ropa tienes preferencias hacia	
Marcas nacionales	34,50%
Marcas internacionales	24,30%
Me es indiferente	58,80%
5. Por cuáles medios te informas sobre las nuevas tendencias o temporadas de ropa	
Redes sociales	76,50%
Catálogos / revistas	13,30%
Blogs/ Podcasts	1,50%
Noticieros	0,50%
Otros	8,20%
6. Las publicaciones realizadas en redes sociales por parte de influenciadores/ celebridades, ¿tienen algún tipo de motivación en tus decisiones de compra de ropa, o de seguimiento de marcas?	
Si	36,10%
No	63,90%
7. Al comprar blusas y camisas, te interesa que	
Marquen la tendencia	3,80%
Sean versátiles	6,60%
Puedan usarse en diferentes ocasiones	29,20%

Sean cómodas	17,90%
Te hagan sentir bien	42,50%
8. En la adquisición de blusas y camisas, tu motivación principal es	
Calidad de la prenda / Duración	45,30%
Marca	1,30%
Precio	12,30%
Diseño	35%
Materiales	6,10%
9. ¿Con cuánta frecuencia adquieres blusas y camisas al año?	
Menos de 2 veces al año	7,70%
2 veces al año	16,40%
3 veces al año	23%
4 veces al año	20,50%
5 o más veces al año	32,50%
10. De los lugares de adquisición de prendas disponibles actualmente, ¿Cuál es tu preferido?	
Grandes Superficies	11,30%
Boutiques	6,60%
Tiendas de ropa (Locales)	49,40%
Canal virtual	32,70%
11. Si tu anterior respuesta fue "Canal virtual", define cuál es el de tu preferencia	
Redes Sociales (Instagram, Facebook, Whatsapp)	58,40%
Market Place	8,40%
Página Web de la tienda	27,40%
Página Web de grandes compañías de comercio electrónico (Amazon, Mercado Libre, etc.)	5,80%
12. Al realizar compras por medio de canales virtuales, califica qué tan importante consideras que la empresa cuente con todos los medios de pago disponibles al momento de realizar la compra:	
1 Muy Importante	256 (65.5 %)
2	39 (10 %)
3	29 (7.4 %)
4	10 (2.6 %)
5 Nada Importante	57 (14.6 %)
13. Cuando has hecho compras de ropa por internet, ¿has enfrentado alguno de los siguientes problemas?	
Demoras en el envío de pedidos	18,40%
Problemas con las tallas	37,90%
Dobles cobros	1,80%
Inconvenientes para los cambios	11,30%
Paquete deteriorado	0,80%
Ningún problema	20,50%

No he hecho compras de ropa por internet	6,90%
Otro	2,60%
14. Al realizar compras de ropa por medio de canales virtuales, ¿Consideras que el empaque es relevante en la experiencia con la marca?	
Si	62,40%
No	27,10%
N/A	10,50%
15. De las siguientes opciones de empaque, ¿cuál sería de tu mayor preferencia?	
Bolsa biodegradable	38,90%
Bolsa de papel	9,20%
Caja de cartón	7,20%
Bolsa de tela reutilizable	44,80%
16.Cuál sería tu preferencia en lo referente a la forma de envío y entrega del producto adquirido	
Personal propio de la empresa	31,20%
Empresa de mensajería	13%
No es relevante	55,80%
17. ¿Has comprado blusas o camisas hechas con Textiles ecológicos ?	
Si	8,70%
No	91,30%
19. ¿Estarías dispuesta a comprar una blusa con un diseño similar a los que se muestran a continuación y que esté elaborada en Textiles ecológicos ?	
Si	87,20%
No	12,80%
20. ¿Cuánto estarías dispuesta a pagar por una blusa con las características mencionadas en la pregunta anterior?	
Entre \$100.000 y \$129.000	56,30%
Entre \$130.000 y \$159.000	16,90%
Otro	26,90%

A partir de los resultados obtenidos de la respuesta al instrumento para determinar si las hipótesis son verdaderas o falsas, se puede precisar que:

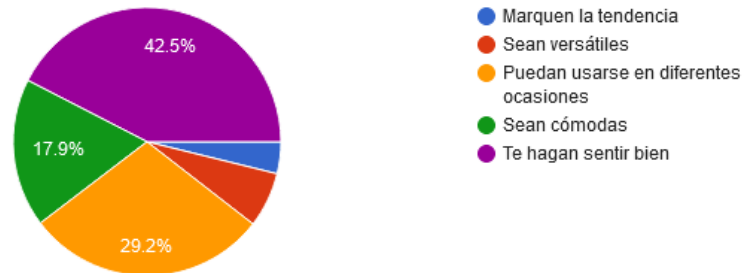
H1: En cuanto a las preferencias y tendencias en los gustos de los clientes potenciales, al 42,5 % le interesa que las blusas les haga sentirse bien, al 35,8% le interesa que las prendas sean versátiles y utilizables en diversas ocasiones, y el 17.9% prefiere que sean cómodas. A partir de estos resultados se puede concluir que la primera hipótesis es verdadera. Ver Figura 16.

Figura 16. Gráfico respuestas Pregunta No.7

7. Al comprar blusas y camisas, te interesa que:

 Copiar

391 respuestas



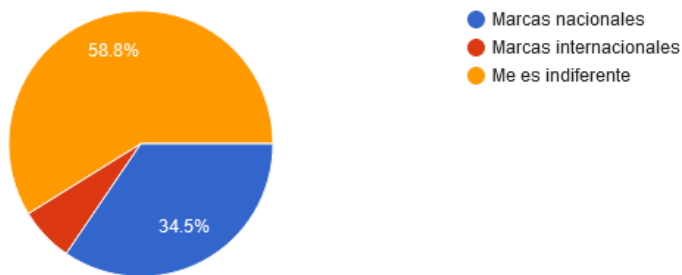
H2: En lo relacionado con la preferencia a la confección local, se logró identificar que el 34,5% tiene una tendencia por las marcas nacionales que está por encima en 27,9 puntos de las preferencias de marcas internacionales, aunque es de destacar que al 58,8% del total de personas encuestadas le es indiferente la procedencia de las prendas. Ver Figura 17.

Figura 17. Gráfico respuestas Pregunta No.4

4. Dentro de tus opciones de compra de ropa tienes preferencias hacia:

 Copiar

391 respuestas



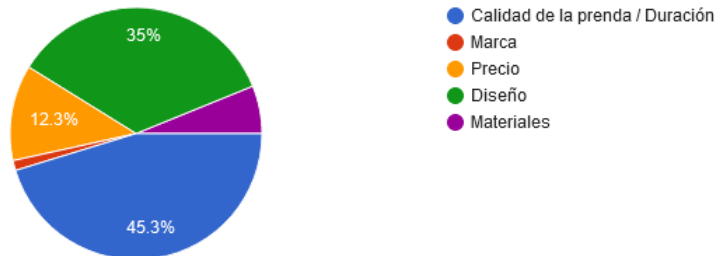
Adicionalmente, lo relacionado con la motivación sobre las preferencias en las prendas se concentra en que el 45,3% del público objetivo se inclina por la adquisición de prendas de calidad que prolonguen su duración. Lo anterior permite demostrar que la segunda hipótesis es verdadera. Ver Figura 18.

Figura 18. Gráfico respuestas Pregunta No.8

8. En la adquisición de blusas y camisas, tu motivación principal es:

 Copiar

391 respuestas



H3. En lo relacionado con la preferencia de los lugares para comprar ropa, el 32,7% de las encuestadas manifestó que da prioridad a las compras virtuales, y sobre los mecanismos o canales de acceso, se identificó que el 58,4% utiliza redes sociales (Instagram, Facebook, Whatsapp), para la adquisición de prendas. Lo anterior demuestra que la tercera hipótesis es verdadera como se muestra en las Figuras 19 y 20.

Figura 19. Gráfico respuestas Pregunta No. 10

10. De los lugares de adquisición de prendas disponibles actualmente, ¿Cuál es tu preferido?

 Copiar

391 respuestas

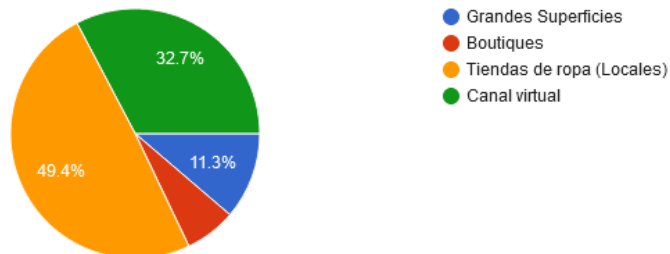


Figura 20. Gráfico respuestas Pregunta No.11

11. Si tu anterior respuesta fue "Canal virtual", define cuál es el de tu preferencia:



190 respuestas



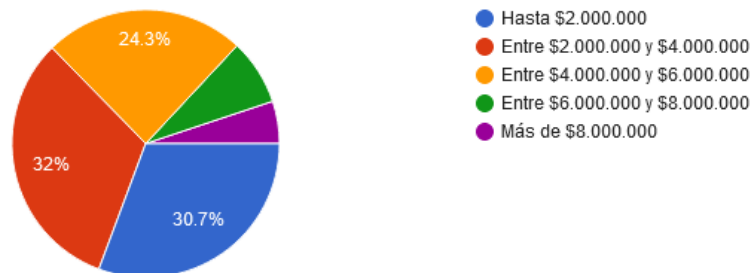
H4: En lo relacionado con la identificación de los ingresos de los clientes potenciales, se ubica con unos porcentajes de 32% para el rango entre \$2 y \$4 millones, y el 24,3% para el rango entre \$4 y \$6 millones, obteniendo un total del 56,3%. Lo anterior permite demostrar que la cuarta hipótesis es verdadera como se muestra en la Figura 21.

Figura 21. Gráfico respuestas Pregunta No.2

2. Marca el rango de tus ingresos mensuales:



391 respuestas



H5. Aunque el 16,4% de las clientes potenciales tiene un interés en tendencias ecológicas, se puede observar que al ofertar un producto elaborado con textiles ecológicos, el 87,2% de las encuestadas estaría dispuesto a adquirirlo, evidenciando una empatía hacia estas tendencias. Lo anterior permite evidenciar que la hipótesis cinco es verdadera como se muestra en las ilustraciones 22 y 23.

Figura 22. Gráfico respuestas Pregunta No.3

3. Entre los temas de relacionados con la moda, señala tu mayor tema de interés:

 Copiar

391 respuestas

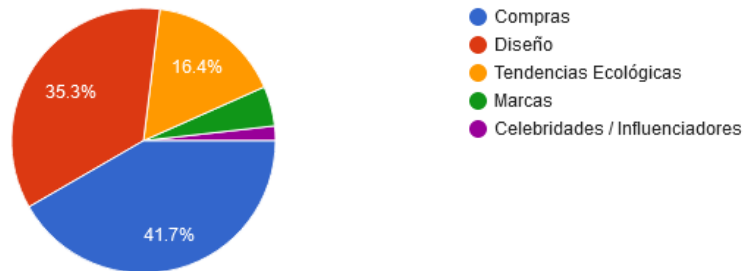
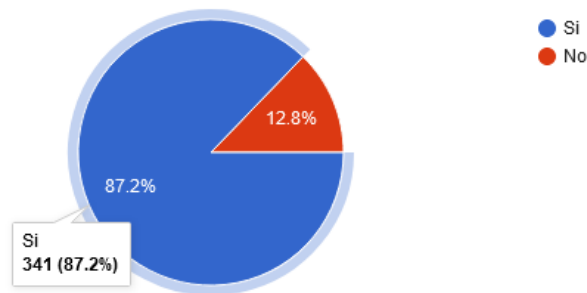


Figura 23. Gráfico respuestas Pregunta No.19

19. ¿Estarías dispuesta a comprar una blusa con un diseño similar a los que se muestran a continuación y que esté elaborada en Textiles Eco?

 Copiar

391 respuestas



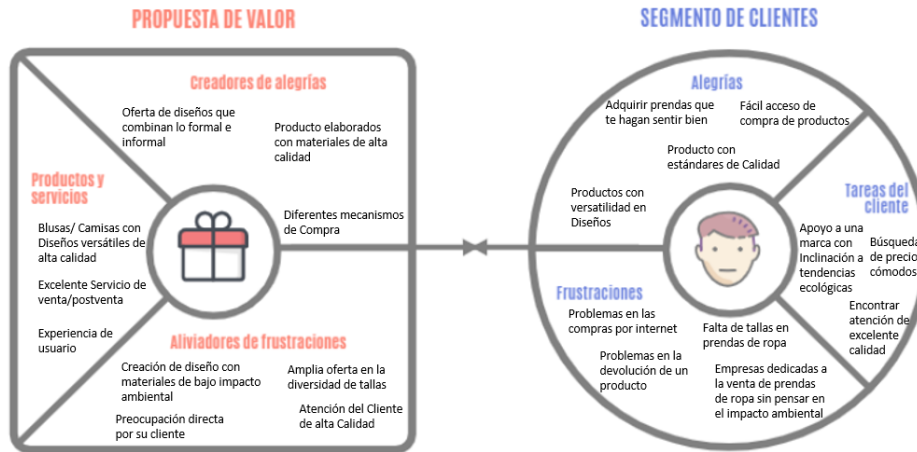
4.2.7 Propuesta de Valor Inicial

La propuesta de valor inicial que se elaboró se definió de la siguiente forma:

Confeccionar camisas, y blusas para público femenino en diseños variados que se ofertan principalmente online. Producto elaborado en textiles ecológicos en una gama de diseños alternativos, originales y que se ajustan a la figura femenina, cuentan con un detalle a nivel de información sobre la composición del producto. Prendas versátiles que facilitan su uso en múltiples ocasiones combinando lo formal e informal, se caracterizan por interpretar a la mujer actual, al ser confeccionado en material reciclado genera

conciencia medioambiental. Serán prendas resistentes, durables, cómodas, diferenciadas en tallas y colores de piel.

Figura 24. Propuesta de Valor



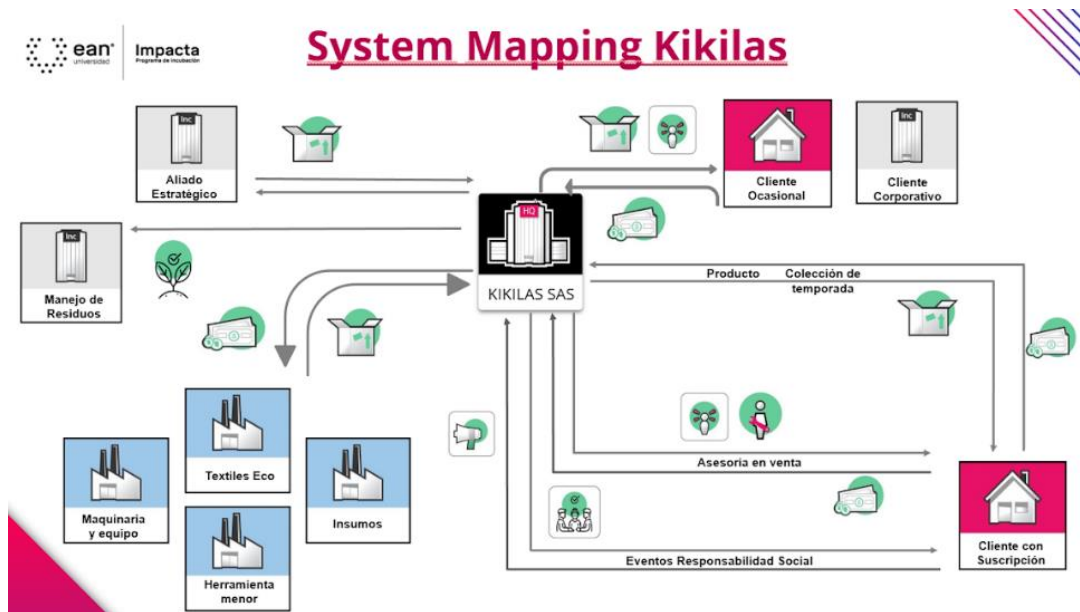
4.2.8 Mapa de Sistema de Negocio (System Mapping)

Tomando como base la propuesta de valor inicial y el perfil de cliente definidos en los ítems anteriores, se diseñó el Modelo de Negocio empleando la herramienta de Mapa de Sistema de Negocio, elaborado por el Programa de Incubación EAN Impacta (EAN Impacta, 2021).

A partir de esta herramienta (ver Figura 25), se elaboró una representación simplificada de cómo el negocio ofrece sus productos o servicios al público femenino, y precisa cómo se dirige el producto y cómo se gana dinero. Igualmente, permite identificar cómo la solución genera valor, al tiempo que facilita la comunicación del modelo de negocio textil.

Esta se define como una primera aproximación del modelo de negocio, el cual además fue considerado como hipótesis que se utilizó como base del análisis.

Figura 25. Mapa de Sistema de Negocio



4.2.9 Validación del Modelo

Una vez definido el Mapa de Sistema de Negocio, la metodología de validación de las hipótesis que ha planteado para su modelo se realizó por medio de entrevistas semiestructuradas dirigidas a cuatro personas que son parte de los grupos de interés del modelo de negocio: Un Experto técnico, un Aliado clave, un Empresario, y un Experto en Sostenibilidad.

Esta metodología permitió profundizar en temas que agregaron valor a la propuesta del negocio y confrontar las ideas desarrolladas en el marco de este proyecto, aportando su visión del contexto real de la industria de la moda y de las dificultades que se enfrentaron por cuenta de la pandemia del Covid-19, lo cual fue debidamente documentado mediante videograbación de las sesiones.

Se relacionan a continuación los nombres, grupos de interés y enlaces de acceso a la evidencia.

Tabla 30. Relación entrevistas Grupo de Interés

Nombres	Empresa / Trayectoria	Grupo de Interés	Enlace Video
Liliana Pérez	Gerente Ailé Fábrica de Diseño https://tienda.aile.com.co/	Aliada Estratégica	https://web.microsoftstream.com/video/d9e8f27a-a260-4a1e-8173-76e6c817cebf
Andrea Morales	Gerente Gospel https://www.gospelcol.com/	Experta Técnica y Empresaria	https://web.microsoftstream.com/video/fc142a22-be63-4b5c-b5e5-301492c5e72b
Edwin Fagua	Economista - Evaluador de Modelos de Negocio / Universidad Distrital Francisco José de Caldas	Experto Sostenibilidad	https://web.microsoftstream.com/video/8df6f731-6130-4cf4-8141-04e42281428d
Marcela Herrera	Gerente Marcela Herrera https://marcelaherrera.com/	Empresaria	https://web.microsoftstream.com/video/e1c39122-84ab-4270-af39-8c447063d72b

Así mismo, a modo de introducción, se compartió previamente con los entrevistados la propuesta de preguntas y un video explicativo sobre la propuesta del modelo de negocio³.

A partir de la información arrojada en las entrevistas realizadas, se obtuvieron hallazgos muy relevantes frente a la propuesta de valor, los cuales se presentan a continuación bajo los siguientes grupos temáticos: Cliente, Producto, Proveedores, Competencia y Factores Clave.

Cliente:

Los expertos hacen referencia a la importancia de empatizar claramente con un segmento de clientes e identificar un problema o necesidad a resolver con claridad, puesto que este aspecto define la estrategia a definir. Una mención que la eventual aliada sugiere está relacionada con abordar personas interesadas en compartir la cultura colombiana con su familia y amigos. Personas sensibles que se interesan por el diseño y el arte, conectadas con la parte ambiental y de comprar conscientemente, local y un producto sostenible.

³ Disponible en <https://www.youtube.com/watch?v=mcrnAD1gBJo>

Respecto del segmento de clientes, también se hace énfasis en apuntar en un inicio a personas que quisieran comprar cosas bonitas, y luego apuntar más a una parte ambiental y social en la medida en la que han querido aportar más al cambio a través de la ilustración. Poco a poco se identifica que su motivación es ilustrar, dar color y alegría, y ayudar al planeta. Otro de los aportes valiosos que manifiesta el equipo experto, insiste en la necesidad de lograr fidelización basada en el servicio, la asesoría, y en generar una experiencia de vestirse para realizar un sueño, al punto de que esa experiencia sincera se convierte en un voz a voz de las clientas.

Producto:

Cuando el equipo experto entrevistado se refirió al producto como tal, destacó de forma general que debe tener un sello personal, una identidad marcada. Es necesario que el producto sea identificable con la marca. La identidad debe reflejarse en el producto, mediante el logo de la empresa, la comunicación por un canal virtual o una red social, el tipo de empaque del producto.

Respecto a la presentación del producto, recomiendan pensar muy bien en el diseño del empaque, es un costo más, pero es una experiencia totalmente diferente aprovechando los diferentes aspectos con los que se puede fidelizar un cliente.

Proveedores:

Los expertos informaron respecto a proveedores, que la oferta de materiales hoy en día no es la misma que tenía Bogotá a principios de 2020, textileras cerraron, otras dejaron de importar ciertos materiales o pasaron a ofrecerlos en limitadas cantidades.

Pero hay empresas colombianas que ofrecen muy buenos productos, con facilidades para hacer pedidos y ordenar estampados, creando un producto 100% colombiano.

Actualmente encontrar proveedores de textiles de bajo impacto en Colombia resulta muy difícil, ya que estos materiales tienen precios más elevados que los textiles normales,

la calidad no es tan buena, el proceso de compra resulta ser complicado y limitan a los compradores en las opciones. Esto conlleva a tener que buscar opciones de adquirir textiles importados, o considerar la posibilidad de emplear materiales que no sean reciclados, pero que sí sean de bajo impacto, buscando viabilidad para la marca.

Competencia:

Al momento de hablar del comportamiento de la industria, los expertos hacen énfasis en identificar muy bien la competencia, en este caso, precisar las marcas colombianas sostenibles. Teniendo en cuenta que la propuesta de valor se concentra en la producción de blusas y camisas, se sugiere revisar la competencia de camisas sostenibles para mujer que exista en el mercado, e identificar cuál sería el factor diferenciador del producto.

Se destaca que actualmente estas marcas tienen un rango de precios demasiado elevados, por ende, al pensar en una estrategia de penetración de mercado se puede estar inclinando por el factor precio, mostrando que realmente sea una competencia ante otras marcas del mercado.

Otro de los aspectos resaltados por los expertos, es el hecho de que el contrabando es una variable que afecta directamente la competitividad del sector, es algo contra lo que se debe luchar todos los días en el sector de la moda.

Factores clave:

Las personas entrevistadas mencionaron factores clave que tienen una aplicación a la propuesta de valor y que deben tenerse en cuenta en el sector textil.

A nivel financiero, se recomienda tener en cuenta que, es posible que se cuente con un capital inicial y el proceso permita ventas del primer año, no obstante, para lograr el punto de equilibrio es requerido un mayor apalancamiento en los años siguientes que facilite sostener el modelo de negocio en el tiempo.

No obstante, si se cuenta con un modelo de gestión sólido, es probable que en 2 o 3 años se supere el “Valle de la muerte”, es el tiempo aproximado en que un emprendimiento podría acercarse a un punto de equilibrio. Según la experiencia de los empresarios, el margen de utilidad en un producto no puede bajar del 40% o 30%.

A nivel tecnológico, se recomienda implementar una plataforma virtual que sea lo más amigable posible con el cliente, con una interfaz fácil e intuitiva, que posea una pasarela de pagos incluida.

A nivel de marketing, se recomienda contar con una estrategia de mercadeo muy fuerte para que los seguidores que se crearon lo sigan a uno y no lo dejen de seguir y comprender muy bien que tener seguidores no significa tener ventas, pero sí significa difusión.

En cuanto al talento humano, se destaca a diferencia de la concepción que se tiene sobre el personal en este sector, que no es una dificultad conseguir buenos trabajadores, debido a que existen demasiadas modistas formadas por el SENA y por otras instituciones o autodidactas, pero conseguir las y mantenerlas dependerá de las condiciones de su vinculación. Mientras que, por otro lado, la tercerización de esta labor por parte de las empresas, pagando por obra a un contacto al que se encarga la elaboración de las prendas, generalmente no garantiza las calidades requeridas.

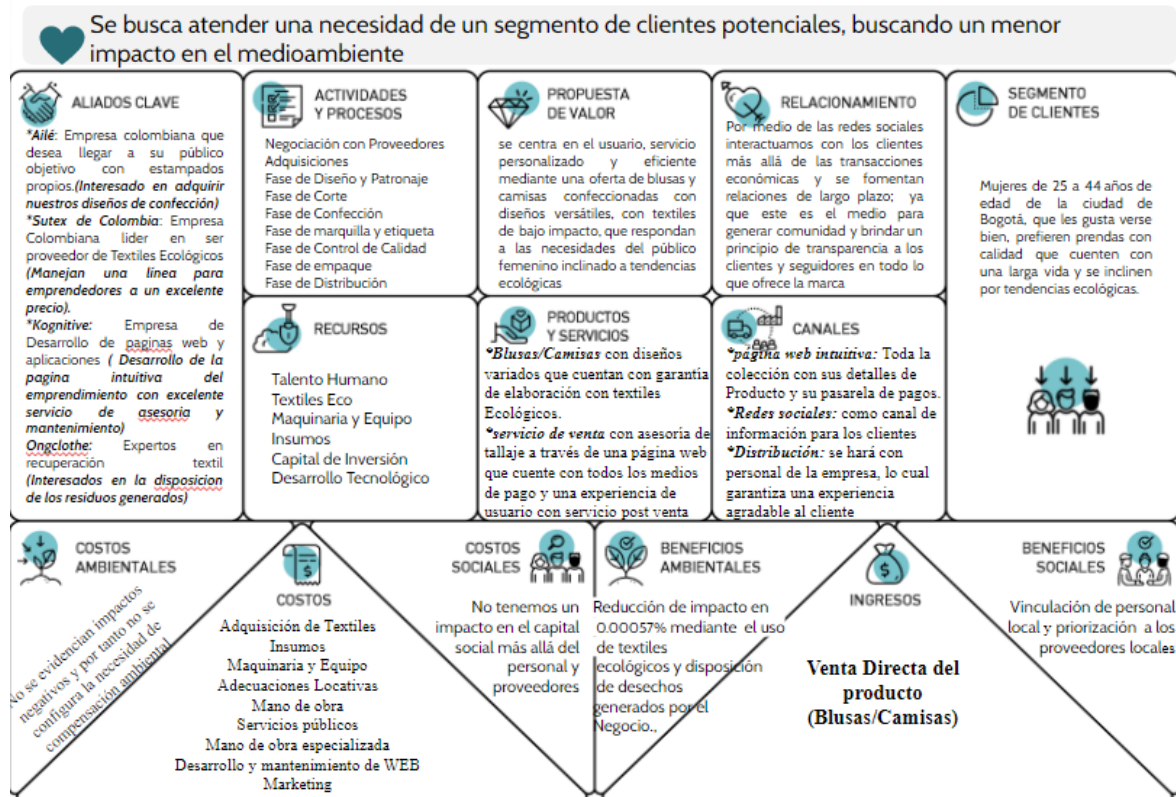
Finalmente, manifiestan la importancia de rodearse de personas que conozcan y dominen conocimientos que el emprendedor no abarca, así como aprender a delegar, confiar en los colaboradores y aprender a ser líder.

4.2.10 Modelo de negocio

Una vez analizado cada uno de los hallazgos obtenidos a través de la validación de expertos se ajusta el modelo de negocio y se estructura bajo la herramienta Lienzo de Modelo de Negocio.

El *Business Model Canvas* (Design Thinking, Comunidad Online, 2022) es una herramienta para diseñar la oferta de valor de la empresa, definir e identificar el usuario/cliente a quien va dirigido, así como para determinar otras características imprescindibles del modelo de negocio.

Figura 26. Lienzo de Modelo de Negocio



El objetivo de un modelo de negocio es describir como una empresa crea, distribuye y captura valor.

Es así como se ajusta el **Modelo de Negocio** propuesto inicialmente, y se redefine de la siguiente manera:

El modelo de negocio está dirigido a mujeres entre 25 y 44 años de la ciudad de Bogotá que les gusta verse bien, prefieren prendas con calidad que sean duraderas, que buscan una oferta con diseños versátiles, y que se inclinan hacia las tendencias

ecológicas. Se plantea desarrollar un servicio eficiente preventa, incluyendo asesoría de tallaje.

Los textiles ecológicos que se van a utilizar cuentan con certificación de elaboración para que, desde el inicio de la cadena de suministro, el modelo de negocio asegure la reducción de impacto al medio ambiente. Con base en los criterios de evaluación por precio, tiempos de entrega, facilidades de pago, y estampado con tintas no tóxicas, el modelo de negocio seleccionó como proveedor de textiles ecológicos a la empresa Sutex, relacionada en la Figura 5 de análisis de proveedores. La ficha técnica de estos textiles y las certificaciones de la empresa están disponibles en el Anexo 1. Sutex es comercializador de retail de los textiles elaborados por Enka de Colombia, empresa colombiana líder a nivel nacional e internacional en el reúso de botellas PET (ver Figura 4) para la elaboración de textiles ecológicos.

Por otro lado, el empaque prevé una primera experiencia positiva con la marca, el cual refleja el sello personal de la empresa y su enfoque de bajo impacto. Por este motivo, se seleccionó el proveedor Mahíz (relacionado en la Figura 8), el cual está especializado en la elaboración de empaques biodegradables y compostables a partir de fécula de maíz.

La venta se realizará a través de una página web que cuente con todos los medios de pago y una experiencia de usuario con servicio post venta, igualmente se contará con las redes sociales como canal de información para los clientes. La interacción se hará más allá de las transacciones económicas, fomentando la generación de comunidad para brindar un principio de transparencia a los clientes y seguidores en todo lo que ofrece la marca.

Con respecto a la disposición de los desechos textiles, el modelo de negocio definirá una alianza con una organización no gubernamental experta en la recuperación y reciclaje

de estos materiales (por ejemplo, ONG Clothe Moda Sostenible), para garantizar que estos desechos no impacten de manera negativa al medioambiente.

Finalmente, la distribución del producto se hará con personal de la empresa por medio de una moto eléctrica que busca reducir las emisiones de CO2 causadas por los motores de gasolina convencionales, aportando de esta forma al cierre de la cadena de suministro alineado con el enfoque del modelo de negocio.

5. Estrategia y plan de Introducción de Mercado

El método que se utiliza para el planteamiento de las estrategias de mercadeo corresponde al de las cuatro P (4P: Producto, Precio, Plaza y Promoción), introducido por Jerome Mc Carthy a mediados de la década de los sesenta, iniciando con las estrategias de producto, ya que las decisiones referentes a los otros tres elementos - precio, plaza y promoción -, dependen del producto que se ofrece (Limas Suárez, 2012, pág. 115).

Se entiende entonces que el producto comprende un papel esencial en la definición de la estrategia, por eso se desarrolla el planteamiento de las características del producto según el método, precisando para este caso, los aspectos básicos, reales y de valor agregado, de la siguiente forma:

Producto básico: Prenda femenina de vestir, blusa o camisa que se utiliza en diversas ocasiones casuales y formales, y que hace parte de las necesidades de vestuario que demanda el público femenino.

Producto real: Calidad de la prenda en virtud del textil ecológico que se utiliza, marca Kikilas inspirada en una especie de tortuga marina, énfasis en colores, estampados y cortes alternativos.

Producto con valor agregado: Diseño innovador, acompañamiento en tallaje, empaque alternativo, servicio postventa, estampados en tintes naturales, descripción de origen y proceso.

Igualmente, según este método, productos como blusas y camisas para mujer se clasifican como un producto de comparación, esto es, aquel que comprende un proceso de selección antes de la compra por parte del usuario, que surge de la dinámica de relacionar las características de productos similares para tomar una decisión de compra (Limas Suárez, 2012, pág. 120).

A nivel de mercadeo, la estrategia se alinea con una estrategia *pull*, la cual implica una “comunicación directa del productor con el consumidor para animarlo a comprar el producto, acompañado de programas de promoción como cupones, rebajas, muestras, concursos” (Limas Suárez, 2012, pág. 217).

Lo anterior en razón a que las estrategias están orientadas directamente al consumidor y la demanda retorna a la sección de ventas, manteniendo un flujo directo de información que permite medir la efectividad de las estrategias.

Para abordar la relación oferta - demanda, la misma se concreta en las siguientes estrategias bajo el modelo de las cuatro 4 P.

5.1 Estrategias de producto y servicio

- *Desarrollo de un diseño innovador.* Los diseños de blusas y camisas que se pretenden lanzar son alternativos, además son elaborados con textiles ecológicos y cuentan con procesos de confección de calidad. Tienen énfasis en cortes diferentes, opciones de colores diferentes y uso de estampados novedosos para un público que tiene dificultad para encontrar en el mercado solución a su necesidad.

- *Acompañamiento en tallaje*: Una estrategia orientada a asesorar al cliente sobre la talla adecuada, indicando la forma en la que se deben tomar las medidas, y recomendando la talla apropiada a partir de sus resultados.
- *Empaque alternativo*: Consultadas las preferencias de empaque al público objetivo, predominó la inclinación a bolsas de tela reutilizables y a las bolsas biodegradables. Estos empaques permiten promover una conciencia sobre el medio ambiente y obtener un alto nivel de recordación.
- *Servicio postventa*: Se plantea una estrategia de servicio al cliente relacionado con la garantía de la prenda, facilidades para realizar cambios y devoluciones, en tiempos de pronta respuesta.
- *Estampados en tintas naturales*: Una apuesta por promover prendas con técnicas de teñido de bajo impacto. Adicionalmente, se definirán diseños pensados más en la expresión personal que en escalas masivas, por lo cual se podrán programar en pequeñas colecciones y lanzamientos.
- *Descripción de origen y proceso*: Una estrategia de producto orientada a contar la historia de manufactura y confección de las prendas, su composición, la versatilidad de la prenda, los cuidados más importantes, y el equipo humano detrás de la confección. Este despliegue de información en la web buscará atraer nuevos clientes.

5.2 Estrategias de precio

- *Modelo de ingreso*: Para la puesta en marcha del modelo de negocio se definirá una *estrategia de precios de coste incrementado*, (HubSpot, s.f.) la cual se basa en los costos de producción y en la definición de un valor o porcentaje que se espera obtener de ganancia.

- *Estrategia de precios Hi-Lo:* (HubSpot, s.f.) permitirá ofrecer descuentos sobre aquellos productos disponibles en inventario pero que serán descontinuados por la llegada de una nueva colección.
- *Relación costo – demanda:* Al elaborar prendas con una relación de producción ajustada a volúmenes demandados, se reduce el stock de almacén, se optimizan los materiales y se puede afectar positivamente el precio.
- *Formas de pago basadas en comercio electrónico:* Se contará con una pasarela con todos los medios de pago: tarjeta de crédito, tarjeta débito, PSE, transferencias bancarias, brindando al usuario facilidades para adquirir los productos. Esto genera reducción de costos transaccionales, costos de personal y espacios físicos, que se traducen en precios más competitivos. Como una tendencia creciente para la materialización de negocios en la actualidad, como lo plantean Peñalosa et al, cuando indican que aumentaron en un 66% en 2020 las transferencias electrónicas, e igualmente sugiere que todo aquel que quiera capitalizar las oportunidades generadas a partir de la crisis de la pandemia, deberán adoptar estrategias de mix de marketing a través de canales online (Peñalosa Otero, López Celis, & Fisher de la Vega, 2021).

5.3 Estrategias de plaza

- *Comercialización del producto de forma virtual:* El emprendimiento contará con un diseño de la página web innovador, dinámico e intuitivo en donde los clientes o usuarios podrán conocer las colecciones, una sección de sugerencias que ayudarán a mejorar tanto en producto como en servicio y una sección de registro donde se podrá llevar la información de cada uno de los clientes.
- *Contenido de Valor en redes sociales:* El contenido generado por Kikilas S.A.S no solo se basa en mostrar las colecciones de diseños que se le puede ofrecer al

público objetivo, también hará énfasis en consejos de moda, información importante acerca disposición de desechos textiles, procesos de confección de las prendas, y los beneficios que se tiene al apoyar marcas sostenibles. Lo anterior teniendo en cuenta, que las “interacciones en las redes sociales permiten a los consumidores no sólo compartir información, sino también para influirse unos a otros; en última instancia, esta combinación crea el significado de los valores simbólicos de las marcas” (Sulhaini, Rusdan, Sulaimiah, & Dayani, 2021, pág. 1).

- *Posicionamiento en buscadores (SEO y SEM):* Gracias a esta estrategia de marketing digital, Kikilas S.A.S conseguirá visibilidad y presencia en la red a través de una serie de palabras clave que posicionan sus contenidos a partir de las búsquedas más frecuentes de los usuarios y de anuncios patrocinados en buscadores (Arias, 2013).

5.4 Estrategias de promoción

- *Mecanismo de venta:* Se ha definido que la estrategia de venta y distribución se realizará directamente por parte de la empresa, con el objetivo de acercar al cliente a una experiencia de entrega oportuna, confiable y con calidad en el producto. Teniendo en cuenta que por medio de la herramienta de investigación de mercado se identificó que más de un 32% de personas encuestadas prefieren adquirir sus prendas por medio de canal virtual, no se contará con un punto de venta físico, motivo por el cual todas las transacciones se realizarán por medio de la página web. Los productos serán empacados según las especificaciones de modelo, talla y color indicadas por cada cliente, y distribuidos en la ciudad de Bogotá por medio de un mensajero motorizado que será contratado para realizar esta labor dos días a la semana.

Al tratarse de una plataforma abierta a todo público en internet, se considera muy probable que se lleguen a realizar compras desde otras ciudades y municipios del país, así que para esos casos puntuales se considerará realizar el envío por medio de una compañía de mensajería nacional, lo cual tendrá un costo adicional que se indicará en el momento de la compra.

- *Política del servicio de entregas a tiempo:* El objetivo es que el funcionario que entregue el producto genere un valor hacia el cliente de atención de primera mano, entregando el producto sin contratiempos, muy bien empacado, y generando en el cliente una experiencia directa con la marca.

Para complementar este servicio eficiente, se acordó la adquisición de una motocicleta eléctrica como medio para hacer las entregas, con el cual se busca impactar positivamente el medio ambiente, teniendo en cuenta que se considera que la transición hacia la movilidad eléctrica es una buena alternativa al problema de la contaminación urbana, ya que la mayor fuente de agentes contaminantes proviene del tubo de escape de los vehículos de combustión, elemento que no hace parte de los vehículos eléctricos (García de la Rosa, 2020, pág. 11).

- *Estrategias de comunicación:* Con la vinculación del Community Manager, esta estrategia se concentra en desplegar habilidades en el uso de redes sociales y página web, incluyendo un proceso de mentoría que se realizaría con los otros miembros del equipo para acelerar el proceso digital.

Adicionalmente, se definirá una estrategia de impacto visual del diseño de piezas audiovisuales, procurando asertividad en las temáticas y precisión en la segmentación que se utilizará para llegar al público objetivo.

El desarrollo de campañas sorprendidas, enfocadas en gustos y necesidades y alimentadas de aspectos inesperados, con diseños impactantes y mensajes

contundentes de fácil recordación, será el centro de la comunicación, así como una identidad de marca diferenciada.

Como lo establece el autor Best “la estrategia de posicionamiento del segmento puede que incluya las estrategias de producto y precio, pero una estrategia completa de marketing mix debe incluir también las estrategias de comunicación y de lugar (ventas y distribución)” (Best, 2007, pág. 154)

- *Pautas Publicitarias y Redes Sociales*: El emprendimiento busca con esta estrategia tener mayor alcance a posibles clientes mediante pauta en redes sociales. En este marco se ha definido destinar el presupuesto anual de la siguiente manera: Pago de publicidad (60%), Redes sociales (40%).

6. Aspectos técnicos

6.1 Objetivos producción.


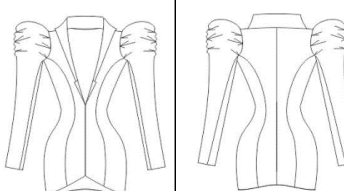

- Lograr la cantidad de prendas anuales proyectadas del emprendimiento, como resultado del esfuerzo de mano de obra y capacidad instalada, teniendo en cuenta como referente las metas de ventas planteadas.
- Ajustar un esquema operativo, número de máquinas y equipos, capacidad de producción, tiempos y niveles de esfuerzo del personal requerido, de forma que se ajuste una mecánica productiva.
- Establecer un proceso para ordenar de manera sistémica los momentos de producción al interior de la empresa.






6.2 Ficha técnica del producto

Se presenta a continuación la ficha técnica del producto, la cual contempla las especificaciones y requerimientos mínimos para la confección de una unidad de blusa o

camisa elaborada con textiles ecológicos. Esta herramienta permite identificar y destacar características técnicas como lo son tallas, materiales de composición, características del empaque, atributos específicos en cuanto a criterios de confección, especificaciones relevantes, conservación y mantenimiento de las prendas.

Figura 27. Ficha Técnica del Producto

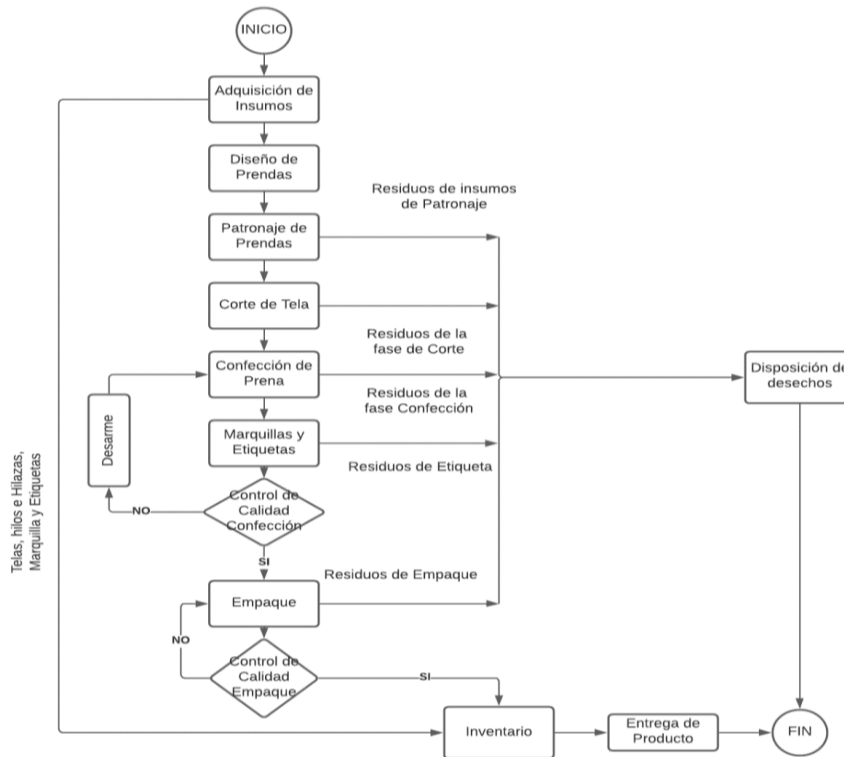
Ficha Técnica Producto							
Empresa:	Kikilas S.A.S						
Tipo de Prenda	Blusa	Camisa					
	Tallas (Cms)					Delantero	Posterior
Factores	XS	S	M	L	XL		
Busto	46	48	50	53	57		
Cintura	33	35	37 - 40	43	46		
Contorno	46	48	51	54	60		
Talle Delantero	44	45	47	48	50		
Talle Espalda	42	43	44	46	48		
Hombro	11,5	12	13	13,5	14		
Manga	57	58	60	60	62		
Puño	11	12	12	13	14		
Cuello	34	36	38	39	40		
Altura de Pinza	23	24	26	27	28		
Separación de pinza	9	9	10	10,5	12		
Largo de cuerpo	63	63	65	65	68		
Materiales de Composición Blusa			Materiales de Composición Camisa				
Mat	Cant	Unidad de Medida	Mat	Cant	Unidad de Medida		
Textil Eco	1,5	Metros	Textil Eco	1,5	Metros		
Hilos (Nylon) Calibre 120	250	Metros	Hilos (Nylon) Calibre 120	250	Metros		
Hilaza (Nylon) calibre dos cabos	120	Metros	Hilaza (Nylon) calibre dos cabos	120	Metros		
Entretela	50	Centímetros	Entretela	50	Centímetros		
Botones	12	Unidad	Botones	12	Unidad		
Resortes	1	Metro	Etiquetas	3	Unidad		
cremalleras	1	Unidad					
Etiquetas	3	Unidad					
Materiales de Composición Empaque							
Mat	Cantidad	Unidad de					
Bolsa Ecológica Biodegradable	1	Unidad					
Papel de Envoltura seda	1	Pliego					
Sticker Empresarial	1	Unidad					
Atributos Específicos							
N°	Especificación		Descripción				
1	Criterios de Confección		Los textiles sostenible deben tener certificación Eco				
			La materia prima será exclusivamente de origen nacional.				
			la maquinaria utilizada en el proceso de elaboración de las prendas debe garantizar que son ahorradoras de energía eléctrica				
			El emprendimiento garantizará que los materiales empleados no contengan sustancias tóxicas				
			Los materiales empleados en la confección, deben reunir las condiciones de durabilidad, confort, resistencia y calidad.				
se verificará que el producto sea de calidad y en el caso de que existieran productos defectuosos este no saldrá a la colección proyectada							

2	Especificaciones Relevantes	Descripción	Especificaciones Técnicas
		Color	El color será definido por el equipo de diseño del emprendimiento programado y planeado para colección
		Diseño	Blusa/Camisa tipo formal con cuello y puños fusionados, con alta innovación enfocado a la parte de las mangas Nota: Las prendas de mujer se realizarán teniendo en cuenta su planeación, detalle de confección y tallaje
		Etiquetas	La etiqueta deberá estar colocada en el interior de la blusa con la talla de la prenda, nombre del Emprendimiento y Recomendaciones de Lavado.
		Empaque	*PAQUETE*: 50 unidades *CALIBRE*: 2,5 mm *TIPO DE BOLSA*: Bolsa para Envíos con cinta de seguridad; para abrir la bolsa se debe cortar o romper *BIODEGRADABLE*
3	Conservación y Mantenimiento de las prendas	Descripción	Especificaciones Técnicas
		Lavado	Lavar a mano con agua a temperatura ambiente 
			Lavar cuidadosamente con agua tibia 
		Planchado	No planchar 
Planchar a temperatura baja 			
Blanqueado	No usar Cloro 		

6.3 Descripción del proceso

El proceso de elaboración de blusas y camisas contempla un flujo de proceso que inicia con la adquisición de insumos y pasa por las fases de diseño, patronaje, corte, confección, marquillas, control de calidad, empaque, inventario, entrega de producto y disposición de desechos, cuyo detalle se puede apreciar en la Figura 28.

Figura 28. Descripción del Proceso



6.3.1 Diagramas de Análisis del Proceso

Una vez establecidos los lineamientos generales del proceso, se deberá entrar a detallar las actividades de este. Es entonces cuando se manifiesta útil el “diagrama de análisis del proceso”, el cual corresponde al registro de las diversas actividades que ocurren durante la ejecución de un trabajo en la empresa (Alfonso Durán, 2007).

El diagrama de análisis del proceso considera a todas las actividades concurrentes en el proceso: operaciones, inspecciones, transportes, almacenamientos y demoras. Las actividades para analizarse en este diagrama se refieren concretamente a los procedimientos a que son sometidos los materiales (Alfonso Durán, 2007).

Se presentan a continuación los diagramas de análisis del proceso para la adquisición de las materias primas, el diseño y patronaje, el corte de tela, la confección de la prenda, y el empaque:

Figura 29. Diagrama de Análisis del Proceso de Adquisición de materias primas


		Diagrama de Análisis del Proceso				Código:		
						Versión:		
Fecha de elaboración: 28/02/2022		Diagrama N°		Resumen		Tiempos por Ope (Maq)		
				Actividad	Actual			
Proceso:	Adquisición de materias primas	Tipo de Diagrama	Material	Operario	X	Operación	2	4,07
						Transporte	2	2,95
						Espera		
Método	Actual	Propuesto	X	Total		7,885		
				Departamento	Producción			
Elaborado por: David S Catolico				Aprobado por: Gerencia Kikilas S.A.S				
Área Adquisición y almacenamiento					Tiempos (min)			Observaciones
Descripción					O	P	T(e)	
Recoger Materia Prima del área de recepción y dirigirla a área de Almacenaje.					2,68	3	2,84	
Inspeccionar Materia Prima.					0,23	1,5	0,865	
Organizar Materia Prima					2,5	2,6	2,55	
Preparar Materia Prima para Corte.					0,54	2,5	1,52	
Transportar MP a mesa de Corte.					0,1	0,12	0,11	
Total					6,05	9,72	7,885	

Figura 30. Diagrama de Análisis del Proceso de Diseño y Patronaje

		Diagrama de Análisis del Proceso				Código:		
						Versión:		
Fecha de elaboración: 28/02/2022		Diagrama N°		Resumen		Tiempos por Ope (Maq)		
				Actividad	Actual			
Proceso:	Diseño y Patronaje	Tipo de Diagrama	Material	Operario	X	Operación	4	35
						Transporte	1	0,11
						Espera		
Método	Actual	Propuesto	X	Total		35,11		
				Departamento	Producción			
Elaborado por: David S Catolico				Aprobado por: Gerencia Kikilas S.A.S				
Área Diseño y Patronaje					Tiempos (min)			Observaciones
Descripción					O	P	T(e)	
Dibujo del diseño					5	15	10	
Escala de diseños en papel					6	15	10,5	
Patronaje de prendas Borrador					5	10	7,5	
Diseño de la Prenda en Prototipado					4	10	7	
Entrega de patronaje area de Corte					0,1	0,12	0,11	
Total					20,1	50,12	35,11	

Figura 31. Diagrama de Análisis del Proceso de Corte de tela


		Diagrama de Análisis del Proceso				Código:		
						Versión:		
						Fecha:		
Fecha de elaboración: 28/02/2022				Resumen				
Diagrama N°		Actividad		Actual		Tiempos por Ope (Maq)		
				Cant	T(e)	Maq Cortadora	11,705	
Proceso:	Corte de Tela		Operación	3	14,005			
			Transporte	5	0,715			
			Espera					
Tipo de Diagrama	Material		Inspección	2	6,265			
	Operario	X	Almacenam					
Método	Actual		Total	20,985				
	Propuesto	X	Departamento	Producción				
Elaborado por: David S Catolico				Aprobado por: Gerencia Kikilas S.A.S				
Área Corte de Tela				Tiempos (min)			Observaciones	
Descripción				O	P	T(e)		
Trasladar MP a mesa de corte				0,1	0,12	0,11		
Trasladar Patronos a mesa de corte				0,12	0,15	0,135		
se desplaza a buscar la maquina de corte				0,1	0,19	0,145		
se inicia el corte de piezas				8,21	15,2	11,705	Cortadora	
Inspeccion de Piezas Cortadas				2,23	3,5	2,865		
Depositar los sobrantes de tela en el bote				0,5	1	0,75		
Agrupar las piezas cortadas en una zona de la				1,5	1,6	1,55		
Verificar nuevamente piezas cortadas				3,3	3,5	3,4		
Desplaza a llevar los sobrantes al area de desperdicio				0,15	0,17	0,16		
Trasladar cortes a área de Confección				0,15	0,18	0,165		
Total				16,36	25,61	20,985		

Figura 32. Diagrama de Análisis del Proceso de Confección de prenda













































































































		Diagrama de Análisis del Proceso				Código:						
						Versión:						
				Fecha:								
Fecha de elaboración: 28/02/2022				Resumen								
Diagrama N°		Actividad		Actual		Tiempos (e) por Ope (Maq)						
				Cant	T(e)	Maq Plana		36,115				
Proceso:	Confección de Prenda		Operación		21	46,715						
			Transporte		1	2,8	Maq Fileteadora		13,25			
			Espera									
Tipo de Diagrama	Material		Inspección		2	2,65	Maq Familiar		10			
	Operario	X	Almacenam				Maq Collarin		2,45			
Método	Actual		Total		66,065		Plancha					
	Propuesto	X	Departamento	Producción				Plancha		2,79		
Elaborado por: David S Catolico				Aprobado por: Gerencia Kikilas S.A.S								
Área Confección				Tiempos (min)			Observaciones					
Descripción									O	P	T(e)	
Trasladar piezas a área de Confecciones.								1,4	4,2	2,8		
Inspeccion de Piezas Cortadas								1,3	1,3	1,3		
Hacer dobléz de mangas.								1,2	1,2	1,2	Plana	
Preparar vuelta.								0,5	0,5	0,5	Plana	
Unir hombros.								2,2	5,35	3,775	Plana/Fileteadora	
Pespunte de hombros.								1,5	2,2	1,85	Plana/Fileteadora	
Pegar mangas.								3,2	5,36	4,28	Plana	
Recubrir mangas.								1,51	4,2	2,855	Plana	
Cerrar costados.								1,47	3,53	2,5	Plana/Fileteadora	
Atracar vuelta								0,1	0,45	0,275		
Recubrir basta.								2,3	2,5	2,4	Plana	
Embolsar cuello y solapa.								1,62	3,5	2,56	Plana	
Pegar cuello.								2,05	5,1	3,575	Plana	
Pegar cierre.								7,54	10,41	8,975	Plana	
Acentar cuello.								1,55	2,3	1,925		
Hacer pespunte de cierre.								1,37	2,5	1,935		
Atracar puños.								1,4	1,89	1,645	Plana	
Realizar ojales								5,3	8,2	6,75	Familiar	
Realizar Bordados								1,5	5	3,25	Familiar	
Sesagar Prenda								0,4	4,5	2,45	Collarin	
Retocar Dobladiños								0,9	2	1,45	Fileteadora	
Limpiar hilos + inspeccionar calidad.								1,2	1,5	1,35		
Colocar Marquillas y Etiquetas								3,15	4,2	3,675	Fileteadora	
Planchar prenda								2,35	3,23	2,79	Plancha	
Total								47,01	85,12	66,065		

Figura 33. Diagrama de Análisis del Proceso de Empaque

		Diagrama de Análisis del Proceso				Código:						
						Versión:						
				Fecha:								
Fecha de elaboración: 28/02/2022				Resumen								
Diagrama N°		Actividad		Actual		Tiempos por Ope (Maq)						
				Cant	T(e)							
Proceso:	Empaque			Operación	●	2	3,655					
				Transporte	➡	2	1,41					
				Espera	⏸							
Tipo de Diagrama	Material		Inspección	■		0,1						
	Operario	X	Almacenam	▼		0,1						
Método	Actual		Total		5,265							
	Propuesto	X	Departamento	Producción								
Elaborado por: David S Catolico				Aprobado por: Gerencia Kikilas S.A.S								
Área Corte de Empaque				Tiempos (min)			Observaciones					
Descripción				●	➡	⏸	■	▼	O	P	T(e)	
Transportar prenda al Área de empaque				○	➡	⏸	■	▼	0,1	0,12	0,11	
Doblar prenda				○	➡	⏸	■	▼	0,41	3,5	1,955	
Organizar prenda dentro del empaque				○	➡	⏸	■	▼	0,9	2,5	1,7	
Inspeccion del empaque				○	➡	⏸	■	▼	0,1	0,1	0,1	
transporte del empaque al Almacenaje				○	➡	⏸	■	▼	1,3	1,3	1,3	
Almacenaje y dispocisión del producto				○	➡	⏸	■	▼	0,1	0,1	0,1	
Total						2,81	7,62	5,265				

Los tiempos por actividad fueron derivados de estudios técnicos en empresas que realizan este mismo producto (Carpio-Tirado Lazo, 2016) y los tiempos fueron tomados de los estándares con los que cuenta el emprendimiento para el desarrollo del producto final.

Se utilizó la distribución de probabilidad uniforme para la estimación de los tiempos finales por actividad que se observan en la columna “T(e)” de los gráficos de análisis de procesos bajo la metodología estadística que se plantea continuación.

Distribución de probabilidad con dos parámetros:

- Máximo o pesimista (p)
- Mínimo u optimista (o)

Figura 34. Distribución de probabilidad uniforme



Todos los valores entre estos dos extremos tienen la misma probabilidad de ocurrencia. Puede ser continua o discreta. La media μ está dada por la fórmula:

$$\mu = \frac{o + p}{2}$$

Siguiendo esta metodología estadística, se toma la sumatoria de los tiempos estimados de los procesos involucrados en la composición operativa para la producción de una blusa/camisa y de esta manera se determinaron los tiempos:

Tabla 31. Estimación de tiempos por proceso

Proceso	Tiempos (min)		
	O	P	T(e)
Adquisición	6,05	9,72	7,885
Diseño y Patronaje	20,1	50,12	35,11
Corte	16,36	25,61	20,985
Confección de Prenda	47,01	85,12	66,065
Empaque	2,81	7,62	5,265
Total	92,33	178,19	135,31

En gestión de proyectos la desviación estándar se interpreta como una medida de la incertidumbre que se obtiene sobre lo que se está estimando. En este caso de estimación de tiempos, la desviación estándar indica que existe una incertidumbre de 24.8 minutos:

$$\sigma = \sqrt{\frac{(p-o)^2}{12}} = 24.8$$

Es de aclarar que esta desviación estándar es significativa debido a que los tiempos de referencia, son tomados de empresas cuyos procesos se desarrollan en línea y tienen un trabajo estandarizado, mientras que los tiempos para el desarrollo de los procesos en el modelo de negocio, no presentan las mismas frecuencias.

6.4 Cálculo de la demanda potencial

Para el cálculo de la demanda potencial se utilizan conceptos de la economía y la mercadotecnia, a partir de los cuales se obtiene la siguiente fórmula para su cálculo (Sánchez Galán, 2020):

Tabla 32. Fórmula del cálculo de la demanda potencial

Parámetro	Referencia	Fórmula
Q	Demanda potencial	$Q = n \times p \times q$
n	Cantidad de compradores o consumidores potenciales en el mercado	
p	Precio promedio del producto	
q	Cantidad de producto por individuo	

Para determinar el **n**, se toma el tamaño de la muestra (384 personas), y a este número se le calcula el porcentaje de clientes potenciales que muestran una positiva preferencia de consumo por el producto, es decir el 87.20% según los resultados de la pregunta No.19 de la investigación de mercados, lo cual da un total de 335 personas:

Tabla 33. Respuestas Pregunta No.19

19. ¿Estarías dispuesta a comprar una blusa con un diseño similar a los que se muestran a continuación y que esté elaborada en Textiles ecológicos ?	
Si	87,20%
No	12,80%

Para determinar **p**, se toma como referencia la pregunta No.20 de la investigación de mercados, que indaga sobre el precio que el público objetivo estaría dispuesto a pagar:

Tabla 34. Respuestas Pregunta No.20

20. ¿Cuánto estarías dispuesta a pagar por una blusa con las características mencionadas en la pregunta anterior?	
Entre \$100.000 y \$129.000	56,30%
Entre \$130.000 y \$159.000	16,90%
Otro	26,90%

Para determinar el precio promedio de esta pregunta, se utiliza una media aritmética de datos agrupados (Rodríguez Rodríguez , Lima Pisco, Pisco Gómez, & Quimis Sánchez, 2020) como se muestra a continuación:

Tabla 35. Cálculo de media aritmética del precio promedio

Datos agrupados	Promedio de precios	Frecuencia	Promedio (\$) x Frecuencia	Sumatoria	Precio promedio por prenda (sum/total personas)
Entre \$100.000 y \$129.000	\$ 114.500	216	\$ 24.732.000	\$ 39.274.500	102.277
Entre \$130.000 y \$159.000	\$ 144.500	65	\$ 9.392.500		
Otro	\$ 50.000	103	\$ 5.150.000		
Total personas		384			

Nuevamente este valor se promedia con los precios de la competencia que se observan en el análisis de los competidores y de esta manera se obtiene un valor de **p** mucho más preciso:

Tabla 36. Promedio precios respuestas y competencia

Empresa	Promedio
- Respuestas Encuesta-	\$ 102.277
Lish	\$ 140.000
Little Ramonas	\$ 135.000
Juan Pablo Martínez	\$ 188.000
Casa Lefay	\$ 119.000
Madre Tierra	\$ 79.000
Cíclico	\$ 60.000
Paréntesis	\$ 64.000
Sea Horse	\$ 169.000
Zara	\$ 171.000
Promedio	\$ 127.000

Para determinar **q**, se toma como referencia la pregunta No.9 de la investigación de mercados, la cual indaga sobre la cantidad de veces que el público objetivo adquiere

estos productos en el año, seleccionando la frecuencia con mayor porcentaje de respuestas:

Tabla 37. Respuestas Pregunta No.9

9. ¿Con cuánta frecuencia adquieres blusas y camisas al año?	
Menos de 2 veces al año	7,70%
2 veces al año	16,40%
3 veces al año	23%
4 veces al año	20,50%
5 o más veces al año	32,50%

Siguiendo esta metodología la demanda potencial estaría determinada de la siguiente manera:

$$Q = 335 \times 127.000 \times 5$$

$$Q = \$ 212.725.000$$

Esto significa que existe una demanda potencial por año de \$ 212.725.000 pesos, también expresables como 1.675 blusas/camisas demandadas anualmente. Es decir, son los límites máximos de demanda.

6.5 Maquinaria y Equipo

- Máquina plana de una aguja: Este tipo de máquinas tiene la función de realizar una costura recta al entrelazar un hilo superior con uno inferior a través de la tela. Se emplea tanto para tejido plano como para tejido de punto.

Figura 35. Referencia Máquina plana de una aguja



Nota: Adaptado de Zingler Inc., 2022, [https://zingler.co/shop/category/maquinas-industriales-](https://zingler.co/shop/category/maquinas-industriales-12)

- Máquina fileteadora: Este tipo de máquina permite entrelazar un hilo y dos hilazas, lo cual permite rematar el borde del tejido para evitar que se deshilache. Se utiliza principalmente en tejido de punto, aunque también puede ser usada en tejido plano.

Figura 36. Referencia Máquina fileteadora



Nota: Adaptado de Zingler Inc., 2022, <https://zingler.co/shop/category/maquinas-industriales-12>

- Máquina collarín: Esta máquina permite cubrir los bordes de las telas montadas sobre otra con fines decorativos. Es especialmente utilizada en tejidos de punto, aunque también puede usarse en tejidos planos. También es empleada en la confección de ropa interior y telas elásticas.

Figura 37. Referencia Máquina collarín



Nota: Adaptado de Zingler Inc., 2022, <https://zingler.co/shop/category/maquinas-industriales-12>

- Máquina Familiar: Se emplea para hacer ojales, zig-zag, y pegar cierres y botones.

Figura 38. Referencia Máquina familiar



Nota: Adaptado de Zingler Inc., 2022, <https://zingler.co/shop/category/maquinas-industriales-12>

- Cortadora textil: Cortadora de tela industrial de cuchilla recta que permite un corte de máxima precisión aún en múltiples capas.

Figura 39. Referencia Cortadora textil



Nota. Adaptado de Linio, 2022, <https://www.linio.com.co/p/cortadora-de-tela-25-kingter-s2bw0k>

- Plancha Industrial: Esta plancha provee gran volumen de vapor para dejar las prendas sin arrugas.

Figura 40. Referencia Plancha industrial



Nota: Adaptado de Maicoser, 2022, <https://www.maicoser.com/producto/plancha-industrial-silver-star-vapor-es-300-koreana/>

6.6 Tecnología requerida

- Soporte técnico de la página web (E-Commerce): Acompañamiento virtual en los diferentes procesos del servicio, garantizando el acceso a la información de forma oportuna, segura y eficaz, para poder dar respuesta a cada requerimiento.
- Ordenador portátil personal móvil o transportable: liviano con características como grosor no superior a 18 mm, procesador de ultra-baja tensión y almacenamiento en unidad de estado sólido (SSD, Solid-state drive).
- Moto eléctrica: medio de transporte que el emprendimiento utilizara como medida de distribución junto con su política de entregas a tiempo para la disminución de co2 en la ciudad, cuenta con un motor eléctrico Z-Force™ 75-7 refrigeración por aire pasiva, alta eficiencia, radial de flujo permanente, sin escobillas, Potencia máxima CV54 CV, Potencia máxima kW40 @ 4.300 kW/rpm, Tipo de batería Ión litio inteligente Z-Force, Capacidad 8,5 kWh, Capacidad útil 7,5 kWh

6.7 Materias primas y suministros

- Materias primas: Textil ecológico, hilos, hilaza, entretela, botones, resortes, cremalleras, etiquetas.
- Suministros: Tijeras, alfileres, agujas, nodrizas, papel, tiza, bolígrafos, cintas métricas, abreojales, pulidor, dedales.

6.8 Capacidad instalada

Para determinar la capacidad instalada se debe tener en cuenta la regulación nacional con respecto a las jornadas laborales. Para el caso del modelo de negocio, los días de descanso serán los sábados, domingos y festivos, y se definen a continuación los parámetros de la jornada laboral:

Tabla 38. *Parámetros Jornada laboral*

Parámetros	Descripción
Jornada de trabajo lunes a viernes: 8:00 a.m. a 5:00 p.m. Tiempo de almuerzo: 12:00 m. a 1:00 p.m.	8 horas
Horas laboradas semanales	40 horas
No de días laborales	(semana) 5 días
No de días laborales	(mensuales) 20 días
Turnos de trabajo (diurnos y nocturnos)	1 turnos diurno

Teniendo en cuenta esta información, el Tiempo Normal de Operación se calcula de la siguiente forma (Universidad Dr. José Matías Delgado, 2010, pág. 58):

$$T.N.O = (246 \text{ días}^4/\text{año}) * 8\text{hrs}/\text{día}$$

$$T.N.O = 1968 \text{ hrs} / \text{año}$$

Determinando el tiempo real de operación, se procede a estimar los tiempos improductivos del operario de la siguiente forma:

Tabla 39. *Relación tiempo improductivo diario*

Tiempos improductivos	Total
Tiempo de receso	30 min
Tiempo por necesidades fisiológicas	20 Min
Total	50 Min

Con esta información se procede a calcular el tiempo productivo por operario:

$$T.N.O \text{ por turno} = (60\text{min}/\text{hora}) * 8\text{hrs}/\text{día}$$

$$\text{Tiempo Productivo} = (480 \text{ min}/\text{día}) - \text{Tiempo improductivo del operario}$$

$$\text{Tiempo Productivo} = (480 \text{ min}/\text{día}) - (50 \text{ min}/\text{Día})$$

$$\text{Tiempo Productivo} = 430 \text{ min}/\text{Día}$$

Con lo anterior, se puede establecer que el Tiempo Normal de Operación equivale a 105.780 minutos por año:

$$T.N.O = \text{días hábiles por año} * \text{tiempo productivo del operario}$$

$$T.N.O \text{ por turno} = (246 \text{ días/año}) * 430 \text{ min}/\text{día}$$

$$T.N.O \text{ por turno} = 105780 \text{ min}/\text{año}$$

⁴ Número de días laborales en Colombia tomado de https://colombia.workingdays.org/dias_laborables_feriados_2022.htm#a19

Con el fin de determinar el ritmo al se debería producir para satisfacer la demanda del cliente de forma exacta, llamado el Tiempo Táctico o *Takt Time* (Suñé Torrents, Gil Vilda, & Arcusa Postils, 2004, págs. 97-99), se plantea la siguiente fórmula:

$$\begin{aligned} \text{Takt time} &= \text{Tiempo Productivo}/\text{Demanda diaria} \\ \text{Demanda diaria} &= \text{Demanda Potencial Anual}/\text{Dias Laborales Anuales} \\ \text{Demanda diaria} &= (1675 \text{ Prendas}/\text{Anuales})/(246 \text{ días}/\text{Anuales}) \\ \text{Demanda diaria} &= 6,80 \text{ Prendas}/\text{días} \\ \text{Takt time} &= (430 \text{ min}/\text{Día})/(6,80 \text{ Prendas}/\text{días}) \\ \text{Takt time} &= 63,15\text{min}/\text{Prendas} \end{aligned}$$

Ahora, para determinar el número de máquinas y el porcentaje de uso anual de cada una de ellas, considerando la base del pronóstico de la investigación de mercados según el autor Cohen, se toma el valor de la demanda potencial anual calculado en el numeral 6.4, y el tiempo normal de operación y los tiempos por cada una de las actividades en las áreas donde se utiliza la maquinaria como se muestra a continuación (Cohen P., 2020):

Figura 41. Cálculo número de máquinas requeridas

		Demanda Potencial de Blusas/Camisas (Anual)	1675		
		Tiempo Disponible (Min) Anual	105780		
Areas	Actividades por Area(Di)	Tiempos (Ti) Mi/ Demanda	Di*Ti	% de uso/ Anual	N° Maquinas
Area de Corte	Cortadora	11,705	19605,875	19%	1
Area de confección	Confección Maquina Plana	36,115	60492,625	57%	1
	Confección Maquina Fileteadora	13,25	22193,75	21%	1
	Confección Maquina Collarin	2,45	4103,75	4%	1
	Confección Maquina Familiar	10	16750	16%	1
	Plancha	2,79	4673,25	4%	1

6.8.1 Definición del número de estaciones o áreas de trabajo

Según Cohen, se debe calcular el Número Mínimo de Estaciones -NME- número de estaciones mínimas requeridas para cumplir con la demanda solicitada, para lo cual es necesario calcular el *Takt Time* de la línea, que representa el tiempo máximo con que cuenta cada estación para procesar una unidad de producto, en el caso en el que se quiera cumplir el ritmo demandado por el mercado. Con este cálculo se procurará dar respuesta a la demanda, sin dejar tiempos muertos en la producción (Cohen P., 2020, pág. 106).

La fórmula para determinar el NME se define a continuación, en donde T_i es el tiempo de proceso de la tarea, y TT equivale al Takt Time:

$$NME = \frac{\sum_i T_i}{TT}$$

La sumatoria de tiempos por áreas están definidas en la Tabla 40 y aplicando la fórmula se obtiene el número mínimo de estaciones por área:

Tabla 40. *Tiempos producción unidad por área de trabajo*

Áreas	Ei Ti	Ei Ti / TT	NME
Adquisición	7,885	0,12486	1
Diseño y Patronaje	35,11	0,55598	1
Corte	20,985	0,3323	1
Confección de Prenda	66,065	1,04616	2
Empaque	5,265	0,08337	1
<i>Takt Time</i>	63,15		

6.8.2 Determinación de Número de Trabajadores para el Proceso de Producción

El número de personal necesario por estación de trabajo se determina con base en el índice de productividad (IP) dividiendo la producción deseada entre el tiempo laboral disponible (Orden ERP Inteligente, 2022):

$$\begin{aligned} \text{Indice de Productividad (IP)} &= \text{Producción Necesaria} / \text{Tiempo Disponible} \\ \text{Indice de Productividad (IP)} &= 1675 \text{ (unid/año)} / 105780 \text{ (min/año)} \\ \text{Indice de Productividad (IP)} &= 0.01583 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} N^\circ \text{ de Empleados} &= \frac{\text{Tiempo de Producción} \times \text{Indice de Productividad}}{\text{Eficacia}} \\ N^\circ \text{ de Empleados} &= \frac{135,31 \times 0,01583}{0,90} \\ N^\circ \text{ de Empleados} &= \frac{135,31 \times 0,01583}{0,90} \\ N^\circ \text{ de Empleados} &= 2.38 \approx 3 \text{ Empleados en Operación} \end{aligned}$$

6.8.3 Determinación del Espacio Físico

Se realiza el cálculo de superficies para manufactura según el Método Guerchet, según el cual tiene en cuenta la suma de tres superficies parciales (Suñé Torrents, Gil Vilda, & Arcusa Postils, 2004, pág. 164):

- Superficie estática (S_s): Es la superficie correspondiente a los muebles, máquinas e instalaciones.
- Superficie de gravitación (S_g): es la superficie utilizada alrededor de los puestos de trabajo por el obrero y por el material acopiado para las operaciones en curso. Esta superficie se obtiene, para cada elemento, multiplicando la superficie estática por el número de lados a partir de los cuales el mueble o la máquina deben ser utilizados.

$$S_g = S_s * N$$

- Superficie de evolución (S_e): es la superficie que hay que reservar entre los puestos de trabajo para los desplazamientos de personal y para la manutención.

$$S_e = (S_s + S_g) * (k)$$

De acuerdo con Suñé y otros, el valor de K “es un coeficiente que puede variar desde 0,5 hasta 3, y se calcula como una relación entre las dimensiones de los hombres u objetos desplazados, y el doble de las cotas medias de muebles o máquinas entre las cuales estos se desenvuelven” (Suñé Torrents, Gil Vilda, & Arcusa Postils, 2004, págs. 164-165). Se define la fórmula a continuación, y en la Tabla 41 se presentan algunos valores de K según las industrias:

$$k = \frac{H1 \text{ (Altura promedio del Operario)}}{2 * H2 \text{ (Altura promedio de la Máquina)}}$$

Tabla 41. Coeficiente K según las industrias

Industrias	K (Coeficiente)
Gran industria, alimentación y evacuación mediante puente grúa	0.05 a 0.15
Trabajo en cadena, con transportador mecánico	0.10 a 0.25
Textil (hilado)	0.05 a 0.25
Textil (Tejido)	0.50 a 1
Relojería, joyería	0.75 a 1
Pequeña mecánica	1.50 a 2
Industria mecánica	2 a 3

Cuando las herramientas o los materiales dispuestos junto al puesto de trabajo para la operación ocupan una superficie muy grande, se recomienda aumentar la superficie asignada al puesto de trabajo calculando aparte la superficie necesaria para estas herramientas y materiales. Pero también es necesario tener en cuenta las superficies requeridas para otros materiales que no hacen parte necesariamente de las áreas productivas, como pasillos, almacenes, zona de empaque, baños, oficinas, etc. (Suñé Torrents, Gil Vilda, & Arcusa Postils, 2004, págs. 165-166)

$$St = Ss + Sg + Se$$

De esta manera, y como se demuestra en la Figura 42, se determinó el área mínima de requerimiento en 82 m²:

Figura 42. Requerimiento de Espacio Físico

Requerimiento de Espacio Físico Muebles/Maquinas/Instalaciones							
K (Coeficiente) Industria Textil	0,5						
Muebles/Maquinas/Instalaciones	Ss	N	Sg	Se	St	Numero de Muebles	Area Requerida
Escritorios	0,75	2	1,5	1,125	3,375	3	10,125
Mesa de Reuniones	2,1	4	8,4	5,25	15,75	1	15,75
Estanteria Metalica	0,18	2	0,36	0,27	0,81	5	4,05
Mesa de Dibujo	0,48	2	0,96	0,72	2,16	1	2,16
Mesa de Corte	2,16	2	4,32	3,24	9,72	1	9,72
Maquina Plana	0,648	1	0,648	0,648	1,944	1	1,944
Maquina Collarin	0,648	1	0,648	0,648	1,944	1	1,944
Maquina Fileteadora	0,648	1	0,648	0,648	1,944	1	1,944
Maquina Familiar	0,588	1	0,588	0,588	1,764	1	1,764
Mesa de Disposición de Desechos	1,2	4	4,8	3	9	1	9
Comedor de Empleados	1,2	4	4,8	3	9	1	9
Nevera	0,532	1	0,532	0,532	1,596	1	1,596
Lava Platos	0,52	1	0,52	0,52	1,56	1	1,56
Comedor de Empleados	1,2	4	4,8	3	9	1	9
Baño	Dato de Historicos					1	2,4
						Total M2	82

6.9 Localización de la Planta

Para el desarrollo se utilizó el Método Cualitativo para la localización de planta referenciado por el autor Vázquez, según el cual tiene como objetivo encontrar la ubicación optima de una instalación para proyectos nuevos, a través de la ponderación de factores cuando la fijación de costos resulta compleja por falta de información (Vázquez, 2020).

Para esto es necesario hacer una lista de factores relevantes para la organización y asignar una ponderación a cada factor según el criterio de la importancia, teniendo en cuenta que se trata de un método cualitativo, por lo cual las decisiones acerca de los análisis de los factores se realizan según la percepción del equipo de trabajo.

Así, los criterios para ponderar los factores son los siguientes: Se realiza en pares de factores; si el primer factor es más importante que el segundo, asignar 1 al primero y 0 al segundo; si el segundo factor es más importante que el primero, asignar 1 al segundo y 0 al primero; y si ambos factores son igualmente importantes, asignar 1 a ambos. A

continuación se define la fórmula para calcular los factores de ponderación, en donde **ND** equivale al número de decisiones, y **n** equivale al número de factores relevantes:

$$ND = \frac{n!}{2! * (n - 2)!}$$

De esta forma se asigna una escala común a cada factor y se establece un mínimo, se califica cada lugar potencial de acuerdo con la escala asignada y se multiplica las calificaciones por las ponderaciones, y finalmente se suman los puntos de cada localización y escoger la localización que más puntos obtuvo (Vázquez, 2020).

Es así como se determinó la localización más óptima para la planta como se muestra a continuación:

Tabla 42. Método de factores cualitativos ponderados para la localización de planta

Método de factores cualitativos ponderados para la localización de planta																		
Factor (n)	6																	
ND= Número de Decisiones	15																	
Factor	ND															Suma	Ponderación	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15			
Canon de arrendamiento	1	1	0	0	1												3	0,14
Estrato del inmueble	0					0	1	0	1								2	0,09
Costos de servicios públicos		1				1				1	0	0					3	0,14
Seguridad de la zona			1				1			1			0	1			4	0,18
Cercanía de mis proveedores				1				1			1		1		1		5	0,23
Cercanía a vías de acceso					1				1			1		1	1		5	0,23
																Total	22	100%

Como se evidencia a la lista de factores establecidos se les otorgó una calificación, obteniendo de lo anterior un mayor peso en los factores cercanía a proveedores y vías de acceso, mientras que el estrato del inmueble fue el factor con menor ponderación.

Para poder establecer el comportamiento de los factores, se definieron 3 grandes áreas en Bogotá que cumplen con los 6 factores definidos de forma favorable para el proyecto y que por su ubicación estratégica son de interés para el estudio, como son:

- a. Barrio El Spring – Localidad de Suba ubicado entre Autopista Norte y Carrera 54 y entre Calles 134 y 138
- b. La Alquería – Localidad Puente Aranda ubicado entre Carrera 68 y 52 C y Autopista Sur y Calle 37
- c. Zona Industrial – Localidad Puente Aranda, ubicada entre NQS y Carrera 50 y Calle 6 y Avenida de las Américas.

Establecidas las zonas y el cumplimiento de los requisitos, se precisó el estrato y el valor por metro cuadrado del costo de arrendamientos de locales y bodegas en estas zonas para determinar el comportamiento de estas variables. Dicho costo se halló mediante el promedio ponderado de varias ofertas en cada zona:

Tabla 43. Estratos y valor de arriendo en barrios para localización

Zona	Valor M2 en arriendos	Estrato
Spring	\$46.505	4
La Alquería	\$19.995	3
Zona Industrial	\$37.565	3

Una vez identificada esta información, se procedió a calificar cada zona según los factores establecidos para luego multiplicar las calificaciones por las ponderaciones, lo cual se define en la siguiente matriz.

Tabla 44. Matriz ponderación localizaciones

Factor	Ponderación	Localizaciones en la Ciudad de Bogotá					
		SPRING		ALQUERÍA		ZONA INDUSTRIAL	
		Calificación	Puntos	Calificación	Puntos	Calificación	Puntos
Canon de arrendamiento	0,14	0,25	0,03	0,40	0,05	0,35	0,05
Estrato del inmueble	0,09	0,30	0,03	0,35	0,03	0,35	0,03
Costos de servicios públicos	0,14	0,30	0,04	0,35	0,05	0,35	0,05
Seguridad de la zona	0,18	0,40	0,07	0,35	0,06	0,25	0,05
Cercanía de mis proveedores	0,23	0,25	0,06	0,40	0,09	0,35	0,08
Cercanía a vías de acceso	0,23	0,35	0,08	0,30	0,07	0,35	0,08
Total	1,00	0,31		0,36		0,33	

Gracias al método de localización por puntos ponderados, se determinó que el lugar más estratégico para la colocación de nuestra planta es en el barrio La Alquería en la ciudad de Bogotá, esto debido a que cumple con el canon de arrendamiento más bajo por metro cuadrado, cercanía a los proveedores y costos de servicios públicos más bajos.

Como se evidenció, los otros posibles lugares donde también se evaluó la posibilidad de localizar la planta contaban con otras potencialidades, pero prevalecieron estos factores estructurales en el barrio La Alquería, colocándola como la zona estratégica para el inicio y desarrollo de nuestro proyecto.

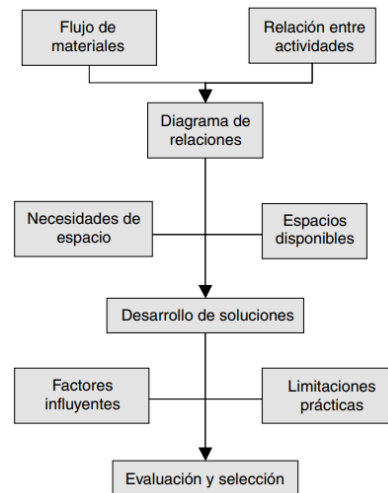
6.10 Distribución en Planta

Se propone utilizar como metodología el sistema “SLP” (*Systematic Layout Planning*), que consiste en un diagrama que relaciona todas las actividades destacadas de la empresa, lo cual permite minimizar los recorridos de materiales, y que haya seguridad y bienestar para los empleados (Suñé Torrents, Gil Vilda, & Arcusa Postils, 2004, pág. 156).

El método plantea que hay que considerar factores cuantitativos (por ejemplo, el costo de manejo de materiales) y cualitativos (por ejemplo, la facilidad de supervisión)

Además, se define por fases: primero localización, luego distribución general (relaciones entre áreas o departamentos de la empresa), posteriormente distribución detallada (Ubicación específica de los elementos como sanitarios, etc.), y por último instalación (aprobación y ejecución del plan) (Vázquez, 2020).

Figura 43. Esquema general del SLP



Nota. Adaptado de *Manual Práctico de Diseño de Sistemas Productivos* (p.157), por Suñé Torrents, Gil Vilda, & Arcusa Postils, 2004 2004), Ediciones Díaz de Santos S.A.

Según Vázquez, al evaluar el flujo de materiales se tienen en cuenta los siguientes elementos que forman las bases de la planeación de la Distribución (Vázquez, 2020):

- a) Producto: Qué es lo que se producirá, los materiales de inicio (materias primas o partes compradas), las partes formadas o tratadas, las mercancías terminadas y/o artículos de servicio suministrados o procesados.
- b) Cantidad: Cuánto se hará de cada artículo, producidos, suministrados o usados
- c) Ruta: Cómo se hará el producto, cuál es su proceso, su equipo, sus operaciones y su secuencia.
- d) Servicios de Apoyo: Son los servicios, los auxiliares y las actividades o funciones relacionadas que se deben proporcionar en el área que será distribuida, con el fin de que funcionen efectivamente.

- e) Tiempo: Cuándo, por cuánto tiempo y qué tan rápido. Involucra cuando serán producidos los artículos o cuando operará la distribución que está siendo planeada.

Así mismo, se establece una relación entre actividades, lo cual consiste en un diagrama que relaciona todas las actividades destacadas de la empresa. Este tipo de relación utiliza un tipo de código en que representa la cercanía de estas actividades enumerándolas por letras que representa el orden de proximidad entre estas.

Tabla 45. Códigos de proximidad

Letra	Orden de Proximidad	Presentación de Líneas
A	Absolutamente necesario	4 Líneas
E	Especialmente Importante	3 Líneas
I	Importante	2 Líneas
O	Normal	1 Línea
X	No deseable	Punteada

Adicionalmente, se define una tabla descriptiva del motivo de proximidad de la carta de actividades relacionadas, con la justificación de las aproximaciones:

Tabla 46. Motivos de proximidad

Número	Motivo
1	Comunicación
2	Coordinar y Organizar
3	Proceso
4	Higiene
5	Seguridad
6	Facilidad de acceso

De esta forma, se define la razón de aproximación de la carta de actividades relacionadas, cuyos resultados se evidencian en las Ilustraciones 47, 48 y 49.

Figura 44. Razón de aproximación



Figura 45. Diagrama de Hilos

Número	Área
1	Administrativa
2	Área Comercial
3	Área Cafetería
4	Área Sanitarios
5	Area Adquisición
6	A. Diseño y Patronaje
7	Area Corte
8	Area de Confección
9	Area de Empaque

Letra	Orden de Proximidad	Presentacion de Lineas
A	Absolutamente necesario	4 Lineas
E	Especialmente Importante	3 Lineas
I	Importante	2 Lineas
O	Normal	1 Linea
X	No deseable	Punteada

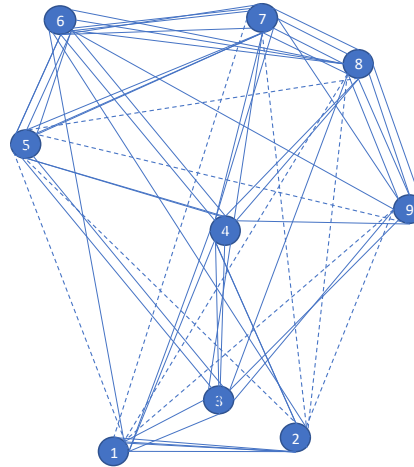
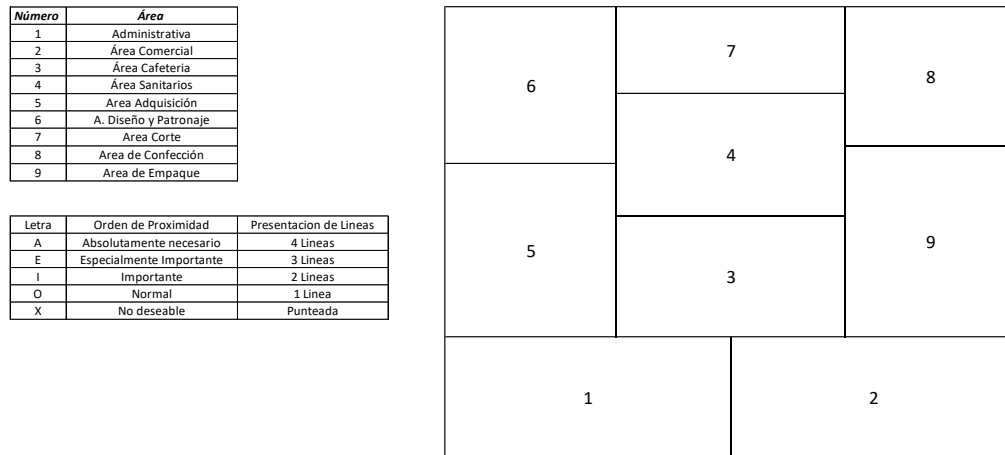


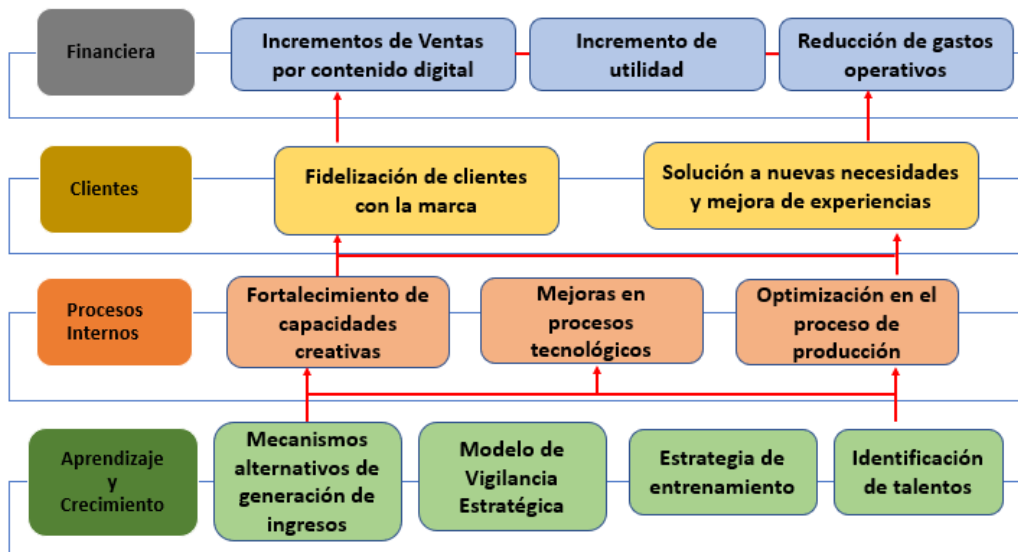
Figura 46. Layout en bloques



6.11 Modelo de gestión integral del proceso productivo

El cuadro de mando integral (Ver Anexo 4) es un sistema estratégico de gestión, el cual tiene que reflejar el modelo de negocio para poder comunicar e implementar la estrategia, identifica qué procesos deben funcionar a un nivel igual o superior a las mejores prácticas actuales y que procesos son menos críticos para el éxito estratégico.

Figura 47. Cuadro de Mando Integral



7. Aspectos Organizacionales y Legales

7.1 Análisis estratégico

El análisis estratégico que a continuación se presenta, corresponde a una radiografía del macroentorno generada a partir de la herramienta PESTEL desde allí fue posible evidenciar una suma de debilidades concentrada en los factores Político, Económico y Legal, por cuanto la influencia de acciones u omisiones gubernamentales, así como de aspectos macroeconómicos y regulatorios, tienden a afectar el equilibrio del mercado textil, concentrado principalmente en el volumen de importaciones, impuestos y la recesión derivada por la emergencia sanitaria por COVID - 19, entre otros. Lo anterior plantea desafíos considerables que generan incertidumbre de cara a la puesta en marcha de la idea de negocio, pero que a su vez promueven la necesidad de involucrar la innovación y un constante estudio del entorno para lograr sostenibilidad en el sector.

Los factores del macroentorno que brindan posibilidades de crecimiento y optimismo de cara a la implementación de un modelo de negocio corresponden a los ámbitos Social - Cultural, Tecnológico y Ecológico. Principalmente enfocado en las tendencias sociales de verse bien, la expansión del internet, el comercio electrónico, la innovación en nuevos textiles ecológicos y los procesos de reciclaje, aspectos que deben ser bien aprovechados de cara a posicionarse en el mercado y lograr rápidamente impactar en el consumidor a partir de aprovechar las variables positivas del macroentorno.

Por todo lo anterior, se concluye que la idea de negocio continúa siendo válida en la forma en la que se ha presentado hasta el momento, identificando diferentes factores con los que la propuesta de valor definida puede presentar una diferenciación real en un mercado muy competitivo.

Derivado del análisis PESTEL y sumado al análisis de las cinco fuerzas de Porter realizado con antelación, se generó un análisis FODA donde se establecieron diferentes

estrategias al cruzar elementos identificados en el proceso anterior, demostrando cómo el modelo de negocio puede afrontar diferentes situaciones dependiendo de la combinación de elementos (Ver Anexo 6).

Se definen a continuación la Misión y Visión de la empresa:

Misión: Somos una empresa dedicada a confeccionar blusas y camisas para mujeres habitantes de la ciudad de Bogotá, elaboradas con diseños innovadores a partir de textiles ecológicos de alta calidad, a las cuales se puede acceder mediante una experiencia sencilla y ágil en una plataforma digital.

Visión: En el 2027 Kikilas S.A.S, será la empresa líder en diseños alternativos de blusas para mujeres basados en textiles ecológicos, logrando imponer un cambio en la industria textil hacia el *eco fashion*.

7.2 Estructura organizacional

Kikilas S.A.S., cuenta con una estructura organizacional sencilla que facilita el flujo de información y comunicación entre una Junta Central y los colaboradores de la organización, registra un esquema vertical, pero basa su modelo operativo en la participación y análisis de los procesos con los encargados de las áreas respectivas, la estructura comprende:

Junta Central: Es una instancia colegiada donde participan los socios de la organización y desde donde se establecen los estatutos y principios rectores, al igual que la misión, visión y objetivos estratégicos de la empresa.

Administración: Corresponde al área funcional de gestión que lidera los procesos administrativos y operativos de la organización y responde por el cumplimiento de metas, así como el comportamiento de las ventas, ingresos y gastos de la empresa.

Servicios de apoyo: Son servicios profesionales especializados que se contratan periódicamente para brindar asesoría en materia jurídica y fiscal a la organización.

Comercialización y Ventas: Apoya al Administrador en el análisis del mercado, tanto en oferta como en demanda, propone estrategias de comunicación y ventas, y contempla como principal indicador de éxito el volumen de ventas.

Área de Diseño: Corresponde al segmento creativo del proceso, capaz de capturar las necesidades del cliente y combinar con las tendencias casuales que promueve Kikilas conjuntamente con las texturas y aspectos técnicos del material sostenible, por lo cual será un segmento soporte de la administración general de la empresa.

Área de Producción: Corresponde a un marco operativo que a partir de tiempos y movimientos desarrolla los procesos de patronaje, corte, confección, empaque y embalaje del total de producto según las órdenes de trabajo definidas desde el área de comercialización y ventas.

7.3 Perfiles y funciones

Administrador: Profesional en ingeniería industrial, administración de empresas, economía, relaciones internacionales, y demás carreras afines, con experiencia laboral en administración de negocios, operaciones comerciales, control de inventarios, etc.

Funciones: Realizar análisis y seguimiento a los aspectos financieros para tomar decisiones correctivas o preventivas; Mantener contacto permanente con los clientes y analizar nuevas oportunidades; Realizar y mantener actualizados los indicadores de gestión; Nombrar y remover empleados, con base al desempeño de cada uno y en las condiciones operativas y administrativas de la empresa; Realizar analítica de las cifras de ventas y tomar decisiones en cuanto a las necesidades de la empresa y del personal; Compra de insumos necesarios para el funcionamiento de la empresa tales como papelería, material de empaque, etc.; Manejar caja menor; Resolver los inconvenientes relacionados con el proceso operativo.

Contador / Revisor fiscal: Profesional en Contaduría con tarjeta profesional y trayectoria en asesoramiento contable y revisoría fiscal en empresas del sector industrial y comercial.

Funciones: Realizar la gestión contable de la forma adecuada teniendo en cuenta las normas estándar internacionales en materia contable; Realizar la gestión adecuada de libros, balances, estados financieros y notas a los estados financieros; Realizar las conciliaciones bancarias, GMF, impuestos, rendimientos financieros y otros movimientos.

Diseñador de modas: Técnico / profesional en diseño de modas con experiencia en diseño innovador, patronaje, confección y manufactura de prendas de vestir femeninas.

Funciones: Definir los patrones a programar en cada colección; realizar las pruebas necesarias para garantizar la máxima calidad de cada prenda, y capacitar a los operarios en los requerimientos puntuales de cada modelo.

Domiciliario: Se trata de una persona con licencia de conducción y motocicleta con documentación al día, con al menos 3 años de experiencia en domicilios y mensajería.

Funciones: Recoger y entregar puntualmente y en buenas condiciones los paquetes o domicilios de los clientes de acuerdo con programación, manteniendo el debido registro; Cumplir eficientemente con la realización de los trámites que se soliciten; Reportar las dificultades presentadas cuando no se puede entregar el correo a tiempo; Antes de realizar las entregas, revisar la ruta, zona, comuna y tiempo estimado.

Community Manager: diseñador junior para realizar labores encomendadas, como apoyo en realización de artes impresos, digitales y administración en sitio web. con experiencia en manejo de herramientas como Photoshop - Illustrator - Indesign y manejo básico en Html.

Funciones: Gestionar la correspondencia de la empresa, las redes sociales, estrategias, posicionamiento y marketing Online; Reportar las fallas que se presenten en la página web; Coordinar los tiempos de entrega mediante la página web, así como los temas relacionados con las devoluciones; Manejar el archivo de la empresa

Operarios de Máquinas: Personas con conocimientos técnicos certificados en el uso de máquinas especializadas en procesos textiles, relacionados con la fabricación / elaboración

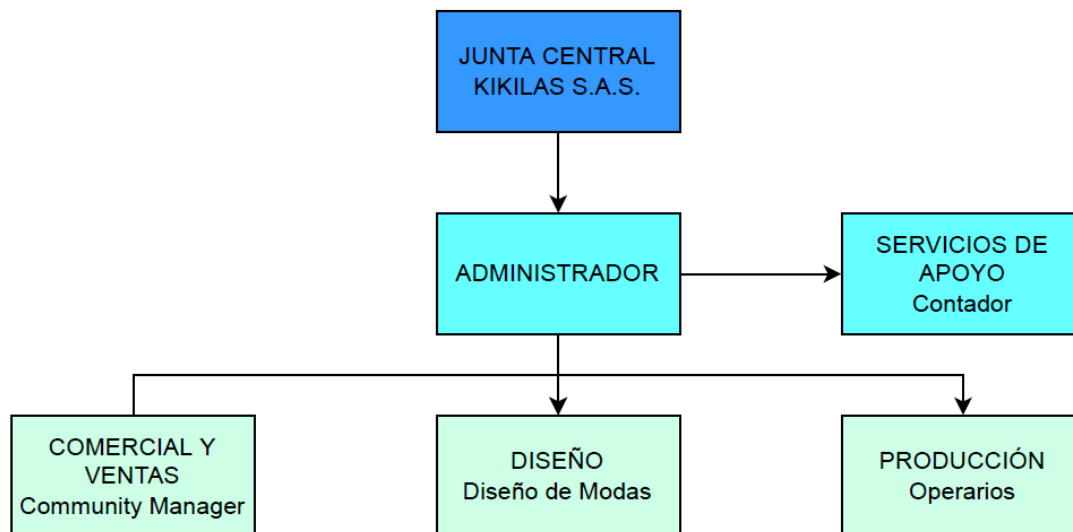
del producto. *Funciones:* Realizar los cortes y confección de las telas conforme a los patrones definidos por la diseñadora para cada colección, garantizando el buen empleo de los materiales, máquinas, herramientas y tiempo disponible.

Auxiliar de Servicios Generales: Individuo con estudios de bachillerato, para realizar actividades de aseo, organización de las áreas de la empresa, atención a los funcionarios, preferiblemente que haya trabajado en oficinas. *Funciones:* Asear las oficinas, baños y áreas asignadas, antes del ingreso de los funcionarios y velar que se mantengan en orden; Mantener limpios los muebles, enseres, ventanas, vidrios, cortinas, paredes y todo elemento accesorio de las áreas de las oficinas; Prestar el servicio de cafetería a los funcionarios en sus oficinas y atender las reuniones que se lleven a cabo en las oficinas de su área de trabajo, y clasificar la basura.

7.4 Organigrama

Se presenta a continuación el organigrama de la empresa Kikilas S.A.S.

Figura 48. Organigrama



7.5 Factores Clave de la Gestión del Talento Humano

Para la contratación y vinculación del personal requerido se realizarán mediante contratos de prestación de servicios y Contratos a término fijo. El tipo de vinculación está relacionado con los perfiles requeridos, dependiendo el tipo de vinculación se contará con los diferentes requerimientos de ley. A continuación, se presenta el esquema de contratación y remuneración.

Tabla 47. Capital Humano

Cargo	Cantidad	Salario Mensual	Tipo de Contrato
Administrador	1	\$2.429.626	Contrato Fijo
Community Manager	1	\$1.656.380	Contrato Fijo
Operarios	3	\$1.656.380	Contrato Fijo
Diseñador	1	\$166.667	Contrato Fijo
Contador	1	\$400.000	Contrato Prestación de Servicios
Servicios Generales	1	\$200.000	Contrato Prestación de Servicios
Domiciliario	1	\$266.666	Contrato Prestación de Servicios
Total Nómina		\$6.779.714	

- Dotación: Por parte de emprendimiento se le entregará a cada operario las herramientas suficientes y dotación necesaria, que permitan el desarrollo de un ambiente laboral sano y responsable (SST).
- Reclutamiento: Se definirá un adecuado proceso de selección, que permita identificar las competencias necesarias para el desarrollo de las labores definidas para cada perfil.
- Salud en el trabajo: Se implementará un programa de pausas activas, lo cual reviste de gran importancia teniendo en cuenta las actividades manuales repetitivas que se deben realizar.
- Entrenamiento: Se plantea el desarrollo de un esquema de entrenamiento especializado, mediante el cual se incentive al colaborador al aprendizaje continuo, el dominio de su proceso y la capacidad de plantear mejoras que puedan ser

desarrolladas en la empresa, a partir de cursos cortos de entrenamiento y formación entre colaboradores.

- Política de gestión de riesgos: En conjunto con la ARL se identificarán los posibles riesgos que se puedan presentar en los diferentes puestos de trabajo, y se instalará un botiquín de emergencia.

Sistemas de incentivos y compensación del talento humano.

- Programa de bienestar laboral: Corresponde a un programa de actividades lúdicas, recreativas y de uso del tiempo libre, que faciliten la integración y un buen clima laboral (Actividades deportivas y culturales).
- Se aplicará un sistema de incentivos económicos por el cumplimiento de metas, de la siguiente manera: a) Incentivo por metas de ventas en un periodo: Apoyo económico que se brinda a quien supere una meta fijada en ventas en un periodo determinado. b) Incentivo gestión de alianzas: Apoyo económico otorgado a quien gestione una alianza significativa para la empresa.

7.6 Esquema de gobierno corporativo

El esquema de gobierno corporativo de Kikilas S.A.S, está orientado a establecer por la junta directiva lineamientos estratégicos orientados a la toma de decisiones para una correcta administración del emprendimiento, dentro de estos lineamientos se deben fijar los derechos y responsabilidades que permite asegurar la correcta integración y comunicación entre socios, una integridad y calidad de la información de la organización, unos mecanismos de resolución y control de conflictos y Establecer adecuados mecanismos de vigilancia y control.

7.7 Aspectos legales

Garantías Constitucionales

Bajo el marco del Estado social de derecho, se ha reconocido a todos los particulares el derecho al desarrollo de actividades económicas siempre que se encuentren en el ámbito de lo jurídicamente permitido y las reglas de la sociedad democrática.

En virtud de lo anterior, la Constitución Política de Colombia en el capítulo primero destinado a la enunciación de los derechos fundamentales de todos los colombianos, ha señalado en su artículo 38: “Se garantiza el derecho de libre asociación para el desarrollo de las distintas actividades que las personas realizan en sociedad”.

Código Civil Colombiano (Ley 84 de 1873)

Como parte del ejercicio del derecho a la libre asociación, las personas naturales, corporación y fundaciones, entre otros), podrán reunirse para cumplir un objetivo social común dando con ello a la conformación de una persona jurídica.

El Código Civil Colombiano define la figura de persona jurídica en los siguientes términos: “ARTÍCULO 633. Se llama persona jurídica, una persona ficticia, capaz de ejercer derechos y contraer obligaciones civiles, y de ser representada judicial y extrajudicialmente”.

Del mismo modo, la norma en cita hace una remisión expresa al Código de Comercio en lo que respecta a la regulación de las sociedades industriales, por lo cual sus derechos y obligaciones son reglados también por las disposiciones de naturaleza comercial.

Código de Comercio (Decreto 410 de 1971)

Las normas de carácter comercial se aplicarán a aquellas personas que ostenten la calidad de comerciantes y a los asuntos de naturaleza mercantil, por lo cual, se entenderá como comerciantes: “*Las sociedades que se formen para la ejecución de actos o empresas mercantiles. Si la empresa social comprende actos mercantiles y actos que no tengan esta calidad, la sociedad será comercial*”.

7.8 Estructura jurídica y tipo de sociedad

De acuerdo con la forma de asociación proyectada, se verificó que la sociedad a constituir se encuentra clasificada como Sociedades por Acciones Simplificadas (S.A.S.) de naturaleza comercial, figura que nació con la expedición de la Ley 1258 de 2008, dado que está formada por varias personas naturales que aportan capital, quienes solo serán responsables hasta el monto de sus respectivos aportes, ni serán responsables por las obligaciones laborales, tributarias o de cualquier otra naturaleza en que incurra la sociedad.

Inspección y vigilancia: Las actividades de inspección, vigilancia o control estarán a cargo de la Superintendencia de Sociedades, tal como lo señala la Ley 222 de 1995, en los artículos 83, 84 y 85, y las causales específicas establecidas en el Decreto 4350 de 2006.

Trámite de Constitución

La sociedad por acciones simplificada que se denominará Kikilas S.A.S., se creará mediante contrato suscrito entre los socios, el cual constará en documento privado autenticado, reconocido o con presentación personal por quienes lo firman como accionistas constituyentes. (Párrafo 1 artículo 5° Ley 1258 de 2008, Artículo 40 Código de Comercio), o escritura pública, que deberá inscribirse en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio del lugar en que la sociedad establezca su domicilio principal⁵ esto es, la ciudad de Bogotá. Los socios solicitantes deben validar su identificación, diligenciar el formulario del pre RUT y demás formatos que establezca la Cámara de Comercio competente.

La Cámara de Comercio revisará la documentación que aporte la sociedad en conformación para la expedición de la matrícula y remitirá a la DIAN la información para la asignación de NIT, el cual quedará consignado en el certificado de matrícula.

⁵ La competencia por jurisdicción de las cámaras de comercio se encuentra en el Decreto 622 del 2000 modificado por el Decreto 1754 de 2013.

Una vez finalizado el trámite la DIAN expedirá el NIT y a su vez la Cámara de Comercio permitirá la generación del certificado de existencia y representación legal previo el pago de los derechos de inscripción correspondientes impide el registro de la constitución y los impuesto de registro a favor del Departamento de Cundinamarca y de Bogotá.

- Clasificación de las actividades económicas:

Para efectos de la individualización de la actividad económica que desarrollará Kikilas S.A.S. es necesario verificar la descripción más detallada de los bienes a producir, identificando las palabras clave que representen el proceso productivo.

- Registro único de proponentes

Códigos de clasificación UNSPSC: Sistema de cifrado que clasifica productos y servicios para fines comerciales a escala mundial, incluyendo Colombia, basándose en estándares que facilitan el comercio entre empresas y gobierno. Código UNSPSC 53101604 Producto: Camisas o blusas para mujer

- Registro Único Tributario

Clasificación de Actividades Económicas CIIU: Es una clasificación industrial internacional uniforme de actividades económicas por procesos productivos que clasificar unidades estadísticas con base en su actividad económica principal

7.9 Regímenes especiales

La empresa Kikilas S.A.S., no se encuentra bajo el régimen especial que se enmarca en la normatividad colombiana.

8. Aspectos Financieros

8.1 Objetivos Financieros

Los Principales objetivos financieros del proyecto son:

- Realizar un análisis en el tiempo del desarrollo del proyecto según los parámetros iniciales definidos.
- Definir criterios y/o políticas financieras en la empresa para el desarrollo del proyecto.
- Determinar las necesidades de inversión y las opciones más viables para cubrirlas.
- Analizar el flujo de caja del proyecto y el comportamiento de los indicadores y el retorno económico proyectado.

8.2 Supuestos Económicos para la Simulación

Supuestos Macroeconómicos

El procesamiento de la información financiera se desarrolló en la herramienta Simulador Financiero de Reyes (Reyes Giraldo, 2022), mediante el cual se obtuvieron los resultados de evaluación que se presentan en los siguientes capítulos. Para el correcto funcionamiento de las proyecciones, se tomaron las siguientes referencias o supuestos macroeconómicos:

- Se tuvo en cuenta una tasa de impuesto de renta del 35% para la vigencia 2022 teniendo en cuenta el Estatuto Tributario.
- La información de inflación que se tuvo en cuenta corresponde al procesamiento de series históricas del Banco de la República para el mes de julio de los años 2017 a 2021, proyectados como comportamiento en la herramienta para los años 2022 al 2025.
- La información de índice de precios al productor que se tuvo en cuenta corresponde al procesamiento de series históricas del DANE para el mes de julio de los años 2017 a 2021, proyectados como comportamiento en la herramienta para los años 2022 al 2025.

Supuestos Microeconómicos

En lo relacionado con los supuestos de la industria y del modelo de negocio, se alimentó la herramienta de Simulador Financiero de Reyes (Reyes Giraldo, 2022), con proyecciones de crecimiento en ventas, ajustadas al comportamiento del sector moda.

Igualmente, se cuenta con un cálculo de productividad de operación anual.

8.3 Proyección de Ventas

Para el proyecto se tendrán ingresos por una única línea de negocio, asociada a la producción y comercialización de blusas y camisas elaboradas a base de materiales sostenibles. Teniendo en cuenta el estudio de mercado realizado, se define el precio del producto de la siguiente forma:

Tabla 48. Precio Definido del Producto

Producto	Precio Unitario sin IVA	Precio Unitario con IVA
Blusas y camisas	\$102.870	\$127.000

La fijación del precio corresponde al análisis de los resultados de la encuesta, específicamente pregunta 20 del instrumento de investigación de mercado, que indagaba el precio que estaría dispuesto a pagar el público objetivo, y realizó un promedio ponderado sobre los datos agrupados de las respuestas, este dato a su vez se procesó con los precios ponderados de la competencia y de esta forma se obtuvo un precio más preciso y ajustado a la realidad.

A partir del precio de producto fijado y el volumen de ventas establecido, aspectos que fueron validados con los análisis macro y microeconómicos del país y del sector, se obtiene la siguiente proyección de ventas para los primeros 5 años.

Tabla 49. Proyecciones de Ventas Anuales

AÑO	2022	2023	2024	2025	2026
Cantidad X	Cant. (1.675)	Cant. (1.725)	Cant. (1.759)	Cant. (1.792)	Cant. (1.843)
Precio	Precio (\$102.870)	Precio (\$105.956)	Precio (\$108.014)	Precio (\$110.071)	Precio (\$113.557)
= Ventas Anuales	\$172.307.250	\$183.333.190	\$199.237.345	\$220.858.581	\$252.176.328

8.4 Proyección de Gastos de Mercadeo

La proyección de gastos de mercadeo para el tipo de negocio contempla el valor anual del presupuesto en las estrategias en: Producto (diseño, empaque, imagen), Promoción, Plaza y Precio.

Tabla 50. Presupuesto del Marketing Mix

Año	Valor Presupuesto Marketing Mix
2022	\$ 5.000.000,00
2023	\$ 5.150.000,00
2024	\$ 5.250.000,00
2025	\$ 5.350.000,00
2026	\$ 5.500.000,00

8.5 Proyección de Costos de Producción

Los insumos a utilizar y las características de los materiales fueron establecidos en la ficha técnica del producto, detallada en la Figura 27. A partir de estas unidades se costearon los valores de cada uno de los insumos promedio requeridos para la producción de una unidad, lo cual se relaciona a continuación:

Tabla 51. Costos Variables Unitarios

COSTO UNITARIO DEL PROVEEDOR				INSUMO REQUERIDO POR PRENDA		
ITEM	CANT COMERCIAL	UNIDAD	COSTO	CANT UTILIZADA	UNIDAD	COSTO UNITARIO
Textil ecológico	1	Metro	\$9.500,00	1,5	Metros	\$14.250,00
Hilos	5000	YD (Yarda)	\$4.000,00	250	Metros	\$200,00
Hilaza	1	Cono	\$18.590,00	5	Gramos	\$464,75
Entretela	1	Metro	\$8.500,00	50	Centímetros	\$4.250,00
Botones	1125	Piezas	\$110.900,00	8	Unidad	\$788,62
Resortes	40	Metros	\$18.480,00	1	Metro	\$462,00
Cremalleras	1	Unidad	\$2.000,00	1	Unidad	\$2.000,00
Etiquetas	100	Unidad	\$23.000,00	3	Unidad	\$690,00
Bolsa Ecológica	50	Unidad	\$41.000,00	1	Unidad	\$820,00
Papel Seda	100	Unidad	\$16.000,00	1	Pliego	\$160,00
Sticker Empresarial	500	Piezas	\$91.700,00	1	Unidad	\$183,40
Mantenimiento Página Web				1	Unidad	\$225,00
Costo pago on - line				1	Unidad	\$5.040,00
COSTO VARIABLE TOTAL						\$29.533,77

Luego estos costos unitarios se utilizan al analizarlos bajo el presupuesto de unidades estimadas de venta en un año, logrando así la siguiente proyección de costos anuales a 5 años.

Tabla 52. Proyección de Costos de Producción

AÑO	2022	2023	2024	2025	2026
Cantidad X	Cant. (1.675)	Cant. (1.725)	Cant. (1.759)	Cant. (1.792)	Cant. (1.843)
Costo Unitario	Costo (\$29.533,8)	Costo (\$30.419,8)	Costo (\$31.010,5)	Costo (\$31.601,1)	Costo (\$32.487,1)
= Costos Anuales	\$49.469.064,8	\$53.704.606,1	\$59.491.277,4	\$67.284.039,8	\$78.379.178,0

También se contemplan para el primer año, los costos y gastos fijos que comprenden diversos ítems como maquinaria y equipo, transporte, canon de arrendamiento, entre otros conceptos, los cuales se detallan a continuación:

Tabla 53. Costos y gastos fijos anuales

COSTOS Y GASTOS FIJOS PRIMER AÑO						
ITEM	DETALLE	CANTIDAD	UNIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL AÑO	TOTAL ÍTEM
Maquinaria y equipo	Máquina Familiar	1	Unidad	\$569.900,00	\$569.900,00	\$5.558.900,00
	Máquina Plana	1	Unidad	\$1.000.000,00	\$1.000.000,00	
	Máquina Fileteadora	1	Unidad	\$1.700.000,00	\$1.700.000,00	
	Máquina Recubridora Collarín	1	Unidad	\$1.750.000,00	\$1.750.000,00	
	Plancha Industrial a Vapor	1	Unidad	\$389.000,00	\$389.000,00	
	Cortadora de tela	1	Unidad	\$150.000,00	\$150.000,00	
Transporte	Moto Eléctrica	1	Unidad	\$4.000.000,00	\$4.000.000,00	\$4.000.000,00
Adecuaciones locativas	Instalación de mobiliario	1	Servicio	\$200.000,00	\$200.000,00	\$619.900,00
	Mano de obra Pintura	1	Servicio	\$300.000,00	\$300.000,00	
	Caneca de Pintura	1	Caneca	\$119.900,00	\$119.900,00	
Canon de Arriendo	Canon	1	Mes	\$1.599.600,00	\$19.195.200,00	\$19.195.200,00
Servicios Públicos	Gas	1	Mes	\$45.000,00	\$540.000,00	\$5.520.000,00
	Agua	1	Bimensual	\$150.000,00	\$900.000,00	
	Energía Eléctrica	1	Mes	\$220.000,00	\$2.640.000,00	
	Internet	1	Mes	\$120.000,00	\$1.440.000,00	
Mobiliario Confección	Mesón Costura	1	Unidad	\$170.000,00	\$170.000,00	\$ 692.900,00
	Mesa auxiliar	1	Unidad	\$82.900,00	\$82.900,00	

COSTOS Y GASTOS FIJOS PRIMER AÑO						
ITEM	DETALLE	CANTIDAD	UNIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL AÑO	TOTAL ÍTEM
	Silla interlocutoria operario	2	Unidad	\$60.000,00	\$120.000,00	
	Estante	4	Unidad	\$80.000,00	\$320.000,00	
Mobiliarios Oficina	Escritorio básico	2	Unidad	\$199.900,00	\$399.800,00	\$3.806.800,00
	Silla oficina	2	Unidad	\$100.000,00	\$200.000,00	
	Computador Portátil	2	Unidad	\$1.299.000,00	\$2.598.000,00	
	Multifuncional	1	Unidad	\$609.000,00	\$609.000,00	
Herramienta menor	Tijeras	3	Unidad	\$43.890,00	\$131.670,00	\$370.688,00
	Kit Reglas	3	Unidad	\$29.900,00	\$89.700,00	
	Metro	6	Unidad	\$6.138,00	\$36.828,00	
	Kit agujas	5	Unidad	\$4.498,00	\$22.490,00	
	Kit Alfiler	5	Unidad	\$18.000,00	\$90.000,00	
Talento Humano Administrativo	Administrador	1	Mes	\$1.600.000,00	\$19.200.000,00	\$33.955.512,00
	Adm - Factor Nomina	1	Mes	\$829.626,00	\$9.955.512,00	
	Contador / Revisor fiscal	1	Mes Asesoría	\$400.000,00	\$4.800.000,00	
Talento Humano de Ventas	Community Manager	1	Mes	\$1.117.172,00	\$13.406.064,00	\$23.076.560,00
	Com - Factor Nomina	1	Mes	\$539.208,00	\$6.470.496,00	
	Domiciliario con motocicleta	1	Servicios	\$266.666,67	\$3.200.000,00	
Talento Humano Producción	Diseñador de modas	1	Servicios	\$2.000.000,00	\$2.000.000,00	\$39.753.120,00
	Operarios de Máquinas	2	Mes	\$2.234.344,00	\$26.812.128,00	
	Ope - Factor Nomina	1	Mes	\$1.078.416,00	\$12.940.992,00	
Talento Humano Servicios	Servicios Generales	4	Servicios	\$200.000,00	\$2.400.000,00	\$2.400.000,00
Seguridad	DVR	1	Mes	\$629.000,00	\$629.000,00	\$629.000,00
Papelería	Resma	2	Mes	\$9.200,00	\$110.400,00	\$208.400,00
	Kit oficina	2	Mes	\$49.000,00	\$98.000,00	
Desarrollo Página Web	Único servicio	1	Unidad	\$490.000,00	\$490.000,00	\$490.000,00
Publicidad Marketing Mix	Pago de publicidad en medios, redes sociales	1	Servicio Anual	\$5.000.000,00	\$5.000.000,00	\$5.000.000,00
TOTAL					\$147.276.980,00	\$147.276.980,00

8.6 Proyección de Gastos Administrativos

Los gastos administrativos establecidos, corresponden al componente de nómina y gastos de personal, requeridos para las operaciones asociadas a las funciones

financieras, de adquisiciones, de contratación y de otro tipo requeridas para el soporte al proceso operativo y de ventas.

Tabla 54. Costos y gastos fijos primer año - Administrativos

ITEM	DETALLE	CANT	UNIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL AÑO
Talento Humano Administrativo	Administrador	1	Mes	\$2.429.626,00	\$29.155.512,00 (Contrato Laboral)
	Contador / Revisor fiscal	1	Mes Asesoría	\$400.000,00	\$4.800.000,00 (OPS)
TOTAL					\$33.955.512,00

Igualmente, se tienen otros gastos requeridos para el funcionamiento cotidiano, asociados a tópicos tales como los servicios conexos a las instalaciones, servicios generales y papelería entre otros elementos entre otros, sin los cuales se consideran necesarios para el funcionamiento del modelo de negocio.

8.7 Presupuesto de Inversión

La inversión inicial corresponde a los costos preliminares para la operación y estimaciones sobre los requerimientos en materia de equipos, maquinaria, muebles y enseres, elementos de oficina y gastos de puesta en marcha, tales como el pago de licencias de software, rodamiento, gastos de manejo financiero y desarrollo de página web, entre otros. Para ver con más detalle, revisar la Tabla 53.

El componente de capital de trabajo inicial que se debe garantizar en la puesta en marcha, esto es, los recursos necesarios en los meses o períodos previos a que las ventas superen el punto de equilibrio, en el cual los ingresos por ventas harían sostenibles y autofinanciables estos gastos.

Tabla 55. Cálculo de capital de trabajo inicial

ÍTEM	MESES	VALOR
COSTOS OPERATIVOS	3,0	\$ 12.367.266,19
NÓMINAS	6,0	\$ 48.392.596,00
MARKETING MIX	3,0	\$ 1.250.000,00
GASTOS FIJOS	3,0	\$ 3.089.250,00
TOTAL		\$ 65.099.112,19

8.8 Estados Financieros

Durante el proceso se ha utilizado el Simulador Financiero de Reyes (Reyes Giraldo, 2022) facilitado por la EAN, en el cual se ha presupuestado la información con los supuestos y valores que se han relacionado a lo largo de la presente propuesta de proyecto. A continuación, se presentan los resultados y análisis de los estados e indicadores financieros elegidos para la evaluación.

8.8.1 Estado de Resultados

A continuación, se presentan los resultados proyectados de Kikilas S.A.S. para los próximos 5 años, se destaca que se refleja utilidad neta desde el año uno, la cual es incremental en más de 5 veces para el año cinco con respecto al año inicial. En la Figura 49 se aprecia esta situación.

Figura 49. Estados de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS						
	2022	2023	2024	2025	2026	
VENTAS	\$ 172.307.250,0	\$ 183.333.190,9	\$ 199.237.345,2	\$ 220.858.581,9	\$ 252.176.328,9	
COSTO VENTAS	\$ 49.469.064,8	\$ 53.704.606,1	\$ 59.491.277,4	\$ 67.284.039,8	\$ 78.379.178,0	
UTILIDAD BRUTA	\$ 122.838.185,3	\$ 129.628.584,9	\$ 139.746.067,9	\$ 153.574.542,1	\$ 173.797.150,9	
GASTOS ADITIVOS Y VTAS	\$ 96.785.192,0	\$ 99.979.103,3	\$ 103.478.372,0	\$ 107.203.593,3	\$ 111.277.329,9	
GASTOS FIJOS DEL PERIODO	\$ 12.357.000,0	\$ 12.764.781,0	\$ 13.211.548,3	\$ 13.687.164,1	\$ 14.207.276,3	
OTROS GASTOS	\$ 5.000.000,0	\$ 5.150.000,0	\$ 5.250.000,0	\$ 5.350.000,0	\$ 5.500.000,0	
DEPRECIACIÓN	\$ 2.255.830,0	\$ 2.255.830,0	\$ 2.255.830,0	\$ 2.255.830,0	\$ 2.255.830,0	
UTILIDAD OPERATIVA	\$ 6.440.163,3	\$ 9.478.870,5	\$ 15.550.317,6	\$ 25.077.954,7	\$ 40.556.714,7	
GASTOS FINANCIEROS	\$ 11.675.762,5	\$ 6.238.853,3	\$ -	\$ -	\$ -	
UTILIDAD ANTES DE IMPOTOS	\$ (5.235.599,3)	\$ 3.240.017,2	\$ 15.550.317,6	\$ 25.077.954,7	\$ 40.556.714,7	
IMPUESTOS	\$ -	\$ 1.134.006,0	\$ 5.442.611,2	\$ 8.777.284,2	\$ 14.194.850,1	
UTILIDAD NETA	\$ (5.235.599,3)	\$ 2.106.011,2	\$ 10.107.706,4	\$ 16.300.670,6	\$ 26.361.864,6	

Nota. Adaptado de *Simulador Financiero* de Reyes Giraldo, 2022

8.8.2 Balance General

A continuación, en la siguiente Figura se presenta el Balance General proyectado a cinco años del plan de negocio.

Figura 50. Balance General

		BALANCE					
AÑO o		2022	2023	2024	2025	2026	
ACTIVO							
CAJA/BANCOS	\$	65.099.112,19	\$ 25.258.941,41	\$ (6.306.922,81)	\$ 8.259.207,57	\$ 20.042.674,73	\$ 37.777.264,70
FIJO NO DEPRECIABLE	\$	-	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FIJO DEPRECIABLE	\$	14.058.600,00	\$ 14.058.600,00	\$ 14.058.600,00	\$ 14.058.600,00	\$ 14.058.600,00	\$ 14.058.600,00
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	\$	-	\$ 2.255.830,00	\$ 4.511.660,00	\$ 6.767.490,00	\$ 9.023.320,00	\$ 11.279.150,00
ACTIVO FIJO NETO	\$	14.058.600,00	\$ 11.802.770,00	\$ 9.546.940,00	\$ 7.291.110,00	\$ 5.035.280,00	\$ 2.779.450,00
TOTAL ACTIVO	\$	79.157.712,19	\$ 37.061.711,41	\$ 3.240.017,19	\$ 15.550.317,57	\$ 25.077.954,73	\$ 40.556.714,70
PASIVO							
Impuestos X Pagar	\$	0	\$ -	\$ 1.134.006,0	\$ 5.442.611,2	\$ 8.777.284,2	\$ 14.194.850,1
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$	-	\$ -	\$ 1.134.006,0	\$ 5.442.611,2	\$ 8.777.284,2	\$ 14.194.850,1
Obligaciones Financieras	\$	79.157.712,19	\$ 42.297.310,70	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
PASIVO	\$	79.157.712,19	\$ 42.297.310,70	\$ 1.134.006,02	\$ 5.442.611,15	\$ 8.777.284,15	\$ 14.194.850,15
PATRIMONIO							
Capital Social	\$	-	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidades del Ejercicio	\$	0	\$ (5.235.599,3)	\$ 2.106.011,2	\$ 10.107.706,4	\$ 16.300.670,6	\$ 26.361.864,6
TOTAL PATRIMONIO	\$	-	\$ (5.235.599,30)	\$ 2.106.011,17	\$ 10.107.706,42	\$ 16.300.670,57	\$ 26.361.864,56
TOTAL PAS + PAT	\$	79.157.712,19	\$ 37.061.711,41	\$ 3.240.017,19	\$ 15.550.317,57	\$ 25.077.954,73	\$ 40.556.714,70
CUADRE (ACT = PAS+PAT)	\$	-	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Nota. Adaptado de *Simulador Financiero* de Reyes Giraldo, 2022

Se destacan diferentes aspectos como por ejemplo el hecho de que el patrimonio inicia en cifras negativas, pero aumenta de \$2 millones a \$26 millones en el horizonte de tiempo analizado, evidenciando la posibilidad de capitalización.

Se observa una disminución de pasivos considerable de \$79 a \$14 millones en el periodo de análisis, evidenciando el compromiso de la organización con el cumplimiento de sus obligaciones.

8.8.3 Flujo de Caja

El flujo de caja de Kikilas S.A.S. proyectado para los próximos 5 años que se muestra en la siguiente Figura, refleja liquidez que redundará en la inversión continua en las operaciones de la empresa.

Figura 51. Flujo de Caja

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO: CAPITAL INVERTIDO							
	AÑO o	2022	2023	2024	2025	2026	
Activos Corrientes	\$	65.099.112	\$ 25.258.941	\$ -6.306.923	\$ 8.259.208	\$ 20.042.675	\$ 37.777.265
Pasivos Corrientes	\$	-	\$ -	\$ 1.134.006	\$ 5.442.611	\$ 8.777.284	\$ 14.194.850
KTNO	\$	65.099.112	\$ 25.258.941	\$ -7.440.929	\$ 2.816.596	\$ 11.265.391	\$ 23.582.415
Activo Fijo Neto	\$	14.058.600	\$ 11.802.770	\$ 9.546.940	\$ 7.291.110	\$ 5.035.280	\$ 2.779.450
Depreciación Acumulada	\$	-	\$ 2.255.830	\$ 4.511.660	\$ 6.767.490	\$ 9.023.320	\$ 11.279.150
Activo Fijo Bruto	\$	14.058.600	\$ 14.058.600	\$ 14.058.600	\$ 14.058.600	\$ 14.058.600	\$ 14.058.600
Total Capital Operativo Neto	\$	79.157.712	\$ 37.061.711	\$ 2.106.011	\$ 10.107.706	\$ 16.300.671	\$ 26.361.865

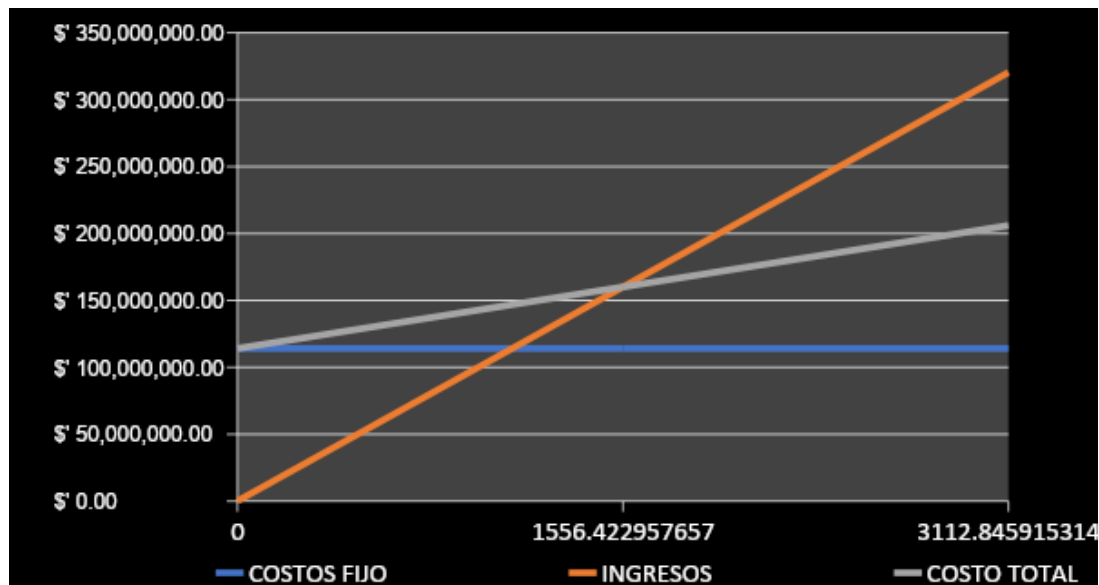
Nota. Adaptado de *Simulador Financiero* de Reyes Giraldo, 2022

8.9 Indicadores Financieros de Rentabilidad

Luego de haber presupuestado las cifras estimadas de ingresos y costos variables, fijos y de puesta en marcha del proyecto entre otros, la proyección financiera permite el cálculo de diferentes indicadores financieros tal y como se presenta a continuación.

- Valor presente Neto del proyecto: \$12.115.876,72
- Tasa interna de retorno: 20.49%
- Periodo de recuperación: 4.34 años.

Figura 52. Indicadores Financieros de Rentabilidad



Nota. Adaptado de *Simulador Financiero* de Reyes Giraldo, 2022

Punto de equilibrio en unidades: 1.556,42

Punto de equilibrio en pesos: \$160.109.229,65

El valor presente neto de \$12.115.876,72 obtenido, corresponde al valor de los flujos de efectivo proyectados descontados al valor presente y permite evaluar y tomar decisiones sobre la rentabilidad del negocio, permitiendo que a posibles financiadores evaluar dada la inversión requerida de \$79.157.712,19 el negocio resulta en un margen apropiado y positivo, teniendo en cuenta que se trata de un modelo de negocio del sector real en el subsector de la manufactura textil.

El periodo de recuperación de la inversión obtenido es de 4.34 años, lo que evidencia que la propuesta precisa un tiempo de maduración en el comportamiento de ingresos y gastos con relación a la inversión. La comparación con la industria permitió definir que esta inversión puede considerarse de nivel promedio, en comparación con otras inversiones del mismo mercado para empresas de tamaño y capacidades similares. También se considera adecuada dado que el sector real normalmente presenta rendimientos a largo plazo, si se tiene en cuenta los niveles de costos fijos existentes en proyectos de esta naturaleza.

Por su parte la Tasa Interna de Retorno del 20.49% que refleja la media geométrica de los rendimientos futuros esperados de la inversión, y que implica una oportunidad de reinvertir recursos a posibles inversionistas de capital, se considera positiva y un margen adecuado para un negocio de esta naturaleza, lo anterior sumado al nivel de innovación, apuesta de nuevo mercado y supuestos de esfuerzo lo hacen una propuesta realmente atractiva. Esta tasa se considera adecuada e incluso promisorio, si se tienen en cuenta cifras similares contenidas en diferentes informes financieros sobre el sector en Colombia. (Universidad de Antioquia, 2019)

Finalmente el punto de equilibrio se expresa en dos cifras básicas como son el punto de equilibrio en unidades de 1.556,42 y el punto de equilibrio en pesos de

\$160.109.229,65 que corresponde al punto en el que el valor de las ventas es igual al valor del costo de producción y que se encuentra muy cerca de las estimaciones de unidades y valor de ventas que se espera lograr, por lo cual se encuentra de los niveles de esfuerzo en producción calculados, así como de esfuerzo en ventas que se proyecta lograr para que el proyecto sea rentable.

8.10 Fuentes de Financiación y Evaluación Financiera

El costo proyectado de la inversión inicial que genera el modelo financiero (Reyes Giraldo, 2022), asciende a \$14.058.600,00 el cual se incrementa con el capital de trabajo inicial correspondiente a \$65.099.112,19 para consolidar así un total de inversión requerida para la puesta en marcha del modelo de negocio de \$79.157.712,19

Este valor será cubierto con las fuentes de financiamiento que se muestran en la Tabla 56, correspondientes a un préstamo a solicitar con una tasa de interés del 14,75% E.A. ofertada por Banco Scotiabank Colpatria denominado Crédito Rotativo Pyme con un plazo de 24 meses, razón por la cual la tabla de amortización se reduce a 2 años.

Tabla 56. Fuentes de Financiación y Evaluación Financiera

TOTAL INVERSIÓN	\$ 79.157.712,19
APORTE DE LOS EMPRENDEDORES	\$ 0,00
PRÉSTAMO A SOLICITAR	\$ 79.157.712,19

9. Enfoque hacia la Sostenibilidad

9.1 Dimensión Social

Kikilas S.A.S. tiene un claro compromiso hacia la generación de empleo digno y estable, se busca establecer un modelo contrario al tradicional a destajo propio en la industria.

Kikilas S.A.S, a partir de un estudio de localización define su ubicación de operaciones al sur de la ciudad Barrio La Alquería, sitio en el cual se proyecta vincular colaboradores de la zona, priorizando la vocación de servicio para poder entregar valor a los clientes a través de prendas elaboradas con calidad y atención al detalle.

Así mismo, define dentro de sus políticas el cumplimiento de la normatividad en áreas de contratación, riesgos laborales, género, discapacidad, sin discriminación y aportando a la construcción de una sociedad más incluyente y que genere progreso en la comunidad. Contará con una política de priorización de proveedores de productos locales, lo cual permitirá generar un mayor impacto en el empleo y prosperidad de la sociedad.

9.2 Dimensión Ambiental

El modelo de negocio impacta positivamente el capital natural en razón a que se utilizan textiles ecológicos para el proceso de producción. Se pretende abarcar en los primeros años de implementación proveedores que suministren materiales provenientes de procesos de recuperación y priorizar aquellos con menores porcentajes de algodón o materia prima virgen.

Actualmente, varias marcas de ropa *Eco-fashion* tienen el objetivo y reto de fabricar la primera generación de productos de moda realizados con materiales reciclados de la misma calidad, diseño, propiedades y técnicas que los mejores productos no reciclados. (Parres Serrano, García García., & Rodríguez-Peral, 2020)

Kikilas S.A.S, tiene un compromiso misional con el medio ambiente, por lo cual la exploración de textiles ecológicos, técnicas, equipos y maquinaria, empaques y demás procesos y elementos de producto que provengan de materiales recuperados, o registren eficiencia de desempeño en ahorro de energía, mayor aprovechamiento de material y reducción de desperdicios, será una prioridad de sostenibilidad, para fomentar ahorros económicos, pero principalmente impactos positivos al medio ambiente.

Como lo afirma Henao Santa y Vargas la industria de la moda y la confección textil genera gran cantidad de desperdicios, los cuales corresponden a insumos subutilizados, prendas con defectos, material sobrante de cortes y stock sin rotación, "(...) gran parte de estos materiales se presentan aun en condiciones óptimas para ser utilizados o retornados al ciclo a través de alternativas de diseño como la resignificación". (Henao Santa & Ibarra Vargas, 2020, pág. 137).

Otra acción afirmativa es la relacionada con la adquisición de vehículo eléctrico (Motocicleta), dirigido a la distribución de pedidos, de una forma amigable con el ambiente y cuya generación de CO₂ es proporcionalmente más baja que vehículos que funcionan con combustibles fósiles. En este marco, según la Secretaría de Ambiente de Bogotá, la ciudad produce anualmente 10.873.331 toneladas de dióxido de carbono al año, de las cuales se estima que es responsable el transporte terrestre en un 60,15% (El Espectador, 2010). A partir de un estudio se puede determinar que una motocicleta con motor convencional puede producir 0.433 kilogramos de CO₂ por día (Giraldo Aristizábal & Toro Gómez, 2008). De esta manera, al hacer uso de una motocicleta eléctrica, el emprendimiento está contribuyendo en un 41,64 de dióxido de carbono que se dejan de generar al año.

Dado que las condiciones de los textiles ecológicos tienen una composición promedio de 10 botellas PET recicladas por metro, el emprendimiento contempla la reutilización de 22.125 de un solo uso al año. Según la Cámara de Comercio de Bogotá, existe una producción diaria de 12 millones de botellas PET en Colombia sobre las cuales el emprendimiento tendrá un impacto del 0.00057% en el reúso de este material.

9.3 Dimensión Económica

Kikilas S.A.S, al establecerse como empresa, tiene el objetivo de ofrecer un producto versátil y de una alta calidad, tal que genere satisfacción en los clientes y una eventual

fidelización y promoción voz a voz, manteniendo un ritmo creciente de producción, un pago puntual de los compromisos financieros.

Para el logro de estos propósitos, es requerido construir relaciones comerciales duraderas con proveedores estratégicos, principalmente relacionados con el suministro de textiles ecológicos a precios competitivos. Para esto una alianza para adquisiciones por volumen podrá ser la base de una relación laboral saludable en el tiempo que potencie un precio de producto final ajustado a las necesidades del cliente.

Se aplicará un estricto control y seguimiento de las actividades contables, que permita un análisis prospectivo de reinversión de los recursos, a fin de materializar el crecimiento y la posible expansión de la operación.

Dicha expansión a partir de reinversión tendrá un enfoque importante en materia de tecnología, posicionamiento en redes, ampliación de seguidores, alianzas estratégicas en términos de marketing digital, entre otras dinámicas de expansión digital, lo cual estará de la mano de un debido crecimiento de la capacidad de producción y condiciones de calidad de producto.

9.4 Gobernanza

La dimensión de gobernanza de Kikilas S.A.S, estará liderada estructuralmente por su junta central, encargada de hacer un seguimiento periódico y detallado del cumplimiento de los planes de proyecto y de producción, según el volumen de clientes, ventas y el nivel de esfuerzo requerido en la producción.

Como un mecanismo de sostenibilidad, se establecerán metas de ventas y producción para periodos de seis meses en las que se comprometa a todos los miembros del equipo, desde la junta, hasta los operarios, este proceso será concertado.

Para ello la gobernanza tendrá un enfoque sistémico, el cual contempla un marco de controles, establecidos en el conjunto de procesos que se efectúen en el componente

administrativo y de manufactura, dicho conjunto de procesos y relaciones en la empresa facilitará la toma de decisiones, la supervisión, el control y la integración. Si bien existe una estructura de roles claros, también es cierto que se promueve la participación y el trabajo en conjunto como principios rectores para el logro de los objetivos.

El administrador del negocio estará a cargo de toda la operación de la empresa y en la ejecución de todas las acciones estratégico -tácticas que lleven a la empresa a cumplir con sus objetivos de sostenibilidad y rentabilidad.

10. Conclusiones

El proyecto desde el punto de vista técnico se considera sólido, pues se desarrolló de forma integral la metodología del Design Thinking, la misma partió de una conceptualización de árbol de problemas, y de la aplicación de técnicas como mapa de empatía y método persona, que ayudaron a establecer las hipótesis de investigación. Lo anterior facilitó ajustar criterios de segmentación para establecer el público objetivo y diseñar una herramienta de captura de información que fue validada por expertos. Estos pasos facilitaron desarrollar un lienzo de valor y un modelo de negocio, y el desarrollo metodológico permitió identificar con claridad un nicho de mercado y cuantificar los elementos relevantes para fijar una oferta de valor.

Desde la perspectiva de mercado, y luego de haber realizado un acercamiento consciente mediante instrumentos de validación en campo con muestras significativas de encuestados, se identificó un interés latente sobre ofertas alternativas e innovadoras como una oportunidad de mercado en la ciudad de Bogotá, lo cual permitió el planteamiento de estrategias de introducción de mercado basadas en el modelo de las 4P.

El proyecto contempla estrategias de fuerza de ventas, basadas en el modelo de las 4P, en las que destacan las cualidades innovadoras del producto, tallaje, fibras y tintes naturales, relación precio-costo muy favorable, modelo de comercio electrónico, posicionamiento en buscadores, estrategia agresiva en redes sociales, entregas a tiempo, entre otras atribuciones.

El planteamiento se concentra en una línea concreta de prendas dirigidas a un segmento específico, precisa los insumos requeridos, cantidades, flujo de procesos y contempla análisis cualitativos y cuantitativos para su concepción.

Lo anterior se apoyó en métodos propios de la ingeniería que permitieron determinar la demanda potencial, la capacidad de producción, las necesidades de espacio y demás especificaciones técnicas que estructuran el modelo de negocio en condiciones de viabilidad.

Una vez obtenida toda la información, se obtuvieron resultados mediante el uso del Simulador Financiero desde un escenario probable, los cuales arrojan indicadores de evaluación positivos, puesto que una TIR del 20,49% indica que el modelo de negocio es rentable y genera utilidades que hacen viable recuperar la inversión a realizar para su puesta en marcha. Adicionalmente, la simulación determina que el modelo de negocio proyecta una recuperación de la inversión en un tiempo de 4,34 años, y un valor presente neto de \$12 millones de pesos, lo cual representa un valor importante teniendo en cuenta una inversión de \$79 millones de pesos.

Para lograr estos cometidos, se identificó la necesidad de una estructura organizacional sencilla y funcional que puede desarrollarse bajo un esquema legal clasificado como Sociedad por Acciones Simplificadas (S.A.S.) de naturaleza comercial, la cual es versátil para los objetivos estructurales del negocio, que facilita la distribución de roles, el manejo administrativo y financiero y la orientación a resultados. Luego del proceso, se identifica en esta materia un alto potencial de hacer funcional una organización por el conocimiento técnico con que se cuenta.

En materia ambiental, es importante tener en cuenta que la industria textil se enfrenta a la tendencia *fast fashion* predominante en grandes superficies y marcas reconocidas, cuya influencia en el comportamiento de los consumidores masifica un daño considerable al medioambiente.

Aunque contrarrestar esta dinámica de mercado requiere de planteamientos audaces y decisiones radicales, se evidenció que existe un ambiente propicio para plantear este

modelo de negocio, pues se identifica un público preocupado y dispuesto a apoyar estas causas, además de contar con disponibilidad de materias primas de bajo impacto, tecnologías para optimizar procesos y recuperar material, entre otros elementos que favorecen el ecosistema para incubar el plan de negocio.

Finalmente, para lograr un ejercicio de inserción al mercado, se debe consolidar una capacidad instalada (capacidad productiva y equipo humano), así como la construcción de redes digitales que faciliten consolidar nuevos contactos (redes de trabajo) y realizar el crecimiento de referidos como mecanismo de masificación (conocimiento de la industria, creación de comunidad), que aporten al desarrollo de una fuerza de ventas y un ámbito de negocios donde se pueda establecer el modelo de negocio y desde este punto precisar su sostenibilidad en el tiempo.

Referencias

Bibliografía

- Acciona. (23 de 08 de 2021). *Sostenibilidad para todos*. Obtenido de <https://www.sostenibilidad.com/desarrollo-sostenible/que-es-la-moda-sostenible/>
- Alfonso Durán, F. (2007). *Ingeniería de Métodos, Globalización: Técnicas para el manejo eficiente de recursos en organizaciones fabriles, de servicios y hospitalarias*. Guayaquil.
- Alianza de las Naciones Unidas para la moda sostenible. (19 de 11 de 2021). *Alianza de las Naciones Unidas para la moda sostenible*. Obtenido de <https://unfashionalliance.org/>
- Arias, M. A. (2013). *Marketing Digital. Posicionamiento SEO, SEM y Redes Sociales*. CreateSpace Independent Publishing Platform. doi:978-1492326663
- Audaces. (24 de Febrero de 2022). *Audaces*. Obtenido de Audaces: <https://audaces.com/es/que-es-la-eco-fashion-conozca-este-concepto-de-moda-sostenible/>
- Best, R. J. (2007). *Marketing Estratégico, 4ta Edición*. Madrid: Pearson Educación S.A.
- Bianchi, C., & Gonzalez, M. (2021). Exploring Sustainable Fashion Consumption Among Eco-Conscious Women in Chile. *Elsevier: The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 1-18.
- Branch. (27 de Abril de 2021). *Branch Agencia de Marketing*. Obtenido de <https://branch.com.co/marketing-digital/el-crecimiento-del-e-commerce-en-colombia-analisis-2020/>

Burgos, E. O. (15 de 06 de 2021). *EOB Fashion Luxury and Retail*. Obtenido de EOB

Fashion Luxury and Retail: <https://enriqueortegaburgos.com/el-sector-textil-en-colombia-1/>

Cámara de Comercio de Bogotá. (12 de 2020). *Cámara de Comercio de Bogotá*. Obtenido

de Cámara de Comercio de Bogotá: [https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-Prendas-de-Vestir/Noticias/2020/Diciembre-2020/El-sistema-moda-en-Colombia-se-recuperara-en-](https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-Prendas-de-Vestir/Noticias/2020/Diciembre-2020/El-sistema-moda-en-Colombia-se-recuperara-en-2022#:~:text=La%20consultora%20prev%C3%A9%20que%20la,el%20ajuste%20de%20la%20inflaci%C3%B3n)

[2022#:~:text=La%20consultora%20prev%C3%A9%20que%20la,el%20ajuste%20de%20la%20inflaci%C3%B3n](https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-Prendas-de-Vestir/Noticias/2020/Diciembre-2020/El-sistema-moda-en-Colombia-se-recuperara-en-2022#:~:text=La%20consultora%20prev%C3%A9%20que%20la,el%20ajuste%20de%20la%20inflaci%C3%B3n)

Cámara de Comercio de Bogotá. (28 de Febrero de 2022). *Observatorio de la Región*

Bogotá - Cundinamarca. Obtenido de Población, Pobreza y Desigualdad:

<https://www.ccb.org.co/observatorio/Analisis-Social/Analisis-Social/Poblacion-pobreza-y-desigualdad>

Carpio-Tirado Lazo, L. (2016). *Propuesta de redistribución de planta para una empresa de*

Confección Textil (Tesis de Pregrado). Universidad Católica San Pablo, Arequipa.

Obtenido de

http://repositorio.ucsp.edu.pe/bitstream/UCSP/15437/2/CARPIO_TIRADO_LUI_PRO.pdf

Castro-López, A., Puente, J., & Vázquez-Casielles, R. (2020). ¿Es leal el cliente de moda

online? Claves de éxito para maximizar su lealtad en plataformas de venta online.

Revista Dirección y Organización, 68-77.

Caurin, J. (1 de Diciembre de 2017). *Emprende Pyme*. Obtenido de

<https://www.emprendepyme.net/preguntas-para-hacer-una-encuesta-de-mercado.html>

- Ceballos, L. M., & Villegas Gómez, J. (2014). El uso de los arquetipos en la industria de la moda en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 30(48), 54. Recuperado el 17 de Febrero de 2021, de <https://www-scopus-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/record/display.uri?eid=2-s2.0-85081605605&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&st1=&st2=&sid=eb6b85f59548d42743d9420c52a4afd9&sot=b&sdt=b&sl=79&s=TITLE-ABS-KEY+%28El+uso+de+los+arquetipos+en+la+indus>
- Claxton, S., & Kent, A. (2020). The management of sustainable fashion design strategies: An analysis of the designer's role. *Elsevier: Journal of Cleaner Production*, 1-10.
- Cohen P., H. (6 de Mayo de 2020). Diseño / Distribución de Plantas - Método SLP No.2. Youtube. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=HBfHEObEFFQ>
- David, F. (2014). Free Excel student template. Obtenido de <http://strategyclub.com/free-student-template/>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE. (4 de 12 de 2020). *Boletín Técnico Encuesta Anual Manufacturera 2019*. Obtenido de Boletín Técnico Encuesta Anual Manufacturera 2019: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/eam/boletin_eam_2019.pdf
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE. (09 de 08 de 2021). *DANE*. Obtenido de DANE: <https://www.dane.gov.co/files/censo2018/proyecciones-de-poblacion/Bogota/anexo-proyecciones-poblacion-bogota-desagreacion-loc-2018-2035-UPZ-2018-2024.xlsx>
- Design Thinking, Comunidad Online. (28 de Febrero de 2022). *Design Thinking, Comunidad Online*. Obtenido de Mapa de Empatía: <https://www.designthinking.services/herramientas-design-thinking/mapa-de-empatia/>

- Durham, E., Hewitt, A., Bell, R., & Russell, S. (2015). Technical design for recycling of clothing. En R. Blackburn, *Sustainable Apparel* (págs. 187-198). N/A: Elsevier Ltd.
- EAN Impacta. (2021). *Instructivo Mapa de Sistema de Negocio*. Bogotá.
- El Espectador. (3 de Noviembre de 2010). Bogotá emite 10 millones de toneladas de dióxido de carbono al año. *El Espectador*.
- Enka de Colombia. (28 de Enero de 2022). *Enka*. Obtenido de Por que el PET: <https://www.enka.com.co/sostenibilidad/por-que-el-pet/>
- Fernández Robin, C., & Aqueveque Torres, C. (2001). Segmentación de mercados: buscando la correlación entre variables psicológicas y demográficas . *Revista Colombiana de Marketing*, 1-15.
- García de la Rosa, M. E. (2020). *Sistema de carga para moto eléctrica de 2 kW basado en transferencia inalámbrica de potencia (Tesis de Pregrado*. Universidad de Sevilla, Sevilla.
- García Peralta, A. (2021). Design Thinking en Educación. #Dienlinea UNIA: *Guía para una docencia innovadora en red*, 166-177.
- Garzón Gamba, M. A., & Alfonso Porras, J. S. (2017). *Análisis de las decisiones del consumidor colombiano en el sector textil desde la alternativa del comercio justo* (1 ed., Vol. 1). Universidad de La Salle. Obtenido de https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1196&context=finanzas_comercio
- Giraldo Aristizábal, W. A., & Toro Gómez, M. V. (2008). Estimación De La Emisión De Contaminantes Por Motocicletas En El Valle De Aburra. *Revista DYNA*, 241-250.
- Grazzini, L., Acuti, D., & Aiello, G. (2021). Solving the puzzle of sustainable fashion consumption: The role of consumers' implicit attitudes and perceived warmth. *Elsevier: Journal of Cleaner Production*, 1-9.

Grupo Bancolombia. (4 de 02 de 2021). *Once Tendencias 2021 para el Sector Moda*.

Obtenido de Once Tendencias 2021 para el Sector Moda:

<https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/negocios/actualizate/tendencias/tendencias-2021-moda>

Grupo Sura. (09 de 2014). *Grupo Sura*. Obtenido de Grupo Sura:

<https://www.sura.com/estrategiasComerciales/documentos/pdf/informeSectorial-sistemaModa.pdf>

Henao Santa, J. D., & Ibarra Vargas, S. (2020). Materiales de Desecho y Resignificación:

Notas de una experiencia desde la gestión del diseño. *Revista Producción Más Limpia*, 125-139.

HubSpot. (s.f.). *HubSpot*. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/marketing/estrategias-precio>

Jalil, M. H., & Shaharuddin, S. S. (2019). Consumer Purchase Behavior of Eco-Fashion

Clothes As a Trend to Reduce Clothing Waste. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering*, 8(12), 4224-4233. Recuperado el 17 de Febrero de 2021, de [https://www-scopus-](https://www-scopus-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/search/form.uri?display=basic#basic)

[com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/search/form.uri?display=basic#basic](https://www-scopus-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/search/form.uri?display=basic#basic)

Kalambura, S., Pedro, S., & Paixão, S. (2020). Fast Fashion - Sustainability and Climate

Change: A Comparative Study of Portugal and Croatia. *Soc. ekol. Zagreb*, 29(2), 269-291. Recuperado el 17 de Febrero de 2021, de [https://www-scopus-](https://www-scopus-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/search/form.uri?display=basic#basic)
[com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/search/form.uri?display=basic#basic](https://www-scopus-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/search/form.uri?display=basic#basic)

Lee, E.-J., Choi, H., Han, J., Kim, D. H., Ko, E., & Kim, K. H. (2020). How to “Nudge” your consumers toward sustainable fashion consumption: An fMRI investigation.

Elsevier: Journal of Business Research, 642-651.

Limas Suárez, S. J. (2012). *Marketing empresarial, Dirección como estrategia competitiva*.

Bogotá: Ediciones de la U.

Link Compresores. (2019). *Link Compresores*. Obtenido de Link Compresores:

https://www.linkcompresores.com.co/panorama-de-la-industria-textil-en-colombia-y-america-latina-para-2020/?gclid=Cj0KCQjw18WKBhCUARIsAFiW7JxKfT-Fn4aYuDID9SwhbkYIVwUN-MeDq5grb0PdZTQ5WcBYtuK4wvEaAkNVEALw_wcB

Méndez-Wong, A., Reyes-Ruiz, E., Mellado-Siller, J. F., & Rodríguez-Ramírez, K. L. (2018). Caracterización de los Consumidores de Ropa de Moda. *European Scientific Journal*, 148-157.

Morejón-Bravo, Y. (2016). Los estudios de mercado y perfiles del sector como herramientas útiles para la toma de decisiones. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 143-151.

Oorden ERP Inteligente. (28 de Febrero de 2022). *Oorden ERP Inteligente*. Obtenido de *Cómo saber cuántos empleados necesita tu negocio*:
<https://oorden.com/2019/09/19/como-saber-cuantos-empleados-necesita-tu-negocio/#:~:text=Para%20poder%20determinar%20el%20n%C3%BAmero,que%20laboran%20efectivamente%20los%20empleados>

Ospina Díaz, R. M. (2020). *Investigación de Mercados y Planeación Estratégica para medianas y pequeñas empresas*. Colombia: Klasse Editorial.

Palacios-Mateo, C., van der Meer, Y., & Seide, G. (2021). Analysis of the polyester clothing value chain to identify key intervention points for sustainability. *Environmental Sciences Europe*, 1-25.

Parres Serrano, B. A., García García, F., & Rodríguez-Peral, E. M. (31 de Julio de 2020). La estrategia en las redes de una marca de moda. *RLCS, Revista Latina de Comunicación Social*, 77(33-53), 21. Recuperado el 18 de Febrero de 2021, de <https://www-scopus-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/search/form.uri?display=basic#basic>

Pastrán, A. (18 de Septiembre de 2021). El comercio electrónico en Colombia crecerá 74 en los próximos cinco años. *La República*, págs.

<https://www.larepublica.co/internet-economy/el-comercio-electronico-en-colombia-crecera-74-en-los-proximos-cinco-anos-3234428>.

Peñalosa Otero, M. E., López Celis, D. M., & Fisher de la Vega, L. E. (2021). Análisis descriptivo de las actitudes en los consumidores colombianos frente a la compra de productos básicos. *Revista Inclusiones*, 261 - 272.

Peters, G., Li, M., & Lenzen, M. (2021). The need to decelerate fast fashion in a hot climate - A global sustainability perspective on the garment industry. *Elsevier: Journal of Cleaner Production*, 1-10.

Porter, M. E. (2012). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Madrid: Ediciones Piramide.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (20 de Febrero de 2020). *PNUD*.
Obtenido de Hagamos de la sostenibilidad una moda:

<https://www.undp.org/es/blog/hagamos-de-la-sostenibilidad-una-moda>

Provin, A., de Aguiar Dutra, A., Aguiar de Sousa e Silva Gouveia, I., & Vieira Cubas, A. (2021). Circular economy for fashion industry: Use of waste from the food industry for the production of biotextiles. *Elsevier: Technological Forecasting & Social Change*, 1-14.

Question Pro. (22 de Septiembre de 2021). *Question Pro*. Obtenido de Tamaño de la muestra: <https://www.questionpro.com/es/tama%C3%B1o-de-la-muestra.html>

Radar, IndexModa, Sectorial. (2021). *Observatorio Sistema Moda*. Medellín.

Red Personal Shoppers. (24 de Febrero de 2022). *Red Personal Shoppers*. Obtenido de Red Personal Shoppers: <https://redpersonalshoppers.com/eco-fashion-moda-ecologica/>

Reyes Giraldo, M. (Marzo de 2022). *Simulador Financiero 2.0*. Bogotá, Bogotá, Colombia.

Rodríguez Rodríguez , A., Lima Pisco, R. J., Pisco Gómez, P. Á., & Quimis Sánchez, A.

O. (2020). Comprensión y manejo de la media aritmética, mediana y moda con datos agrupados en intervalos. *Revista Científico - Educativa de la Provincia Granma*, 1470-1483.

Sánchez Galán, J. (30 de Agosto de 2020). *Economipedia.com*. Obtenido de Demanda potencial: <https://economipedia.com/definiciones/demanda-potencial.html#:~:text=La%20demanda%20potencial%20es%20un,un%20determinado%20bien%20o%20servicio>

Sánchez-Vázquez, P., Gago-Cortés, C., & Alló-Pazos, M. (2020). Moda Sostenible y Preferencias del Consumidor. *3C Empresa. Investigación y Pensamiento Crítico*, 39-57.

Sectorial, Indexmoda, Radar. (Enero 2020). *Informe Sistema Moda*. Medellín.

Senado de la República. (21 de 07 de 2021). *Rama Legislativa*. Obtenido de http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0905_2004.html

Shrivastava, A., Jain, G., Kamble, S. S., & Belhadi, A. (2020). Sustainability through online renting clothing: Circular fashion fueled by instagram micro-celebrities. *Elsevier: Journal of Cleaner Production*, 1-10.

Spring Wise. (24 de Febrero de 2022). *Spring Wise*. Obtenido de Turning plastic waste into fashion: <https://www.springwise.com/trend-explained/plastic-waste-fashion>

Sulhaini, Rusdan, Sulaimiah, & Dayani, R. (2021). Global symbolic-value orientation and positive electronic word of mouth towards local fashion brands. *Asia Pacific Management Review - Elsevier*, 1-9.







Suñé Torrents, A., Gil Vilda, F., & Arcusa Postils, I. (2004). *Manual Práctico de Diseño de Sistemas Productivos*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.

- Superintendencia de Sociedades. (2019). *Desempeño Financiero del Sector Textil Año 2018*. Bogotá D.C.
- Terry, R. (27 de Julio de 2021). Fibers for a better future. *Scribd*, 1-14. Obtenido de Fibers for a better future.
- Thomas, D. (2019). *Fashionopolis: The Price of Fast Fashion & the Future of Clothes*. Londres: Head of Zeus Ltd.
- Universidad de Antioquia. (2019). I desempeño financiero de empresas de confección de Medellín, desde indicadores operativos y financieros. *Revista Virtual de Estudiantes de Contaduría Pública*, 21.
- Universidad Dr. José Matías Delgado. (2010). *Estudio de Factibilidad técnica-financiera para la elaboración y comercialización, nacional e internacional de productos de panificación para personas diabéticas (Tesis de Pregrado)*. Universidad Dr. José Matías Delgado, San Salvador. Obtenido de <https://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/Fulltext/ADBE0000734/C3.pdf>
- Vázquez, A. (24 de Junio de 2020). Método cualitativo de factores ponderados para localización de planta. #Ingeniería de planta. Youtube. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=nYw-4p2Ab3o&t=1579s>
- Velásquez, S., Botero, L. E., & Giraldo, D. H. (2020). Análisis estratégico del entorno de la Mesa Sectorial de Diseño, Confección y Moda en Colombia empleando metodología Delphi y análisis estructural. *Espacios*, 41(7), 12. Recuperado el 17 de Febrero de 2021, de https://www.researchgate.net/profile/Diego-Giraldo-4/publication/341132032_Analisis_estrategico_del_entorno_de_la_Mesa_Sectorial_de_Diseño_Confeccion_y_Moda_en_Colombia_empleando_metodologia_Delphi_y_analisis_estructural/links/5eb03b15299bf18b9594baa8/Anal

Anexos

Anexo 1: Catálogos Textiles Ecológicos

A) Sutex

Tela	Ficha Técnica																																							
<p>Calima Eco</p> 	 <p>INFORMACIÓN TÉCNICA/ TECHNICAL DATA</p> <p>Referencia / Article: CALIMA ECO</p> <p>HECHO EN COLOMBIA/ MADE IN COLOMBIA CUMPLE CON ORIGEN PARA EEUU/ WITH ORIGIN FOR EEUU</p> <p>TEJIDO DE PUNTO / KNIT FABRIC</p> <p>SUBPARTIDA ARANCELARIA/ TARIFF SUBPARTURE BLANCO/ WHITE: 6004.10.00.00</p> <p>Composición/Composition: 86 % Recycled Poly 14 % Elastane</p> <p>Peso/Weight: 220 gm2 (± 5%) Ancho útil / Useful width: 1.45 mts (± 3%)</p> <p>Rendimiento/performance: 3.42 (± 5%) Acabados/ Finishes: Wicking - Up50</p> <p>Elongación en ancho/Stretch in width: (76%) Elongación en largo/Stretch in length:(122%)</p> <p>Recuperación en ancho/Stretch in width:(98%) Recuperación en largo/Stretch in length:(99%)</p> <p>Recomendaciones de lavado / Care labelling Codes:</p>  <p>NOTAS IMPORTANTES / IMPORTANT NOTES</p> <p>-REALIZAR PRUEBAS NECESARIAS PARA DETERMINAR USO REQUERIDO. / MAKE NECESSARY USE TESTS.</p> <p>-ANTES DE CORTAR VERIFIQUE CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS. DESPUES DE CORTADO NO SE ADMITEN RECIAMOS. /WE RECOMMEND TESTING BEFORE ANY TREATMENT OR APPLICATION OTHER THAN CUTTING AND SEWING.</p> <p>-SE RECOMIENDA REPOSAR TELAS MÍNIMO 24 HORAS ANTES DE CORTAR. /RECCMMEND TO REST FABRICS MINIMUM 24 HOURS BEFORE CUTTING.</p>																																							
<p>Amazonas Eco</p> 	<table border="1"> <tr> <td colspan="2">INFORMACIÓN TÉCNICA (TECHNICAL INFORMATION)</td> <td>PARTIDA ARANCELARIA (SUGERIDA) BLANCO: 6004.10.00.00</td> </tr> <tr> <td>REFERENCIA: Ref: AMAZONAS ECO</td> <td></td> <td>PARTIDA ARANCELARIA (SUGERIDA) COLOR:</td> </tr> <tr> <td>PESO (G/M2): Weight (G/M2): 420 gml - 280 gm² ± 5%</td> <td></td> <td>BENEFICIOS (BENEFITS)</td> </tr> <tr> <td>ANCHO TOTAL (Mts): Total Width (mts): 1.45 / 1.50 Mts ± 3%</td> <td></td> <td>- TEJIDO PARA ESTAMPAR DIGITALMENTE POR SUB-IMAGEN.</td> </tr> <tr> <td>COMPOSICIÓN: Composición: 90% RECYCLED POLY 10% LYCRA</td> <td></td> <td>- TEJIDO CON TRANSPORTE DE HUMEDAD.</td> </tr> <tr> <td>RENDIMIENTO: Yield/Kg: 2.38</td> <td></td> <td>- ORIGEN PARA EEUU.</td> </tr> <tr> <td>ENCOGIMIENTO: Contractión(%): TRAMA:0,2% URDIMBRE:0,5%</td> <td></td> <td>- UPF50.</td> </tr> <tr> <td>ELONGACIÓN: TRAMA:80% URDIMBRE:90%</td> <td></td> <td>USOS (USES)</td> </tr> <tr> <td>ACABADOS: WICKING</td> <td></td> <td>- PRENDAS DEPORTIVAS.</td> </tr> <tr> <td>ENCOGIMIENTO: 5 %</td> <td></td> <td>RECOMENDACIONES (TIPS)</td> </tr> <tr> <td>SOLIDEZ DEL COLOR/LA FRÓTE: HUMEDO:4-5 SECO:4-5</td> <td></td> <td>- ANTES DE CORTAR VERIFIQUE CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS. DESPUES DE CORTADO NO SE ADMITEN RECIAMOS. SE ADMITE RECIACION DE REPOSAR MÍNIMO 24 HORAS ANTES DE CORTAR. LA RECOMIENDACION GENERAL PARA COLOMBIAS SEGUN LA PARTIDA ARANCELARIA BENEFICIOS ES QUE COMPRENDA SE RECOMIENDA REPOSAR TELAS MÍNIMO 24 HORAS ANTES DE CORTAR. - TENER EN CUENTA QUE ESTE TIPO DE TEJIDO POR CONSTRUCCION, MATERIA PRIMA Y PROCESO Y COMO TELAS QUE SE USAN, GENERA VARIACIONES EN SUS CONDICIONES GENERALES DEL 3% EN ALGUNAS. NO DELAR EN REMOJO CON Jabón PARA PROTEGER EL ESTAMPADO.</td> </tr> <tr> <td colspan="2">INSTRUCCIONES DE LAVADO (CARE LABEL)</td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="2">  </td> <td></td> </tr> </table> <p><small>SUTEX S.A.S se reserva el derecho de hacer modificaciones sin previo aviso dentro de su proceso de mejoramiento continuo.</small></p>	INFORMACIÓN TÉCNICA (TECHNICAL INFORMATION)		PARTIDA ARANCELARIA (SUGERIDA) BLANCO: 6004.10.00.00	REFERENCIA: Ref: AMAZONAS ECO		PARTIDA ARANCELARIA (SUGERIDA) COLOR:	PESO (G/M2): Weight (G/M2): 420 gml - 280 gm ² ± 5%		BENEFICIOS (BENEFITS)	ANCHO TOTAL (Mts): Total Width (mts): 1.45 / 1.50 Mts ± 3%		- TEJIDO PARA ESTAMPAR DIGITALMENTE POR SUB-IMAGEN.	COMPOSICIÓN: Composición: 90% RECYCLED POLY 10% LYCRA		- TEJIDO CON TRANSPORTE DE HUMEDAD.	RENDIMIENTO: Yield/Kg: 2.38		- ORIGEN PARA EEUU.	ENCOGIMIENTO: Contractión(%): TRAMA:0,2% URDIMBRE:0,5%		- UPF50.	ELONGACIÓN: TRAMA:80% URDIMBRE:90%		USOS (USES)	ACABADOS: WICKING		- PRENDAS DEPORTIVAS.	ENCOGIMIENTO: 5 %		RECOMENDACIONES (TIPS)	SOLIDEZ DEL COLOR/LA FRÓTE: HUMEDO:4-5 SECO:4-5		- ANTES DE CORTAR VERIFIQUE CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS. DESPUES DE CORTADO NO SE ADMITEN RECIAMOS. SE ADMITE RECIACION DE REPOSAR MÍNIMO 24 HORAS ANTES DE CORTAR. LA RECOMIENDACION GENERAL PARA COLOMBIAS SEGUN LA PARTIDA ARANCELARIA BENEFICIOS ES QUE COMPRENDA SE RECOMIENDA REPOSAR TELAS MÍNIMO 24 HORAS ANTES DE CORTAR. - TENER EN CUENTA QUE ESTE TIPO DE TEJIDO POR CONSTRUCCION, MATERIA PRIMA Y PROCESO Y COMO TELAS QUE SE USAN, GENERA VARIACIONES EN SUS CONDICIONES GENERALES DEL 3% EN ALGUNAS. NO DELAR EN REMOJO CON Jabón PARA PROTEGER EL ESTAMPADO.	INSTRUCCIONES DE LAVADO (CARE LABEL)					
INFORMACIÓN TÉCNICA (TECHNICAL INFORMATION)		PARTIDA ARANCELARIA (SUGERIDA) BLANCO: 6004.10.00.00																																						
REFERENCIA: Ref: AMAZONAS ECO		PARTIDA ARANCELARIA (SUGERIDA) COLOR:																																						
PESO (G/M2): Weight (G/M2): 420 gml - 280 gm ² ± 5%		BENEFICIOS (BENEFITS)																																						
ANCHO TOTAL (Mts): Total Width (mts): 1.45 / 1.50 Mts ± 3%		- TEJIDO PARA ESTAMPAR DIGITALMENTE POR SUB-IMAGEN.																																						
COMPOSICIÓN: Composición: 90% RECYCLED POLY 10% LYCRA		- TEJIDO CON TRANSPORTE DE HUMEDAD.																																						
RENDIMIENTO: Yield/Kg: 2.38		- ORIGEN PARA EEUU.																																						
ENCOGIMIENTO: Contractión(%): TRAMA:0,2% URDIMBRE:0,5%		- UPF50.																																						
ELONGACIÓN: TRAMA:80% URDIMBRE:90%		USOS (USES)																																						
ACABADOS: WICKING		- PRENDAS DEPORTIVAS.																																						
ENCOGIMIENTO: 5 %		RECOMENDACIONES (TIPS)																																						
SOLIDEZ DEL COLOR/LA FRÓTE: HUMEDO:4-5 SECO:4-5		- ANTES DE CORTAR VERIFIQUE CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS. DESPUES DE CORTADO NO SE ADMITEN RECIAMOS. SE ADMITE RECIACION DE REPOSAR MÍNIMO 24 HORAS ANTES DE CORTAR. LA RECOMIENDACION GENERAL PARA COLOMBIAS SEGUN LA PARTIDA ARANCELARIA BENEFICIOS ES QUE COMPRENDA SE RECOMIENDA REPOSAR TELAS MÍNIMO 24 HORAS ANTES DE CORTAR. - TENER EN CUENTA QUE ESTE TIPO DE TEJIDO POR CONSTRUCCION, MATERIA PRIMA Y PROCESO Y COMO TELAS QUE SE USAN, GENERA VARIACIONES EN SUS CONDICIONES GENERALES DEL 3% EN ALGUNAS. NO DELAR EN REMOJO CON Jabón PARA PROTEGER EL ESTAMPADO.																																						
INSTRUCCIONES DE LAVADO (CARE LABEL)																																								
																																								

Palomino Eco



SUTEX
mare

INFORMACIÓN TÉCNICA/ TECHNICAL DATA

Referencia / Article: PALOMINO ECO

HECHO EN COLOMBIA/ MADE IN COLOMBIA
CUMPLE CON ORIGEN PARA EEUU/ WITH ORIGIN FOR EEUU

TEJIDO PLANO / WOVEN FABRIC

SUBPARTIDA ARANCELARIA/ TARIFF SUBPARTURE
BLANCO/ WHITE: 6006.32.00.00

Composición/Composition: 88 % Recycled Poly 12% Elastano

Peso/Weight: 113 gm2 (± 5%)

Ancho útil / Useful width: 1,45 mts (± 3 %)

Rendimiento/performance: 5.85

Encogimiento/ fabric shrinkage: (± 5%)

Acabado / textile finishes: Water Repelent - Upf50+

Recomendaciones de lavado / Care labelling Codes:



NOTAS IMPORTANTES / IMPORTANT NOTES

-REALIZAR PRUEBAS NECESARIAS PARA DETERMINAR USO REQUERIDO.
/ MAKE NECESSARY USE TESTS.

-ANTES DE CORTAR VERIFIQUE CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS,
DESPUES DE CORTADO NO SE ADMITEN RECLAMOS.
/WE RECOMMEND TESTING BEFORE ANY TREATMENT OR APPLICATION
OTHER THAN CUTTING AND SEWING.

-SE RECOMIENDA REPOSAR TELAS MÍNIMO 24 HORAS ANTES DE CORTAR.
/RECOMMEND TO REST FABRICS MINIMUM 24 HOURS BEFORE CUTTING.

Certificación tintas ecológicas:

isocarbo

ECOLABEL
Via del Ponte 4 - 20121 Sesto San Giovanni (MI) Italy
Ph +39021 200277/249877/221449 Fax +39021 200274
info@isocarbo.it

SUTEX INTERNACIONAL SAS

Km 9 Via Cerritos, La Virginia

Bogotá COLOMBIA

SUTEX SAS

Calle 80 Km 1,7 La Florida

Cute Cundinamarca COLOMBIA

To the kind attention of
Mrs. Sharon Svarisnaider

Senna Comasco, 24 March 2021

Object: Conformity Declaration

Isocarbo declares for the sublimatic inks of series :

ISONIK®ST-K11 (YELLOW, CYAN, MAGENTA , ISOBLACK, YELLOW FLUO, PINK FLUO) as follow:

- They do not contain and do not develop, for reductive cleavage , any forbidden aromatic amines (European trademark ECOLABEL, major private brand ecological standards, European Directives 2002/61/CE, REACH Regulation 1907/2006 and subsequent amendments);
- They do not contain forbidden allergenic dyes (German Law LMBG&30, major private brand ecological standards, European trademark ECOLABEL);
- They do not contain carcinogenic dyes (European Directive 1907/2006/CE, 1272/2008/CE, 453/2010/CE and major private brand ecological standards);
- They do not contain any SVHC (Substances of Very High Concern) as mentioned in "Candidate List of Substances" of ECHA dated 19 January 2021

isocarbo

ISOCARBO srl
Via per Azzate 4 - 20070 Senna Comasco (CO) Italia
Ph. +39 031 267307 / 3249872 / 324987 Fax +39 031 252273
info@isocarbo.it

- They are conform to relevant ecological marks as :

OEKO-TEX Standard 100 Ed.01.2021
INDITEX -CTW Ed.2018
ZDHC- MRSL Version 2.0

Kind regards,


RHS & C-Manager
Mario Estrella
ISOCARBO S.r.l.



CC:MA CONDIZIONE: FIBRA:LEGGIERA:100% COTONE:RICAMATO IN: 80x110cm IN:CM:100:4:1:8800000

Certificación telas ecológicas Enka de Colombia:



Medellin, Antioquia, Colombia.

Abril 22, 2021

Señores

SUTEX

Sr. Jorge Petitt

Director de Mercadeo

ASUNTO: Referencias manufacturadas con PET reciclado a partir de botellas de PET postconsumo.

A QUIEN PUEDA INTERESAR

Las referencias que a continuación se están listando son manufacturadas a partir de Resina de PET reciclada (a partir de botellas de PET postconsumo). De acuerdo a cada referencia, existen cantidades mínimas de cumplimiento según protocolos de porcentaje de material reciclado para que una base textil cumpla el concepto de sostenibilidad. Enka de Colombia tiene una alianza comercial con SUTEX Colombia para la comercialización de estos tejidos.

Referencias SUTEX	COMPOSICIÓN	
	Poliéster	Elastómero
Canoa ECO	Repreve 81%	19%
Canoactive ECO	Repreve 81%	19%
Nuqui ECO	Corlen EKO 100%	
Paipa	Corlen EKO 95%	5%
Purace ECO	Corlen EKO 43.5% - Nylon 43.5%	13%
Nevado ECO	Corlen EKO 86%	14%
Amazonas	Corlen EKO 89%	11%
San Agustin ECO	Corlen EKO/ Cationico (44%- 44%)	12%
Totta	Corlen EKO 100%	
Mongui	Corlen EKO 100%	

enka

Arvi ECO	Corlen EKO 70% - Virgen 30%	
Palomino	Corlen EKO 62% - Corlen Virgen 26%	12%
Nutibara ECO	Corlen EKO 88%	14%
Barú ECO	Corlen EKO 100%	
Calima ECO	Corlen EKO 88%	14%
Mompox ECO	Corlen EKO 45.5% - Nylon 45.5%	9%

Wilson Javier Montoya O.

Soporte Técnico de Ventas y Comercial

Enka de Colombia S.A

Alejandro Guzmán Restrepo.

Gerente comercial de negocios Textiles e Industriales

Enka de Colombia S.A

B) Cannacorp



LA INDUSTRIA TEXTIL

PRODUCE EL
35%
DE LOS
MICRO PLÁSTICOS
EN EL OCÉANO QUE SON
INGERIDOS POR PECES QUE CONSUMIMOS



2^{DO}

MAYOR
CONSUMIDOR
DE AGUA

ALREDEDOR DE 5.5-9.5 b DE LITROS AL AÑO



RESPONSABLE POR EL
20%
DE LA
CONTAMINACIÓN
DE AGUAS LIMPIAS
POR TRATAMIENTO Y TINTURA DE TEXTILES

2^{DO}
MAYOR
CONTAMINANTE
EMISIONES DE CARBONO
EQUIVALENTES AL 10% A NIVEL MUNDIAL



ALREDEDOR DEL
85%
DE
TEXTILES

SON DESECHADOS
POR DESPERDICIO DE FABRICA

UN ESTIMADO DE
21
MIL
MILLONES
DE TONELADAS
SON ARROJADAS EN BASUREROS AL AÑO



CÁÑAMO RECICLADO

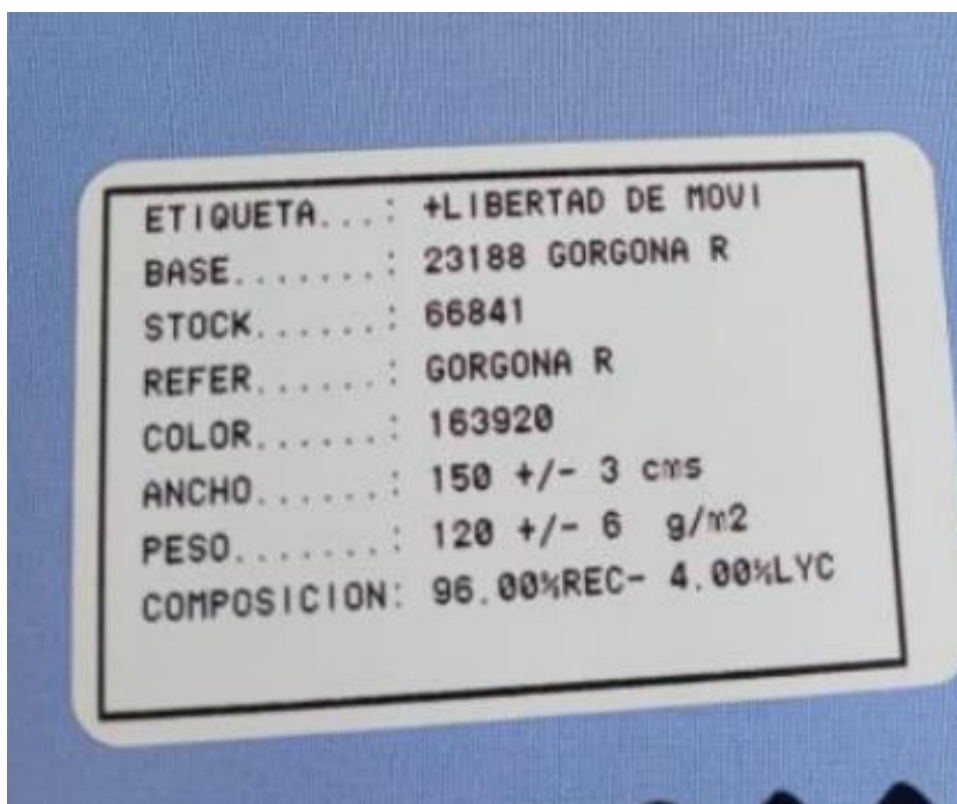
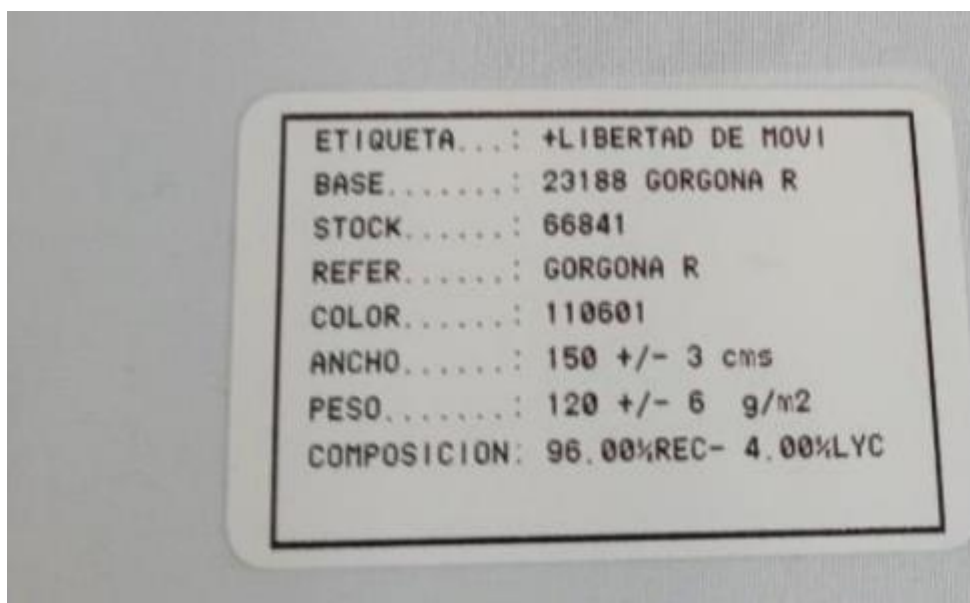
REF	VARIEDAD	COMPOSICIÓN	PESO (g/m ²)	ANCHO (cm)
RH1	CÁÑAMO RECICLADO	45% CÁÑAMO REC. 40% ALGODÓN ORGÁNICO 15% POLIÉSTER REC.	170	140
RH2	CÁÑAMO RECICLADO	45% CÁÑAMO REC. 40% ALGODÓN ORGÁNICO 15% POLIÉSTER REC.	251	145
RH3	CÁÑAMO RECICLADO	45% CÁÑAMO REC. 40% ALGODÓN ORGÁNICO 15% POLIÉSTER REC.	373	147
RH4	CÁÑAMO RECICLADO	45% CÁÑAMO REC. 40% ALGODÓN ORGÁNICO 15% POLIÉSTER REC.	576	147

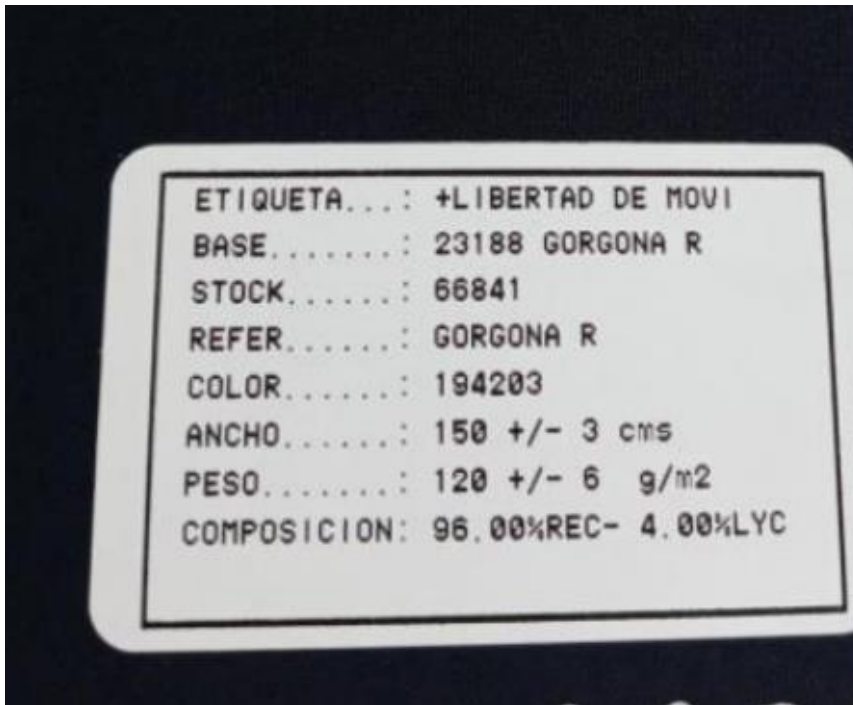


MUSLIN

REF	VARIEDAD	COMPOSICIÓN	PESO (g/m ²)	ANCHO (cm)
M1	MUSLIN	70% ALGODÓN ORGÁNICO 30% CÁÑAMO MUSLIN	105	142
M2	MUSLIN	55% CÁÑAMO 45% ALGODÓN ORGÁNICO MUSLIN	183	145
M3	MUSLIN	55% CÁÑAMO 45% ALGODÓN ORGÁNICO MUSLIN	214	145
M4	MUSLIN	55% CÁÑAMO 45% ALGODÓN ORGÁNICO MUSLIN	254	145
M5	MUSLIN	55% CÁÑAMO 45% ALGODÓN ORGÁNICO MUSLIN	271	145
M6	MUSLIN	55% CÁÑAMO 45% ALGODÓN ORGÁNICO MUSLIN	305	147
M7	MUSLIN	55% CÁÑAMO 45% ALGODÓN MUSLIN	475	145

C) Lafayette





D) Natúh

3/25/22, 10:34 PM

Catálogo de telas físico – natuh.co



H16 lavado – \$18.300

3/25/22, 10:34 PM

Catálogo de telas físico – natuh.co



Lona Olivia – \$25.200

Anexo 2: Herramienta Sometida al Juicio de Expertos

**INSTRUMENTO INVESTIGACIÓN DE MERCADO
KIKILAS, MARZO 2022**

Hipótesis a Validar

El público objetivo está definido como mujeres en edades entre 20 y 44 años de la ciudad de Bogotá, de quienes se pretende comprobar lo siguiente:

- a. Les gusta verse bien, sentirse cómodas, prefieren prendas versátiles que puedan utilizarse en actividades diarias y que combinen.
- b. Las clientes potenciales prefieren prendas confeccionadas a nivel local, con materiales de calidad que garanticen una larga vida útil de las prendas.
- c. Las clientes potenciales están inclinadas al uso de internet y plataformas virtuales para adquirir prendas de vestir.
- d. Las clientes potenciales cuentan con unos ingresos en el rango entre los \$2 millones y los \$10 millones.
- e. Las clientes potenciales tienen empatía hacia las tendencias como slow fashion, moda sostenible, eco fashion o de bajo impacto.

Propuesta Formulario

Encabezado: Somos un grupo de estudiantes de Maestría de la Universidad EAN, y estamos validando un modelo de negocio de una empresa de confección cuyos productos corresponden a blusas y camisas con diseños innovadores que se caracterizan por tener un modelo casual-formal, así como estar elaboradas en Textiles Eco.

Para esta investigación de mercado, se entiende por “Textiles Eco” aquellos producidos a partir de materias primas orgánicas, con materiales reciclados, sin tóxicos nocivos, sin contaminantes, sin residuos, sin elementos de origen animal.

Esta investigación está dirigida a mujeres adultas habitantes de Bogotá y municipios aledaños. Si no cumples con este requisito, por favor abstente de contestar esta encuesta.

Muchas gracias por tu tiempo y tu interés.

Preguntas:

1. Marca tu rango de edad:

Menor de 20 años
Entre 20-24 años
Entre 25-29 años
Entre 30-34 años
Entre 35-39 años
Entre 40-44 años

Mayor de 44 años

2. Marca el rango de tus ingresos mensuales:

Hasta \$2.000.000

Entre \$2.000.000 y \$4.000.000

Entre \$4.000.000 y \$6.000.000

Entre \$6.000.000 y \$8.000.000

Más de \$8.000.000

3. Entre los temas de relacionados con la moda, señala tu mayor tema de interés:

Compras

Diseño

Tendencias Ecológicas

Marcas

Celebridades / Influenciadores

4. Dentro de sus opciones de compra tienes preferencias hacia:

Productores nacionales

Productores internacionales

5. Por cuáles medios te informas sobre las nuevas tendencias o temporadas de ropa:

Redes sociales

Catálogos / revistas

Blogs/ Podcasts

Noticieros

Otros

6. Si las publicaciones realizadas en redes sociales por parte de influenciadores /
celebridades, tienen algún tipo de motivación en sus decisiones de compra de ropa,
o de seguimiento de marcas

Si

No

7. Al comprar blusas y camisas, te interesa que:

Marquen la tendencia

Sean versátiles

Puedan usarse en diferentes ocasiones

Sean cómodas

Te hagan sentir bien

8. En la adquisición de blusas y camisas, la motivación principal es:

Calidad de la prenda / Duración

Marca

Precio

Diseño

Materiales

9. ¿Con cuánta frecuencia adquieres blusas y camisas al año?

1 vez al año

2 veces al año

3 veces al año

4 veces al año

5 o más veces al año

10. De los lugares de adquisición de prendas disponibles actualmente, ¿Cuál es tu preferido?

Grandes Superficies

Boutiques

Tiendas de ropa (Locales)

Canal virtual

11. Si tu anterior respuesta fue "Canal virtual", define cuál es el de tu preferencia:

Redes Sociales (Instagram, Facebook, Whatsapp)

Market Place

Página Web de la tienda

Página Web de grandes compañías de comercio electrónico

12. Califica qué tan importante consideras que la marca cuente con todos los medios de pago disponibles al momento de realizar la compra:

Muy importante

Importante

Poco importante

Nada importante

13. Al realizar compras de ropa por medio de canales virtuales, ¿Consideras que el empaque es relevante en la experiencia con la marca?

Si

No

14. Cuál sería tu preferencia en lo referente a la forma de envío y entrega del producto adquirido:

Personal propio de la empresa
Empresa de mensajería
No es relevante

15. ¿Has comprado blusas o camisas hechas con Textiles Eco?

Si
No

16. ¿Estarías dispuesta a comprar una blusa con un diseño similar a los que se muestran a continuación y que esté elaborada en Textiles Eco?

Si
No

17. ¿Cuánto estarías dispuesta a pagar por una blusa con las características mencionadas en la pregunta anterior?

Entre \$100.000 y \$129.000
Entre \$130.000 y \$159.000
Otro

Muchas gracias

Análisis de los Expertos

EXPERTO	OBSERVACIONES SOBRE EL INSTRUMENTO
María Alejandra Cuervo – Experta en Comercialización y Ventas	En la definición del público objetivo yo no lo segmentaría de una vez, precisamente la encuesta es el instrumento para definir el público objetivo y sus resultados determinarán el alcance o cobertura, por lo que tampoco determinaría la ciudad. Con referencia al empaque me quedé pensando que no es algo que me cambié la vida, porque es lo primero que desaparece cuando estoy esperando recibir algo que he comprado online, pero entiendo que se incluya para generar un 360 coherente con el tema ecológico/sostenible.
Diego Rafael Roberto Cabrera – Docente Universitario	En principio el instrumento me parece adecuado.

Edwin Orlando
Fagua – Experto en
Sostenibilidad

El objetivo principal de una validación de clientes o usuarios es la formulación de hipótesis críticas a analizar, el mecanismo de validación (la encuesta) debe permitir aumentar las probabilidades de éxito del modelo de negocio que ese esté validando.

En este caso en general sería bueno pudieran validar dos hipótesis críticas como son:

Hipótesis de Diseño: Problema-Solución

Hipótesis de Producto-Clientes

La herramienta está más centrada en la hipótesis de Producto – clientes, y en general las preguntas están bien direccionadas a conocer al cliente, pero pueden aprovechar la encuesta para entender de manera específica la naturaleza sociodemográfica de los clientes o usuarios del producto, por ejemplo:

Donde viven: Por supuesto no la dirección en específico, pero si por ejemplo para el caso de Bogotá en qué localidad

De qué ciudad provienen, si bien es cierto se delimita en el objetivo de la encuesta, Bogotá es una ciudad multicultural que recibe a muchas personas de diversas partes del país, esto puede parecer una nimiedad, pero conocer la cultura propia de los clientes o usuarios les permitirá conocer patrones propios de sus qué les ayudaran a tener una mejor segmentación.

Se puede aprovechar para indagar al cliente con el grado de conexión que tiene con el nombre de la marca, incluso con el posible logo que identificará la marca en un futuro.

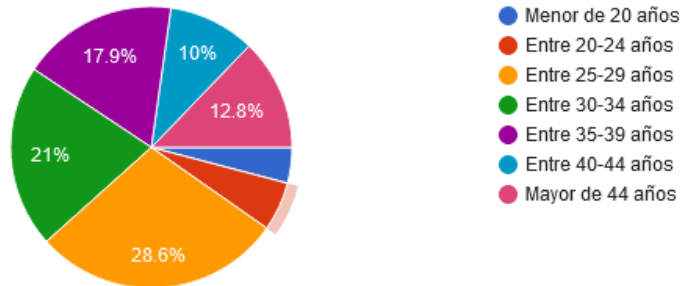
Lo anterior permitirá generar una segmentación de clientes más clara, de manera que favorezca estrategias de alcance de marketing digital, en plataformas como Facebook, etc. Se puede aprovechar la encuesta para realizar preguntas de hipótesis Problema – solución, tales como contrastar los problemas que han tenido con otras marcas, conocer la percepción que tienen los usuarios / clientes sobre competencia y como la propuesta de valor de Kikilas mejora a la de productos competidores y sustitutos.

Anexo 3: Resultados Herramienta de Investigación de Mercado

1. Marca tu rango de edad:

391 respuestas

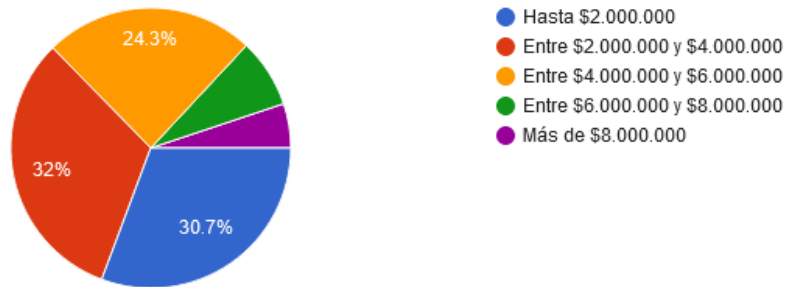
 Copiar



2. Marca el rango de tus ingresos mensuales:

391 respuestas

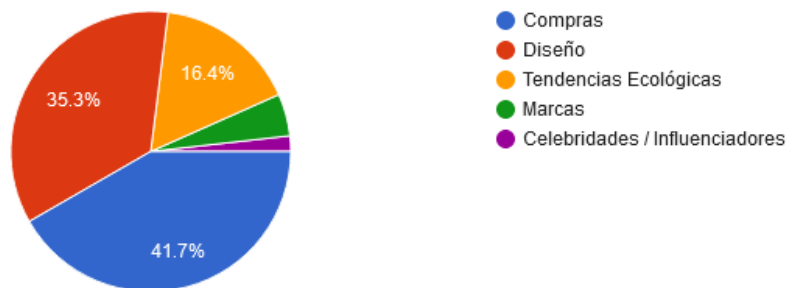
 Copiar



3. Entre los temas de relacionados con la moda, señala tu mayor tema de interés:

391 respuestas

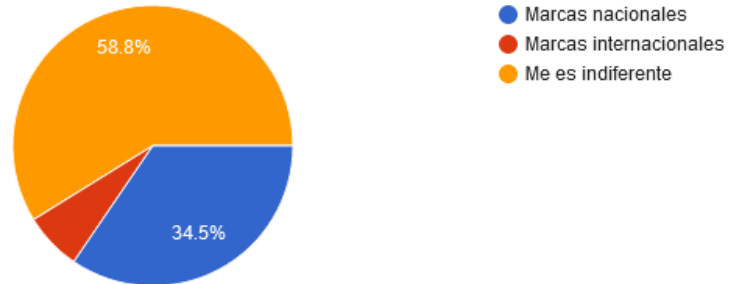
 Copiar



4. Dentro de tus opciones de compra de ropa tienes preferencias hacia:

 Copiar

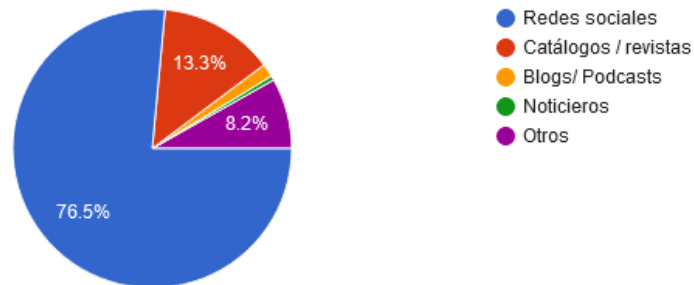
391 respuestas



5. Por cuáles medios te informas sobre las nuevas tendencias o temporadas de ropa:

 Copiar

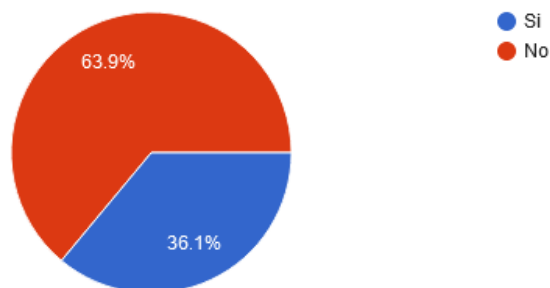
391 respuestas



6. Las publicaciones realizadas en redes sociales por parte de influenciadores /
celebridades, ¿tienen algún tipo de motivación en tus decisiones de compra de ropa,
o de seguimiento de marcas?

 Copiar

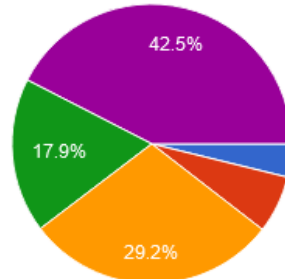
391 respuestas



7. Al comprar blusas y camisas, te interesa que:

 Copiar

391 respuestas

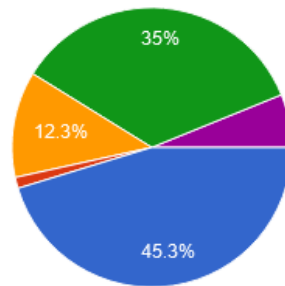


- Marquen la tendencia
- Sean versátiles
- Puedan usarse en diferentes ocasiones
- Sean cómodas
- Te hagan sentir bien

8. En la adquisición de blusas y camisas, tu motivación principal es:

 Copiar

391 respuestas

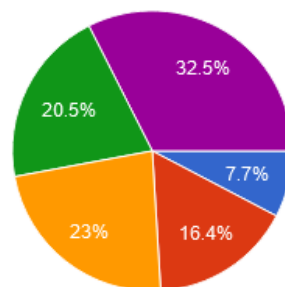


- Calidad de la prenda / Duración
- Marca
- Precio
- Diseño
- Materiales

9. ¿Con cuánta frecuencia adquieres blusas y camisas al año?

 Copiar

391 respuestas

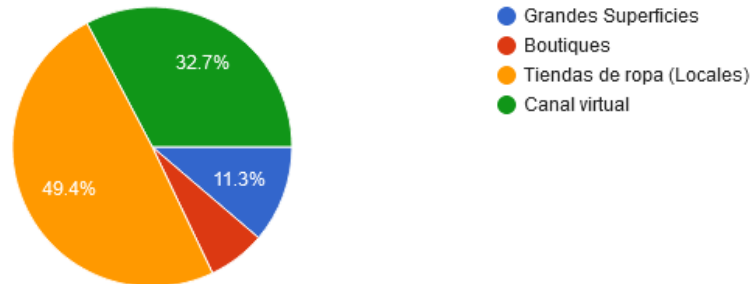


- Menos de 2 veces al año
- 2 veces al año
- 3 veces al año
- 4 veces al año
- 5 o más veces al año

10. De los lugares de adquisición de prendas disponibles actualmente, ¿Cuál es tu preferido?

[Copiar](#)

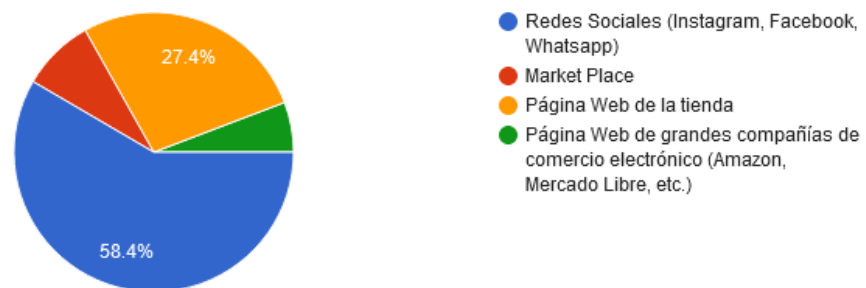
391 respuestas



11. Si tu anterior respuesta fue "Canal virtual", define cuál es el de tu preferencia:

[Copiar](#)

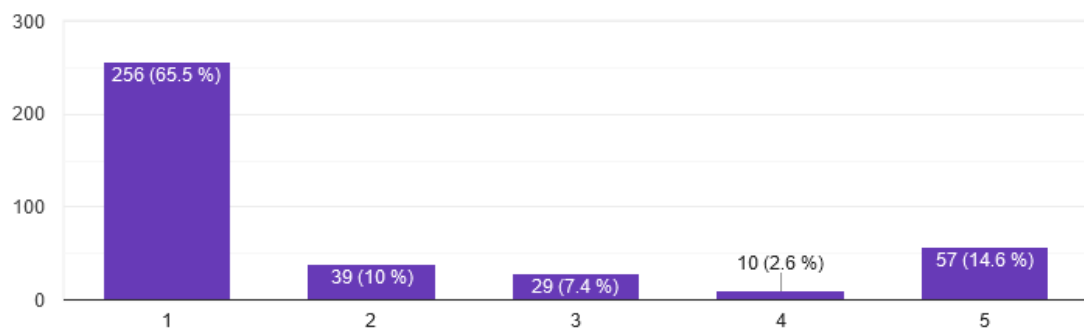
190 respuestas



12. Al realizar compras por medio de canales virtuales, califica qué tan importante consideras que la empresa cuente con todos los medios de pago disponibles al momento de realizar la compra:

[Copiar](#)

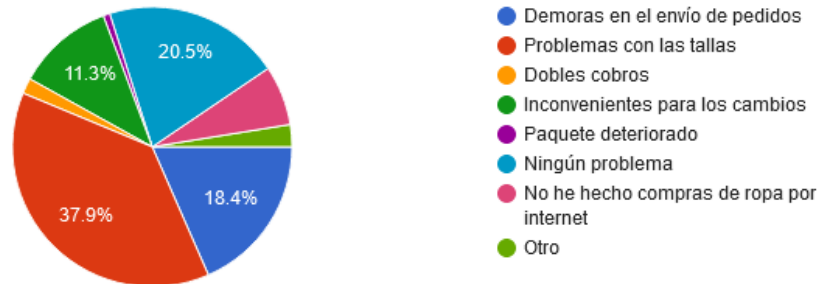
391 respuestas



13. Cuando has hecho compras de ropa por internet, ¿has enfrentado alguno de los siguientes problemas?

[Copiar](#)

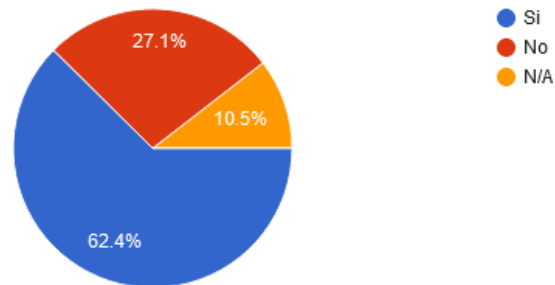
391 respuestas



14. Al realizar compras de ropa por medio de canales virtuales, ¿Consideras que el empaque es relevante en la experiencia con la marca?

[Copiar](#)

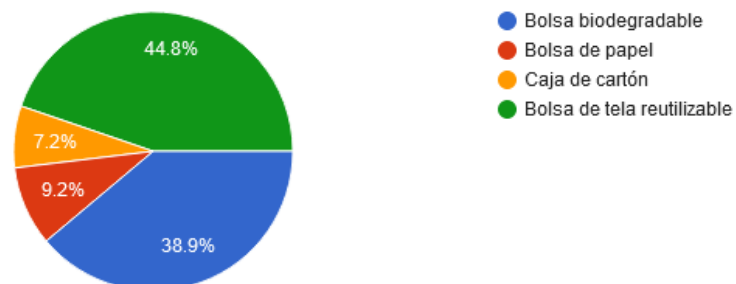
391 respuestas



15. De las siguientes opciones de empaque, ¿cuál sería de tu mayor preferencia?

[Copiar](#)

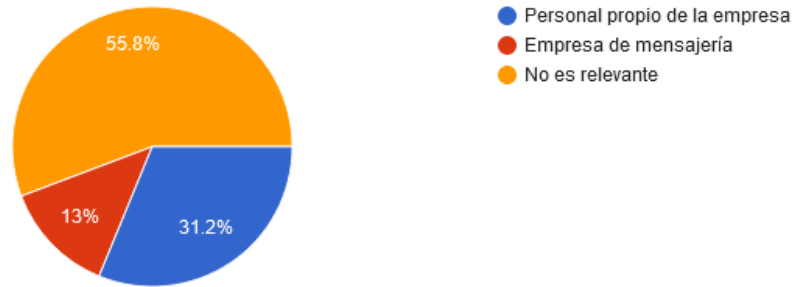
391 respuestas



16. Cuál sería tu preferencia en lo referente a la forma de envío y entrega del producto adquirido:

[Copiar](#)

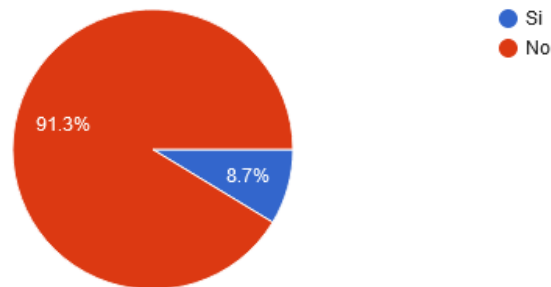
391 respuestas



17. ¿Has comprado blusas o camisas hechas con Textiles Eco?

[Copiar](#)

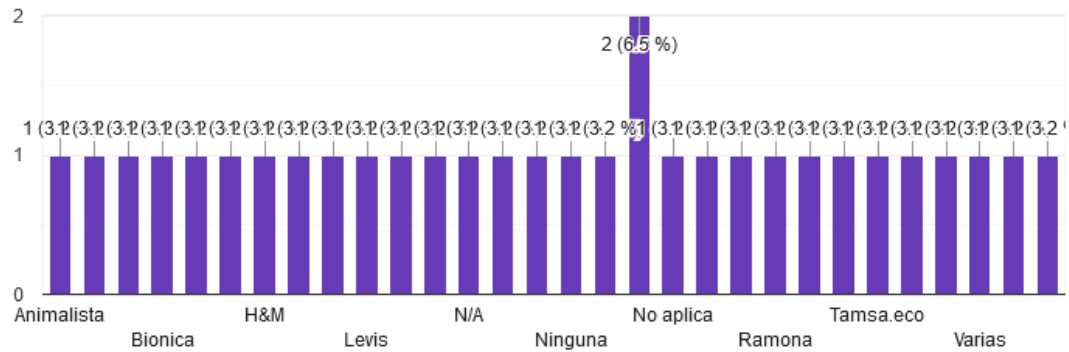
391 respuestas



18. Si tu anterior respuesta fue "Si", escribe a continuación la marca:

[Copiar](#)

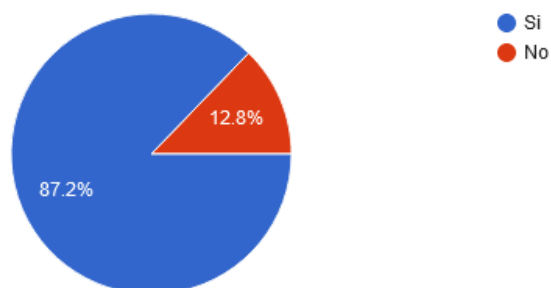
31 respuestas



19. ¿Estarías dispuesta a comprar una blusa con un diseño similar a los que se muestran a continuación y que esté elaborada en Textiles Eco?

 Copiar

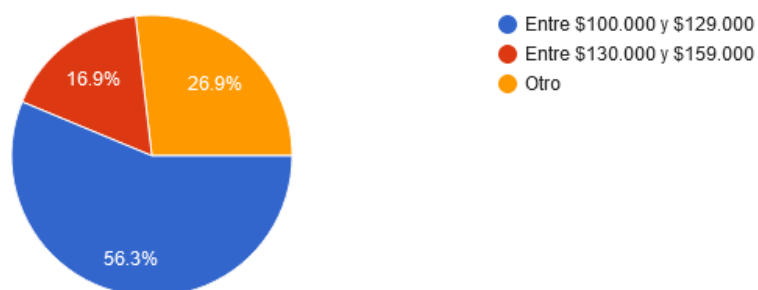
391 respuestas



20. ¿Cuánto estarías dispuesta a pagar por una blusa con las características mencionadas en la pregunta anterior?

 Copiar

391 respuestas



Anexo 4: Análisis Cuadro de Mando Integral

El cuadro de mando integral plantea cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos internos y Formación y crecimiento; indispensables para ver el emprendimiento como un todo, con las cuales es posible lograr cumplir la visión de una compañía y hacerlo exitosamente a continuación se detalla de manera estratégica:

Perspectiva Financiera- El esquema de ingresos de KIKILAS S.A.S estará determinado por:

- Reducción de Gastos Operativos: El soporte del logro de KPI financiero se sustenta en procesos de aprendizaje, mejoras de proceso, optimización y atención y fidelización del cliente que reducen gastos operativos.
- Incremento de ventas por Contenido Digital: Dada las implementaciones de contenido enfocado a nuestro público objetivo por medio de las diferentes plataformas digitales, así mismo como la contribución del trabajo realizado por una influenciadora tendrá como resultado el incremento de la fuerza de ventas del emprendimiento

Perspectiva de Clientes - El emprendimiento contempla la percepción del cliente como algo primordial es por esta razón que siempre se buscará brindar:

- Solución a nuevas necesidades y mejora de experiencia: teniendo como referencia los objetivos planteados por las estrategias de los procesos internos y de aprendizaje se espera que estas estrategias contribuyen a la solución de necesidades por parte del cliente en cuanto a una prenda que tenga diseños innovadores, que puedan hacer uso de una plataforma digital intuitiva desde el momento de la selección de la prenda hasta su compra
- Fidelización de los Clientes con la marca: Aplicada la mejora en el aprendizaje y la optimización de procesos internos, se instalan las capacidades para capturar un

cliente, entregar un producto adaptado a sus necesidades, generar recordación, dirigir información relevante y estratégica y lograr su retorno por nuevos productos.

Perspectiva de Procesos Internos - El ciclo de producción deberá estar mediado por la mejora continua a partir de:

- Fortalecimiento de capacidades creativas: A partir de las perspectivas de aprendizaje y crecimiento, específicamente mecanismos alternativos de generación de ingresos y el modelo de vigilancia estratégica, se fomenta las capacidades de innovación y creación que permiten la generación de valor, esto mediante una claridad sobre el contexto del negocio en la industria y el potencial de la organización para crear y modelar nuevos productos que hagan la diferencia.
- Mejoras en procesos tecnológicos (Redes Sociales y Página web): Alimentado por vigilancia estratégica y entrenamiento continuo, este marco hace referencia a la búsqueda continua de optimización de procesos que hagan para al usuario final una interacción más amigable con las plataformas digitales definidas por el emprendimiento
- Optimización en el proceso de producción: Las perspectivas de entrenamiento periódico y la identificación de talentos promueven la optimización del proceso productivo, al reducir el número de errores, la pérdida de materiales y aprovechamiento de tiempos, que redundan en mejoras en la entrega y cumplimiento.

Perspectiva aprendizaje y crecimiento - El modelo de negocio precisa la integración de lecciones aprendidas mediante:

- Mecanismos alternativos de generación de ingresos: Corresponde a buscar nuevas tendencias de monetización digital en las que el emprendimiento pueda

incursionar y que además contribuya al crecimiento del emprendimiento. (Nuevas plataformas digitales como Tik Tok y Kwai)

- Modelo de vigilancia estratégica: El modelo plantea la consolidación de una capacidad de investigación y documentación sobre los desarrollos, avances tecnológicos, cambios y evolución de materiales e insumos, técnicas de confección y manufactura entre otros procesos. Lo anterior mediante búsqueda en bases de datos, análisis de la competencia, prototipado y validación de nuevos productos en entorno pertinente para establecer gustos y preferencias sobre modelos creativos.
- Estrategia de Entrenamiento: El entrenamiento y reentrenamiento comprende una capacidad importante para la optimización de procesos y la consolidación de equipos de trabajo, esto mediante dos enfoques, entrenamiento periódico con expertos en la industria y un esquema de formación de pares, donde el trabajador destacado comparta conocimientos a cambio de incentivos, con el objetivo de fortalecer la especialidad del equipo de trabajo.
- Identificación de talentos: internamente hace referencia a la identificación de las habilidades de cada miembro del proyecto para el desarrollo óptimo de sus tareas y dentro del concepto de selección en caso de requerir nuevos talentos

Anexo 5: Cotizaciones

1. Maquinaria y Equipo

Maquina Familiar



Máquina de coser Brother VX1445 - Familiar

Marca [Brother](#)

\$569.900

Acumula hasta 569 CMR Puntos [?](#)



Envío Gratis

Recíbelo del 25 al 29 de marzo en Bogota

[Calcular envío en otra dirección](#)

1



Añadir al carrito

Maquina Plana



Usado

Maquina Industrial De Coser Sunstar [❤](#)

\$1.000.000

Hasta 48 cuotas



[Más información](#)



Envío a nivel nacional

Conoce los tiempos y las formas de envío.

[Calcular cuándo llega](#)

¡Última disponible!

Comprar ahora

Agregar al carrito

Maquina Fileteadora



Fileteadora Mecatronica Superior 4 Hilos

Marca [Generico](#)

\$1.700.000

Acumula hasta 1.700 CMR Puntos [?](#)



Envío \$35.300

Recíbelo del 1 al 6 de abril en Bogota

[Calcular envío en otra dirección](#)

1



Añadir al carrito

Maquina Recubridora Collarín



Máquina De Coser Collarin Brother Familiar 2340CV-Blanco

Marca [Brother](#) · 5 ★ [1 reseña](#)

~~\$2.589.999~~ - 32%

\$1.750.000

Acumula hasta 1.750 CMR Puntos [?](#)

Envío Gratis
Recibelo del **22 al 24 de marzo** en Bogota
[Calcular envío en otra dirección](#)

1 ▾

Añadir al carrito

Plancha industrial a vapor



Plancha Industrial Silver Star Vapor ES 300

Marca [Silver Star](#)

\$389.000

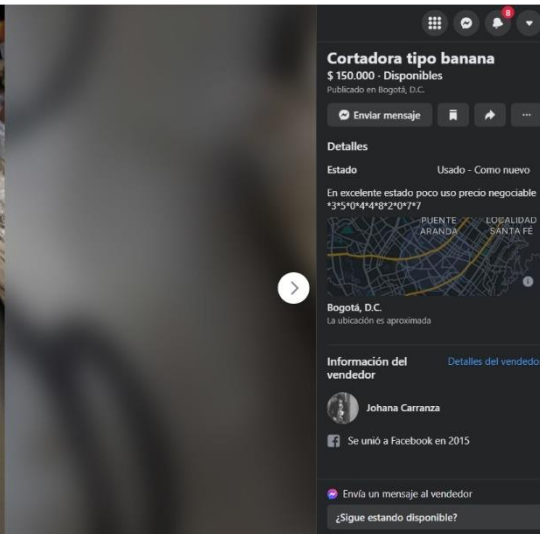
Acumula hasta 389 CMR Puntos [?](#)

Envío Gratis
Recibelo el **23 de marzo** en Bogota
[Calcular envío en otra dirección](#)

1 ▾

Añadir al carrito

Cortadora de Tela



2. Transporte

Moto Eléctrica



2020 | 2.825 km - Publicado hace 25 días

Starker Avanti 2.0



\$ 4.000.000

Preguntar

¿Tuviste un problema con la publicación? [Avisanos.](#)

Información sobre el vendedor

David
Particular

3. Adecuaciones Locativas

Caneca de pintura



Nuevo | 10 vendidos

Tipo Drywall - Caneca - gal

\$23980

\$ 119.900/unidad

La unidad equivale a 15,00m²

Hasta 48 cuotas



[Más información](#)

Llega gratis entre el miércoles y el jueves

[Ver más formas de entrega](#)

Devolución gratis

Tienes 30 días desde que lo recibes.

[Conocer más](#)

Stock disponible

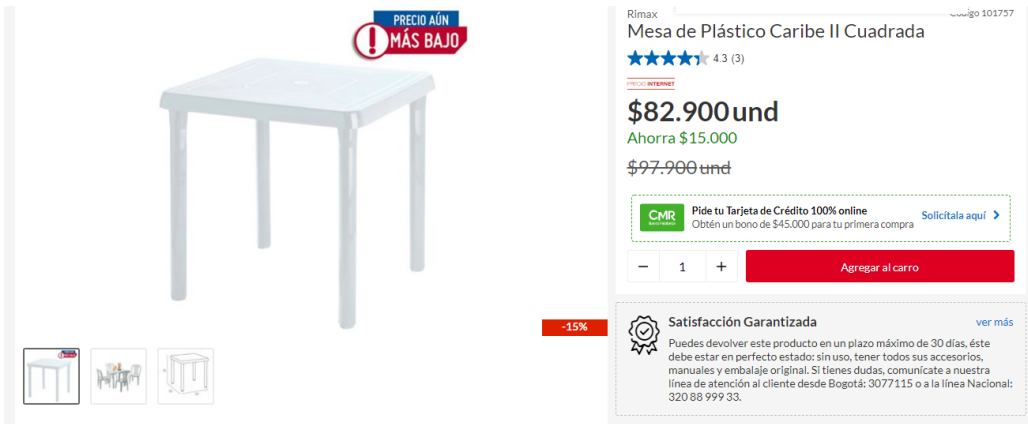
Cantidad: **1 unidad** (1140 disponibles)

6. Mobiliario confección

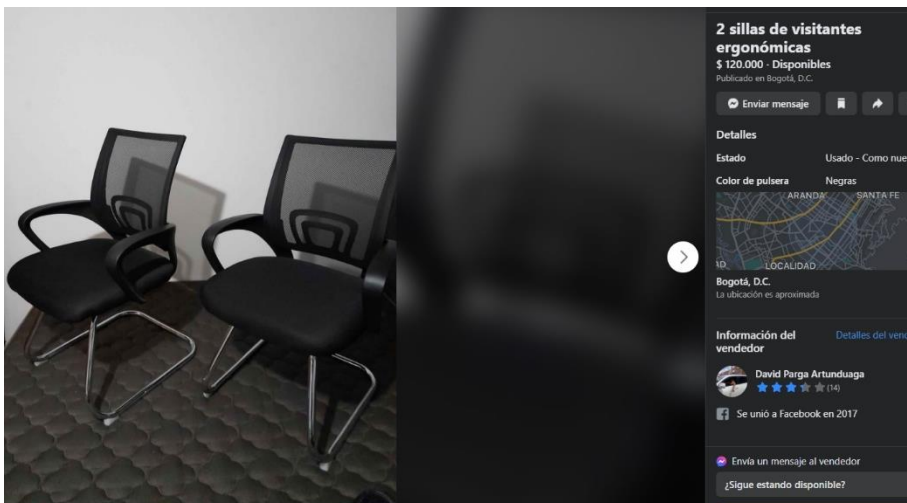
Mesón Costura



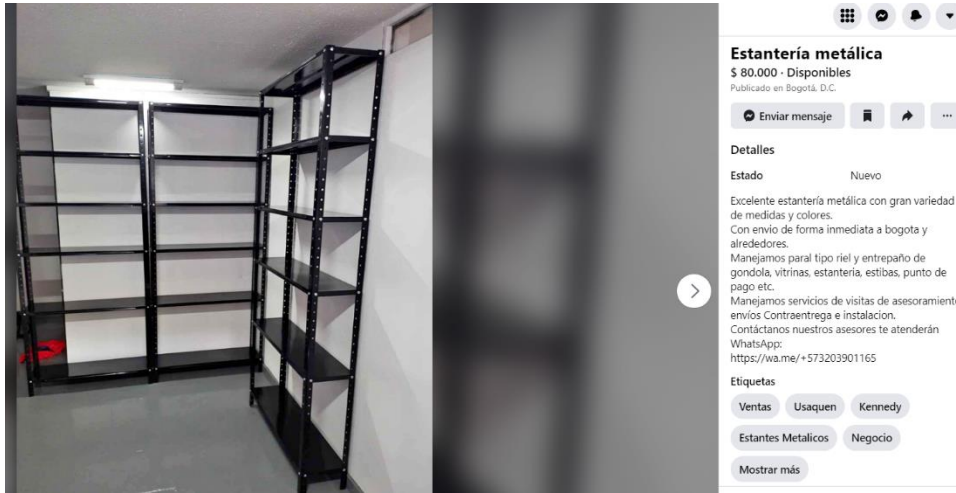
Mesa Auxiliar



Silla interlocutora operario



Estante



7. Mobiliario de Oficina

Escritorio Básico



ENVÍO GRATIS

Just Home Collection
Escritorio 123x101x52cm Vidrio
Modelo ST25732
★★★★★ 4.7 (25)

\$199.900und

CMR Pide tu Tarjeta de Crédito 100% online
Obtén un bono de \$45.000 para tu primera compra [Solicítala aquí >](#)

- 1 + **Agregar al carro**

Servicios Hogar

Armado \$52.900 Sin Servicio

Código 192274

Silla Oficina

LÍNEA GERENCIAL

ESPALDAR
Espaldar alto, Marco permeable en polipropileno, en malla tensora y soporte lumbar tapizado, regulable en altura.


ASIENTO
Asiento regulable en altura, tapizado en tela.

MECANISMO
Mecanismo basculante, con una posición de Bloqueo. Regulación de tensión mediante perilla. Neumático cromado con elevación a gas.

BASE
Base Nylon 320 cm.

RUEDAS
Ruedas en Nylon 50 cm.

BRAZOS
Estructura en polipropileno, PAO en poliuretano. Regulable en altura.



SILLAS DE OFICINA!!
\$ 100.000 - Disponibles
Publicado en Bogotá, D.C.

Enviar mensaje

Detalles

Estado: Nuevo

Somos fabricantes directos de Sillas y escritorios de oficina, fabricamos el escritorio que solicites con la medida que necesitas, somos una empresa con 10 años de experiencia en el sector de mobiliario de oficina, Nuestros productos cuentan con garantía y materiales de alta calidad.

Pregunta por el producto que te interese un asesor estará pendiente de atender tu solicitud.

Somos una compañía comprometida con nuestros clientes.

LOCALIDAD: PUENTE ARANDA, LOCALIDAD: SANTA FE

Bogotá, D.C.
La ubicación es aproximada

Envía un mensaje al vendedor

¿Sigues estando disponible?

Computador portátil



Computador Portátil ASUS 14" Pulgadas X415JA Intel Pentium Gold - RAM 4GB - Disco SSD 128GB - Azul

Número de producto: 4711081267621

★★★★★ 9 Opiniones

~~\$1.815.000~~ -Antes
\$1.299.000 Hoy

1 Agregar al carrito

Multifuncional



Impresora Multifuncional 3 en 1 Epson L3210 Fotocopia Escaner Inyeccion de Tinta

Marca **Epson** · 5 ★ 10 reseñas

\$609.000


Acumula hasta 609 CMR Puntos

Envío Gratis
Recíbelo del 22 al 24 de marzo en Bogotá
[Calcular envío en otra dirección](#)


1 Añadir al carrito

8. Herramienta Menor

Tijeras





Nuevo | 14 vendidos


Tijera Acero Inoxidable Para Costura Manualidades, Papel 


\$ 43.890

Hasta 48 cuotas


[Más información](#)

 **Llega hoy sábado** por \$ 8.200
Comprando dentro de los próximos **28 min**
Beneficio Mercado Puntos
[Ver más formas de entrega](#)


 **Devolución gratis**
Tienes 30 días desde que lo recibes.
[Conocer más](#)

Stock disponible

Kit Reglas



Nuevo | 77 vendidos



Kit De Reglas Para Modistería En Acrílico A Escala 

★★★★★ 8 opiniones


MÁS VENDIDO 1º en Reglas y Transportadores


\$ 29.900

Hasta 48 cuotas


 

[Más información](#)


 **Llega hoy sábado** por \$ 8.200
Comprando dentro de los próximos **26 min**
Beneficio Mercado Puntos
[Ver más formas de entrega](#)

 **Devolución gratis**
Tienes 30 días desde que lo recibes.
[Conocer más](#)

Metro de costura





Nuevo | 70 vendidos

Metro Automático Para Modistería Sastrería De Plástico 


★★★★ 4 opiniones


~~\$ 6.826~~
\$ 6.138 10% OFF

Hasta 48 cuotas

[Más información](#)

 **Llega hoy sábado** por \$ 8.200
Comprando dentro de los próximos **20 min**
Beneficio Mercado Puntos
[Ver más formas de entrega](#)

 **Devolución gratis**
Tienes 30 días desde que lo recibes.
[Conocer más](#)

Kit Agujas



Nuevo | 12 vendidos

Kit X 27 Piezas Agujas, Enhebrador, Agujas. Entrega Ya!

\$ 4.498

Hasta 48 cuotas

VISA  

Más información

Llega entre el miércoles y el viernes por \$ 18.300

Ver más formas de entrega


Devolución gratis

Tienes 30 días desde que lo recibes.

Conocer más

Color: Plateado

Kit Alfiler



Nuevo

Alfiler Galvanizado Tritón Caja 50 Gr X 5 Unidades

\$ 18.000

en 12x \$ 1.500 sin interés

Ver los medios de pago

Llega hoy sábado por \$ 9.500

Comprando dentro de las próximas 3 h 13 min

Beneficio Mercado Puntos

Ver más formas de entrega

Devolución gratis

Tienes 30 días desde que lo recibes.


Conocer más

Stock disponible

Cantidad: 1 unidad (20 disponibles)

13. Seguridad

DVR



Nuevo | 749 vendidos



Kit Hikvision HiLook Dvr 8ch + 4 Cámaras 1080p + Disco 1tb

★★★★★ 40 opiniones

MÁS VENDIDO 4º en Cámaras de Seguridad

\$ 629.000

Hasta 48 cuotas

VISA  

Más información

Llega gratis hoy sábado

Comprando dentro de los próximos 10 min

Ver más formas de entrega

Devolución gratis

Tienes 30 días desde que lo recibes.

Conocer más

Color: Blanco

14. Papelería

Resma



PAPEL FOTOCOPIA MEDIA CARTA DE 75 G X 500 HOJAS



Marca: CartoPrint Cod. 520809

Precio Normal: **\$9.200**

Precio por unidad \$ 18.40

Máximo 4 unidades de producto de este código y/o referencia por cliente, por cédula, por factura, por tienda, por evento, por dirección de envío y ventas a crédito.

< 1 >

AGREGAR AL CARRITO

COMPRAR AHORA

Calcular envío Disponibilidad en Tiendas Política de devoluciones

Kit Oficina



KIT DE OFICINA DE 4 PIEZAS (PERFORADORA + GANCHOS + SACAGANCHOS)



Marca: Nhitan Cod. 105092

Precio Normal: **\$49.000**

< 1 >

AGREGAR AL CARRITO

COMPRAR AHORA

Calcular envío Disponibilidad en Tiendas Política de devoluciones

16. Desarrollo de página web

5. Tiempos y costos total del desarrollo

	Propuesta 1
Desarrollo del ecommerce a la medida	si
Desarrollo del gestor de contenido para el administrador	si
Cupones de descuento	si
Administrador sube los productos	si
Web responsive	si
Integración con pasarelas de pago	si
Tiempo de entrega	30 días
Pago con facturación	\$800.000
Forma de pago	50% al inicio, 50% al finalizar



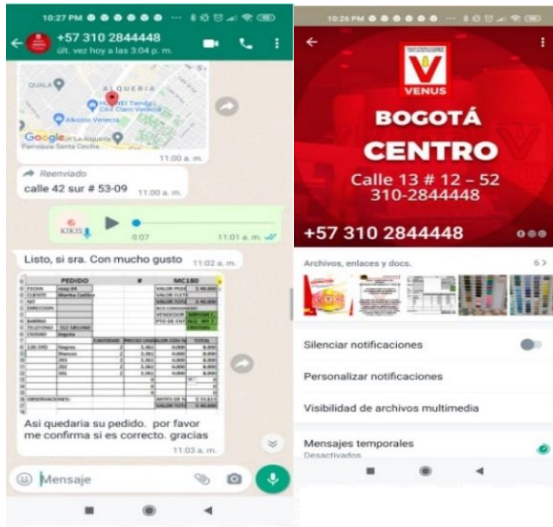
COSTOS VARIABLES UNITARIOS – BLUSA ECO

Textil Eco



Costo unitario promedio por metro: \$9.500

Hilo



PEDIDO		#	MC180		
9	FECHA	may-04		VALOR PEDI	\$ 40.000
0	CLIENTE	Martha Catilico		VALOR FLETE	
1	NIT			VALOR TOTAL	\$ 40.000
2	DIRECCION			BCO CONSIGNADO	
3				VENDEDOR	MIRYAM C.
4	BARRIO			PTO DE ENT	ALQ MY 7
5	TELEFONO	312 5851460			CRISTIAN
6	CIUDAD	bogota			
7			CANTIDAD	PRECIO UNDA	VALOR CON IV
8	120-5YD	Negros	2	3.361	4.000
9		Blancos	2	3.361	4.000
10		293	2	3.361	4.000
11		202	2	3.361	4.000
12		501	2	3.361	4.000
13				0	0
14				0	0
15				0	0
16	OBSERVACIONES:			ANTES DE IV	\$ 33.613
17				VALOR TOTAL	\$ 40.000
18					

Hilaza



Nuevo | 52 vendidos

Hilaza Nailon Elástica X 250 Gramos Blanco Y Colores

MÁS VENDIDO 17° en Hilos

\$ 18.590

Hasta 48 cuotas

VISA

Más información

Llega el martes por \$ 8.200

Ver más formas de entrega

Devolución gratis

Tienes 30 días desde que lo recibes.

Conocer más

Color:

Blanco

Entretela



Nuevo | 54 vendidos

Entretela Licrada X Metros 

\$ 8.500

Hasta 48 cuotas



[Más información](#)

 Entrega a acordar con el vendedor
La Candelaria, Bogotá D.C.

[Ver costos de envío](#)

ENTRETELA LICRADA: BLANCO




Stock disponible

Cantidad: **1 unidad**  (458 disponibles)

Botones



Nuevo

1125 Uds. 0,35 9mm Botones 
De Resina De 2 Agujeros
Para...

\$ 110.900

Hasta 48 cuotas



[Más información](#)

 **Llega gratis entre el 1 y 5 abr.**
[Ver más formas de entrega](#)

 **Devolución gratis**
Tienes 30 días desde que lo recibes.
[Conocer más](#)

Disponible 12 días después de tu compra

Cantidad: **1 unidad**  (5 disponibles)

Resortes



Nuevo | 42 vendidos

**Elástico Resorte Caucho
Blanco De 2 Cm X40 Metros**



\$ 18.480

en **12x \$ 1.540 sin interés**

[Ver los medios de pago](#)

 **Llega el martes por \$ 8.200**

[Ver más formas de entrega](#)

 **Devolución gratis**

Tienes 30 días desde que lo recibes.

[Conocer más](#)

Diseño De La Tela: Liso

Stock disponible

Cantidad: **1 unidad**  (3 disponibles)

Cremalleras



Nuevo | 8 vendidos

Cremalleras Para Confección

\$ 2.000

Hasta 48 cuotas



[Más información](#)

Llega el jueves por \$ 8.300

[Ver más formas de entrega](#)

Devolución gratis

Tienes 30 días desde que lo recibes.

[Conocer más](#)

¡Última disponible!

[Comprar ahora](#)

[Agregar al carrito](#)

Etiquetas



Nuevo | 9 vendidos

Etiqueta - Marquilla Ropa Personalizada Satin X 100 Und

\$ 23.000

en 12x \$ 1.917 sin interés

[Ver los medios de pago](#)

Entrega a acordar con el vendedor

Tunjuelito, Bogotá D.C.


[Ver costos de envío](#)

Stock disponible

Cantidad: 1 unidad (491 disponibles)

[Comprar ahora](#)

Bolsas



Bolsa NATURA

Category **Para envíos**

Bolsa para envíos nacionales e internacionales que tiene la medida más usada en el mercado por las empresas de logística. Excelente opción para hacer llegar a clientes finales los productos con toda la seguridad que brinda su cinta que debe ser violentada para poder acceder al contenido. Bolsa para envíos completamente seguros. Muy usada por la industria de la moda, litografía, alimentos y entretenimiento.

Resistencia: 5 kg


PAQUETE: 50 unidades
CALIBRE: 2,5 mm
TIPO DE BOLSA: Bolsa para Envíos con cinta de seguridad; para abrir la bolsa se debe cortar o romper

44 disponibles

1 **AÑADIR AL CARRITO**

\$41,000 IVA Incluido

Papel Seda





Nuevo | 1 vendido

Pliego De Papel Seda X 100pliegos

\$ 16.000

Hasta 48 cuotas

VISA  

Más información

Llega entre el miércoles y el jueves por \$ 11.100

Ver más formas de entrega

Devolución gratis

Tienes 30 días desde que lo recibes. Conocer más

Color: **VARIOS**

Stock disponible

Cantidad: 1 unidad (199 disponibles)

Sticker Empresarial



Nuevo

Pegatinas De
Agradecimiento De 1.0 In,
Rollo De Pegatinas Co



\$ 91.700

Hasta 48 cuotas



Más información

Llega gratis entre el 7 y 12 abr.

[Ver más formas de entrega](#)

Disponibles 12 días después de tu compra

Cantidad: 1 unidad (10 disponibles)

Comprar ahora

Anexo 6: Análisis PESTEL

Análisis PESTEL

El análisis PESTEL otorga una radiografía del macroentorno en el que se desempeña la organización y precisa las principales variables externas que inciden en el modelo de negocio, lo cual permite evaluar posibilidades de éxito en la industria y aspectos a tener en cuenta para mitigar riesgos no previsibles. Es así que se estudian los componentes de la matriz y los factores más relevantes para analizar si constituyen oportunidad o debilidad y el grado de impacto que podrían tener para la organización.

Inicialmente se estudió el componente político, en el cual se identifican factores como: Incertidumbre por el cambio de gobierno, incremento en impuestos, tasas de desempleo y pobreza que afectan el consumo, política ambiental y cambios en acuerdos internacionales. Durante el análisis se estableció que la mayor oportunidad corresponde a política ambiental con un impacto medio en la industria textil. Por otra parte, los factores de incremento en impuestos, tasas de desempleo, pobreza y cambios en acuerdos internacionales, representan las mayores debilidades con altos impactos en el sector.

Es destacable la oportunidad que se avizora en materia de política ambiental, en tanto que la Resolución 1407 de 2018 expedida por el Gobierno Nacional, estableció que las empresas deben recoger el 10% de empaques y envases que dispongan en el mercado, creando condiciones para favorecer organizaciones con un trabajo específico alrededor del medio ambiente. No obstante, el panorama desde el ámbito político es preocupante, pues son más las debilidades existentes, como sucede con acuerdos internacionales, donde se registra por ejemplo, que el sector textil está en clara desventaja ante la producción asiática,

como lo menciona la Cámara Colombiana de la Confección y Afines, impactos que deben contemplarse como parte del análisis de riesgos.

Respecto del componente económico, los factores analizados fueron: Apertura de mercados y globalización, exceso de producción, altos costos de importación de material, recesión económica por cuenta del COVID-19, política económica, inflación y tipos de interés. Al realizar el análisis de estos factores se evidenció que el exceso de producción es una oportunidad de impacto medio a considerar, mientras que la recesión económica por COVID-19, se vislumbra como una debilidad de impacto alto para el sector textil.

Frente a este último aspecto, es evidente que los efectos de la pandemia en materia económica aún no terminan de dimensionarse. Se han generado nuevas dinámicas de consumo que afectan en buena medida la industria textil, así como procesos productivos alternativos basados en la tecnología que están forzando una adaptación de las organizaciones implicando costos fijos y variables adicionales, con alta incertidumbre frente al retorno de la inversión. Curiosamente, el exceso de producción propio del comercio textil se plantea como una alternativa, en donde la organización puede personalizar y adecuar su oferta a segmentos de consumidores, planificando y priorizando las decisiones de producción de mejor forma, que promueve un equilibrio financiero para el sector.

En materia social y cultural los factores analizados fueron: Salud de los trabajadores en la industria, efectos de industria sobre la comunidad, moda para todos - expansión del internet, preocupación por verse bien y tendencias sociales en el consumo de prendas. El balance realizado respecto de estos factores, arroja que la salud de los trabajadores es la mayor debilidad en este componente y su impacto en la industria es alto, la exposición

incluye riesgos de origen físico, químico, biomecánico, enfermedades profesionales y exposición a accidentes en el desarrollo de sus actividades, siendo necesario tener presente, por ejemplo el marco de la Ley 1295 de 1994 y desarrollos normativos frente al particular.

En el componente social y cultural, podemos identificar oportunidades en factores como moda para todos y la expansión del internet, así como en la preocupación por verse bien, que pueden tener altos impactos en la industria, un ejemplo de estos comportamientos es el incremento del comercio electrónico, que ya venía aumentando antes de la pandemia por COVID - 19, pero que creció exponencialmente debido a esta situación, y que configura una oportunidad de establecer ofertas muy dirigidas gracias a avances tecnológicos como big data, inteligencia artificial entre otras herramientas.

El componente tecnológico fue analizado en los factores: Maquinaria, uso y eficiencia energética, innovación en textiles y tecnologías de la información (ventas por internet), respecto de los cuales se destaca que todos los factores son vistos como oportunidades en menor o mayor medida. Destacan los factores de innovación en textiles y tecnología de la información (ventas por internet), los cuales son identificados como las mayores oportunidades. El desarrollo de “textiles inteligentes” se posiciona como una innovación de producto que abre la puerta a nuevos procesos de I+D+i en la industria, donde además el uso de materiales reciclados es una tendencia en posicionamiento.

El componente ecológico - ambiental fue analizado a la luz de los factores: Conciencia social, responsabilidad social, procesos de reciclaje, impactos de regulación en materia sanitaria generados por el COVID-19 y uso de recursos no renovables en procesos de producción textil. Analizados en el marco de oportunidades, debilidades e impactos en la industria, se concluye que las principales oportunidades corresponden a los factores de

procesos de reciclaje e impactos de regulación en materia sanitaria generados por el COVID-19, en tanto que el reciclaje en el campo textil corresponde a una creciente tendencia. Es necesario anticipar cómo materializar esta oportunidad mediante su incorporación en la propuesta de valor de modelos de negocio en la industria, por ejemplo, la tendencia a recuperar prendas utilizadas y fibras de distintos materiales recuperados, buena parte con composiciones a base de plástico.

Respecto a las debilidades, es importante destacar que el uso de recursos no renovables en procesos de producción textil, a pesar de las tendencias, continúa demandando altas cantidades de agua y energía manteniéndola como uno de los procesos de manufactura más contaminantes, y por lo cual se debe tener en cuenta como parte de los costos fijos del proceso, pero también como un riesgo en la medida que su producción puede encarecer con el paso del tiempo.

Finalmente para el componente legal se tuvieron en cuenta los siguientes factores: Cumplimiento de certificaciones y normas técnicas, legislación laboral, legislación sobre propiedad intelectual y legislación sobre protección al consumidor. El análisis realizado permite establecer que la legislación laboral representa la mayor debilidad en esta materia, la cual tiene un impacto alto en la industria puesto que se regulan aspectos que van desde temas salariales, riesgos laborales, formalización laboral, entre otros, que tienen implicaciones presupuestales a contemplar en la industria y siempre acarrearán riesgos previsibles. La legislación sobre propiedad intelectual se identifica como una oportunidad media de impacto alto, lo anterior debido a lo difícil que es materializar un nuevo producto, técnica o mecanismo de producción o comercialización sobre el cual se pueda ejercer una patente o derechos de autor, no obstante, su materialización sí tiene un impacto

considerable en el mercado, puesto que permite un crecimiento a base de reconocimiento y penetración de mercados a partir de innovación.

Análisis PESTEL

O L I T I C O	FACTOR	JUSTIFICACIÓN	OPORTUNIDAD			DEBILIDAD			IMPACTO			RECURSOS
			A	M	B	A	M	B	A	M	B	
			LTA	EDIA	AJA	LTA	EDIA	AJA	LTO	EDIO	AJO	
	Incertidumbre por cambio de gobierno	Los cambios de gobierno suelen generar incertidumbre por el futuro de los negocios, al punto de que muchas de las grandes empresas suspenden sus decisiones de inversión e infraestructura hasta conocer los resultados de las elecciones. Sin embargo, en este caso no se considera que un hecho político pueda llegar a afectar directamente las actividades de la empresa			X						X	https://www.apd.es/como-afecta-estabilidad-politica-empresas/
	Incremento en impuestos	En este mes de marzo de 2021 el gobierno nacional está preparando el trámite de una nueva reforma tributaria, que busca deshacer los pasos tomados hace dos años en exenciones y descuentos en el impuesto de Industria y Comercio, en el Impuesto de Renta corporativo, Impuesto al Patrimonio. Así mismo, se pretende expandir la base de personas que				X			X		https://www.larepublica.co/economia/estas-serian-las-bases-de-la-tercera-reforma-tributaria-que-presentara-el-gobierno-3136256	

EMPRESA DE CONFECCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR FEMENINAS
ELABORADAS EN TEXTILES DE BAJO IMPACTO

declaran renta. Con todas estas medidas, el gobierno nacional espera recaudar un total de \$15 billones. En el caso de la empresa, las medidas que se tomen en este ámbito impactarán directamente en el desarrollo de sus actividades

Tasas de desempleo y pobreza que afectan el consumo

Por causa de la pandemia, actualmente en Colombia enfrentamos una pérdida de 1,5 millones de empleos al comparar las cifras de octubre de 2020 con el mismo mes de 2019. La situación es incluso más compleja si se tienen en cuenta los altos índices de informalidad laboral que tiene el país. Por lo anterior, este es un factor que puede llegar a impactar directamente en las actividades de la empresa

X

X

http://www.andi.com.co/Uploads/Balance%202020%20y%20perspectivas%202021_637471684751039075.pdf

<p>Política ambiental</p>	<p>El gobierno nacional, por medio de la Resolución 1407 de 2018 reglamentó la gestión ambiental de residuos de envases y empaques de papel, cartón, plástico, vidrio y metal, la cual indica que las compañías que inician a operar en 2021 tendrán hasta el 31 de diciembre de ese año para recoger el 10% de los empaques y envases que dispongan en el mercado nacional. Esta Resolución busca aumentar la cantidad de residuos que se reciclan y se reutilizan en el país, ya que, según el DANE, en Colombia se generaron 12 millones de residuos sólidos en 2019 y solo se recicló el 16,5%. Esta Resolución puede ofrecer un ambiente positivo para obtener un mayor número de productos hechos a partir del reciclaje de residuos, lo cual también puede llegar a beneficiar las actividades de la empresa</p>	<p>X</p>	<p>X</p>	<p>https://www.plastico.com/temas/Nueva-norma-cambia-las-reglas-de-juego-en-cuanto-a-reciclaje-en-Colombia+136185; http://www.fitac.net/documentos/RES1407_JUL262018.pdf</p>
<p>Cambios en acuerdos internacionales</p>	<p>Los TLC siempre han sido objeto de discusión por parte del sector de textiles y confecciones colombiano. Lo cierto es que, como parte de su política exterior, el gobierno colombiano nunca ha buscado modificar los</p>	<p>X</p>	<p>X</p>	<p>https://www.larepublica.co/economia/as-iaticos-quiebran-al-sector-textil-camara</p>

EMPRESA DE CONFECCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR FEMENINAS
ELABORADAS EN TEXTILES DE BAJO IMPACTO

211



términos en que ellos fueron negociados. Por lo anterior, y si se tiene en cuenta que Colombia ha tenido la tendencia a importar hasta 4 veces más lo que exporta en términos de confecciones y textiles, existe una baja probabilidad que se genere una situación más negativa para la industria

[colombiana-de-la-confeccion-2860199](https://www.larepublica.co/economia/as-iaticos-quiebran-al-sector-textil-camara-colombiana-de-la-confeccion-2860199)

Apertura de mercados y globalización
C
O
N
O
M
I
C
O

Como se mencionó arriba, los TLC representan un ámbito de afectación directa en la economía del país, particularmente en un sector que ha importado más de lo que ha exportado. Sin embargo, es probable que lo inestable de la situación sea generado mayormente por cuenta de esos otros países asiáticos y africanos con los cuales no se ha suscrito un tratado de libre comercio, y que son los que inundan el mercado con prendas de bajo costo, precio que ha sido posible obtener por causa de una laxitud en materia de regulación laboral. Por lo anterior, es probable que no se presente una situación más negativa que la actual para el sector

<https://www.larepublica.co/economia/as-iaticos-quiebran-al-sector-textil-camara-colombiana-de-la-confeccion-2860199>

X

X

EMPRESA DE CONFECCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR FEMENINAS
ELABORADAS EN TEXTILES DE BAJO IMPACTO

212

Exceso de producción	<p>Existe una probabilidad de saturar el mercado en medio de una etapa de recesión económica mundial, y de un desempleo que muy lentamente ha ido reduciendo su número. Sin embargo se puede ofrecer un servicio personalizado y menos masivo, e igualmente existe la posibilidad de abrir las puertas a la exportación de acuerdo con las facilidades que pueden presentar diferentes mercados internacionales</p>	X						<p>https://www.larepublica.co/economia/exportaciones-de-textiles-fueron-las-que-mayor-oportunidad-comercial-tuvieron-en-la-pandemia-3059599</p>
Altos costos de importación de material	<p>Es claro que Colombia no es un extensivo productor de materiales para la elaboración de textiles, entre ellos el algodón, motivo por el cual es necesaria su importación. Se podría considerar que, al ser la empresa productora de prendas hechas a partir de textiles producidos con plástico reciclado, estos se podrán obtener internamente. Sin embargo, es de aclarar que en la mayoría de estos textiles producidos a partir de plástico reciclado, se cuenta con un porcentaje de otros materiales en la composición general, entre los cuales se encuentra el algodón</p>				X	X		<p>https://www.portafolio.co/negocios/el-pais-importa-5-veces-mas-de-lo-que-exporta-en-sector-moda-532398</p>

EMPRESA DE CONFECCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR FEMENINAS
ELABORADAS EN TEXTILES DE BAJO IMPACTO

213

<p>Continuación de la recesión económica por cuenta del Covid-19</p>	<p>La magnitud y urgencia de la crisis generada por la pandemia obligó a Colombia a otorgarle liquidez a las empresas, a los hogares colombianos y atender las necesidades de la población más vulnerable. Existe una esperanza en la normalización de las actividades productivas y comerciales por cuenta del inicio de la vacunación a nivel nacional. Sin embargo, así mismo se está considerando la llegada de un tercer pico de la pandemia en Bogotá, que eventualmente volvería a obligar a las autoridades locales a declarar medidas restrictivas para las industrias</p>	<p>X</p>	<p>X</p>	<p>http://www.andi.com.co/Uploads/Balance%202020%20y%20perspectivas%202021_637471684751039075.pdf</p>
<p>Política económica del gobierno</p>	<p>El gobierno nacional puede impulsar políticas que favorezcan la creación de medianas y pequeñas empresas</p>	<p>X</p>	<p>X</p>	<p>https://www.eltiempo.com/bogota/tercer-pico-de-covid-19-en-bogota-cuando-sera-segun-claudia-lopez-569208</p>
<p>Inflación</p>	<p>El efecto inflacionario afecta los insumos de producción y consecuentemente los precios de sus productos.</p>	<p>X</p>	<p>X</p>	
<p>Tipos de interés</p>	<p>Hasta el presente momento la empresa trabaja con capital propio.</p>	<p>X</p>	<p>X</p>	

EMPRESA DE CONFECCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR FEMENINAS
ELABORADAS EN TEXTILES DE BAJO IMPACTO

214

O C I A L - C U L T U R A L	Salud de los trabajadores de la industria textil	Los trabajadores en la industria textil están expuestos a: Peligros de origen químico Peligros de origen físico Peligros de origen biomecánico Peligros de tránsito Peligros mecánicos		X	X	https://www.asobancaria.com/documentos/biblioteca-de-innovacion-financiera/Riesgos%20Ambientales%20y%20Sociales%20Sector%20Textil.pdf
	Efectos de la industria sobre la comunidad.	Las comunidades aledañas a las industrias textiles, ven afectado su bienestar por cuenta de los impactos de la industria, esto es mayor cuando se trata de comunidades que tienen una relación estrecha con su medio natural y se benefician directamente de sus servicios, por ejemplo, comunidades de pescadores, campesinos, indígenas, etc.		X	X	https://www.asobancaria.com/documentos/biblioteca-de-innovacion-financiera/Riesgos%20Ambientales%20y%20Sociales%20Sector%20Textil.pdf

EMPRESA DE CONFECCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR FEMENINAS
ELABORADAS EN TEXTILES DE BAJO IMPACTO

215

	<p>Moda para todos - expansión del Internet</p> <p>El comercio electrónico en auge según estudios de Euromonitor se calcula que el año 2015 las ventas en tiendas virtuales alcanzaron los US\$3.100 millones, un crecimiento de 18% en relación con el año 2014, nada mal para un país con tasa de bancarización de 71% y con una penetración de internet en expansión.</p> <p>Por su parte la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico en sus reportes oficiales indica que lo que más buscaron los consumidores en comercio electrónico fue tecnología, teléfonos móviles, moda y tiquetes aéreos en ventas.</p>	X	X	<p>https://www.semana.com/economia/articulo/mercado-del-comercio-electronico-en-colombia-y-el-mundo-2016/220987/</p>
	<p>Preocupación por verse bien</p> <p>Según una noticia de la BBC Mundo, el 46% de las mexicanas y 35% de las colombianas se interesan mucho por su aspecto físico. En general los latinoamericanos le dan una destacada importancia a su imagen corporal. La moda está siendo vista como un instrumento que empodera a las mujeres. Las prendas que elegimos determinan postura y el tono en el que queremos hablar y ser escuchados</p>	X	X	<p>https://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/10/151023_hay_festival_debate_imagen_corporal_yv</p> <p>https://forbes.co/2020/10/09/mujeres-poderosas-2020/mujeres-poderosas-la-moda-</p>

					<u>es-un-instrumento-para-empoderar-a-la-mujer/</u>
					<u>https://www.semana.com/contenidos-editoriales/moda-asilo-hacemos/articulo/crecimiento-de-colombia-en-la-industria-de-la-moda/533732/</u>
	Tendencia	Las tendencias son un condicionante al consumidor y un poderoso influenciador a la hora de tomar una decisión de compra. En la actualidad tendencias hacia un estilo de vida saludable o incremento en el consumo de productos que contribuye al bienestar son un común denominador, por ejemplo las tendencias como los accesorios o prendas para hacer deporte han fortalecido la posición de este segmento frente a otras categorías de prendas de vestir.		X	X
E C N O L Ó G	Maquinari	A nivel mundial el desarrollo tecnológico genera transformaciones principalmente en materia de maquinaria y equipos, el crecimiento en el cambio tecnológico en Colombia en la industria textil no supera el 7%, cuando en otros países en esta industria es muy alto, lo que afecta la competitividad del modelo de negocio.		X	X
					<u>SECTOR TEXTIL COLOMBIANO Y SU INFLUENCIA EN EL DESARROLLO DE ECONOMÍA DEL PAÍS</u> <u>https://journal.poligran.edu.co/index.php/pun</u>

EMPRESA DE CONFECCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR FEMENINAS
ELABORADAS EN TEXTILES DE BAJO IMPACTO

217

I
C
O

Uso y eficiencia energética
La energía representa un insumo significativo de los costos de producción en el sector textil, lo cual afecta la habilidad de las empresas para competir en el mercado internacional. Así, el aumento de la eficiencia energética en el sector textil permite mejorar la competitividad de este renglón industrial y dar cumplimiento a las metas establecidas en el Plan de Acción Indicativo de Eficiencia Energética para el periodo 2017-2022

X

X

todevista/article/view/1421/1237

<https://www.asobancaria.com/documentos/biblioteca-de-innovacion-financiera/Riesgos%20Ambientales%20y%20Sociales%20Sector%20Textil.pdf>

<https://www.osti.gov/servlets/purl/1210890>

<p>Innovación en Textiles</p>	<p>Un factor importante a tener en cuenta ha sido la innovación de producto en la industria, en la actualidad ya se elaboran "textiles inteligentes", a partir de estos desarrollos se ha documentado mejoría en las exportaciones de departamentos como Antioquia, "... con un promedio anual del 18.3% en cuatrienio, pasando de US\$1.087 millones de dólares en 2010 a US\$1.801 millones de dólares en 2013" (Programa de Transformación Productiva, 2014).</p>	<p>X</p>	<p>X</p>	<p>https://dspace.tde.a.edu.co/bitstream/handle/tda/309/INFLUENCIA%20DE%20LA%20IN:jsessionid=79A92470E1A1AE75D6872BC7762B3A47?sequence=1 https://www.youtube.com/watch?v=dDRX-zFSnfc http://www.scielo.org.co/pdf/rium/v16n31/1692-3324-rium-16-31-00033.pdf https://textils.cat/wp-content/uploads/2017/12/NEGOTEC2017v2.pdf</p>
-----------------------------------	--	----------	----------	--

Tecnología de Información que facilita la comunicación (Ventas On-line)

Las tendencias como tiendas virtuales, servicios de pago on-line y virtualización de servicios comerciales, han cambiado las formas de consumo, según informe de 2018 de Netrica by Netquest se revela que en Colombia para el 2018, la categoría de 'compras' seguía creciendo en el país, con un alcance promedio de 62,4 por ciento, y un incremento de 5,7 puntos porcentuales, seguido de 'servicios de pago online' con un 29,4 por ciento y los 'viajes' con un 25 por ciento.

X

X

https://www.youtube.com/watch?v=LrYHYxD8Q_s

<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.196.194&rep=rep1&type=pdf>

<https://www.eltiempo.com/contenido-comercial/la-industria-de-la-moda-se-toma-el-e-commerce-362566>

C O L Ó G I C O - A M B I E N T	Concienci a social	Respecto a esta industria es muy urgente un ejercicio de conciencia social y colectiva, sobre los impactos que está generando el volumen de consumo que se registra en la actualidad, esto debido al incremento exponencial demográfico con mayor celeridad en las últimas décadas. Por ejemplo, en 1950 la población mundial era de unos 2.500 millones de habitantes y el consumo de textil per cápita era de 3,7 kg por habitante y año. En 2015 la población ha alcanzado los 7.400 millones de personas y el consumo textil per cápita llegó a los 13,1 kg/hab./año. Si las proyecciones de crecimiento de la población se cumplen y en el año 2.050 alcanzamos los 14.000 millones de habitantes, la demanda de productos textiles se duplicará.	X	X	https://upcommons.upc.edu/handle/2117/103614
--	-----------------------	--	---	---	---

A
L

	<p>Responsa bilidad social</p> <p>La responsabilidad social empresarial presenta dos perspectivas, el papel de las empresas está enfocado en la innovación social que logre un equilibrio entre los ingresos, el bienestar y la preservación del medio ambiente. Igualmente, pretende un papel más participativo de los clientes en las demandas, donde son más fuertes las exigencias en calidad del producto, respeto a los derechos de los colaboradores, transparencia en las cuentas y cuidado del medio ambiente.</p>	<p>X</p>	<p>X</p>	<p>https://core.ac.uk/download/pdf/354935068.pdf</p>
	<p>Procesos de reciclaje</p> <p>Las políticas y medidas que incentiva, reglamentan y promueven el reciclaje en la industria textil, permiten establecer alternativas de la moda ajustada al contexto colombiano. Lo anterior en tanto que los aprovechamientos de los recursos disponibles de nuevas fibras en la creación de indumentaria cuentan con mínimos estándares a contemplar. Es un punto a tener en cuenta como un mercado a explorar al ser un campo poco estudiado y una opción novedosa</p>	<p>X</p>	<p>X</p>	<p>https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/30415/MariaPaulaMuskusGonzalez.pdf?sequence=1&isAllowed=y</p>

para el sector, que genera réditos al medio ambiente y a la sociedad.

Impactos de regulación en materia sanitaria generados por el COVID - 19	Respecto de las medidas a prever en materia de la emergencia sanitaria por COVID - 19, los empleadores serán los primeros respondientes y más comprometidos en la adaptación del proceso productivo a las condiciones mínimas a tener en cuenta en materia de sanidad. La acción respecto de las medidas de bioseguridad podrán detener o frenar la propagación y coadyuvar con replicar el mensaje con colaboradores, clientes y proveedores.	X	X	https://www.paho.org/es/documentos/prepare-su-lugar-trabajo-para-covid-19
Uso de recursos no renovables en procesos de	Respecto al uso de recursos no renovables, lo más preocupante en la industria textil es el uso de agua, del cual un estudio refiere " <i>Un par de jean de algodón con colorantes índigos,</i>		X	https://www.aulavirtualusmp.pe/ojs/index.php/rc/article/view/1369/1109

EMPRESA DE CONFECCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR FEMENINAS
ELABORADAS EN TEXTILES DE BAJO IMPACTO

producción textil	<p><i>necesita un mínimo de 42 litros de agua para ser teñidos, lavados y acabados. Una vez en casa, empleamos más agua, cuidándolos; usando, 21 litros cada vez que los lavamos".</i> Reflejando que el uso en el proceso de producción del textil, la confección y su utilización es indiscriminado, tanto en agua potable como en la generación de altas cargas de contaminantes a fuentes hídricas.</p>				<p>https://www.minambiente.gov.co/images/AsuntosAmbientalesSectorialUrbana/pdf/SelloAmbientalColombiano/PGAS_Textil_finaL_.pdf</p>
E G A L	<p>Cumplimiento de certificaciones y normas técnicas</p> <p>Necesidad de la industria y el comercio en el sector textil de dar cumplimiento a las regulaciones de usos del suelo, zonas francas, zonas industriales y requerimientos de infraestructura para el desarrollo de la actividad económica.</p> <p>En igual sentido, es necesario tener en cuenta Normas Técnicas sectoriales que precisan y enmarcan procesos productivos de explotación, manufactura, almacenamiento entre otros propios del proceso textil: Plan de Ordenamiento Territorial POT de Bogotá - Ley 388 de 1997; NTC 5220-1:2003; NTC 3298-1992</p>	X	X		<p>http://recursos.ccb.org.co/ccb/pot/PC/files/HTML/LEY-388-DE-1997.pdf</p> <p>https://tienda.icontec.org/gp-textiles-definiciones-parte-1-definiciones-y-clasificacion-de-fibras-textiles-naturales-y-manufacturadas-ntc5220-1-2003.html</p>

EMPRESA DE CONFECCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR FEMENINAS
ELABORADAS EN TEXTILES DE BAJO IMPACTO

224

Legislación laboral A nivel de legislación laboral, para el contexto del sector es requerido tener en cuenta los siguientes: 1. Decreto 1295 de 1994 "Por el cual se determina la organización y administración del Sistema General de Riesgos Profesionales" y 2. Ley 616 de 2013 "Por la cual se regulan algunos aspectos sobre las inspecciones del trabajo y los acuerdos de formalización laboral".

X

X

http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/decreto_1295_1994.html

Legislación sobre propiedad intelectual La demanda de innovación que exige una industria como lo es la industria textil, por supuesto viene acompañada de riesgos como lo relacionado con derechos de autor y propiedad intelectual, es así que resulta indispensable prever la novedad en el desarrollo y la adaptación de invenciones técnico-científicas, a partir de análisis de contexto sectorial y vigilancia tecnológica, estado de la técnica, entre otras metodologías. En el sector los textiles inteligentes son una buena alternativa, por lo cual será prudente considerar analizar las

X

X

<https://www.sic.gov.co/boletines-tecnologicos/textiles-inteligentes>

EMPRESA DE CONFECCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR FEMENINAS
ELABORADAS EN TEXTILES DE BAJO IMPACTO

225

patentes relacionadas con textiles inteligentes,
en tanto que pueden ser una oportunidad clave
para que la moda nacional contribuya a que el
sector sea cada vez más funcional y
ecosostenible.

Legislación sobre protección al consumidor

Un aspecto relevante a tener en cuenta corresponde al servicio post venta y la garantía sobre los productos, aspectos regulados mediante normas de protección al consumidor, para el caso la Ley 1480 de 2011 (estatuto del consumidor), instrumento que definió la garantía como una obligación temporal a cargo de todo proveedor o comercializador de responder por la calidad, idoneidad y seguridad de los productos o servicios que se ponen en el mercado.

X

X

<https://www.asuntoslegales.com.co/analisis/emilio-jose-archila-533671/garantias-y-politicas-de-devoluciones-o-cambios-2728487>

Análisis Estratégico - Capacidades internas e impactos externos (DOFA)

El análisis DOFA que a continuación se presenta contempla su desarrollo basado en los factores del entorno establecido en la herramienta PESTEL, la cual identifica los factores político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal, y que fue considerada un parámetro amplio y suficiente para la evaluación del contexto. No obstante, el análisis DOFA al tener en cuenta fortalezas y amenazas requiere la revisión interna del modelo de negocio respecto de estos factores, sumado a aspectos evidenciados en el análisis arrojado bajo el esquema de las cinco fuerzas de Porter. A continuación, se listan los 4 aspectos del análisis por cada factor del PESTEL.

Factor Político

Fortalezas

Se identifica como una fortaleza que, al tratarse de un emprendimiento joven que surge a partir de la apropiación de conocimientos y herramientas de nivel de Maestría, se definirá y adoptará un adecuado modelo de gobernanza siguiendo las recomendaciones que el PMI establece en su Estándar para la Gestión de Portafolio. En el modelo de gobernanza que se adoptará, se establecerán con claridad los roles y responsabilidades de cada uno de los integrantes, los canales y formatos de comunicación, con un esquema participativo y sencillo que facilite la toma de decisiones y el flujo de procesos para el logro de objetivos estratégicos de la organización. (Project Management Institute, 2017)

Oportunidades

Se identifica como una oportunidad la política vigente que en materia ambiental ha definido el gobierno nacional. Por medio de la Resolución 1407 de 2018, se reglamentó la gestión ambiental de residuos de envases y empaques de papel, cartón, plástico, vidrio y metal, la cual indica que las compañías que inician a operar en 2021 tendrán hasta el 31 de diciembre de ese año para recoger el 10% de los empaques y envases que dispongan en el mercado nacional. Esta Resolución busca aumentar la cantidad de residuos que se reciclan y se reutilizan en el país, ya que, según el DANE,

en Colombia se generaron 12 millones de residuos sólidos en 2019 y solo se recicló el 16,5%. Esta Resolución puede ofrecer un ambiente positivo para obtener un mayor número de productos hechos a partir del reciclaje de residuos, lo cual también puede llegar a beneficiar las actividades de la empresa (Tecnología del Plástico, 2020).

Amenazas

En el factor político externo se identifican varias amenazas que pueden afectar seriamente la puesta en marcha y sostenibilidad de la empresa, teniendo en cuenta los actuales acontecimientos de recesión, pandemia, y reformas tributarias que afectan los ingresos de las clases media - alta.

Una de las amenazas identificadas, es la tasa de desempleo y pobreza que afectan el consumo, ya que, por causa de la pandemia, el DANE comunicó la impactante información de que la pobreza monetaria en Colombia en 2020 llegó al 42.5%, lo cual equivale a 21 millones de personas (Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE, 2021). Así mismo, según el DANE la población desocupada en marzo de 2021 alcanzó los 3,4 millones de personas, que equivalen a 468 mil más que en el mismo mes de 2019 (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2021). La situación es incluso más compleja si se tienen en cuenta los altos índices de informalidad laboral que tiene el país. Por lo anterior, este es un factor que puede llegar a impactar directamente en las actividades de la empresa.

Otra amenaza identificada, sin duda alguna, es el incremento en impuestos. El pasado mes de abril de 2021, se pudo conocer la propuesta de reforma tributaria que el gobierno nacional pretendía imponer con los objetivos de sanear las finanzas del Estado y continuar con los subsidios a los afectados por la pobreza y el desempleo. Si bien son dos temas que requieren una pronta solución, la propuesta de reforma finalmente fue retirada el 2 de mayo a partir de las manifestaciones continuas que se han generado a nivel nacional en su rechazo, particularmente porque afectaba de forma directa los costos de la canasta familiar al aumentar el Impuesto al Valor Agregado -IVA- a unos productos,

gravaba otros productos y servicios que estaban exentos de IVA como los servicios funerarios (en épocas con 500 muertos diarios por Covid-19), y pretendía expandir la base de personas que declaran y pagan renta (La República, 2021). Con todas estas medidas, según información publicada en El Espectador, el gobierno nacional esperaba recaudar un total de \$24.5 billones (Redacción Política, El Espectador, 2021), sin demostrar un esfuerzo hacia la austeridad en el gasto público, y en medio de cuestionamientos de corrupción y privilegios a los más poderosos. Independientemente del nuevo proyecto de reforma tributaria que muy seguramente continuará en la línea original, para el caso de la empresa, las medidas que se tomen en este ámbito impactarán directamente en el desarrollo de sus actividades.

Debilidades

Una debilidad que se identifica a nivel político es un eventual desconocimiento de las normas técnicas y leyes establecidas para el sector textil a nivel nacional e internacional, causado por tratarse de una primera inclusión en la industria. Con regularidad las normas técnicas son actualizadas, al igual que la legislación, y en caso de que la empresa quiera considerar la posibilidad de explorar las ventajas de abrir mercado en el exterior (La República, 2020), será necesario estar al día en todos los aspectos legales que permitan el cumplimiento de los requisitos necesarios para competir sanamente en el mercado.

Factor Económico

Fortalezas

Una fortaleza que se identifica en el factor económico es que el equipo de trabajo de la iniciativa empresarial cuenta con el conocimiento y capacidad necesaria para hacer una eficaz y transparente gestión de los recursos. Así mismo, ha creado un banco de opciones de apoyo económico y de acompañamiento gubernamental a los emprendimientos jóvenes, considerando la posibilidad de acceder al Fondo Emprender del SENA, Innpulsa Colombia del gobierno nacional, Ruta de

Emprendimiento de la Cámara de Comercio de Bogotá, Ruta de Emprendimiento de la Secretaría de Desarrollo Económico de la Alcaldía Mayor de Bogotá, EAN Impacta de la Universidad EAN, etc.

Oportunidades

Es claro que existe una probabilidad de saturar el mercado en medio de una etapa de recesión económica mundial, en donde la atención está centrada en el acceso a bienes. Lo anterior, particularmente, porque el objetivo de la empresa es el de crear productos que no son de primera necesidad. Sin embargo, ofrecerá un servicio personalizado y menos masivo, e igualmente existe la posibilidad de abrir las puertas a la exportación de acuerdo con las facilidades que pueden presentar diferentes mercados internacionales (La República, 2020).

Amenazas

Si bien la empresa procurará acceder a proveedores locales para adquirir los textiles, teniendo en cuenta la limitada disponibilidad de estos materiales y la variable calidad de las telas nacionales elaboradas a partir del reciclaje de botellas PET, es posible que se tenga que incurrir en altos costos de importación de materiales (Portafolio, 2019). Este es un factor muy preocupante si se tiene en cuenta que, en el mes de mayo de 2021, y por causa de la movilización social alimentada por el rechazo hacia la reforma tributaria y su posterior retiro, la tasa de cambio alcanzó a superar los COP\$3.800.

Se identifica otra amenaza en el caso de una profundización de la recesión económica generada por la pandemia de Covid-19. La magnitud y urgencia de la crisis obligó al gobierno colombiano a apoyar temporalmente a los hogares colombianos menos favorecidos, atender las necesidades de la población más vulnerable, y amparar a las empresas con subsidios de nómina y de primas. Existía una esperanza en la normalización de las actividades productivas y comerciales por cuenta del inicio de la vacunación a nivel nacional, pero las demoras actuales del Plan Nacional de Vacunación junto con la llegada de un tercer pico de la pandemia en Colombia, han obligado a las

autoridades locales a declarar medidas restrictivas para el comercio y la industria (Sección Bogotá, El Tiempo, 2021). El Covid-19 es un virus con el que la humanidad tendrá que acostumbrarse a vivir, y aún no es claro cuántos picos más de contagio deberán pasar antes de volver a una relativa normalidad.

En este mismo marco se identifica como una amenaza la eventual escasez de materia prima nacional. Existen varios riesgos que están ocurriendo simultáneamente. A nivel global los gobiernos han decidido cerrar sus puertas a los países que tienen las cifras más altas de contagios y muertes diarias por Covid-19, tales como Brasil, India y Sudáfrica. En el mismo tiempo, la recesión económica en Colombia ha llevado al cierre de múltiples empresas en todo el territorio nacional, y a esto se suma la protesta social que ha surgido y que ha convocado a múltiples y disímiles actores a nivel nacional, lo que los ha llevado a manifestar y evidenciar su inconformidad tomándose las vías locales y regionales, débiles conectores nacionales para el intercambio de mercancías. Así mismo, desde inicios de 2021, ya se ha identificado un aumento en los precios de las materias primas del plástico por cuenta de un mayor consumo de estos materiales en el sector de salud (Alzate, 2021).

Debilidades

Se identifica como una debilidad la ausencia de historial crediticio de la empresa, teniendo en cuenta que los socios no cuentan con recursos ilimitados para invertir. Esto es particularmente importante si se tiene en cuenta que, según la Asociación Colombiana de Pequeñas y Medianas Industrias -Acopi-, en Colombia cerca del 50% de las empresas que se crean no pasan del primer año de ejecución, y solo el 20% de las nuevas empresas logran sobrevivir al tercer año (Py+).

Por su parte, a partir de los análisis de resultados de la gran encuesta a microempresarios colombianos realizada en 2019, la Asociación Nacional de Instituciones Financieras (ANIF), encontró que solo el 16% de las PYMES de Colombia accedieron al sistema financiero para solicitar un crédito. Esto puede ser interpretado en dos sentidos: primero, en la forma en la que existe un

desconocimiento de las diferentes opciones de financiamiento disponibles en el mercado, segundo, en el sentido de que pueden existir grandes barreras para acceder a los créditos (Py+).

Factor Social

Fortalezas

Se identifica como una fortaleza, que el emprendimiento cuente con capital humano altamente capacitado, puesto que el capital intelectual (CI) es uno de los elementos para la creación de valor organizacional aportando cambios productivos drásticos dentro de un ambiente altamente competitivo.

El (CI) se enfoca en nuevos métodos para la creación de valor y el proceso de gestión del conocimiento otorga las herramientas necesarias para su implementación; El uso efectivo de estos aportan éxito y la viabilidad a cualquier organización. Lo anterior se afirma según Waseem Barkat, “La combinación de varias dimensiones del capital intelectual proporciona nuevos conocimientos a los gerentes y responsables de las organizaciones para tomar mejores decisiones en la industria textil y de otro tipo sectores” (Barkat, Loo-See, Adeel, & Riaz, 2018, pág. 374).

El conocimiento es una necesidad fundamental para las organizaciones, la capacidad del proceso de conocimiento necesita una entrada, la cual es un entorno de trabajo sólido para los empleados con apoyo a la gestión organizacional para motivarlos a completar sus tareas de manera eficiente y efectiva.

Un ejemplo del comportamiento del recurso humano en el sector textil es lo que se presenta en países del medio oriente como lo son Vietnam e India, dado que no es usual ofrecer contratos justos para los trabajadores del sector textil. Grandes productores de textiles no cuentan con una mano de obra altamente capacitada y debido a este factor la rotación de personal en dichas empresas supera el 70% por ende, el emprendimiento identifica como fortaleza el ofrecimiento de contratos a trabajadores del sector textil con todas las prestaciones de ley. con relación a lo antes mencionado

según Waseem Barkat “El capital humano juega un papel principal para procesar tal conocimiento que fluye e impulsa el desempeño organizacional” (Barkat, Loo-See, Adeel, & Riaz, 2018, pág. 369).

Oportunidades

Se identifica como oportunidad los efectos generados por la industria sobre la comunidad, a partir del concepto de prácticas de desarrollo sostenible (SDP) por sus siglas en inglés y proveniente de efectos relacionados con la salud de los trabajadores, como lo menciona John D Groopman quien en estudio determinó: “La exposición de los trabajadores en instalaciones industriales textiles condujo a un aumento dramático en una serie de cánceres en el capital humano, incluido el cáncer de vejiga, que impulsó el campo de la exposición ocupacional.” (Groopman, 2019, pág. 731). Por tanto, el compromiso con la sostenibilidad se ha convertido en una dirección estratégica, así como un rol en la orientación del emprendimiento en esta investigación.

Motivo por el cual es conveniente que el emprendimiento se enfoque en la implementación de prácticas de desarrollo sostenible (SDP) por sus siglas en inglés que van más allá de la rentabilidad a corto plazo, hacia la economía, el medio ambiente y la sostenibilidad.

Los (SDP) comprenden prácticas que aumentan la eficiencia empresarial, como la minimización de residuos, la innovación en la cadena de suministro, gestión e inversión en tecnologías respetuosas con el medio ambiente y cuidados del capital humano. Por tanto, en su sentido más amplio, los SDP incluyen actividades de RSE o prácticas comerciales socialmente responsables (Hien Phan, y otros, 2020).

Para tener éxito, es esencial que el emprendimiento mantenga su desarrollo a corto plazo y preste atención a la supervivencia a largo plazo. Además, las partes interesadas a nivel corporativo, incluidos los inversores y los clientes deben prestar mayor atención a la responsabilidad social corporativa.

Debilidades

Se identifica una amenaza, en cuanto a las importaciones de textiles para el mercado nacional, puesto que Colombia no posee unas barreras de entrada del producto extranjero al país, enfocado a los aranceles que se deben pagar por dichos productos y al identificar que las empresas proveedoras de los textiles eco-amigables no cuentan con una variedad que supla las necesidades de sus clientes, le permiten al producto internacional ingresar al país con una alta competitividad.

Según cifras de Trademap, base estadística del International Trade Center, las importaciones de textiles y confecciones del mundo en 2016 fueron de 695.436 millones de dólares, principalmente de Estados Unidos, Alemania y Reino Unido.

A todo esto se suma que la demanda en el exterior crece. Según un estudio de Euromonitor, hasta 2021 habrá un crecimiento anual de 2 por ciento en el mercado global de prendas de vestir, principalmente por el incremento de las compras de Oriente Medio y África (MEA), Asia Pacífico y América Latina (Jaramillo, 2017).

Aunque el panorama internacional para las marcas colombianas es favorable, son pocas las empresas en la industria de la moda que apuestan por la internacionalización: solo 8,6 por ciento, de las más de 16.000 que figuran en el Registro Único Empresarial y Social (RUES) del sector, exportaron por encima de los 10.000 dólares durante 2016, es decir, cerca de 1.400.

Amenazas

Se identifica como una amenaza para el emprendimiento no contar con una diversificación de productos más allá de los que se pretende ofertar, que puedan suplir las necesidades de una comunidad de mujeres que quiera verse y sentirse bien todo el tiempo, para este grupo de personas crece su tendencia hacia un estilo de vida más saludable, lo que favorece el incremento de los productos que contribuyen al bienestar, como lo son los artículos de ropa deportiva.

El crecimiento de la tendencia athleisure (incluir accesorios o prendas para hacer deporte en el atuendo) ha beneficiado enormemente al mercado de ropa deportiva, el cual se espera que

continúe superando a las otras categorías de prendas de vestir y calzado hasta 2021. Actualmente las fajas son un nicho importante que se ha popularizado debido al interés que tienen las mujeres por permanecer o verse delgadas (Jaramillo, 2017).

Factor Tecnológico

Fortalezas

Se identifica como una fortaleza que el emprendimiento haga uso de plataformas digitales y redes sociales, ya que la actividad digital gira en torno a la misión de crear la primera generación de prendas de vestir con textiles eco-amigables con la misma calidad y diseño que las prendas de vestir que no lo son, buscando crear moda sostenible a través de una marca con una misión de creación *Slow Fashion*.

A través de los medios digitales, el emprendimiento transmite la concientización medioambiental, mensaje clave de sus estrategias tanto *online* como *offline*. Se trata de una práctica corporativamente responsable en el medio digital, en especial de sus redes sociales, con las que se comunica interactivamente y desea inspirar a sus clientes a través del contenido de sus publicaciones. El emprendimiento se enfocará en transmitir su propósito empresarial específicamente *online* y sus buenas prácticas corporativas a través de Instagram, Facebook, Twitter, así como de su página Web.

No podemos olvidar el potencial de este mecanismo, que como afirma Girón, el 75% de los consumidores que realizan una compra lo hacen tras una consulta *online*, lo que indica la importancia de este medio para la industria. Se trata de una inversión en comunicación del 15% al 20% de las cifras de negocio (Parres Serrano, García García, & Rodríguez-Peral, 2020, pág. 37).

Oportunidades

Se identifica una oportunidad en cuanto al uso de la innovación en textiles para la fabricación de las prendas de vestir con diseños que estén a la vanguardia para mujeres, Hoy en día

hablar de textil no es hacer referencia a simples tejidos, la implementación de tecnología, permiten confeccionar prendas inteligentes con aplicaciones en múltiples sectores.

No hay duda de que estas tecnologías suponen un nuevo reto para el sector textil, que puede afianzar su competitividad gracias a la innovación, para este nivel de complejidad se requieren de nuevos profesionales capacitados en el uso de nuevos materiales y fibras inteligentes, y tejidos funcionales o técnicos en impresión funcional, entre otros perfiles que no existían hace unos años. (Detrell Casellas, 2017, pág. 30).

En este sentido, para lograr una industria innovadora y tecnológicamente competente, toma especial relevancia la transferencia tecnológica, que debe ser un punto de oportunidad que el emprendimiento pretende tener en cuenta para poner en práctica al momento de realizar los diseños propuestos para un público femenino que desea suplir sus necesidades

Debilidades

En cuanto a las debilidades se identificó el alto consumo de energía eléctrica y generación de gases (CO₂) para el funcionamiento de la maquinaria utilizada en los procesos de confección textil.

La industria textil usa energía eléctrica obtenida mediante combustibles fósiles para el funcionamiento de la maquinaria industrial utilizada en el largo proceso textil (obtención de fibras químicas, hilatura, tisaje, ennoblecimiento y confección), o bien en la generación de vapor en el encolado y ennoblecimiento. También la utiliza en el proceso de lavado, secado y especialmente el planchado doméstico de la ropa. Algunas prendas de vestir consumen más energía durante la fase de uso (mantenimiento doméstico) que no durante el proceso de extracción de materia prima y fabricación textil; según (Carrera Gallissa, 2017, pág. 27) afirma que:

Un estudio realizado por la Universidad de Cambridge concluía que de forma general por cada kg de producto textil producido se consumen 0,6 kg equivalentes de petróleo de energía primaria, y se emiten 2 kg de CO₂ equivalente. Un estudio más preciso sobre una

industria textil algodonera peruana concluía que por cada kg de producto acabado (prenda) se emitían 3,6 kg de CO₂ equivalente. Pero si se considera toda la cadena de valor, desde producción de las materias primas hasta la distribución en el país de destino, el impacto podría alcanzar los 10,8 kg de CO₂ equivalente por cada kilogramo de producto exportado. Una simple multiplicación de estos valores con la producción mundial de textiles nos da una idea aproximada de la magnitud del impacto ambiental de la industria textil y de la confección.

En el sector de la confección, la robotización de los procesos de fabricación en continuo implantadas en muchos sectores industriales, siguen siendo una asignatura pendiente. La automatización del mercado y del corte, la robotización de determinadas operaciones de costura, planchado o empaquetado no evita que este último proceso de la industria textil continúe exigiendo una gran cantidad de mano de obra, aún en las instalaciones mejor equipadas.

Amenazas

Se identifica una amenaza en cuanto a la implementación de Tecnologías 4.0 que debería situar el emprendimiento en el escenario del uso de fábricas inteligentes, con procesos digitalizados y autónomos, maquinaria conectada con el internet de las cosas y la explotación de datos masivos a través de big data. Aspecto que el emprendimiento, a pesar de querer contar con un buen componente tecnológico para transmitir una buena experiencia al usuario, no compite frente a otras grandes multinacionales dedicadas a la confección textil con este enfoque tecnológico, puesto que no se va a contar con este complejo tecnológico.

La introducción de las tecnologías digitales en la industria textil transformará los procesos de producción, ganando rapidez, sostenibilidad y flexibilidad; impactando en las funcionalidades de los productos y haciendo posible la aparición de nuevos servicios avanzados y nuevos modelos de negocio (Sanchis Rico, 2017, pág. 28).

En conclusión, la tecnología 4.0 para el sector textil le ofrecerá beneficios al emprendimiento en tres ámbitos: producto (dando mayor valor al cliente), proceso (optimizando el proceso productivo) y modelo de negocio (consolidando una propuesta de valor a un público objetivo) gracias a la presencia de internet.

Factor Ecológico

Fortalezas

Respecto del factor ecológico se identifica una fortaleza importante en la introducción de materiales reciclados en la producción, esto en razón a que la industria textil demanda esfuerzos de alto impacto a la naturaleza en el proceso productivo, tanto en el volumen de algodón requerido, como agua y energía para su procesamiento. Así mismo es una de las industrias altamente generadora de residuos desaprovechados producto del proceso de manufactura. Como lo afirma Henao Santa y Vargas la industria de la moda y la confección textil genera gran cantidad de desperdicios, los cuales corresponden a insumos subutilizados, prendas con defectos, material sobrante de cortes y stock sin rotación, “(...) gran parte de estos materiales se presentan aun en condiciones óptimas para ser utilizados o retornados al ciclo a través de alternativas de diseño como la resignificación” (Henao Santa & Ibarra Vargas, 2020, pág. 137).

El modelo de negocio propone el uso de materiales reciclados a través de la adquisición de insumos cuya proporción de fibras provenientes de material reciclado de botellas PET es superior respecto a un menor porcentaje de algodón u otras fibras, capitalizando un requerimiento de la demanda frente a un menor impacto al medio ambiente de la producción que esperan los consumidores y hacia el futuro incentivar fuentes de insumos sostenibles a menor costo.

En la misma línea se proyecta diseños alternativos e innovadores que logren un mayor aprovechamiento del material, reducción del nivel de desperdicio y re utilización de recortes y sobrantes en los procesos de corte, teniendo en cuenta que “es posible reducir la energía utilizada en

la recuperación de materiales con el uso de sistemas de producción tradicionales donde los elementos son cortados, perforados y pulidos para convertirse en nuevos objetos de moda de edición limitada y alto valor percibido” (Hena Santa & Ibarra Vargas, 2020, pág. 138). Esto en razón a tendencias y capacidades desarrolladas para la maximización en el uso del material disponible y desarrollos tecnológicos para reincorporar estos sobrantes a la cadena de producción.

Otra fortaleza que se identificó en el proyecto está relacionada con el apoyo a comunidades que lideran causas ambientales, esto en razón a que Kikilas debe su nombre al espíritu de solidaridad con el medio ambiente como lo es la recuperación de especies, principalmente tortugas marinas, las cuales debido a las afectaciones de sus ecosistemas han sido amenazadas en su supervivencia por la mano del hombre.

En este marco las actividades que pretende desarrollar el emprendimiento están orientadas al apoyo de causas en la recuperación de ecosistemas mediante la siembra de árboles, la protección de cuerpos de agua sensibles como humedales y quebradas para lo cual se promueven caminatas ecológicas de reconocimiento y la construcción de aulas ambientales y ejercicios pedagógicos para evitar la contaminación de estos afluentes.

Un referente futuro que impulsa los ejercicios y actividades en materia ambiental corresponde al apoyo a comunidades que rescatan especies de tortugas en riesgo y apoyan el cuidado de sus ecosistemas, ejemplo de ello es el trabajo que se desarrolla en las playas de Acandí - Chocó, donde la autoridad ambiental - CODECHOCO- ha constituido años atrás una zona protegida en la búsqueda de estrategias de conservación para la tortuga Caná y se ha concertado con diferentes actores para la creación de un Distrito Regional de Manejo Integrado - DRMI, que facilite la conservación de tortugas marinas, así como distintos ecosistemas terrestres y costeros mediante la activa participación de las comunidades de la zona” (Sandoval, 2019, pág. 295). Aspiraciones como estas inicialmente se verán reflejadas en el estilo y personalidad de los productos que desarrolla el emprendimiento.

Oportunidades

Las oportunidades en el factor ecológico se concentran por ejemplo en tendencias actuales relacionadas con aumento de la conciencia ambiental del consumidor, estas han impactado reflexivamente a la industria textil dadas las estadísticas contundentes del nivel de contaminación que genera el ciclo de producción, desde los procesos de intensificación de cultivo en algodón, lana y otros materiales naturales requeridos para el proceso, pasando por su procesamiento en términos del uso de agua y energía, lo cual ha tomado nuevos rumbos inicialmente con la generación de materiales sintéticos y ahora con materiales compuestos de reciclaje, es decir, es una tendencia.

Igualmente a nivel de confección, distribución y uso se están posicionando estos comportamientos y las presiones sobre el cambio climático entre otros factores, crean condiciones de oportunidad a capitalizar en materia de uso de los cortes y sobrantes del proceso de manufactura, reducción de costes en locales y puesto en marcha de grandes superficies, en razón a herramientas digitales y nuevas tendencias del público al re uso de prendas por tiempos más prolongados, siendo el componente de resistencia y durabilidad un aspecto que toma fuerza en la actualidad.

Amenazas

En cuanto a las amenazas, se destaca la existencia de múltiples productos sustitutos de confección tradicional y confecciones basadas en compuestos reciclados, esto reviste un desafío al identificarse barreras de ingreso al mercado que requieren de innovación y capacidad de gerencia para posicionar el producto y lograr una fidelización del segmento de mercado identificado.

Algunos de estos productos sustitutos correspondientes a confección tradicional se concentran en vestidos, camisetas, *crop tops* y camisas en diferentes diseños y formas que hacen parte de la oferta en un mercado amplio y competitivo ya existente y consolidado, no obstante, la creciente oferta de nuevos productos de línea ecológica ha promovido la gestación de productos distintos a la oferta del emprendimiento pero basados en composición de material reciclado, algunos ejemplos pueden ser:

En India por ejemplo a partir de residuos sólidos textiles procedentes de procesos de manufactura y del procesamiento de gamuza y otros materiales generados por máquinas como cortadora y cepilladora o en la unidad de teñido de una industria textil, se han desarrollado oportunidades de reciclaje que están en consolidación. En este proceso estos residuos se han sintetizado en productos para la industria de producción de papel.

Igualmente menciona el autor, qué otros residuos provenientes de materiales como cáñamo, lino y algodón cuya composición promedio es 90% de algodón y 10% de otras fibras sintéticas (información recopilada de la industria), evidencia la necesidad de tratamientos específicos para su utilización en otros subproductos o industrias, esto facilita que las fibras textiles sean utilizados en la fabricación de papel al no requerir un mayor tratamiento, justificando la participación de residuos para ser utilizados en la industria papelera (Hasad, Mow, & Alam, 2019, pág. 135).

Existen en esta misma línea otras iniciativas, por ejemplo, en Ecuador se ha desarrollado fusión de materiales textiles e hilos reciclados, y fieltro 100% de lana, compuesto con el cual se realizan una serie de accesorios con variedades como: bolsos, carteras, collares, apliques, aretes y vinchas; con diseños innovadores y exclusivos que se mantiene a la par con la moda y la originalidad (García Chuga, 2015, pág. 1).

El desarrollo de estos nuevos materiales requiere de la técnica de enfieltro mecánica por medio de temperatura, que permite la elaboración de materiales para mujer, manteniendo un nivel de calidad como si fuese hecho de lana libre de impurezas (García Chuga, 2015, pág. 10).

Debilidades

Dentro de las principales debilidades identificadas se encuentra la dificultad de acceder a una oferta adecuada de insumos, esto en razón a que los posibles proveedores identificados que facilitan materiales de alta calidad, se enfrentan a un escenario futuro que establece comportamientos desfavorables para el proceso de producción, lo anterior en razón a que si las proyecciones de crecimiento de la población de NNUU se cumplen, para el año 2.050 alcanzaremos

los 13-14.000 millones de habitantes en el mundo, lo cual generará que la demanda de productos textiles se duplique. En este escenario según Carrera Gallissa será necesario cultivar el doble de hectáreas de algodón, duplicar la población de ovejas destinada a producir lana y extraer el doble de celulosa para obtener fibras artificiales o extraer el doble del petróleo necesario para obtener fibras sintéticas (Carrera Gallissa, 2017, pág. 32), lo cual ya hace parte de la realidad inmediata que viven los proveedores identificados, y que se materializa en un mayor costo de las materias primas requeridas para manufacturar el producto, siendo necesario transferir el costo adicional al consumidor final, generando una menor demanda.

Si la demanda de algodón aumenta, se genera una presión para los agricultores en relación a priorizar la producción de alimentos respecto del cultivo de algodón, esto se da particularmente en los países productores de algodón que al mismo tiempo tengan problemas de seguridad alimentaria. Según Carrera Gallisa esto presiona la generación de productos alternos a aquellos basados en algodón, puesto que la tendencia es que se produzca una disminución de la superficie cultivada, a su vez la consecuencia será un incremento del rendimiento por hectárea mediante técnicas de cultivo más intensivas, que afectan los suelos y a la postre disminuyen la producción (Carrera Gallissa, 2017, pág. 32). El impacto se materializará en la medida que los productos con compuestos reciclados igualmente requieren de un porcentaje de algodón en su producción.

Factor Legal

Fortalezas

En el factor legal encontramos como una fortaleza, la posibilidad de fijar condiciones con proveedores de materias primas mediante formalidad de contratos que beneficien tiempos de entrega y capacidad de abastecimiento ágil, esto permite construir relaciones más prolongadas, más allá del esquema tradicional de adquisiciones que suele operar sobre el análisis de stock y cotizaciones previas respecto de las existencias. La construcción de alianzas estratégicas facilita

anticipar tiempos de bajo abastecimiento, crisis respecto de cierto tipo de insumos y mejorar la negociación de precios al comprar al por mayor. No obstante, para evitar deficiencias en el equilibrio de los insumos y la relación con los precios, dichos procesos de contratación pueden ser de mediano plazo, configurando una estrategia mixta que facilite trabajar con otros actores del mercado, pero manteniendo relaciones de más largo aliento. Como lo menciona Campo, las estrategias mixtas combinan las estrategias de equilibrio y alcance, con el fin de generar un plan de producción óptimo, que satisface la demanda y otras políticas empresariales al menor costo (Campo, Cano, & Gómez-Montoya, 2020, pág. 462).

Igualmente en materia legal, también se cuenta con fortalezas relacionadas con procesos de expansión de menor costo, al contar con la posibilidad de subcontratar procesos de manufactura que no repliquen el modelo de maquila característico por el sacrificio del operario, sino marcos de operación digno a buenos precios para las partes y que son una alternativa para ciertos procesos productivos al garantizar calidad, para lo cual es requerido un marco de negociación justo y un proceso contractual ajustado. Ocampo ya mencionaba este modelo de planificación de producción agregada para generar estrategias de producción óptimas particular de empresas del sector textil, y que tiene en cuenta la subcontratación de uno o varios procesos de manufactura (Campo, Cano, & Gómez-Montoya, 2020, pág. 463).

Oportunidades

Respecto de las oportunidades que ofrece la industria, evidenciamos que el cumplimiento de normas técnicas sectoriales en los procesos fabriles proporciona mejoras en la producción, facilita la organización del trabajo y optimiza el uso de los recursos, así las cosas, es posible aprovechar el marco regulatorio en esta materia establecido por referentes nacionales e internacionales como ICONTEC e ISO.

Hernández Palma, por ejemplo, hace énfasis en cómo la gestión de la calidad a través del tiempo ha sido estudiada por diversos autores que la definen como herramienta fundamental para

optimizar los procesos de planeación, control, aseguramiento y mejoramiento de la calidad en una organización empresarial, y que permiten tranquilidad de cara al consumidor y condiciones favorables en términos de competitividad en la industria. (Hernández Palma y otros, 2018, como se citó en Rodríguez Rodríguez & Valencia Collantes, 2020, pág. 8).

Es así que estándares como ISO 9000 precisan un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) para que las organizaciones mejoren y documenten su sistema, logrando de esta forma la eficiencia, aspecto esencial para reclamar una certificación de la calidad del proceso de un organismo de certificación respetado internacionalmente y que de cara a la industria permite y facilita el posicionamiento de marca. (Hussain y otros, 2020, como se citó en Rodríguez Rodríguez & Valencia Collantes, 2020, pág. 12).

Amenazas

Las amenazas de corte legal que se identifican corresponden principalmente a los riesgos asociados a aspectos tributarios y el cumplimiento de estas obligaciones, si bien es un requerimiento contemplado en la estructura orgánica, el total de la carga tributaria afecta la operación y las variaciones del mercado al ser un costo fijo, pero más allá de estos aspectos el incumplimiento de estas obligaciones en fechas y valores tiene impactos en el funcionamiento del modelo de negocio, que pueden derivar en sanciones, multas y afectaciones económicas.

Debilidades

Una debilidad real que logramos precisar del entorno y muy particular de la industria textil, corresponden a la aplicación de las disposiciones legales en materia de propiedad intelectual, esto en razón a que en la confección y moda es cultural copiar el diseño, y el desarrollo exclusivo de un actor de la cadena productiva, que una vez logra el posicionamiento de producto, ve cómo su esfuerzo es aplicado por otros competidores sin ningún parámetro de derecho de autor o reconocimiento de marca.

Como lo mencionan Darku y Lubisi, esto se da ya que la ley no logra superponer completamente la moralidad de las sociedades en las que opera, en las cuales existen particularmente para este tipo de industrias la costumbre como derecho consuetudinario que orienta que la tendencia prima por encima del desarrollo intelectual y la originalidad de las ideas. Muchas disposiciones legales enfrentan resistencia cuando entran en conflicto con normas sociales, situación por la cual la administración de los derechos de autor no tiene en cuenta las normas sociales o de costumbre, encontrando problemas para su implementación, puesto que con pequeñas variaciones se logra burlar dicha autoría y afectar la actividad comercial de quien desarrolla el producto con diseño original (Darku & Lubisi, 2019, pág. 13).

Estrategias DOFA

Luego de haber realizado el análisis DOFA desde cada uno de los factores del PESTEL como mecanismo orientador del análisis, corresponde utilizar esta información en la mayor potencialidad de esta herramienta, que es la formulación de estrategias.

Es importante resaltar que lo que se busca es plantear estrategias que prioricen los beneficios de las fortalezas internas, aprovechar las oportunidades externas, mitigar las debilidades internas y evitar o aminorar el impacto de las amenazas externas.

Las estrategias, tácticas y acciones, contemplan estrategias ofensivas, defensivas, adaptativas y de supervivencias, a partir de los siguientes descriptores:

Estrategias Ofensivas- (Maxi-Maxi)-(F-O). Son las de mayor impacto. Apoyándose en las fortalezas, se busca lograr el máximo aprovechamiento de las oportunidades que se han identificado en el entorno.

Estrategias Defensivas- (Maxi-Mini)-(F-A). Diseñadas para enfrentar posibles impactos negativos que puedan crear las amenazas identificadas, mediante el máximo aprovechamiento de las fortalezas.

Estrategias Adaptativas- (Mini-Maxi)-(D-O). Diseñadas para reducir las limitaciones que impone a la empresa determinadas debilidades, en el máximo aprovechamiento de oportunidades que ha identificado en el entorno.

Estrategias de Supervivencia (Mini-Mini)- (D-A). Son las más traumáticas. Buscan reducir el efecto de las debilidades, que puedan agudizar el impacto negativo de amenazas que se ha identificado en el entorno.

Teniendo en cuenta los descriptores para el planteamiento de las estrategias, se procedió a realizar los respectivos cruces, que permiten destacar las siguientes conclusiones:

Estrategias Ofensivas- (Maxi-Maxi)-(F-O). Dentro de este marco de estrategias se identificó por ejemplo que la fortaleza en el manejo de materiales reciclados y apoyo a comunidades que lideran causas ambientales se potencia ante la oportunidad de generación de políticas ambientales y efectos favorables que genera la industria sobre la comunidad, igualmente el aprovechar la fortaleza en contratos justos y talento humano altamente capacitado puede maximizarse ante un aumento de la conciencia ambiental.

Estrategias Defensivas- (Maxi-Mini)-(F-A). Para el caso de las estrategias defensivas se evidencia por ejemplo que, para la amenaza de consumo de energía eléctrica y generación de gases, puede ser afrontado adquiriendo maquinaria que esté tecnológicamente a la vanguardia y que contribuya al ahorro de energía en la optimización de procesos en la cadena, que minimicen el impacto ambiental.

Estrategias Adaptativas- (Mini-Maxi)-(D-O). Este tipo de estrategia contempla por ejemplo que, al existir una oportunidad de favorecer la innovación en textiles por causa de ausencia de una adecuada oferta de insumos, existen otro tipo de textiles calificados como sostenibles o de menor impacto al medio ambiente, que han sido creados con prácticas responsables con el medioambiente, incluyen prácticas sostenibles en su cultivo, creación, o proceso de teñido e hilado, que los convierte en una alternativa para mitigar la debilidad.

Finalmente, en las estrategias de supervivencia (Mini-Mini)- (D-A), se identificó que para enfrentar la amenaza de importación de textiles que se incrementa por el desconocimiento en normas técnicas y leyes, la estrategia de la empresa será de especialización y dominio en el proceso técnico para afrontar esta situación. Así mismo la debilidad de dificultades de acceso a adecuadas ofertas de insumos contribuye con la amenaza de crecimiento en el mercado de productos sustitutos, razón por la cual se debe establecer una estrategia de absorción de estas cadenas diversificando el modelo de negocio.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	FORTALEZA: Productos ofertados ajustados a una tendencia de alimentos para mascotas basados en componentes naturales. OPORTUNIDAD: Mercado en crecimiento.	FORTALEZA: Productos ofertados ajustados a una tendencia de alimentos para mascotas basados en componentes naturales. AMENAZA: Deficiencias en el proceso de producción, debido a aspectos productivos artesanales.
	FORTALEZA: Existen bajos costos fijos, la ubicación de la fabrica se encuentra en una zona rural, que hace que los costos de arriendo, almacenamiento y en general la producción sean más económicos. OPORTUNIDAD: Análizar los precios del mercado y ajustar la estrategia comercial respecto de la competencia.	FORTALEZA: Existen bajos costos fijos, la ubicación de la fabrica se encuentra en una zona rural, que hace que los costos de arriendo, almacenamiento y en general la producción sean más económicos. AMENAZA: Precio de los productos sustitutos, puesto que al no producir en grandes cantidades, se pueden encontrar en el mercado bajos costos a la hora de cambiar.
	FORTALEZA: Al contar con clientes de grandes superficies, se tiene un mayor alcance para el posicionamiento de la marca. OPORTUNIDAD: Ampliar a nuevas líneas de negocio, incluir gatos, aves, hamster y otras mascotas.	FORTALEZA: Al contar con clientes de grandes superficies, se tiene un mayor alcance para el posicionamiento de la marca. AMENAZA: Poder de negociación significativo de los clientes, debido a que existen varios sustitutos en el mercado que le ofrecen alternativas al consumidor si no está satisfecho con lo que se le ofrece.
DEBILIDADES	DEBILIDAD: El método de producción es lento, no es eficiente. OPORTUNIDAD: Mercado en crecimiento	DEBILIDAD: El método de producción es lento, no es eficiente. AMENAZA: Deficiencias en el proceso de producción, debido a aspectos productivos artesanales.
	DEBILIDAD: Los productos están por encima de la media del mercado a nivel de precio, comparado con otras marcas. OPORTUNIDAD: Análizar los precios del	DEBILIDAD: Los productos están por encima de la media del mercado a nivel de precio, comparado con otras marcas. AMENAZA: Precio de los productos sustitutos, puesto que al no

	mercado y ajustar la estrategia comercial respecto de la competencia.	producir en grandes cantidades, se pueden encontrar en el mercado bajos costos a la hora de cambiar.
	DEBILIDAD: Solo se enfocan en los perros, no atienden otras mascotas. OPORTUNIDAD: Ampliar a nuevas líneas de negocio, incluir gatos, aves, hamster y otras mascotas.	DEBILIDAD: Solo se enfocan en los perros, no atienden otras mascotas. AMENAZA: Poder de negociación significativo de los clientes, debido a que existen varios sustitutos en el mercado que le ofrecen alternativas al consumidor si no está satisfecho con lo que se le ofrece.

Estrategias DOFA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	1. Política ambiental	1. Tasa de desempleo y pobreza que afectan el consumo 2. Incremento en impuestos
	2. Abrir las puertas a la exportación de productos	3. Altos costos de importación de materiales 4. Profundización de recesión por pandemia Covid-19 5. Escasez de materia prima nacional
	3. Efectos de la industria sobre la comunidad.	6. Importaciones de textiles
	Innovación en Textiles	7. Consumo de energía eléctrica y generación de gases (CO2)
	4. Aumento de la conciencia ambiental	8. Productos sustitutos
	5. Cumplimiento de normas técnicas	9. Incumplimiento de obligaciones tributarias
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS OFENSIVAS (MAXI - MAXI)	ESTRATEGIAS DEFENSIVAS (MAXI - MINI)
1. Adecuado modelo de gobernanza	<p>Una estrategia corresponde a aprovechar la capacidad que se tiene en materiales reciclados y apoyo a comunidades que lideran causas ambientales para capitalizar la oportunidad de políticas ambientales progresivas y efectos de la industria sobre la comunidad.</p> <p>Otra estrategia de maximización tiene que ver con el aprovechamiento de contratos justos y talento humano altamente capacitado para generar innovación en textiles y materializar el aumento de la conciencia ambiental.</p> <p>Finalmente la última estrategia de maximización se orienta a aprovechar las condiciones contractuales y la subcontratación de procesos de manufactura, para aprovechar las oportunidades que genera el cumplimiento de normas técnicas.</p>	Una estrategia relacionada con los altos costos de importación de materiales será el de realizar acuerdos de fijación de precios anuales con los proveedores para que las compras de los mismos no generen gran impacto debido a las variaciones de la moneda extranjera.
2. Eficaz gestión de los recursos		Una estrategia defensiva que implementara el emprendimiento frente al consumo de energía eléctrica y generación de gases, comprende el de adquirir maquinaria que este tecnológicamente a la vanguardia que contribuya al ahorro de energía y en la optimización de procesos en la cadena de producción que minimicen el impacto ambiental.
3. Ofrecer contratos justos a los trabajadores		El aprovechamiento en cuanto a las redes sociales, y la pasarela de pagos me acerca a los clientes, buscando tenerlos actualizados en mis productos ofertados, el proceso de concientización ambiental y la facilidad de pago y entrega del producto; el contar con una tienda virtual en vez de una física, ayuda al emprendimiento a sobrevivir en una situación generada por la situación actual relacionada a la Pandemia del Covid-19.
4. Talento humano altamente capacitado		
5. Aprovechamiento de plataformas digitales y redes sociales para ofrecer nuestros productos.		
6. Materiales reciclados en la producción		
7. Apoyo a comunidades que lideran causas ambientales		
8. Condiciones contractuales con proveedores		
9. Subcontratación de procesos de manufactura		
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS (MINI - MAXI)	ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA (MINI - MINI)

<p>1. Desconocimiento en normas técnicas y leyes del sector</p>	<p>Una estrategia que la empresa puede emplear para mitigar el desconocimiento de las normas técnicas y las leyes del sector es la apertura de nuevos mercados en el exterior, lo que impulsaría a la empresa a buscar altos niveles de calidad y control en cada uno de sus procesos.</p> <p>Lo anterior, incluso llevaría eventualmente a impulsar la implantación de tecnologías 4.0, lo cual, en una etapa más madura, permitiría estandarizar los procesos y reducir los tiempos de operación.</p> <p>Existe una oportunidad de favorecer la innovación en textiles por causa de no contar con una adecuada oferta de insumos, ya que existen otro tipo de textiles calificados como sostenibles o de menor impacto, que han sido creados con prácticas responsables con el medioambiente, pero que no necesariamente son hechas a partir de materiales reciclados. Estos textiles pueden tener por componentes fibras vegetales o materiales sintéticos, pero incluyen prácticas sostenibles en su cultivo / creación, y en el proceso de teñido e hilado</p>	<p>La amenaza de importación de textiles se incrementa por el desconocimiento en normas técnicas y leyes, por lo cual la estrategia de la empresa será de especialización y dominio en el proceso técnico para afrontar esta situación.</p> <p>La ausencia de historial crediticio contribuye con altos costos de importación, profundización de la recesión y escasez de materia prima nacional, aspecto que requiere una estrategia de fusión con otros mecanismos financieros.</p> <p>La estrategia de la empresa podría ser fusionarse con un proveedor para ampliar la oferta de productos en atención a los efectos de desempleo, pobreza e incremento de impuestos.</p> <p>Las dificultades de acceso a adecuadas ofertas de insumos contribuyen con el crecimiento en el mercado de productos sustitutos, razón por la cual se debe establecer una estrategia de absorción de estas cadenas diversificando el modelo de negocio.</p> <p>Una amenaza prevalente son los altos consumos de energía eléctrica y generación de gases (CO₂), que se ven incrementados por la debilidad de conocimiento en el manejo de tecnologías 4.0 que facilitan alternativas energéticas, por lo cual se contempla una estrategia de fusión con otras empresas para la optimización energética.</p>
---	---	--