

PLAN DE NEGOCIO - GIOCKO
MARCA DE ROPA EXCLUSIVA PARA HOMBRES

ANDRÉS FERNANDO RESTREPO QUINTERO

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE ORIENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
RIONEGRO –ANTIOQUIA

2019

PLAN DE NEGOCIO - GIOCKO
MARCA DE ROPA EXCLUSIVA PARA HOMBRES

ANDRÉS FERNANDO RESTREPO QUINTERO

Trabajo de grado para optar por el título de:

Administrador de empresas

Asesor:

Fredy Yoverti Álvarez Fonseca

Magíster en Ciencias de la Administración

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE ORIENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
RIONEGRO –ANTIOQUIA

2019

CONTENIDO

	Página
1. RESUMEN EJECUTIVO	7
2. DEFINICION DEL PRODUCTO	8
3. EQUIPO DE TRABAJO	11
4. PLAN DE MERCADOS	20
4.1 Análisis del sector	20
4.2 Tendencias del consumidor	26
4.3 Análisis del micro entorno	28
4.4 Análisis de la competencia	29
4.5 Perfil del consumidor	34
4.6 Mercado potencias	40
4.7 Mercado disponible	40
4.8 Mercado meta	40
5. ANALISIS DEL MERCADO	41
5.1 Objetivo de la investigación	41
5.2 Objetivos específicos	41
5.3 Metodología de la investigación	41
5.4 Estrategias de la mezcla del mercado	45
5.4.1 estrategia de producto	45
5.4.2 estrategia de precio	46
5.4.3 estrategia de promoción	46
5.4.4 estrategia de distribución	47
6. MODELO DE NEGOCIO	48
6.1 segmento del mercado	48
6.2 propuesta de valor	49
6.3 canales	49
6.4 Relación con los clientes	49
6.5 Fuentes de ingresos	50
6.6 Actividades clave	50

6.7 Recursos clave	51
6.8 Asociaciones clave	52
6.9 Estructura de costos	53
7. ANALISIS DE RIESGOS	54
8. PLAN DE IMPLEMENTACION	58
9. PLAN FINANCIERO	59
9.1 Proyección de ventas	59
9.1.1 Proyección de ventas camisetas cuello redondo	59
9.1.2 Proyección de ventas camisetas tipo polo	61
9.2 nomina administrativa o cargos vinculados por medio de contrato de prestación de servicios	63
9.3 Punto de equilibrio	64
9.3.1 Datos grafico punto de equilibrio	64
9.4 Margen de contribución promedio ponderado	65
9.5 Balance general	66
9.6 Estado de resultados	67
9.7 Flujo de caja	69
9.8 VPN (valor presente neto) y TIR (tasa interna de retorno)	70
10. ANALISIS FINANCIERO	72
11. BIBLIOGRAFIA	74

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Logo de la marca	9
Figura 2. Camisetas tipo polo	10
Figura 3. Camisetas cuello redondo	11
Figura 4. Estructura organizacional	13
Figura 5. Evolución de las ventas del sector textil 2015-2018	24
Figura 6. Balanza comercial sector textil 2015-2018	25
Figura 7. Imágenes de referencia DiezCo	30
Figura 8. Imágenes de referencia Lugo Lugo Brothers	31
Figura 9. Comportamiento de las ventas camisetas cuello redondo	60
Figura 10. Comportamiento de las ventas camisetas tipo polo	61
Figura 11. Grafico puntos de equilibrio	64

LISTA DE TABLAS

	Página
Tabla 1. Descripción del cargo Gerente	14
Tabla 2. Descripción del cargo Diseñador	16
Tabla 3. Descripción del cargo Community manager	18
Tabla 4. Composición empresarial sector confección para el año 16 (grupo 1)	22
Tabla5. Total activo, ingresos operacionales y número de empresas por tamaño para el año 2016 (grupo2)	23
Tabla 6. Análisis de la competencia	32
Tabla 7. Perfiles del consumidor de lujo	36
Tabla 8. Perfil del consumidor	44
Tabla 9. Ponderación de probabilidades y niveles de impacto	54
Tabla 10. Calificación de riesgos	55
Tabla 11. Matriz de evaluación de riesgos	56
Tabla 12. Plan de implementación	58
Tabla 13. Proyección de ventas	59
Tabla 14. Proyección de ventas camisetas cuello redondo	59
Tabla 15. Proyección de ventas camisetas tipo polo	61
Tabla 16. Total proyección de ventas anuales	62
Tabla 17. Nomina administrativa o cargos vinculados por medio de contrato de prestación de servicios	63
Tabla 18. Cantidad de equilibrio	64
Tabla 19. Ingreso de equilibrio	64
Tabla 20. Margen de contribución promedio ponderado	65
Tabla 21. Balance general	66
Tabla 22. Estado de resultados	67
Tabla 23. Flujo de caja	69
Tabla 24. VPN (valor presente neto) y TIR (tasa interna de retorno)	70
Tabla 25. Indicadores financieros	71

1. RESUMEN EJECUTIVO

Hoy por hoy, los gustos y las necesidades de las personas han cambiado. Hemos entrado en una época donde la conectividad que tenemos y la facilidad de relacionamiento, nos llevan a conocer y expandir nuestra visión mucho más allá de lo local, haciendo que todas las personas podamos conocer y ampliar nuestra cultura a través de los medios digitales; gracias a ellos podemos ver lo que alrededor del mundo marca tendencia, a su vez que nos da la facilidad de acceder a mercados y productos que anteriormente no eran tan accesibles.

La moda, como muchos otros mercados, es una de las industrias que más se ha acelerado durante los últimos tiempos gracias al amplio poder de los medios, que gracias a ellos las personas pueden estar al tanto inmediatamente de las tendencias que marcan las ciudades más reconocidas del mundo por ser sedes donde se ubican las casas de moda y alta costura más famosas, o por tener los desfiles más llamativos, como lo es Milán, Paris o Nueva York. Allí se muestran las últimas tendencias de la moda, tanto femenina como masculina, porque es cierto, y tenemos que aceptarlo también, que los hombres quieran vestir atuendos exclusivos de los mejores diseñadores y estar siempre a la moda; pensando en esto creamos Giocko.

Giocko es una marca de camisetas para hombre centrada en el sector de alta costura, creada para satisfacer las necesidades que hoy en día están solicitando los consumidores de esta parte de la

economía textil, mostrándola como una marca que ofrece lujo y exclusividad para quienes quieran acceder a ella.

En el trabajo que se enseña a continuación explicamos más detalladamente lo que la marca como tal quiere ofrecer y dar a sus clientes, mostramos la estructura del mercado al cual le apunta, y la forma en como desarrollaremos la idea, mostrando punto por punto el plan de trabajo que se planea poner en marcha, la estructura organizacional que va a tener, la forma en cómo se va a sacar el producto y un cronograma y una planeación exhaustiva del desarrollo de la marca, esto sumado a un plan financiero en el cual detallamos y mostramos porque es tan viable este plan de negocios.

2. DEFINICIÓN DEL PRODUCTO

Giocco es una marca que diseña y confecciona ropa de lujo. Nace en el oriente antioqueño a raíz del auge que este mercado ha venido incrementando gracias a que cada día hay más personas con una capacidad adquisitiva creciente que les permite adquirir este tipo de prendas; su nombre deriva de la palabra *giocco*, que en italiano significa juego. La selección de este nombre se da en virtud de la búsqueda por el equilibrio entre lo exuberante y la sencillez, sumado a la elegancia que caracteriza a las prendas de alta costura. Giocco quiere ofrecer a sus clientes prendas de lujo, exclusivas y hechas con los mejores materiales del mercado, esto sumado al estatus que la marca le dará a quien use sus prendas, pues al ser diseños exclusivos pocas personas los podrán utilizar, permitiéndoles destacar del común sintiendo que lo que usan fue diseñado solo para ellos pues nuestro mercado meta, que son aquellas personas que disfrutan de la alta costura y el reconocimiento que estas marcas les dan, no quieren usar lo que cualquier persona en la calle puede comprar.

El portafolio inicial de Giocco está compuesto por camisetas tipo polo fabricadas en algodón pique y camisetas cuello redondo fabricadas en algodón. Estas prendas se producirán en cantidades limitadas y tendrán diseños exclusivos basados en las últimas tendencias de la moda. En su confección se emplearán finos bordados o estampados que le darán a la prenda un toque distintivo. Como se señaló anteriormente, la marca dirige su atención al consumidor masculino juvenil, que quiera relucir su clase y poder mediante una prenda casual como es una camiseta que sea

reconocida por su exclusividad en diseño y en adquisición, debido a que su precio también está por encima del promedio, esto justificado en la calidad, exclusividad y elaboración de la prenda.



Figura 1: logo de la marca. Fuente: Elaboracion propia

La imagen de la marca lleva en su logotipo el nombre de la misma, para que sea identificada por este y sea fortalecido a medida que se crea una cultura alrededor de ella. Se basa en 3 colores básicos que son el negro que representa el valor, el poder, el prestigio y la elegancia, aspectos que son coherentes con lo que la marca quiere representar; el color blanco que representa limpieza y nobleza, aspectos que resaltan la pulcritud y dedicación con la que cada prenda está hecha; y el color dorado que representa la comodidad, riqueza y lujo que la marca ofrece a sus clientes por medio de sus prendas.

A continuación, se muestran algunos diseños básicos de las camisetas tipo polo y cuello redondo que se producirán inicialmente:

Camisetas tipo polo:



Figura 2: camisetas tipo polo. Fuente: <https://www.freepik.es/fotos-vectores-gratis/camisa>

Camisetas cuello redondo:



Figura3: camisetas cuello redondo. Fuente: <https://www.freepik.es/fotos-vectores-gratis/camiseta>

3. EQUIPO DE TRABAJO

La estructura organizacional que se empleará en la organización sigue una lógica piramidal, jerarquizada, cuya unidad estratégica principal está representada por el gerente, quien es el líder y máximo directivo de la organización; no obstante, sus decisiones se apoyen en los juicios y recomendaciones de las dos unidades administrativas que le suceden, a saber: El jefe de diseño y el *community manager*.

En lo que respecta a las responsabilidades del gerente, éste tiene la última palabra frente a la aprobación o rechazo de los diseños para las prendas, las decisiones de producción, gestión financiera y los aspectos operativos del negocio. A las anteriores responsabilidades se le suma la condición de representante y agente negociador con los aliados de la empresa (proveedores, maquiladores, boutiques), funciones que exigen habilidades comerciales y capacidad para desarrollar relaciones interpersonales asertivas.

Dependiendo de la gerencia, pero asumiendo un rol consultivo, el diseñador es responsable de las actividades involucradas en el diseño de las prendas que conformarán la colecciones. Ello implica el desarrollo de actividades de investigación de mercados, que no generan conflicto con las efectuadas por el *community manager*, toda vez que se enfoca en el seguimiento de las tendencias del consumidor, moda, materiales, diseños y no tanto al establecimiento de relaciones con clientes y consumidores. De manera paralela, el diseñador es responsable de la elaboración de bocetos que serán presentados a la gerencia para la toma de decisiones. El diseñador, igualmente, genera los insumos de información que requerirán los confeccionistas (referencias, cantidades, insumos), por lo que será responsable de resolver las situaciones de conflicto que se puedan presentar con los proveedores de manufactura.

El *community manager* se ubica en el mismo nivel del diseñador y depende del gerente. Es el encargado de crear contenido para las redes sociales (inicialmente en *Instagram*®), realizar publicaciones alrededor de las colecciones, referencias, información de uso para el cliente; sumado a ello, el *community manager* deberá crear los mecanismos necesarios para garantizar las óptimas relaciones del cliente con la marca, mediante estrategias de comunicación, fidelización, creación de audiencia y posicionamiento. Todo ello enmarcado en el interés de mantener un ambiente de distinción que dialogue con el sentido de la marca.

Complementa las funciones anteriormente descritas las labores de gestión de información, monitoreo, seguimiento al *engagement*, comportamiento de la comunidad, niveles de tráfico, así como el desarrollo de planes y estrategias de marketing digital. A continuación, se presenta la propuesta de estructura organizacional de acuerdo con las funciones descritas anteriormente.

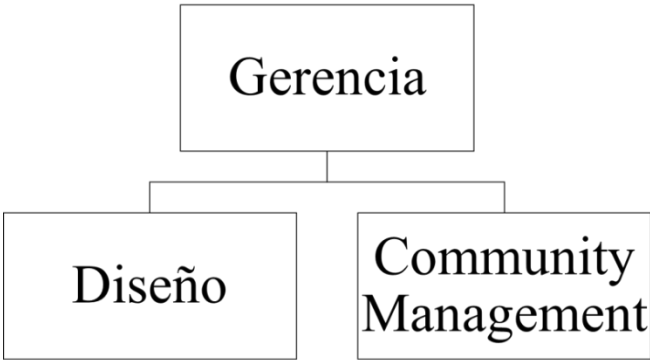


Figura 4. Estructura organizacional. Fuente: elaboración propia

De igual modo, se presentan a continuación las descripciones de los cargos que componen el equipo de trabajo:

Tabla 1. Descripción de cargo – Gerente

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
DENOMINACIÓN: Gerente		
JEFE INMEDIATO: No aplica	NIVEL ORGANIZACIONAL: Estratégico <u> X </u> Táctico <u> </u> Operativo <u> </u>	
2. OBJETIVO GENERAL DEL CARGO		
El gerente es responsable de la gestión operativa y financiera de la empresa, apoyándose en el diseñador y el <i>community manager</i> . El gerente es el responsable de garantizar la sostenibilidad del negocio mediante la toma de decisiones estratégica, con respaldo en la información que suministren las unidades estratégicas que el supervisa.		
REQUISITOS MÍNIMOS		
3.1 FORMACIÓN ACADÉMICA REQUERIDA: Profesional en Administración de empresas, ingeniería industrial, ingeniería de producción, ingeniería administrativa		
3.2 EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA: Experiencia comprobada en empresas del sector de la confección y la moda.		
4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES		
FUNCIONES	PERIODICIDAD (ocasional / diaria)	TIPO (dirección / Ejecución)
Gestionar los pedidos y devoluciones de los clientes	Diaria	Ejecución
Tomar decisiones para la aprobación de diseños con base en la información suministrada por el diseñador	Ocasional	Dirección
Gestionar proveedores	Ocasional	Ejecución
Administrar los recursos (físicos, financieros, tecnológicos) para el desarrollo de las diversas funciones del negocio (producción, marketing, ventas)	Diaria	Dirección
Resolución de requerimientos de los clientes que no puedan ser administradas por el <i>community manager</i>	Diaria	Ejecución
Aprobar o rechazar contenido para redes	Diaria	Dirección
Establecer los planes estratégicos de la empresa con base en el seguimiento a la gestión	Ocasional	Dirección

5. COMPETENCIAS		NIVEL DE DESARROLLO REQUERIDO		
		Alto	Medio	Bajo
5.1 GENERALES				
1	Adaptación	x		
2	Ambición profesional	x		
3	Análisis	X		
4	Aprendizaje	X		
5	Asertividad	X		
6	Autocontrol	X		
7	Autonomía	X		
8	Creatividad	X		
9	Delegación	X		
10	Dinamismo	X		
11	Flexibilidad	X		
12	Independencia	X		
13	Iniciativa	X		
14	Integridad	X		
15	Juicio	X		
16	Liderazgo	X		
17	Negociación y conciliación	X		
18	Orientación al servicio	X		
19	Persuasión	X		
20	Planificación y Organización	X		
21	Resolución de problemas	X		
22	Sensibilidad interpersonal	X		
23	Sociabilidad	X		
24	Toma de decisiones	X		
25	Trabajo bajo presión	X		
26	Trabajo en equipo	X		
5.2 TÉCNICAS		Alto	Medio	Bajo
1	Atención al detalle	X		
2	Atención al público	X		
3	Auto organización	X		
4	Comunicación no verbal	X		
5	Comunicación oral y escrita	X		
6	Disciplina	X		
7	Razonamiento numérico	X		
8	Sentido de Urgencia	X		
6. RESPONSABILIDAD		NIVEL		
		Alto	Medio	Bajo
Relacionada con los bienes y valores de la empresa		X		

Relacionada con la información (¿cuál?)	X		
Frente a las relaciones interpersonales (¿Cuáles?)	X		

Fuente: elaboración propia

Tabla 2. Descripción de cargo - Diseñador

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
DENOMINACIÓN: Diseñador (a)		
JEFE INMEDIATO: Gerente	NIVEL ORGANIZACIONAL: Estratégico _____ Táctico __X__ Operativo	
2. OBJETIVO GENERAL DEL CARGO		
El diseñador es la persona encargada de crear estilos y diseños según la temporada y las últimas tendencias de la moda, para las prendas que se producirán, y proponerlas a la junta directiva para su posterior aprobación. Su labor de diseño estará acompañada del seguimiento al mercado en términos de sus tendencias, comportamiento del consumidor, seguimiento a la competencia, nuevos materiales, diseños, ferias y eventos que contribuyan a la visibilización de la marca.		
REQUISITOS MÍNIMOS		
3.1 FORMACIÓN ACADÉMICA REQUERIDA: Profesional en diseño de modas		
3.2 EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA: Talleres de moda o campos afines al mundo de la moda.		
4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES		
FUNCIONES	PERIODICIDAD (ocasional / diaria)	TIPO (dirección / Ejecución)
Diseñar los estilos de las prendas	Diaria	Ejecución
Realizar seguimiento a las últimas tendencias en moda y materiales textiles. Visitar ferias y ruedas de negocios que permitan actualizarse el lanzamiento de nuevos tejidos y diseños, o para establecer contacto con nuevos proveedores.	Diaria	Ejecución
Modificar los diseños según sea requerido	Ocasional	Ejecución

Gestionar el lanzamiento de las nuevas colecciones, articulándose con el <i>community manager</i> y la gerencia. El diseñador es responsable de los aspectos logísticos implicados en el desarrollo de eventos de lanzamiento (desfiles, distribución en tiendas, contacto con influenciadores, entre otros).		Ocasional	Ejecución	
Definición del público objetivo o el segmento de mercado (edad, estilo, rango de precios, etc).		Ocasional	Ejecución	
Supervisar el patronaje y la producción, mediante la realización de labores de inspección y comunicación con los proveedores de manufactura.		Diaria	Ejecución	
Servir como canal de comunicación entre la empresa y los proveedores de insumos y manufactura. Ello implica la resolución de inquietudes y control de calidad.		Diaria	Ejecución	
5. COMPETENCIAS		NIVEL DE DESARROLLO REQUERIDO		
		Alto	Medio	Bajo
5.1 GENERALES				
1	Adaptación	X		
2	Ambición profesional	X		
3	Análisis	X		
4	Aprendizaje	X		
5	Asertividad	X		
6	Autocontrol	X		
7	Autonomía	X		
8	Creatividad	X		
9	Delegación		X	
10	Dinamismo		X	
11	Flexibilidad	X		
12	Independencia			X
13	Iniciativa	X		
14	Integridad	X		
15	Juicio	X		
16	Liderazgo		X	
17	Negociación y conciliación		X	
18	Orientación al servicio		X	
19	Persuasión		X	
20	Planificación y Organización		X	
21	Resolución de problemas		X	
22	Sensibilidad interpersonal	X		
5.2 TÉCNICAS		Alto	Medio	Bajo
1	Atención al detalle	X		

2	Atención al público		X	
3	Auto organización	X		
4	Comunicación no verbal	X		
5	Comunicación oral y escrita	X		
6	Disciplina	X		
7	Razonamiento numérico			X
8	Sentido de Urgencia	X		
6. RESPONSABILIDAD		NIVEL		
		Alto	Medio	Bajo
Relacionada con los bienes y valores de la empresa		X		
Relacionada con la información (¿cuál?)		X		
Frente a las relaciones interpersonales (¿Cuáles?)			X	

Fuente: elaboración propia

Tabla 3. descripción de cargo - Community manager

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
DENOMINACIÓN: <i>Community manager</i>		
JEFE INMEDIATO: Gerente	NIVEL ORGANIZACIONAL: Estratégico ____ Táctico <u> X </u> Operativo	
2. OBJETIVO GENERAL DEL CARGO		
El <i>Community manager</i> se encarga de todo el manejo de las redes sociales y páginas de la empresa (que en este caso es <i>Instagram</i>), para manejar el contenido que en ellas se publica para poder llegar a un público específico o nicho de mercado, velando siempre porque este sea acorde a las tendencias de moda y de más artículos que sean acordes con la marca.		
REQUISITOS MÍNIMOS		
3.1 FORMACIÓN ACADÉMICA REQUERIDA: Profesional comunicador social o afines		
3.2 EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA: Manejo de redes sociales, captación de público específico y áreas afines al mundo de la moda		
4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES		
FUNCIONES	PERIODICIDAD (ocasional / diaria)	TIPO (dirección / Ejecución)
Crear y gestionar contenidos en la red social	Diaria	Ejecución
Responder los mensajes al DM (Direct message)	Diaria	Ejecución
Gestionar la recepción de pedidos, el proceso de venta y posventa a través de la red social.	Diaria	Ejecución

Estar pendiente a las tendencias de moda para publicar artículos acordes a la marca para llegar al nicho de mercado		Diaria	Ejecución	
Establecer estrategias orientadas al posicionamiento de la marca y la fidelización de los clientes.		Diaria	Dirección	
Segmentar el mercado objetivo o los segmentos hacia los cuales se dirigen las colecciones con base en las interacciones de los usuarios con la página		Ocasional	Dirección	
Monitorear las publicaciones y realizar las métricas que contribuyan a la toma de decisiones en las áreas de diseño y gerencia		Diaria	Dirección	
5. COMPETENCIAS		NIVEL DE DESARROLLO REQUERIDO		
		Alto	Medio	Bajo
5.1 GENERALES				
1	Adaptación	X		
2	Ambición profesional	X		
3	Análisis	X		
4	Aprendizaje	X		
5	Asertividad	X		
6	Autocontrol	X		
7	Autonomía		X	
8	Creatividad	X		
9	Delegación		X	
10	Dinamismo	X		
11	Flexibilidad	X		
12	Independencia		X	
13	Iniciativa	X		
14	Integridad	X		
15	Juicio	X		
16	Liderazgo		X	
17	Negociación y conciliación		X	
18	Orientación al servicio	X		
19	Persuasión	X		
20	Planificación y Organización	X		
21	Resolución de problemas	X		
22	Sensibilidad interpersonal	X		
23	Sociabilidad	X		
24	Toma de decisiones		X	
25	Trabajo bajo presión	X		
26	Trabajo en equipo	X		
5.2 TÉCNICAS		Alto	Medio	Bajo
1	Atención al detalle	X		

2	Atención al público	X		
3	Auto organización	X		
4	Comunicación no verbal	X		
5	Comunicación oral y escrita	X		
6	Disciplina	X		
7	Razonamiento numérico		X	
8	Sentido de Urgencia	X		
6. RESPONSABILIDAD		NIVEL		
		Alto	Medio	Bajo
Relacionada con los bienes y valores de la empresa		X		
Relacionada con la información (¿cuál?)		X		
Frente a las relaciones interpersonales (¿Cuáles?)		X		
7. EXÁMENES OCUPACIONALES DE INGRESO				
TIPO	REQUERIDO	NO REQUERIDO		
Examen Médico	X			
Visiometría	X			
Audiometría	X			
Espirometría	X			
Cuadro Hemático	X			
Glicemia	X			
Frotis de Sangre Periférico		X		
Rx de columna		X		
Otro: _____		X		

Fuente: elaboración propia

4. PLAN DE MERCADOS

4.1 *Análisis del sector*

La industria textil se destaca como uno de los más activos en la economía colombiana, en la medida que aporta cerca del 8,6% del PIB industrial del país (26.6 billones de dólares) y representa aproximadamente el 24% del empleo en el país. Aunque el 2017 fue un año difícil para el sector, el 2018 registró un mejor comportamiento, gracias a convenios como el tratado de libre comercio con Mercosur de 0% de aranceles en importaciones y otras medidas implementadas por el gobierno nacional para combatir el contrabando (Cámara de Comercio de Bogotá, 2018).

Esta industria, junto con la de los alimentos y bebidas, fueron los encargados de reactivar la producción económica del país durante la primera mitad del 2018. Aunque durante el mismo periodo del 2017 los resultados que se registraron no fueron tan favorables, debido a la reforma tributaria que se implementó (El nuevo siglo, 2018), la industria textil continua ocupando un renglón determinante en la economía nacional gracias a las nuevas propuestas que ha asumido el gobierno para potencializar las empresas locales y llamar la atención de los inversionistas. Estas iniciativas, de acuerdo con el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, citado por el (Instituto Nacional de Contadores Públicos, 2017) se asocian a:

La implementación de la Ley Anticontrabando; diversificación y valor agregado a través de la Política de Desarrollo Productivo; apoyo efectivo a innovadores y emprendedores; financiamiento presente y futuro a través de Bancóldex; promoción del mercado interno a través de compra colombiana; formalización para juego limpio y cancha equilibrada; sin tregua contra el contrabando; aranceles contra precios ostensiblemente bajos; promoción de comercio exterior; acciones para atraer compradores internacionales; y la Alianza del Pacífico (Instituto Nacional de Contadores Públicos, 2017).

De acuerdo a la encuesta mensual manufacturera (EMM) realizada por el DANE, la confección de prendas de vestir, excepto prendas de piel, al año 2017, aportó un 3.2 % al total de la producción bruta nacional; de igual modo, este sector se ubica entre los grupos que registran las mayores participaciones del personal ocupado en el total del sector según la CIU Rev. 4 A.C con un 10,3% seguido de la elaboración de otros productos alimenticios 8,3% y fabricación de productos de plástico 7,8% (DANE, 2018).

En términos de la composición empresarial, la superintendencia de sociedades realizó una caracterización en el año 2017, con base en la información reportada por las empresas respecto de sus estados financieros y otra información relevante. En líneas generales, de las 725 empresas que reportaron esta información, el 24,0% correspondió a grandes empresas, el 56,1% a medianas, el 19,9% a pequeñas y microempresas (Superintendencia de Sociedades, 2017). A continuación, se presenta la composición empresarial elaborada por la entidad:

Tabla 4. Composición empresarial sector confección para el año 2016 (grupo 1)

Tamaño	No. Empresas	Total activo (millones de \$)	Ingresos Operacionales ¹² (millones de \$)
GRANDE	96	\$ 12,524,973.20	\$ 12,725,799.73
MEDIANA	24	\$228,391	\$341,661
PEQUEÑA	1	\$1,596	\$2,006
TOTAL	121	\$ 12,754,960	\$ 13,069,466

Fuente: Superintendencia de sociedades, 2017.

En la tabla 4 se observa que las 96 empresas catalogadas como grandes, participaron con un 97% en los ingresos percibidos por la operación en el 2016. Una nueva clasificación, esta vez dirigida

a las empresas del grupo 2 que reportaron su información contable bajo norma internacional, permitió concluir que la empresas grandes, constituyen el 52,7% del total de los ingresos operacionales generados por una muestra de 121 empresas, mientras que las medianas aportaron 41,9% y las más pequeñas y micros aportan el 5,4% (Superintendencia de Sociedades, 2017).

Tabla 5. Total activo, ingresos operacionales y número de empresas por tamaño para el año 2016 (grupo 2)

Tamaño	No. Empresas	Total activo (millones de \$)	Ingresos Operacionales¹³ (millones de \$)
GRANDE	78	\$4,200,679	\$4,926,193
MEDIANA	383	\$3,373,293	\$3,913,226
PEQUEÑA Y MICRO	143	\$301,344	\$503,260
TOTAL	604	\$ 7,875,315	\$ 9,342,679

Fuente: Superintendencia de sociedades, 2017.

La temporada de fin de año favoreció la tendencia positiva del sector textil, además de otros proyectos como la apuesta de la Federación Nacional de Comerciantes – FENALCO- por este sector, con el lanzamiento del proyecto Sistema Moda, una propuesta educativa y de desarrollo empresarial que busca fortalecer e impulsar el sector a nivel internacional (Inexmoda, 2019).

El cierre del año 2018 se evidenció un comportamiento positivo tanto para el sector textil como el de las confecciones, respondiendo a un incremento en el gasto de los hogares, que en lo corrido del año aumento 4,65% en términos reales para el segmento de vestuario y calzado (Inexmoda, 2019).

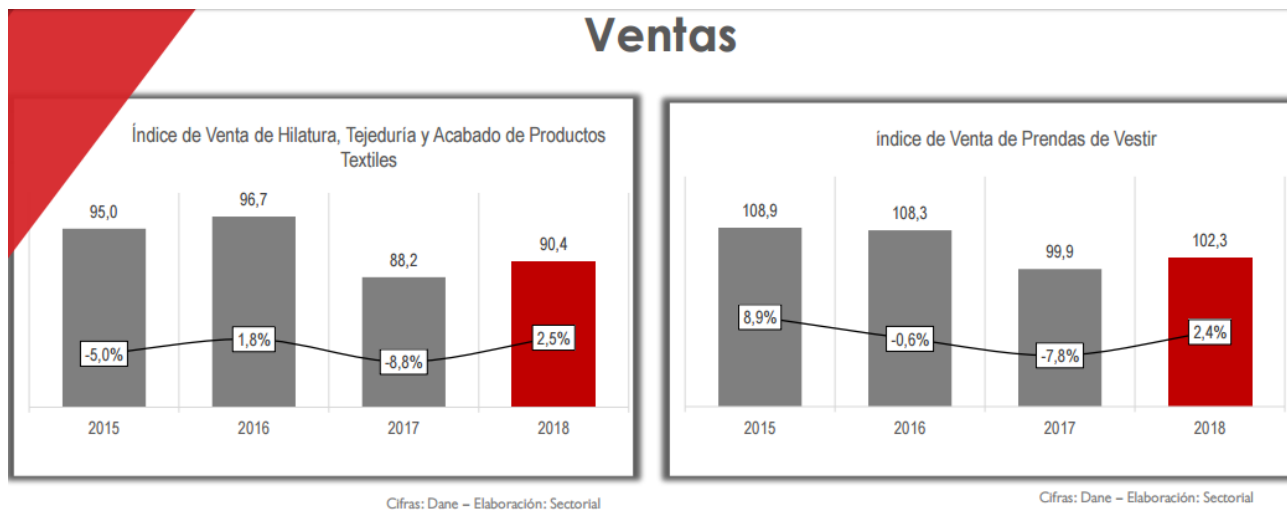


Figura 5. Evolución de las ventas del sector textil 2015 - 2018. Fuente: Inexmoda.

La evolución positiva en el ingreso de los hogares colombianos, se traduce en el consumo, por ende, en la activación de los sectores económicos y la industria. Particularmente, la industria textil experimentó esta lógica. Tal es así que en el 2018 este gasto fue de aproximadamente \$ 657 billones de pesos representando un 3,3% por encima del año anterior; el vestuario y calzado fue el segundo grupo que más creció representado por el 4,71% después de cultura y diversión. El producto con mayor aporte al crecimiento real fue la ropa interior para mujer con el 10,41% (Inexmoda, 2019).

Las importaciones de prendas de vestir y productos textiles y materias primas aumentaron con respecto al año anterior, de lo que se puede concluir que, dadas las condiciones y factores internos y externos, las empresas textiles se han visto forzadas a tercerizar sus procesos en diferentes países, más que todo asiáticos, dado que la mano de obra y materiales son más económicos que fabricarlos dentro del país.

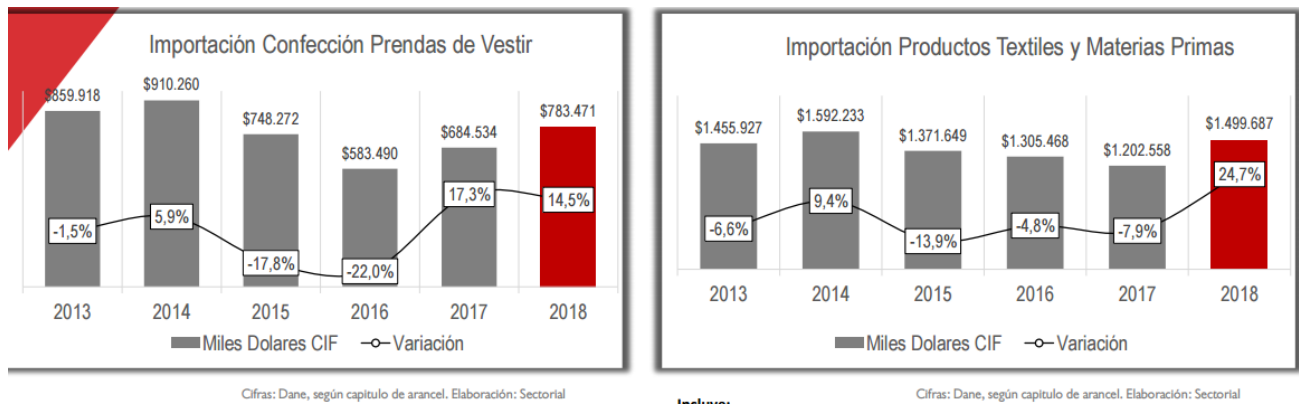


Figura 6. Balanza comercial sector textil 2015 -2018. Fuente: Inexmoda

El país que lidera la lista de donde se importan las prendas de vestir y materias primas es China, abarcando casi un 45% del mercado, seguido de India y estados unidos (Organizacion Mundial Del Comercio, 2019). Por otra parte, las exportaciones de confecciones de prendas de vestir y productos textiles y materias primas, según cifras de DANE, hasta el año 2017 fueron en un constante decrecimiento debido a los diferentes factores políticos y económicos por los cuales atravesaba el país, generando que la economía tuviese un rezago industrial por lo que diferentes industrias en el país se vieron obligadas a reducir operaciones con el fin de seguir vivas en el mercado.

En el año 2018, y gracias a las nuevas políticas nacionales e internacionales, la economía comenzó a tener nuevos aires de crecimiento que impulsaron a las diferentes compañías a reactivar planes de exportaciones. Concretamente, la dinámica del sector ha ido mejorando y, de hecho, las exportaciones registradas a septiembre de 2018 mostraban un crecimiento del 5% para los textiles, lo que en el 2019 podría ser de entre el 8% y el 10% (Portafolio, 2019).

El año pasado, las exportaciones del sistema confección - moda generaron ingresos por US\$921 millones y 1.333 empresas nacionales participaron de este mercado. “Aunque Antioquia aún concentra la mayoría de las compañías (461), los industriales de Bogotá (449), Valle del Cauca (147), Santander (116) y Atlántico (51), entre otros, también han visto futuro en exportar en el sector” (La República, 2018).

Precisamente, en el año 2017, Antioquia, Bogotá y Valle del Cauca enviaron al exterior 77,7% de los productos contemplados en la cadena Sistema Moda, alcanzando US\$716,5 millones entre las empresas de los tres departamentos (La República, 2018).

De acuerdo ProColombia, Colombia se destaca a nivel internacional por ser el primer exportador de fajas y ropa de control de América y el tercero en todo el mundo, el primero en confecciones en tejido plano en Sudamérica y líder en la región en productos como brasieres, fajas, vestidos de baño, jeans, y ropa interior masculina (Procolombia, 2018).

4.2 Tendencias del consumidor

Hoy por hoy las tendencias del mercado, refiriéndonos al mercado textil de lujo, van más allá de solo centrarse en la venta de artículos de moda que pueden ser exclusivos dado que a medida que llegan nuevas generaciones la exclusividad se va tornando como un factor cada vez más escaso, creando así nuevos retos para las marcas de lujo para que vayan más allá, es decir, las marcas de lujo tienen que ofrecer más que una prenda, ahora tienen que ofrecer una completa experiencia en

la cual el consumidor se sienta único con lo que está usando, la marca tiene que transmitir exclusividad y emoción.

Las marcas de lujo hoy apuntan a 7 tendencias en las cuales se concentra el mercado; la primera es una preservación del mercado en la era digital, donde estas amplían su portafolio de servicios mayormente por los canales online a través de todo el mundo; la segunda es incrementar el número de clientes, especialmente los jóvenes pues hoy en día en ciertos países los *millennials* han conseguido tener una capacidad adquisitiva que les permite comprar productos de lujo, además de la generación Z que son los consumidores del futuro.

Con esto se suma un fuerte reto para estas compañías pues este sector de las nuevas generaciones es más exigente, son conoedores, desean ser escuchados y tiene más capacidad de crítica por lo que priorizan la personalización y los canales *on* y *offline*; la tercera es la robotización, inteligencia artificial, *e-commerce* y *blockchain*, para entrar de una forma no invasiva a la mente de los consumidores, con fines de marketing, para conocer el comportamiento del consumidor y anticiparse a sus deseos; además de que el *blockchain* será la clave contra la falsificación de productos de lujo; la cuarta se trata de potenciar la creatividad de modo que se esté creando e innovando constantemente para crear artículos que generen emociones memorables, que impresionen y susciten admiración; la quinta es adaptarse a la evolución del consumidor chino; la sexta es la personalización; allí es determinante la condición de “único” o “exclusivo” ligado al consumo de moda de lujo; al respecto, las firmas se centran en presentar al mercado colecciones limitadas y la posibilidad de que el consumidor personalice el producto para que luego le sea

entregado físicamente como él lo diseñó¹; y la séptima se trata del lujo donde se quieren mostrar artículos y prendas elaborados con materiales alternativos a los tradicionales con el incentivo de cuidar el medio ambiente creando una cultura de consumo sostenible (e&n.net, 2018).

4.3 Análisis del micro entorno

A nivel nacional, Colombia sigue siendo el departamento líder de la industria de producción textil y confección de prendas de vestir, abarcando casi un 42% del mercado. En esta cifra departamental no solo se cuenta con el área metropolitana, sino que se suman también municipios del oriente antioqueño destacados por ser fuertes en producción de textiles como son Don Matías, Santa Rosa, El Santuario, El Peñol y Rionegro. La industria ha venido disminuyendo mucho su participación del mercado por diferentes factores económicos, ya que antes Antioquia tenía cerca del 52-54% del mercado (Portafolio, 2019).

Hoy la industria textil antioqueña se ve afectada por el fuerte golpe que está dando el contrabando de productos y materia prima ilegal, que de \$16 billones de pesos anuales que produce la industria textil y confecciones, el 30% se lo llevan los productos de contrabando que no pagan ningún tipo de impuestos (Portafolio, 2019).

A pesar de las diferentes adversidades que ha encontrado el sector a través de los últimos años, se siguen creando nuevas estrategias para impulsarlo y que retome una línea de crecimiento para

¹ Un ejemplo proveniente de una empresa local lo reporta la compañía de calzado Vélez. A través de su sitio web <https://www.velez.com.co/personalizacion> el cliente puede personalizar su calzado, seleccionando el estilo, la talla, el color, los cordones, el tipo de suela y, si lo desea, un grabado personalizado en el cuero.

seguir compitiendo en el mercado y conservar el título como el departamento líder en textiles, confección y moda de Colombia. Una de estas estrategias, creada por el gobierno, es la creación de dos nuevos distritos para el sector textil y confecciones en Antioquia ubicados en Itagüí y Medellín, más específicamente en el Hueco. Estos distritos contarán con beneficios fiscales con el fin de impulsar las exportaciones del sector.

Esta propuesta beneficia alrededor de 600 empresas, lo que va ligado al impacto directo de unos 5000 empleos y unos 17000 empleos indirectos, ayudando a reducir también la tasa de desempleo que hay en el país, además de que es una propuesta conjunta a la nueva ley de financiamiento propuesta por el gobierno que además de incluir en ella un retorno del 100% del IVA en las inversiones de bienes de capital, se suma el descuento del 50% del impuesto de industria y comercio dados como incentivos específicos a las industrias creativas.

Las empresas vinculadas a esta propuesta contarán con oficinas exclusivas de administración tributaria, además de un seguimiento y apoyo constante de funcionarios de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (La República, 2019).

4.4 Análisis de la competencia

El análisis de la competencia se realizó a partir de examen de un conjunto de factores clave de éxito, que fueron comparados entre dos propuestas de valor con características similares a la que se propone en este plan de negocio -en términos de su segmentación y tipo de producto- pero que difieren en el sentido de disfrutar de una mayor experiencia en el mercado. Estos factores son: precio, amplitud del portafolio, actividad en redes sociales, orientación del diseño, proceso de

venta, proceso de distribución, modalidades de pago y servicio posventa. La elección de estos criterios se fundamentó en la posibilidad de ser examinados por la vía de la observación y el seguimiento de sus lógicas a través de estrategias como el cliente oculto.

El objetivo de esta comparación fue identificar las mejores prácticas desarrolladas por dos marcas dedicadas a la confección, diseño y venta de prendas de vestir, localizadas en el área metropolitana del Valle De Aburra y que fueran susceptibles de ser aplicables a la marca.

La primera marca analizada fue Diez.co, esta empresa nació en la ciudad de Medellín hace 3 años y se dedica al diseño, confección y venta de prendas de vestir informales, atuendos frescos, enfocados a un público joven que disfruta de diseños vanguardistas y sutilmente atrevidos, tanto para hombres como para mujeres.

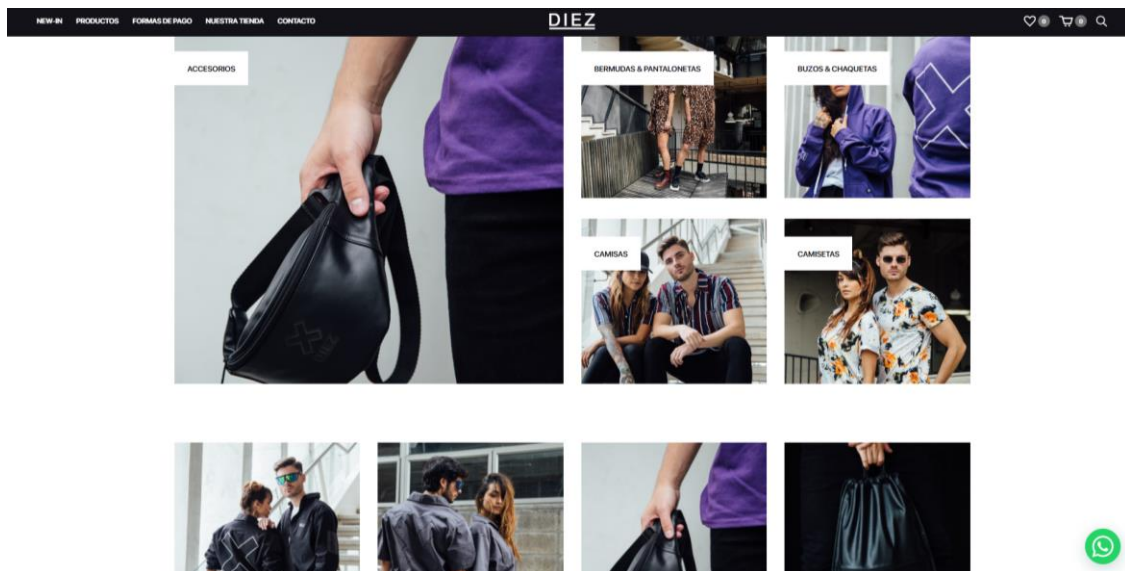


Figura 7. Imágenes de referencia Diezco Fuente: diezstudio.com.co

La segunda marca analizada fue Lugó Lugó Brothers, marca que también nació en la ciudad de Medellín y que con el paso del tiempo ha extendido su portafolio de productos a nivel nacional e internacional (Medellín, Bogotá y Panamá). Esta marca diseña, confecciona y vende prendas de vestir para hombres y mujeres que deseen verse formales pero casuales a la vez, expresando en sus prendas diseños sutiles pero llamativos que dejan ver en quien los usa clase y elegancia, sin ser en extremo una prenda formal. Esta marca también produce prendas masculinas y femeninas para eventos formales.

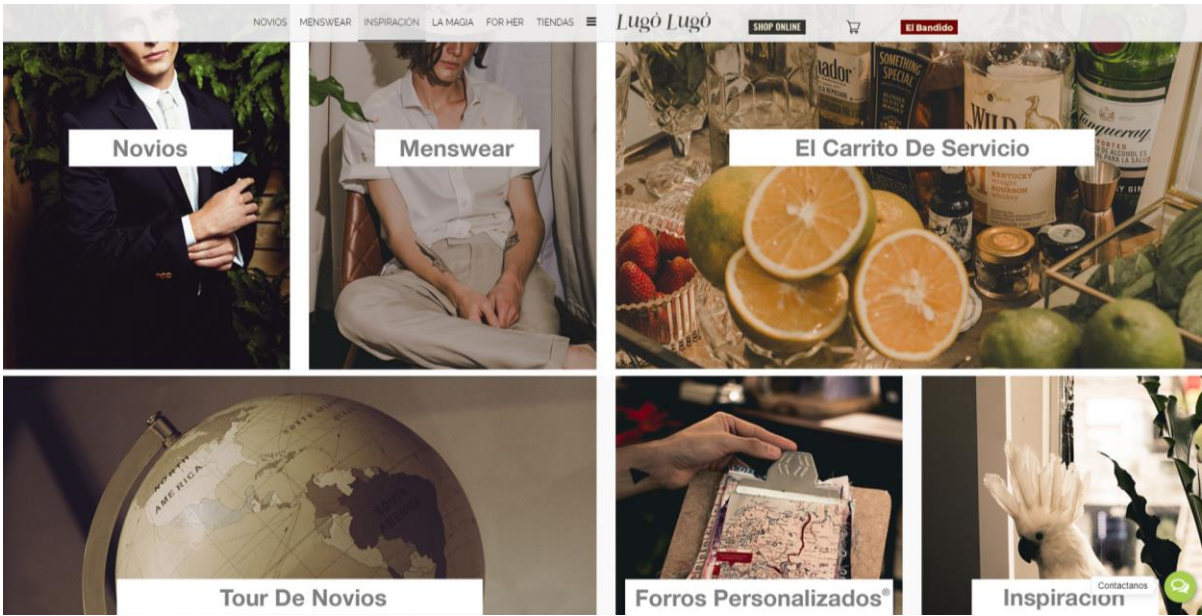


Figura 8. Imágenes de referencia Lugó Lugó Brothers, Fuente: lugolugo.com

En la siguiente matriz comparativa (tabla 6), se presentan el análisis de las dos marcas citadas en varios factores que se tuvieron presentes para su comparación. El cuadro muestra la información

de cada variable con base en las observaciones realizadas a los sitios web y las interacciones con el negocio bajo la estrategia de cliente oculto. Cada una de estas variables se califica con un color: rojo o verde; rojo indica que es un factor clave de éxito que podría sostener una ventaja comparativa, por ende, señala cual oferta de valor ostenta la mejor condición respecto del competidor. El color verde, por su parte, señala cual oferta de valor estaría en desventaja respecto del atributo analizado.

Tabla 6. Análisis de la competencia

Variable	Diez.co	Lugó Lugó Brothers
Precio	Los precios de Diez.co, son precios razonables con un rango de entre 50 mil y 300 mil COP, debido a que como son una marca dedicada a personas jóvenes en general, entienden que los ingresos de estas personas son, en su mayoría, limitados.	Los precios de esta marca son un poco más elevados debido a que en su mayoría son prendas formales para adultos que se ubican en el rango de entre 100 mil y 800 mil COP.
Amplitud del portafolio	Poseen un portafolio bastante amplio, desde camisetas hasta enterizos, todo muy enfocado a un estilo muy fresco. Alrededor de 50 referencias.	Su portafolio es un poco más limitado, debido a que son camisetas formales y trajes elegantes. Poseen alrededor de 30-40 referencias
Actividad en redes sociales	Poseen cuenta en <i>Instagram</i> en la que publican sus colecciones con imágenes de muy buena calidad y sentido estético. Ofrece información de la empresa y vinculo al website www.diezzstudio.com.co .	Tienen una actividad un poco más cerrada en <i>Instagram</i> . La cuenta es privada por lo que es necesario solicitar autorizaciones para poder seguir la marca. Cuenta con 20.800 seguidores y ha generado alrededor de 1557 publicaciones. Ocasionalmente

	<p>Cuenta con 22.800 seguidores y han realizado alrededor de 1158 publicaciones. Constantemente están publicando contenido en sus redes, tanto como los artículos nuevos que sacan, como post de interés para los clientes.</p> <p>Tienes presencia también en Facebook y WhatsApp.</p>	<p>publican contenido, aunque es un contenido muy bien escogido para su público. Pocas veces publican sus productos, se enfocan más en post y fotos de modelos alusivos a la marca. La actividad más fuerte la realizan en la página web www.lugolugo.com. Allí se publica el portafolio y se generan espacios de contacto con los clientes.</p>
Orientación del diseño	<p>Sus diseños son juveniles, frescos y sutilmente atrevidos. Es un estilo más informal, arriesgado, dirigido al segmento femenino y masculino. Los diseños les apuestan a formas poco convencionales en los estampados (flores, líneas gruesas, cuadros amplios, estampados de alto contraste) y el diseño (overoles, chaquetas con diseños que desbordan el diseño convencional). Ofrecen accesorios en variedades limitadas, especialmente cadenas.</p>	<p>Diseños frescos y vanguardistas, con un toque de seriedad y sutileza para ser toda ocasión. Apuesta a lo básico en los colores, con tendencia a los colores claros, pastel, pero proponiendo opciones versátiles en el diseño con el uso de accesorios (chalecos de tela, sombreros). Propone opciones que combinan la elegancia con colores poco convencionales (azules, grises con tramas, dorados, contraste de blanco y negro) y camisas estampadas. Está dirigido al segmento juvenil femenino y masculino. Los dueños describen la orientación del diseño como “elegante pero no aburrido, inspirados en las expediciones botánicas de Mutis, las aventuras de Julio Verne, los viajes en el tiempo y el arte en el renacimiento” (Lugó Lugó Brothers, 2019).</p>
Proceso de venta	<p>Venden, en su mayoría, a través de redes sociales e internet. Se les contacta a su número, se pregunta por la disponibilidad de la prenda que se escogió de las publicadas en sus páginas, se pacta el pago, se realiza, y</p>	<p>Venden, en su mayoría, a través de sus tiendas físicas ubicadas en centros comerciales, tienen también presencia en redes sociales y pagina web, aunque al ser diseños para personas en</p>

	el producto es enviado y entregado en un plazo máximo de 3 días hábiles.	específico, es usual pedir cita para visitar la tienda a recibir asesoría de imagen. El producto es entregado de inmediato o en pocas horas si hubo que hacerle algún arreglo especial.
Proceso de distribución	Distribuyen a través de empresas dedicadas a este servicio, como: servientrega o interrapidísimo; en algunas ocasiones ellos mismos hacen los envíos si la ubicación del cliente está dentro del área metropolitana	La mayoría de sus artículos son entregados en las tiendas, pero en el caso de ser enviados se utiliza el servicio de terceros como es servientrega para la entrega del pedido.
Modalidades de pago	Se puede pagar en efectivo, tarjetas de crédito y tarjetas de débito	Se puede pagar en efectivo, tarjetas de crédito y tarjetas de débito
Servicio posventa	Una vez es entregado el pedido, solo si el cliente se comunica con ellos reciben retroalimentación. Para procesos de devoluciones o demás se hace el contacto por medio de WhatsApp al igual que por compra.	Se preocupan por el cliente y en cómo le quedo la prenda que se llevó. Si hubo algún problema es solucionado de inmediato y con la mayor cordialidad posible. Para proceso de devoluciones se contacta de manera telefónica o por medio de WhatsApp, se lleva el producto a la tienda, se verifica y se hace el cambio.

Fuente: Elaboración propia

4.5 Perfil del consumidor

Para la elaboración del perfil del consumidor se tuvieron en cuenta las conclusiones de estudios sectoriales y análisis referidos por representantes de la industria de la moda, a nivel nacional e internacional (D'Arpizio & Levato, 2014); (Vargas, 2018); (Deloitte, 2018); (El Nuevo Siglo, 2017); (Cámara de Comercio de Bogotá, 2016); (Bain & Company, 2017) sobre el comportamiento del consumidor de ropa y accesorios de lujo.

A nivel internacional, la industria de artículos de lujo enfrenta retos importantes debido a los cambios en el escenario competitivo global, las orientaciones políticas y la transformación digital, lo que ha conllevado a cambios en las preferencias de los consumidores, por ende, a la redefinición de las estrategias empleadas por las empresas referentes a nivel global. En ese sentido, los mercados no occidentales se muestran atractivos para esta industria. De acuerdo con el informe titulado: Las potencias globales de artículos de lujo 2018, elaborado por agencia de consultoría Deloitte (2018).

Las ventas totales de ropa y calzado en Europa y América del Norte caerán de más del 50% en el mercado mundial en el 2017, menos de la mitad en el 2018, mientras que las ventas en Asia, América Latina, Oriente medio y África se incrementarán por encima del 50% y seguirán aumentando en los años siguientes (p. 5).

Lo anterior ha conllevado a que empresas referentes en la industria de la moda a nivel mundial desarrollen estrategias comerciales para hacerle frente a estos cambios. Así, por ejemplo, Giorgio Armani se ha aliado con la Artista Colombiana Marta Luz Gutiérrez a través de un acuerdo de instalación; de igual modo, Luis Vuitton se ha apoyado del edificio diseñado por el arquitecto mexicano Luis Barragán para ejecutar sus campañas publicitarias (Deloitte, 2018).

En lo que respecta al perfil del consumidor, las proyecciones de las firmas de consultoría como Deloitte (2018) y (Bain & Company, 2017), coinciden al señalar que los *millennials* y la generación Z representaran más del 40% del mercado global de artículos de lujo en el 2025. Por su parte, (D'Arpizio & Levato, 2014) en su informe: “Lens on the worldwide luxury consumer”, caracterizan al consumidor de lujo a nivel mundial, clasificándolo en siete categorías: conservador, dogmático,

desilusionado, hedonista, omnívoro, aspirante e inversor. A continuación, se describen los rasgos generales de estos perfiles:

Tabla 7. Perfil consumidores de moda de lujo

Perfil	Composición	Hábitos de consumo	Actitud hacia la marca	Fuentes de influencia
Omnívoro	<p>Hombres: 38% Mujeres: 62%</p> <p>Segmento más joven, entre 30 y 40 años.</p> <p>Marcas: Balenciaga, Giorgio Armani, Bottega Veneta</p>	<p>Sensibilidad de bajo precio. Siempre compra en temporada.</p> <p>Monobrand es el canal preferido, a menudo tiendas en el extranjero durante las vacaciones.</p> <p>Regalar tiene un papel importante (más de la mitad de compras de lujo).</p>	<p>Mayor interés y gasto en bienes de lujo personales</p> <p>La defensa más fuerte, emparejando con estructural</p> <p>deslealtad a las marcas</p> <p>Prefiere marcas de aspiración</p>	<p>Baja sensibilidad a la publicidad.</p> <p>Influenciado por las redes sociales.</p>
Dogmático	<p>Hombres 45% Mujeres 55%</p> <p>Principalmente chinos que viven en Beijing y Shanghai, seguido de Western EU y US</p> <p>Gerente altamente educado en su temprana edad</p> <p>Años 40, con buena penetración en Generación Y.</p>	<p>Compra repetidamente durante la temporada.</p> <p>La ubicación principal para comprar en días de trabajo es su ciudad o país de origen; el extranjero en su tiempo de vacaciones</p> <p>Aprovecha las nuevas tecnologías y tabletas.</p>	<p>Son conocedores de lujo fuertes: alta conciencia sobre la marca.</p> <p>Alta lealtad y defensa a la marca de renombre.</p>	<p>Servicio superior en la tienda y comunicación dirigida.</p> <p>La comunicación es crucial para impulsar las compras.</p> <p>Influencia de las redes sociales.</p>

	Marcas: Brunello Cucinelli, Bertluti, Céline.			
Conservador	Hombres 51% Mujeres 49% Principalmente en mercados maduros, seguido por China. 50 años de edad, con alta penetración de Generación X. Marcas: Rolex, Valentino, Alfred Dunhill.	La tienda multimarca sigue siendo un canal importante. Relación uno a uno con los asistentes de la tienda. Regalar juega un papel importante, especialmente para la pareja. Muy sensible al precio.	Se siente más cómodo comprando grandes marcas. Actitudes alternas entre géneros: hombres son neutrales de lujo / detractores, las mujeres son promotoras discretas.	Busca la aprobación y sugerencias de compañeros y amigos.
Inversionista	Hombres: 44% Mujeres: 56% Mercados maduros de consumo. Alta penetración de los baby boomers. Marcas: Jaeger – LeCoultre, Brunello Cucinelli, Ermenegildo Zegna	Prefiere comprar solo y para sí mismo. Planea sus compras. Concentración del gasto en “lujo duro”. Importancia del canal online. Papel fuerte de la multimarca.	Calidad y durabilidad del producto son los criterios más importantes de compra. Leales a las grandes marcas accesibles. Enfoque de producto en lugar de marca y preferencia por artículos de alto precio.	En lugar de estar influenciado por la publicidad, sigue las referencias de otros consumidores.
Hedonista	Hombres 54% Mujeres 46%	No es un comprador solitario. Necesita tener aprobación de	Le encanta el lujo, pero experimenta disonancia cognitiva.	Muy influenciado por la publicidad.

	<p>Es el Clúster más transversal entre nacionalidades y generaciones</p> <p>Marcas: Gucci, Burberry, Coach</p>	<p>otros también durante la compra.</p> <p>Bajo interés en Combinar marcas.</p>	<p>No es leal a marcas específicas. Su rango de compras abarca desde grandes nombres hasta iconos de moda emergentes.</p> <p>Buscar marcas fáciles de reconocer por otros en lugar de la calidad del producto.</p>	<p>Aprecia los servicios ofrecidos en la compra personal.</p>
Desilusionado	<p>Hombres 42% Mujeres 58%</p> <p>Máxima penetración en mercados maduros: Estados Unidos, Europa y Japón.</p> <p>Baby boomers como la generación central.</p> <p>Marcas: Hermés, Chanel, Cartier</p>	<p>Ingreso más bajo: presta más atención en qué comprar, especialmente en rebajas</p> <p>Compra esporádicamente y principalmente durante el tiempo libre.</p> <p>Prefiere comprar solo en su ciudad natal y en la web.</p>	<p>Empieza a desprenderse y desinteresarse de los valores de lujo tradicionales</p> <p>Una actitud bastante neutral frente a la industria del lujo en general.</p> <p>Prefiere grandes marcas icónicas.</p>	<p>Raramente influenciado. No está interesado en seguir tendencias, prefiere productos que duren más de una temporada.</p>
Aspirante	<p>Hombres 25% Mujeres 75%</p> <p>Clase media estadounidense y europea. Consumidores aspiracionales rusos a partir de enfoque de lujo.</p>	<p>Alta sensibilidad al precio</p> <p>Comprador impulsivo de acuerdo con la presencia de descuentos.</p> <p>Asiduo a la compra online para mayor comodidad</p>	<p>Mezclar y combinar con marcas más asequibles.</p> <p>Alto conocimiento de las tendencias de moda.</p> <p>Desleal a las marcas, cambia de una marca a otra buscando gangas.</p>	<p>Confía en la voz a voz como medio de información y referenciación.</p> <p>Permanece constantemente actualizado en la prensa especializada.</p>

	Clúster transversal entre generaciones. Dior, Luis Vuitton, Prada	Compra en tiendas durante el tiempo libre.	Prefiere las grandes marcas.	
--	--	--	------------------------------	--

Fuente: (D'Arpizio & Levato, 2014)

Colombia ha conseguido destacarse como un epicentro de moda en América Latina, compitiendo con mercados potenciales como Brasil y México. De 2009 a 2014, Colombia experimentó un crecimiento del 5,5% del volumen de ventas de prendas de vestir y calzado. Esta cifra es mayor que la registrada en México (4,9%), Brasil (3,3%) y Argentina (3,4%) (Euromonitor, 2015).

4.6 Mercado potencial

Inicialmente se ha considerado el Valle De San Nicolas como el área de influencia. En ese sentido, los clientes potenciales serán hombres en el rango de edad entre 20 a 39 años, en la medida en que se corresponden con el perfil del consumidor descrito anteriormente. Con el propósito de cuantificar esta población, se acudió a la información suministrada por el Anuario Estadístico de Antioquia (Gobernación de Antioquia, 2019), en concreto, las series de población en los municipios de Antioquia, por grupos etéreos y género, los que arrojan un total de 62.239 personas.

4.7 Mercado disponible

Para la estimación del mercado disponible se considerarán los datos de población para el municipio de Rionegro, clasificado por el grupo de edad y sexo señalado anteriormente, el cual, de acuerdo con la Gobernación de Antioquia, asciende a la cantidad de 19.379 personas.

4.8 Mercado meta

La estimación del mercado meta se realizará con base en la información sobre el porcentaje de la población perteneciente a los estratos económicos: cuatro, cinco y seis, que residen en el municipio de Rionegro (incluida la zona urbana y rural), la que corresponde al 28.51% del total señalado en el apartado anterior, es decir, 5.524 personas.

5. ANALISIS DEL MERCADO

5.1 Objetivo de la investigación

Caracterizar las preferencias de consumo de las personas inscritas en el segmento de mercado objetivo, mediante la realización de un estudio de mercado basado en herramientas de corte cualitativo, que conduzca a la identificación de elementos importantes para la toma de decisiones respecto de la propuesta de valor.

5.2 Objetivos específicos

Identificar hábitos y preferencias de consumo que contribuyan a la definición de la propuesta de valor definitiva y el alcance del portafolio de productos.

Identificar elementos que fundamenten las estrategias de la mezcla de mercadeo.

5.3 Metodología de la investigación

Las características que rodean el estilo de vida del segmento de mercado (personas de estrato económico alto, residente en sectores exclusivos, con alta capacidad de pago y compra), dificultan la cuantificación de la población que cumpla con estos criterios. La anterior circunstancia motivó al proponente a realizar una investigación de mercados mediada por herramientas cualitativas de recolección de información que permitiera reconstruir las características del consumidor de moda.

En virtud de la metodología escogida, se aclara que el muestreo tenido en cuenta no fue determinístico, más bien, obedeció a lo propuesto por autores como Bonilla y Rodríguez (1997) o Taylor y Bogdan (2000) en el sentido de obedecer la lógica de los informantes y atender las redundancias que los testimonios y otras fuentes de información van generando en los datos recolectados.

En relación con las técnicas, en primer lugar, se acudió a la revisión documental de informes sectoriales y estudios de mercado desarrollados por agencias especializadas en temas de moda (D'Arpizio & Levato, 2014); (Cámara de Comercio de Bogotá, 2016); (Deloitte, 2018); (Bain & Company, 2017); (Modaes Latinoamérica, 2014) que proporcionaron *insights* de mercado sobre las preferencias y las categorías de consumidores de moda.

La revisión de los documentos citados permitió acceder a una caracterización de consumidores, que fue presentada en el apartado sobre el perfil del consumidor, igualmente, permitió identificar descripciones sobre las razones de la preferencia por la ropa de alta costura por encima de otras marcas regulares del mercado, factores a tener en cuenta sobre el consumidor de lujo y las tendencias que vislumbran este mercado.

Sumado a esto, se realizaron entrevistas abiertas con empresarios y líderes de opinión adscritos a la industria de la moda en Colombia quienes nos hablaron de su percepción sobre la industria de la moda, lo que representa para ellos y que caracteriza a las personas que conforman el segmento del mercado objetivo que son los consumidores de ropa de lujo o alta costura.

Con el propósito de ampliar el conocimiento sobre la forma en como estos consumidores interactúan, eligen o representan el mundo de la moda, se interactuó con Camilo Mosquera, reconocido estilista de la ciudad de Medellín e *influencer* en el mundo de la moda quien nos compartió abiertamente sus opiniones y nos dio una perspectiva bastante amplia sobre la alta costura; así como Daniel Alcaraz, distinguido diseñador de zapatos para dama y consumidor de alta costura, quien también nos ayudó con su perspectiva sobre el mundo de la moda y de cómo las personas se comportan en este.

Para sintetizar la información se empleó la herramienta llamada “perfil del cliente”, en la que se plasmaron los principales aspectos que definen al consumidor de moda de lujo, clasificándolo en tres categorías: 1) Las necesidades que desea satisfacer; 2) las alegrías o resultados esperados de estos consumidores respecto de las marcas de lujo; 3) las frustraciones o resultados no esperados sentidos por estos clientes frente a una marca o producto. A continuación, se presentan los hallazgos derivados de las entrevistas e interacciones con los líderes de opinión y personas que pertenecen al segmento de mercado, a partir de las tres categorías señaladas:

Tabla 8: Perfil del consumidor

Necesidades de los clientes (Se refiere a los aspectos que los clientes desean satisfacer al momento de acceder a una propuesta de valor y pueden remitir a necesidades básicas, sociales o emocionales)	Alegrías (Se refiere a los resultados esperados, aquello sin lo cual una propuesta de valor no sería atractiva para un cliente)	Frustraciones (Se relacionan con los resultados o experiencias no deseadas, aquello que el cliente no espera recibir o vivir frente a una propuesta de valor)
<p>Al realizar una exhaustiva investigación de nuestro segmento de mercado nos dimos cuenta que los clientes al momento de hacer compras relacionados con sus prendas de vestir están siempre buscando algo único y que no todo el mundo tenga, es decir, quieren prendas muy únicas y poco repetidas, que solo unos cuantos puedan acceder a ellas sin importar el precio, esto con la necesidad de ser reconocidos socialmente como personas de buen</p>	<p>Al utilizar uno de nuestros productos, es decir, una de nuestras prendas, el cliente será distinguido y admirado, pues la ropa que usa es de tipo exclusivo y casi único en su clase, casi que se podría decir que la prenda que usa fue fabricada solo para él. Sumado a esto el cliente podrá mostrar su clase, gusto por la moda, y una buena posición social gracias que la marca representa prestigio y alta costura.</p>	<p>Los clientes no quieren que la ropa que usen sea de tipo común o que se pueda adquirir fácilmente por cualquier persona. Sienten que si no usan algo que sea exclusivo y que se refleje en su valor de mercado no podrán enseñarle a la sociedad en la que viven su clase, es decir, que si las prendas no son reconocidas por su alto prestigio, calidad y exclusividad no serán de su principal atención. El cliente no espera que sean prendas de fácil acceso y de producción masiva.</p>

poder adquisitivo, estatus socioeconómico alto y con buen gusto y estética por la moda.		
---	--	--

Fuente: Elaboración propia

5.4 Estrategias de la mezcla de mercadeo

5.4.1 *Estrategias de producto*

La estrategia de producto que implementaremos será a través de una nueva línea de ropa exclusiva para hombres, ubicándola en el segmento de la alta costura, en donde ofreceremos exclusividad, es decir, diseños limitados para cada prenda creada; además de esto implementaremos un plan de atención y servicio al cliente, donde este será atendido con la mayor formalidad haciéndole sentir como si estuviera en casa; sumado a esto le daremos un valor agregado al producto en su empaque, el cual contara con una hermosa caja diseñada con la mayor elegancia, vendrá en vuelto en un papel especial para que el producto se conserve en las mejores condiciones antes de ser utilizado y se empacara en una bolsa de papel, todo ello con el estampado de la marca (Giocko), para que sea exhibido y reconocido en la calle como un producto elegante, exclusivo y de alta calidad.

Otra estrategia de producto para posicionarlo como exclusivo será que las prendas que no se vendan al momento del cambio de temporada serán almacenadas para luego ser transformadas o desechadas, esto con el fin de no hacer promociones y asegurarnos de que nuestros productos mantengan su estatus de exclusividad.

También ofreceremos membresía de cliente premium al cual se le mostraran los artículos mas exclusivos de la marca antes de que salgan al mercado para que este decida si los quiere comprar antes de que el producto salga a los canales comerciales.

5.4.2 Estrategias de precio

La estrategia de precio que se piensa plantear en el proyecto es poner un precio moderadamente alto (alrededor de los 150.000 pesos) esto con el fin de que el cliente inmediatamente vea el precio lo identifique como un producto de alta calidad y alta exclusividad ya que este precio está por encima del común de la misma línea de productos.

5.4.3 Estrategias de promoción

Las estrategias que tenemos planteadas para la promoción de la marca son:

- Crear anuncios en Instagram relacionados con la elegancia y el arte enfocados a la marca

- Mostrar las prendas de la marca a través de modelos y figuras públicas reconocidas en el ámbito de la moda y que se relacionen con el concepto de elegancia que la marca quiere exponer
- Llevar la marca a pasarelas reconocidas primero a nivel nacional como la que se hace en Medellín cada año llamada Colombiamoda
- Llevar la marca a anuncios de publicidad en revistas reconocidas por mostrar la tendencia en moda masculina de alta costura como “Caras” o “Details”.

5.4.4 Estrategias de distribución

En primera instancia nuestros productos serán ofrecidos vía internet y redes sociales, a través de la página de la marca y de la página de Instagram donde se mostrarán los diseños, que, posteriormente serán enviados al cliente a través de empresas de servicios de distribución como Servientrega o Inter rapidísimo con las cuales crearemos convenios para el envío de nuestros productos.

También contaremos con alianzas de Boutiques especializadas en ropa de alta costura donde la marca contara con un espacio dedicado solo para mostrar nuestros productos al público y que también se generen ventas por este medio.

6. MODELO DE NEGOCIO

6.1 *Segmento De Mercado*

La propuesta de valor de la que trata este plan de negocios está enfocada en el segmento de mercado conformado por: hombres entre los 18 y 35 años de edad, con capacidad adquisitiva alta (con base en este criterio se ha considerado el estrato socioeconómico 4 en adelante), residentes, inicialmente en los municipios del Valle de San Nicolás, pero considerando a futuro el ingreso a la ciudad de Medellín, que tengan un nivel de escolaridad superior (profesionales en adelante).

Este tipo de personas desean mostrar su estatus mediante el tipo de ropa que usan, sintiendo que esta fue diseñada solo para ellos, teniendo en cuenta altos estándares de calidad. Igualmente, son personas que están dispuestas a pagar un precio alto por la exclusividad. Son personas que se preocupan por los detalles en el diseño (color, materiales, texturas, silueta), frecuentan páginas de moda para referenciar estilos e ideas en la combinación de las prendas. Acompañan estos hábitos la preocupación por el cuidado estético y la ejercitación física.

6.2 *Propuesta De Valor*

Se trata de una marca que diseña y produce ropa con diseños exclusivos para hombres. Inicialmente se enfocará en la producción de camisetas para hombre basadas en la alta costura, creadas con materiales estilizados y diseños exclusivos de los cuales habrá una cantidad muy limitada. Además de esto la marca ofrece estatus, pues en los materiales y en sus diseños muestra que es para personas

de estratos altos quienes tienen la tendencia a destacarse con este tipo de atuendos de calidad Premium los cuales los hacen sentir que fueron diseñados exclusivamente para ellos.

6.3 Canales

Los canales por medio de los cuales la marca llegará a los clientes serán por medio de las redes sociales, especialmente por *Instagram*, donde tendremos una cuenta dedicada a la marca, al estilo y al estatus que la marca representa junto con algunos productos que se mostrarán a través de ella; otro canal que usaremos serán algunas boutiques que ofrezcan ropa exclusiva donde la marca podrá tener un espacio físico para mostrarse al público.

6.4 Relaciones Con Los Clientes

La marca fortalecerá la relación con los clientes en la escala pre y post venta, donde en la parte de preventa por medio de la red social que se manejará que será *Instagram*, daremos los detalles de cada prenda (escala de tallas con medidas, zona de preguntas frecuentes), zoom in de las prendas para que el cliente pueda examinar los detalles de la misma. De igual modo, la estrategia de fidelización de los clientes se reforzará con una efectiva estrategia de servicio posventa (devoluciones, inquietudes, cambios) con el fin de generar mayor confianza y seguridad a la hora de la compra.

6.5 Fuentes De Ingresos

La compañía en principio solo tendrá una fuente de ingresos que se desarrollaran por las ventas realizadas, tanto por redes sociales como por las boutiques de ropa.

6.6 Actividades Clave

Las actividades clave del negocio se desarrollarán a partir de la definición del producto que ya está establecido, que este caso son camisetas de lujo para hombres, para las cuales necesitaremos seleccionar proveedores para los diferentes materiales que lleva la prenda como son botones, etiquetas, cierres, etc. Sumado a esto también necesitaremos proveedores que presten un servicio de outsourcing para la confección de las prendas, además de diseñadores que aporten a la colección que se sacaran posteriormente.

Otra actividad importante para la empresa será el servicio de distribución para hacer llegar a los clientes los pedidos que hagan, lo cual será por medio de empresas que presten este servicio, en principio, de manera local.

Las actividades principales que desarrollara la empresa serán también el servicio de venta y posventa en el cual brindaremos al cliente una experiencia con la cual quede satisfecho con el producto, cumpliendo con las expectativas que tienen, empezando por ofrecer en el servicio de venta una buena atención, mostrándole el producto y las características que tiene para llamar la atención del cliente y que este sienta que está comprando más que una camiseta, un estatus que

brinda la marca; a esto le agregamos el servicio posventa con el cual resolveremos las dudas e inconvenientes de los clientes, según sea el caso, para que se sientan satisfechos con la compra, esto incluirá un servicio de atención para dudas sobre el lavado, y cambios por inconvenientes con la talla o color o problemas similares para brindar un experiencia completa de agrado con la marca.

También será necesario la administración de una cuenta de *Instagram* donde mostraremos el concepto de lo que la marca ofrece mediante imágenes y fotografías; también se mostraran algunos productos de la marca sumado a la atención de los mensajes que envíen los clientes por este medio.

6.7 Recursos Clave

Inicialmente los recursos que necesitaremos para poner en marcha el proyecto serán: el capital financiero que será el dinero que utilizaremos para comprar insumos y pagar a los diferentes proveedores antes de comenzar con las ventas; también será necesario el capital humano el cual incluirá, para el funcionamiento idóneo del proyecto, diseñadores de moda que aporten con la creación e inspiración de diseños acordes con las tendencias del mercado; un administrador de redes sociales, quien podría ser un socio estratégico dado que es necesario alguien que esté totalmente comprometido con el desarrollo de la compañía y la quiera expandir tanto como sea la visión de los demás socios; en esta categoría de recurso o capital humano también será necesario un administrador que controle y dirija las operaciones y las lleve hacia el compromiso y el correcto desarrollo de la compañía.

Otro de los recursos que necesitaremos será de índole tecnológico en los que se incluye internet y una cuenta comercial en red social (*Instagram*), donde se mostraran los productos que ofrece la marca, además de que es el canal más versátil y por el cual es más fácil llegar a los diferentes nichos de mercado. También usaremos recursos publicitarios de manera que podamos promover la marca a través de materiales del diario como son bolsas, cajas, etiquetas e insumos promocionales.

6.8 Asociaciones Clave

Las asociaciones que tendremos que crear, dadas las condiciones iniciales del negocio que nos impiden tener mucha maquinaria y personal, serán con proveedores de telas e insumos para la fabricación de las prendas (botones, cierres, estampados y marquillas). Otra alianza estratégica que tendremos que hacer será con boutiques que ofrezcan productos similares al nuestro, es decir, productos exclusivos de lujo en relación a ropa, donde en estas podamos distribuir la marca a cambio de una comisión por ventas.

También tendremos que tener cuentas aliadas en *Instagram* o comunidades estratégicas donde se encuentren personas a las que les guste las prendas de diseños exclusivos y alta costura. A esto también le tendremos que sumar las asociaciones con distribuidores que hagan llegar nuestro producto a manos de los clientes, sanos y salvos.

6.9 Estructura De Costos

Los costos de la empresa tendrán base en:

Nómina: en la nómina de la compañía habrá que contemplar el salario del gerente que maneje las operaciones y del diseñador, quienes son parte de la plantilla de la persona que conforma el equipo de trabajo y cuyas funciones y competencias se describen en un apartado posterior.

Outsourcing: tendremos que encargarles a terceros algunos procesos para reducir costos, los cuales serán en confección y fabricación de insumos para las prendas.

Honorarios: dentro de los honorarios estará el pago a modelos que luzcan las prendas y a fotógrafos que nos provean las fotos que subiremos a redes y con las que enseñaremos a las personas lo que es la marca. Sumado a esto también están los honorarios de un diseñador gráfico que se encargue del diseño de las fotos e imágenes para la cuenta de *Instagram* y de las imágenes publicitarias que usaremos para promocionar la marca.

Community manager: esta persona será opcional en la estructura de costos pues se está analizando la posibilidad de que este sea un socio más de la compañía por motivos estratégicos, los cuales hacen que tenga un compromiso mayor con la marca y este pendiente siempre del excelente manejo de las redes.

7. ANALISIS DE RIESGOS

Antes de elaborar la matriz de evaluación de riesgos se propone una metodología de medición consistente en la ponderación de las probabilidades de ocurrencia de los factores de riesgo y de los impactos que tales situaciones podrían tener en el funcionamiento del negocio, para que, sobre la base de estas estimaciones se proponga una escala de clasificación de riesgos que contribuirá a la calificación final que se asignará a cada uno de los factores identificados.

Tabla 9. Ponderación de probabilidades y niveles de impacto

Probabilidad	Valor numérico	Descripción
Muy probable	5	Probabilidad de ocurrencia muy alta (95 -100%)
Probable	4	Probabilidad de ocurrencia alta (75 - 94%)
Moderado	3	Probabilidad de ocurrencia medio (50 - 74%)
Improbable	2	Probabilidad de ocurrencia baja (25 - 49%)
Muy improbable	1	Probabilidad de ocurrencia muy baja (0 - 25%)
Impacto	Valor numérico	Descripción
Catastrófico	5	Riesgo cuya ocurrencia influye directamente en el logro de los objetivos del negocio. El impacto es catastrófico. El proyecto puede fracasar
Mayor	4	Impacto medio - alto. El impacto es desastroso pero el proyecto puede continuar con posibles pérdidas
Moderado	3	Impacto medio. Las acciones de mitigación son suficientes para que la satisfacción del cliente no se vea influenciada y las pérdidas para el negocio sean mínimas o nulas.
Menor	2	Impacto bajo
Insignificante	1	Impacto inapreciable. Las medidas de mitigación absorben completamente las consecuencias del riesgo.

Fuente. Elaboración propia

Tabla 10. Calificación de riesgos

Probabilidad	Catastrófico	Medio	Medio	Alto	Alto	Alto
	Mayor	Bajo	Medio	Medio	Alto	Alto
	Moderado	Bajo	Medio	Medio	Alto	Alto
	Improbable	Bajo	Bajo	Medio	Medio	Alto
	Muy improbable	Bajo	Bajo	Bajo	Medio	Medio
		1	2	3	4	5
Impacto						

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11. Matriz de evaluación de riesgos

Dimensión	Factor de riesgo	Prob.	Impacto	Nivel de riesgo	Acciones de mitigación del riesgo
Organización	Incumplimiento por parte de los proveedores	5	5	Alto	Crear una red de proveedores de modo que si en algún caso nuestro proveedor principal falte, tengamos un respaldo para continuar con la producción.
	Defectos en la tela, estampados y/o bordados	4	4	Alto	Implementar un plan exhaustivo de revisión de la tela antes de pasar a confección y del mismo modo implementar también un plan de revisión para el producto terminado de forma tal que salga sin algún defecto.
	Incumplimiento en los tiempos de distribución	3	3	Medio	Diseñar una red de distribución teniendo varios canales y empresas aliadas que permitan y garanticen el cumplimiento de entrega de los pedidos.
	Falta de prendas en stock	2	3	Medio	Aplicar un sistema de almacenamiento de mercancía que nos permita saber que prendas tenemos en stock inmediato para la venta.
	Desactualización en los canales de promoción (pagina de internet, pagina de Instagram)	2	3	Medio	Realizar un planeador con el community manager de modo que esta persona este actualizando constantemente las páginas y redes sociales de la empresa.
	Mala atención a los clientes por los medios digitales	3	5	Alto	Crear un guion para la contestación vía digital a los clientes de modo que se sientan atendidos con amabilidad y cordialidad, solucionando siempre las dudas e inquietudes que tengan al momento de realizar un contacto o compra con la marca.

	Falta de renovación en los diseños de las prendas	3	3	Medio	Dividir las temporadas del año y fechas de publicación de las nuevas colecciones, de modo que el diseñador siempre este una colección delante de la que se va a estrenar.
Financiero	Sobrecostos de fabricación (insumos más caros, posible subida en el precio de la subcontratación y mano de obra)	5	4	Alto	Pactar contratos con las empresas que nos proveen sus servicios para la fabricación de las prendas, de modo que, si pasa algo en la economía, su efecto no tenga consecuencias destructivas para la empresa.
	Sobrecostos de posicionamiento de la marca (para llegar al punto de reconocimiento que le dé estatus a la misma)	5	4	Alto	Establecer contratos y presupuesto para el posicionamiento de la marca con empresas profesionales y dedicadas a esta parte del marketing.
Legislación	Copia en registro de la marca	4	5	Alto	Registrar la marca a la mayor brevedad posible para evitar posibles plagios de la misma.
Mercado	Posicionamiento de la marca	4	5	Alto	Crear estrategias y campañas publicitarias que muestren la marca ante el mundo como una importante y reconocida marca de ropa de lujo.
	Reconocimiento por los clientes como una marca de ropa de lujo	4	5	Alto	Realizar estudios de mercado pertinentes para saber como llegarle a nuestro mercado meta, de modo que los clientes de la marca la reconozcan por su valor agregado de exclusividad.
	Volumen de mercado necesario para la marca	4	5	Alto	Llevar a cabo estudios de mercado que muestren donde es más probable que la marca sea aceptada, sumado a campañas publicitarias que lleven a los clientes a comprar este tipo de prendas constantemente.

Fuente: Elaboración propia

8. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

Tabla 128. Plan de implementación

Cronograma de actividades	Semanas																	Responsable				
Actividades	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19			
Diseñar la primera colección	■	■	■	■	■	■	■	■													Diseñador	
Definir proveedores						■	■	■														Gerente
Crear paginas de internet (Instagram y pagina propia)						■	■	■														Community manager
Producción de la primera colección									■	■	■	■	■	■								Administrador y jefe de obra
Toma de fotos con modelos y las prendas para las páginas y publicidad															■							Gerente
Subir fotos a las respectivas paginas con las prendas y sus detalles															■	■						Community manager
Lanzamiento oficial de la marca																		■	■	■		Gerente, community manager y diseñador

Fuente: Elaboración propia

9. PLAN FINANCIERO

Tabla 9. Proyección de ventas

PRODUCTO 1: Camiseta cuello redondo					
PERIODOS	Año 2.020	Año 2.021	Año 2.022	Año 2.023	Año 2.024
Cantidades a vender en el semestre 1	120	120,0	122,0	122,0	124,0
Cantidades a vender en el semestre 2	120	120,0	122,0	122,0	124,0
TOTAL UNIDADES PRODUCIDAS	240	240	244	244	248
Precio de venta	\$170.000	\$175.338	\$180.844	\$186.523	\$192.380
PRODUCTO 2: Camiseta tipo polo bordada					
Cantidades a vender en el semestre 1	100	100,0	102,0	102,0	104,0
Cantidades a vender en el semestre 2	100	100	102	102	104
TOTAL UNIDADES PRODUCIDAS	200	200	204	204	208
Precio de venta	\$170.000	\$175.338	\$180.844	\$186.523	\$192.380
TOTAL VENTAS	\$89'012.000	\$91'806.977	\$96'411.553	\$99'439.142	\$104'393.083

Tabla 10. Costos de producción

Camiseta cuello redondo	Materia Prima e Insumos	\$47.102,08	\$49.094,50	\$51.171,20	\$53.335,74	\$55.591,84
	Mano de obra *	-	-	-	-	-
	Costos Indirectos de Fabricación	\$8.750,00	\$9.120,13	\$9.505,91	\$9.908,01	\$10.327,11
TOTAL		\$55,852.08	\$58,214.63	60,677.11	\$63,243.75	65,918.96
Camiseta tipo polo bordada	Materia Prima e Insumos	\$36.480,00	\$38.023,10	\$39.631,48	\$41.307,89	\$43.055,22
	Mano de obra *	-	-	-	-	-
	Costos Indirectos de Fabricación	\$3.025,00	\$3.152,96	\$3.286,33	\$3.425,34	\$3.570,23
TOTAL		\$ 39,505.00	\$ 41,176.06	\$ 42,917.81	\$ 44,733.23	\$ 46,625.45

* La estimación de los costos de mano de obra se estimaron en el rubro sobre costos indirectos de fabricación, debido a que la manufactura de las prendas se realizará por la vía de subcontratación con empresas maquiladoras y no por la incorporación de operarios de planta. Estos honorarios corresponden a los del maquilador, el cortador y el estampador.

Tabla 11. Costos y gastos fijos

PERIODO	Año 2.020	Año 2.021	Año 2.022	Año 2.023	Año 2.024
MARGEN DE CONTRIB TOTAL	53.494.500	54.941.997	57.457.665	59.005.250	61.679.285
(-) Total nómina del área administrativa	21.841.920	22.527.756	23.235.127	23.964.710	24.717.202
(-) Total nómina del área de ventas	21.841.920	22.527.756	23.235.127	23.964.710	24.717.202
(-) Total nómina del área de Producción	-	-	-	-	-
(-) Presupuesto de la Mezcla de mercadeo	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000
(-) Costos Fijos	4.560.000	4.703.184	4.850.864	5.003.181	5.160.281
(-) Servicio de la Deuda	-	-	-	-	-
(-) Depreciaciones	666.667	666.667	666.667	-	-
(-) Amortizaciones	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000
COSTOS TOTALES	52.210.507	53.725.363	55.287.786	56.232.602	57.894.686
UAI	1.283.993	1.216.633	2.169.878,7	2.772.647	3.784.598

Tabla 12. Análisis punto de equilibrio

CANTIDAD A VENDER POR PRODUCTO PARA PUNTO DE EQUILIBRIO	
Camiseta cuello redondo	234
Camiseta tipo polo bordada	195
TOTAL UNIDADES	429 Unidades

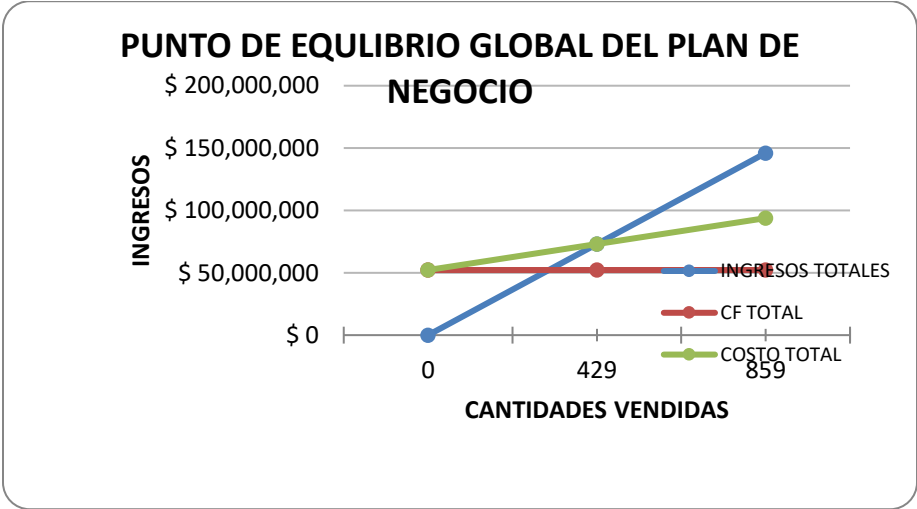


Tabla 13. Estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS	Año 2.020	Año 2.021	Año 2.022	Año 2.023	Año 2.024
Ventas	74.800.000	77.148.720	81.018.112	83.562.304	87.725.280
Devoluciones y rebajas en ventas	0	0	0	0	0
Materia Prima, Mano de Obra	21.305.500	22.206.723	23.560.447	24.557.054	26.045.995
Depreciación	666.667	666.667	666.667	0	0
Agotamiento	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000
Otros Costos	0	0	0	0	0
Utilidad Bruta	\$ 52.527.833	\$ 53.975.330	\$ 56.490.998	\$ 58.705.250	\$ 61.379.285
Gasto de Ventas	24.841.920	25.527.756	26.235.128	26.964.711	27.717.203
Gastos de Administración	26.401.920	27.230.940	28.085.992	28.967.892	29.877.484
Gastos de Producción	0	0	0	0	0
Industria y comercio	448.800	462.892	486.109	501.374	526.352
Provisiones	0	0	0	0	0
Utilidad Operativa	\$ 835.193	\$ 753.741	\$ 1.683.770	\$ 2.271.274	\$ 3.258.247
Intereses	0	0	0	0	0
Servicio de la deuda	0	0	0	0	0
Otros ingresos y egresos	0	0	0	0	0
Utilidad antes de impuestos	835.193	753.741	1.683.770	2.271.274	3.258.247
Impuesto de renta	275.614	248.735	555.644	749.520	1.075.222
Reserva legal	27.561	24.873	55.564	74.952	107.522
Reserva voluntaria	0	0	0	0	0
Utilidad Distribuible	\$ 532.018	\$ 480.133	\$ 1.072.561	\$ 1.446.801	\$ 2.075.503

Tabla 14 Flujo de caja Neto, TIR y VPN

PERIODO	AÑO 0	Año 2.020	Año 2.021	Año 2.022	Año 2.023	Año 2.024
FLUJO DE CAJA NETO	- \$ 19.203.667	\$ 3.301.860	\$ 4.746.655	\$ 7.120.796	\$ 8.579.534	\$ 8.852.562

VALOR PRESENTE NETO =	\$ 6.697.826
TASA INTERNA DE RETORNO =	17,28%

Periodo de recuperación de la inversión = 2.9 años

10. ANALISIS PLAN FINANCIERO

La evaluación financiera del proyecto comienza con la estimación de las ventas. En ese sentido, las proyecciones han sido austeras, manteniéndose un promedio mensual de 20 camisetitas polo y 18 camisetitas cuello redondo, a lo largo de los 5 años de evaluación. La anterior estimación se realiza sobre la base del sentido de exclusividad que se desea imprimir, a la marca, la dimensión limitada del segmento de mercado objetivo y el precio sugerido (\$170.000), que es alto en comparación con las opciones ofrecidas por las marcas tradicionales como Arturo Calle o Polo Club.

Un aspecto adicional que determina el precio de venta tiene que ver con la estructura de costos de las prendas. En concreto, los costos de producción alcanzan el 32% en las camisetitas cuello redondo y el 23% en las camisetitas tipo polo bordadas, arrojando un margen de contribución unitario de \$114.147 y \$130.495, respectivamente. Esta estructura de costos está determinada por la selección de telas con un alto nivel de densidad, procesos de bordado y estampado digital; así como la entrega de insumos junto con el producto (caja marcada con papel extrafino), los que, en suma, contribuyen al incremento del costo, pero se consideran necesarios para corresponder con el sentido de la marca.

La estructura de personal es ligera. Inicialmente se contará con un equipo de trabajo conformado por dos personas: el gerente y el community manager. Estos dos empleados serán vinculados y devengarán un salario de \$1'200.000 cada uno, lo que, ajustado al valor con prestaciones sociales escala el costo de la nómina administrativa a \$ 21,841,920 en el primer año. Los costos del diseñador, el fotógrafo y los modelos que participarán en las

imágenes de referencia de la marca se cubrirán a través de la figura de honorarios, debido a que su participación es esporádica y se remite sólo a los momentos en que se emitan nuevas colecciones.

La inversión inicial del proyecto es de \$19'203.667, de los cuales \$5'000.000 serán provistos por los inversionistas y lo demás se gestionan a través de crédito bancario a una tasa del 12.68% efectivo anual.

Finalmente, los resultados de los flujos de caja proyectados revelan rendimientos positivos; no obstante, el periodo de recuperación de la inversión toma alrededor de 2.9 años, debido al costo de la deuda y a que las proyecciones de las ventas, son suficientes para cubrir los costos y gastos operativos y administrativos, pero no son suficientes para elevar los márgenes de ganancia. Estos resultados pueden variar en la medida en que se desarrollen estrategias de promoción de la marca; de ahí que se haya estimado una inversión anual de \$3'000.000 anuales para la mezcla de mercadeo.

Los criterios de inversión revelan una Tasa Interna de Retorno del 17% y un Valor Presente Neto de \$6'697.826.

11. BIBLIOGRAFIA

- Bain & Company. (12 de Julio de 2017). *Worldwide Luxury Market Monitor, Spring 2017*.
Obtenido de www.bain.com.co: <https://www.bain.com/insights/luxury-study-spring-update-2017/>
- Bonilla, E., & Rodríguez, P. (1997). *Más allá del dilema de los métodos*. Bogotá: Norma.
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2016). *Segmentación y caracterización de la industria de la moda en Bogotá*. Obtenido de <https://bibliotecadigital.ccb.org.co>:
<https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/19100/Segmentaci%C3%B3n%20y%20caracterizaci%C3%B3n%20de%20la%20industria%20de%20la%20moda%20de%20bogot%C3%A1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (Febrero de 2018). *Industria Textil Colombiana 2018: telas inteligentes y tendencias ecológicas*. Obtenido de www.ccb.org.co:
<https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-Prendas-de-Vestir/Noticias/20182/Febrero-2018/Industria-Textil-Colombiana-2018-telas-inteligentes-y-tendencias-ecologicas>
- DANE. (7 de Diciembre de 2018). *Boletín técnico - Encuesta Anual Manufacturera 2017*. Obtenido de www.dane.gov.co:
https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/eam/boletin_eam_2017.pdf
- D'Arpizio, C., & Levato, F. (14 de Enero de 2014). *Lens on the worldwide luxury consumer*.
Obtenido de <https://www.bain.com>: <https://www.bain.com/migration/press-releases/2014/lens-on-the-worldwide-luxury-consumer/>
- Deloitte. (2018). *Globalpowers of luxury goods 2018*. Obtenido de <https://www2.deloitte.com>:
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pe/Documents/consumer-business/Global-Power-of-Luxury-Goods-2018.pdf>
- Dian. (2019). Obtenido de http://www.saladeprensainexmoda.com/wp-content/uploads/2019/03/informe_textil_y_confecciones_feb_2019.pdf
- e&n.net. (2 de Noviembre de 2018). *7 tendencias que marcarán la industria de lujo en el 2019*.
Obtenido de www.estrategiaynegocios.net:
<https://www.estrategiaynegocios.net/ocio/1230164-330/7-tendencias-que-marcar%C3%A1n-la-industria-del-lujo-en-2019>
- El Nuevo Siglo. (12 de Febrero de 2017). *¿Cómo está la movida del lujo en Colombia?* Obtenido de www.elnuevosiglo.com.co: <https://www.elnuevosiglo.com.co/articulos/02-2017-como-esta-la-movida-del-lujo-en-colombia>
- El nuevo siglo. (24 de Julio de 2018). *Sector textil aporta 8,6% del PIB industrial*. Obtenido de www.elnuevosiglo.com.co: <https://www.elnuevosiglo.com.co/articulos/07-2018-sector-textil-aporta-86-del-pib-industrial>

- Gobernación de Antioquia. (16 de Mayo de 2019). *Proyecciones de población según sexo en los municipios de Antioquia. Años 2015 - 2017*. Obtenido de www.antioquiadatos.gov.co: <http://www.antioquiadatos.gov.co/index.php/3-2-2-proyecciones-de-poblacion-segun-sexo-en-los-municipios-de-antioquia-anos-2015-2016>
- Inexmoda. (Febrero de 2019). *Informe del sector textil - Febrero de 2019*. Obtenido de www.saladeprensainexmoda.com: http://www.saladeprensainexmoda.com/wp-content/uploads/2019/03/informe_textil_y_confecciones_feb_2019.pdf
- Instituto Nacional de Contadores Públicos. (29 de Junio de 2017). *Medidas para que el sector textil y confecciones siga creciendo*. Obtenido de www.incp.org.co: <https://www.incp.org.co/medidas-para-que-el-sector-textil-y-confecciones-siga-creciendo/>
- La República. (18 de Junio de 2018). *Exportaciones del sistema moda colombiano mueven U\$921 millones en 107 países*. Obtenido de www.larepublica.co: <https://www.larepublica.co/economia/exportaciones-del-sistema-moda-colombiano-mueven-us921-millones-en-107-paises-2739089>
- La República. (10 de Enero de 2019). *Colombia creará dos nuevos distritos que impulsarán exportaciones de moda*. Obtenido de www.larepublica.co: <https://www.larepublica.co/empresas/colombia-creara-dos-nuevos-distritos-que-impulsaran-exportaciones-de-moda-2813981>
- Modaes Latinoamérica. (22 de Enero de 2014). *Los siete perfiles del consumidor de lujo*. Obtenido de www.modaes.com: <https://www.modaes.com/back-stage/los-siete-perfiles-del-consumidor-de-lujo.html>
- Organizacion Mundial Del Comercio. (2019). Obtenido de <http://www.saladeprensainexmoda.com>: http://www.saladeprensainexmoda.com/wp-content/uploads/2019/03/informe_textil_y_confecciones_feb_2019.pdf
- Portafolio. (22 de Octubre de 2019). *El 30% de los textiles que se consumen en el país son ilegales*. Obtenido de www.portafolio.co: <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/el-30-de-los-textiles-que-se-consumen-en-el-pais-son-ilegales-522554>
- Portafolio. (3 de Enero de 2019). *Exportaciones de textiles crecerían 10% en 2019*. Obtenido de www.portafolio.co: <https://www.portafolio.co/negocios/exportaciones-de-textiles-crecerian-10-en-2019-524925>
- Portafolio. (10 de Enero de 2019). *Sector de la moda espera facturar \$15,5 billones*. Obtenido de www.portafolio.co: <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/sector-de-la-moda-espera-facturar-15-5-billones-525099>
- Procolombia. (24 de Enero de 2018). *ProColombia lleva 331 compradores internacionales a Colombiatex 2018*. Obtenido de www.procolombia.co: <http://www.procolombia.co/noticias/procolombia-lleva-331-compradores-internacionales-colombiatex-2018>

Raddar. (2019). *sala de prensa inexmoda* . Obtenido de http://www.saladeprensainexmoda.com/wp-content/uploads/2019/03/informe_textil_y_confecciones_feb_2019.pdf

Superintendencia de Sociedades. (2017). *Desempeño del sector textil - confección*. Obtenido de <https://incp.org.co>: <https://incp.org.co/Site/publicaciones/info/archivos/Textiles.pdf>

Taylor, S., & Bogdan, R. (2000). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. México: Paidós.

Vargas, L. (1 de Octubre de 2018). *Colombia: Así se mueve el mercado de lujo en el país*. Obtenido de www.america-retail.com: <https://www.america-retail.com/colombia/colombia-asi-se-mueve-el-mercado-de-lujo-en-el-pais/>