

1-1-2006

Creación de una empresa de pijamas para la mujer en el sector de Ciudad Salitre en Bogotá

Wilson Andres Forero Dominguez
Universidad de La Salle, Bogotá

Soria Ivett Peralta Trujillo
Universidad de La Salle, Bogotá

Follow this and additional works at: https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas

Citación recomendada

Forero Dominguez, W. A., & Peralta Trujillo, S. I. (2006). Creación de una empresa de pijamas para la mujer en el sector de Ciudad Salitre en Bogotá. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/124

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Facultad de Economía, Empresa y Desarrollo Sostenible - FEEDS at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Administración de Empresas by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE PIJAMAS PARA LA MUJER EN EL
SECTOR DE CIUDAD SALITRE EN BOGOTÁ

WILSON ANDRES FORERO DOMINGUEZ
SORIA IVETT PERALTA TRUJILLO

UNIVERSIDAD DE LA SALLE
FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
PROYECTOS DE GRADO
BOGOTA D.C.
2006

CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE PIJAMAS PARA LA MUJER DEL
SECTOR DE CIUDAD SALITRE EN BOGOTÁ

WILSON ANDRES FORERO DOMINGUEZ
SORIA IVETT PERALTA TRUJILLO

Trabajo de Grado

Director de Trabajo de Grado
Profesor
MANUEL FRANCISCO SANTOS KERGUELEN

UNIVERSIDAD DE LA SALLE
FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
PROYECTOS DE GRADO
BOGOTA D.C.
2006

Nota de aceptación:

Firma del director del trabajo

Firma del jurado

Firma del jurado

Bogotá, Abril de 2.006

A Dios por ser la luz que orienta mi vida, a mis padres Betsabé y Leonidas, a mis hermanos Betsy, Johnson y Elizabeth junto a su esposo Carlos, y a Alexandra, quienes me han ofrecido su apoyo incondicional en mi proceso de formación.

Wilson Forero Dominguez

A Dios por la fortaleza...y por todo lo demás, a mis padres Jorge y Blanca por su amor y su apoyo incondicional, a mi hermana Zulma por creer en mi talento y a mi abuelita Uba por sus oraciones. Gracias...totales.

Soria Peralta Trujillo

AGRADECIMIENTOS

Para culminar este trabajo de grado satisfactoriamente, se contó con los valiosos aportes de personas que nos orientaron, dedicaron tiempo y estimularon el conocimiento adquirido durante nuestra carrera, ellos son docentes de la Universidad de La Salle a quienes queremos agradecer sinceramente: nuestro director de trabajo Manuel Francisco Santos Kerguelen y los profesores Rafael Guillermo Avila Vargas, Nestor Villamizar y Miguel Angel Erazo.

CONTENIDO

Pág.

INTRODUCCIÓN

1. PROBLEMA	1
1.1 DIAGNÓSTICO	1
1.2 PLANTEAMIENTO	2
1.3 FORMULACIÓN	3
2. OBJETIVOS	4
2.1 GENERAL	4
2.2 ESPECÍFICOS	4
3. JUSTIFICACIÓN	5
4. HIPÓTESIS	7
4.1 PRIMER GRADO	7
4.2 SEGUNDO GRADO	7
4.3 TERCER GRADO	8
5. MARCO TEÓRICO	9
5.1 MARCO REFERENCIAL	9
5.1.1 Textiles y confecciones en Colombia	9
5.1.2 La moda	11
5.1.3 Las mujeres: el mayor grupo consumidor del planeta.	12
5.1.4 Cultura del vestuario en Colombia	14
5.1.5 La Lencería	18
5.1.5.1 Historia	18
5.1.5.2 La pijama	21

5.1.6 La empresa	22
5.1.6.1 Empresas constituidas en Bogotá año 2004	23
5.1.6.2 Aspectos que incidieron en la inversión empresarial	24
5.1.6.3 Acciones de la CCB para fortalecer económicamente la región	25
5.1.6.4 Desarrollo de las Mipymes	26
5.1.7 El contenido de la industria maquiladora	30
6. MARCO GEOGRÁFICO	33
6.1 HISTORIA DEL SECTOR.	33
6.2 DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA	34
6.2.1 Localidades y estratificación	34
6.2.2 Unidades de planeación zonal UPZ	35
7. DISEÑO METODOLÓGICO	37
7.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN: DESCRIPTIVA	37
7.2 METODO DE INVESTIGACIÓN: ANÁLISIS Y SÍNTESIS	38
7.3 POBLACIÓN Y MUESTRA	39
7.3.1 Tamaño de la muestra	39
7.3.2 Métodos de muestreo	43
7.4 FUENTES Y TÉCNICAS PARA RECOLECTAR INFORMACIÓN	44
7.4.1 Fuentes Secundarias	44
7.4.2 Fuentes Primarias	45
7.4.2.1 La Observación	45
7.4.2.2 La Encuesta	46
7.4.2.3 La Entrevista	50
8. ESTUDIO DE MERCADOS	52
8.1 ANÁLISIS DE LA DEMANDA	52
8.1.1 Resultados y análisis de las encuestas	52
8.1.2 Análisis de la observación	75
8.1.3 Análisis y proyección de la demanda	77

8.2 ANÁLISIS DE LA OFERTA	79
8.2.1 Análisis y proyección de la oferta	80
8.2.1.1 La Competencia	80
8.2.1.2 Los Proveedores	83
8.2.1.3 Pronóstico de la oferta	84
8.3 ESTRATÉGIAS DE MARKETING	87
8.4 MEZCLA DE MARKETING	88
8.4.1 Sector industrial	88
8.4.2 Clientes a los que se dirige	89
8.4.3 El Producto	89
8.4.3.1 Objetivos	90
8.4.3.2 Atributos frente a otros productos	90
8.4.3.3 Descripción general del producto	91
8.4.4 El Precio	99
8.4.5 La Promoción	101
8.4.6 La Distribución	105
 9. ESTUDIO TÉCNICO	 107
9.1 TAMAÑO DEL PROYECTO	107
9.1.1 Proyección de la demanda	107
9.1.2 Entrevistas	108
9.1.3 Capacidad de producción	109
9.1.4 Proceso de producción	111
9.1.5 Proveedores	115
9.1.6 Materia Prima	117
9.1.7 Localización	120
9.1.8 Distribución en local	122
9.1.9 Inversiones	123
9.1.10 Personal	124
9.1.11 Control de la producción	126
9.1.12 Control de la Calidad	129

10. ESTUDIO ADMINISTRATIVO	132
10.1 DEFINICIÓN DE LA EMPRESA "PIJAMAS VENUS LTDA."	132
10.1.1 Misión	132
10.1.2 Visión	133
10.1.3 Valores Corporativos	133
10.1.4 Políticas	133
10.1.5 Objetivos	134
10.1.6 Análisis DOFA	135
10.1.7 Estrategias	140
10.2 ORGANIZACIÓN FORMAL	141
10.2.1 Identificación de las actividades requeridas	142
10.2.2 Agrupación de actividades por área	143
10.2.3 Procesos y procedimientos	146
10.2.4 Delegación de responsabilidad	147
10.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	148
10.4 ESTRUCTURA FUNCIONAL	148
10.4.1 Descripción de funciones	149
10.5 TALENTO HUMANO	153
10.5.1 Formas de reclutamiento	153
10.5.2 Técnicas de selección de personal	156
10.5.3 Motivación	157
10.5.4 Reglamento interno de trabajo	157
10.6 EVALUACION SOCIAL DEL PROYECTO	167
 11. ESTUDIO FINANCIERO	 169
11.1 COSTOS DE PRODUCCIÓN	169
11.1.1 Costo de materiales directos	169
11.1.2 Costo de la mano de obra directa	173
11.1.3 Costos indirectos de fabricación	173
11.1.4 Cálculo del costo de venta por referencia de pijamas	174

11.2 GASTOS OPERACIONALES	175
11.2.1 Gastos administrativos	175
11.2.2 Gastos de ventas	175
11.3 PRECIO DE VENTA	176
11.4 BALANCE GENERAL INICIAL	179
11.5 PUNTO DE EQUILIBRIO	181
11.5.1 Cálculo del punto de equilibrio operativo en unidades	181
11.5.2 Cálculo del punto de equilibrio financiero en unidades	184
11.6 ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	187
11.7 BALANCE GENERAL FINAL	190
11.8 ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO	191
11.9 EVALUACIÓN ECONÓMICA DEL PROYECTO	192
11.9.1 Razones financieras	192
11.9.2 Valor presente neto VPN	196
11.9.3 Tasa interna de retorno TIR	198
 12. ESTUDIO LEGAL	 200
12.1 CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA	200
12.2 FORMALIZACIÓN LABORAL	203
12.3 FORMALIZACIÓN TRIBUTARIA	205
 CONCLUSIONES	 207
 BIBLIOGRAFÍA	 210
 ANEXOS	 214

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A Primer modelo de encuesta (Prueba Piloto)	214
Anexo B Modelo final de encuesta	216
Anexo C Modelo de preguntas para entrevistas	219
Anexo D Tabla de elasticidad de la demanda	220
Anexo E Pronóstico de la oferta en el año 2.007	221
Anexo F Diversificación en la localidad de Teusaquillo	222
Anexo G Estrategia de comunicación	224
Anexo H Entrevistas a empresarios	226
Anexo I Formulario descripción de cargo asesor comercial	230
Anexo J Formulario descripción de cargo para Diseñadora	231
Anexo K Formulario descripción de cargo para Contador	232
Anexo L Formulario descripción de cargo para Secretaria auxiliar	233
Anexo M Estado de resultados proyectados a cinco años	234
Anexo N Balance General proyectado a cinco años	236
Anexo O Estado de flujo de efectivo proyectado a cinco años	237
Anexo P Indicadores Financieros	238
Anexo Q Resumen del proyecto Pijamas Venus Ltda	239

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1 Población y densidad por UPZ Fontibón 2002	36
Cuadro 2 Proyección de población para el Distrito Capital	40
Cuadro 3 Población femenina proyectada por grupos quinquenales de edad en Bogotá D.C., 1993 – 2010	41
Cuadro 4 Respuestas a la pregunta ¿Vive en Ciudad Salitre?	53
Cuadro 5 Respuestas a la pregunta ¿Utiliza Pijama para dormir?	54
Cuadro 6 Respuestas a la pregunta ¿Por qué sí utilizan pijamas para Dormir?	55
Cuadro 7 Respuestas a la pregunta ¿Por qué no utilizan pijama para Dormir?	55
Cuadro 8 Respuestas a la pregunta ¿Qué tipo de pijama usa?	56
Cuadro 9 Tipos de pijama o prendas utilizadas para dormir	56
Cuadro 10 Respuestas a la pregunta ¿De qué tipo de material prefiere su pijama?	57
Cuadro 11 Razones para preferir el algodón como material de pijama	58
Cuadro 12 Respuestas a la pregunta ¿De qué colores prefiere su pijama?	59
Cuadro 13 Respuestas a la pregunta ¿Qué talla de pijama usa?	60
Cuadro 14 Respuestas a la pregunta ¿Cuál es su presupuesto cuando decide comprar pijama?	61
Cuadro 15 Respuestas a la pregunta ¿Cada cuánto compra pijamas?	63
Cuadro 16 Respuestas a la pregunta ¿Usted acostumbra regalar pijamas en ocasiones especiales?	64
Cuadro 17 Razones para regalar pijamas en ocasiones especiales	65
Cuadro 18 Razones para no regalar pijamas en ocasiones especiales	65
Cuadro 19 Respuestas a la pregunta ¿En qué fechas regala pijamas?	66
Cuadro 20 Análisis de la compra de pijamas en otras ocasiones	67

Cuadro 21 Respuestas a la pregunta ¿Dónde acostumbra comprar pijamas?	67
Cuadro 22 Otros lugares donde compran pijamas	68
Cuadro 23 Respuestas a la pregunta ¿Recuerda alguna marca de pijama que le haya gustado?	69
Cuadro 24 Marcas de pijama que recuerdan las mujeres	70
Cuadro 25 Respuestas a la pregunta ¿De las siguientes marcas de pijama cuál recuerda?	71
Cuadro 26 Respuestas a otras marcas de pijamas, al mostrar listado	72
Cuadro 27 Respuestas a la pregunta ¿En qué se basa a la hora de comprar pijamas?	73
Cuadro 28 Respuestas a la pregunta ¿Cuál de estos nombres le llama la atención como marca de pijama?	75
Cuadro 29 Total de pijamas compradas al año en la localidad de Fontibón	78
Cuadro 30 Cantidad de pijamas demandada, según rango de precios	78
Cuadro 31 Análisis de la competencia de la Marca Encanto	82
Cuadro 32 Porcentaje de recordación de diversas marcas de pijamas	83
Cuadro 33 Compra anual de pijamas por colección	85
Cuadro 34 Proyección de la oferta por colecciones del 2006 al 2010 en la localidad de Fontibón	85
Cuadro 35 Número de pijamas a producir por referencia	86
Cuadro 36 Número de tallas a producir por referencia	87
Cuadro 37 Relación de precios en estrategia de comunicación	105
Cuadro 38 Satélites de confección	115
Cuadro 39 Satélites de bordados	115
Cuadro 40 Proveedores de marquillas y telas	116
Cuadro 41 Costo de confección de las pijamas por referencia	116
Cuadro 42 Costo de materiales por unidad de compra	119
Cuadro 43 Metros de tela usada por talla y referencia de pijama	120
Cuadro 44 Estudio de localización zona Ciudad Salitre Occidental	121

Cuadro 45 Estudio de localización zona Modelia	121
Cuadro 46 Estudio de localización zona Ciudad Salitre Oriental	122
Cuadro 47 Balance de espacio físico para una Comercializadora	122
Cuadro 48 Balance de muebles y equipos de oficina	123
Cuadro 49 Inversiones en arriendos de locales	123
Cuadro 50 Balance de personal administrativo, ventas y producción	125
Cuadro 51 Balance de personal por prestación de servicios	125
Cuadro 52 Análisis DOFA	137
Cuadro 53 Personal responsable por área	148
Cuadro 54 Costo de los materiales	170
Cuadro 55 Metros de tela usada por referencia, de tela y talla	170
Cuadro 56 Costo de los materiales a usar para pijamas pantalón largo	171
Cuadro 57 Costo de los materiales a usar para pijamas pantalón corto	171
Cuadro 58 Costo de los materiales a usar para pijamas pescador	172
Cuadro 59 Costo de los materiales a usar para pijamas bata	172
Cuadro 60 Costo de mano de obra	173
Cuadro 61 Costo de mano de obra directa por satélites	173
Cuadro 62 Costos indirectos de fabricación	174
Cuadro 63 Cálculo del costo de producción por referencia de pijama	174
Cuadro 64 Gastos administrativos	175
Cuadro 65 Gastos de ventas	176
Cuadro 66 Cálculo del precio de venta	177
Cuadro 67 Costos de producción	182
Cuadro 68 Cálculo del margen de contribución	182
Cuadro 69 Cálculo de los ingresos proyectados por referencia de Pijama para el 2006	183
Cuadro 70 Cálculo de los costos proyectados por referencia de Pijama para el 2006	184
Cuadro 71 Cálculo de los ingresos proyectados por referencia de Pijama para el 2006	185
Cuadro 72 Cálculo de los costos proyectados por referencia de	

Pijama para el 2006	186
Cuadro 73 Pronóstico de ventas e inflación estimada	187
Cuadro 74 Cálculo del número de pijamas a producir por referencia	188
Cuadro 75 Ingresos proyectados por referencia de pijama en el 2006	188
Cuadro 76 Costos proyectados por referencia en el 2006	189
Cuadro 77 Flujo de caja en pesos corrientes	197
Cuadro 78 Flujo de caja en pesos constantes	198
Cuadro 79 Guía para la constitución de una empresa de Responsabilidad Limitada	202
Cuadro 80 Pasos a seguir para pertenecer al sistema de seguridad Social	203
Cuadro 81 Pasos a seguir para afiliarse al Fondo de pensiones y Cesantías	204
Cuadro 82 Pasos a seguir para afiliarse a la administradora de riesgos profesionales	204
Cuadro 83 Pasos a seguir para afiliarse a la Caja de compensación Familiar	205
Cuadro 84 Impuestos a presentar durante el desarrollo de actividades	206

LISTA DE ESQUEMAS

	Pág.
Esquema 1 Diagrama de Ficha Técnica	118
Esquema 2 Diagrama Gantt	128
Esquema 3 Ficha de Control de Calidad	131
Esquema 4 Formulario de descripción de cargo para Gerente General	152

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1 Referencias de Pijamas Venus Ltda.	93
Figura 2 Ilustración de la marquilla	97
Figura 3 Logotipo de la Marca ENCANTO	99
Figura 4 Ilustración catálogo	104
Figura 5 Cursograma Sinóptico	113
Figura 6 Cursograma Analítico	114
Figura 7 Estructura Organizacional	150
Figura 8 Estructura Funcional	151
Figura 9 Modelo de anuncio de empleo en periódico	154
Figura 10 Modelo de carta solicitud aspirantes	155

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1 Porcentaje de mujeres que viven en Ciudad Salitre	53
Gráfico 2 Porcentaje de mujeres que utilizan pijama para dormir	54
Gráfico 3 Porcentaje de preferencias de pijama en la mujer	56
Gráfico 4 Porcentaje de preferencias de materiales en la mujer	58
Gráfico 5 Porcentaje de preferencias en colores, de las mujeres	59
Gráfico 6 Porcentaje de tallas en pijama, más usada por la mujer	60
Gráfico 7 Porcentaje de presupuesto asignado a las pijamas	62
Gráfico 8 Período de compra de pijamas	63
Gráfico 9 Porcentaje de mujeres que acostumbran regalar pijamas en ocasiones especiales	64
Gráfico 10 Porcentaje de fechas especiales en que se regalan pijamas	66
Gráfico 11 Porcentaje de lugares donde acostumbran comprar pijamas	68
Gráfico 12 Porcentaje de recordación de marca de pijama, en la mujer	69
Gráfico 13 Porcentaje de recordación de marca, al mostrar listado	72
Gráfico 14 Características en las que se basan para comprar pijamas	74
Gráfico 15 Porcentaje de preferencia de nombre de marca, sugerido	75
Gráfico 16 Demanda elástica en el mercado de pijamas para la mujer	79

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1 Balance General inicial	180
Tabla 2 Punto de equilibrio operativo	184
Tabla 3 Punto de equilibrio financiero	186
Tabla 4 Estado de Resultados	189
Tabla 5 Balance general final	190
Tabla 6 Estado de flujo de efectivo	191

GLOSARIO

AMBIENTE EXTERNO: todas las organizaciones deben identificar y luego responder a diversos factores ambientales. Dentro de los factores que surgen externamente y que pueden influir en las actividades de marketing de las empresas están la demografía, las condiciones económicas, la competencia, factores socioculturales, políticos y legales y la tecnología.

AMBIENTE INTERNO: los factores que surgen al interior de la empresa como las actividades productivas, financieras y de personal influyen en la planeación de marketing de una empresa, por ello es importante tenerlas en cuenta.

BODIES: prenda de vestir que se ajusta al cuerpo perfectamente, similar a un traje de baño enterizo, y de los cuales existen diseños variados que son utilizados como parte de la ropa exterior.

CALIDAD: grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.

CANAL DE DISTRIBUCIÓN: conjunto de personas y empresas que intervienen en la transferencia de propiedad de un producto, pasando del fabricante al consumidor final.

CANAL DE RECLUTAMIENTO: diferentes modalidades que utiliza una empresa para identificar candidatos a una vacante. Se dice que es interno cuando dentro de la misma empresa se pueden encontrar los candidatos a un puesto; y externo cuando se deben identificar los candidatos en el mercado externo.

CLIENTE: organización o persona que recibe un producto (consumidor, usuario final, minorista, beneficiado o comprador).

COLECCIONES: en el lenguaje confeccionista y textil se utiliza este término para hablar de los grupos o conjuntos de productos que se crean para las diferentes épocas comerciales, por ejemplo, día de la madre, fin de año etc.

COMPOSICIÓN DE LA TELA: las telas son tejidas con hilos que pueden estar compuestos por fibras naturales como el algodón o por fibras artificiales (creadas por el hombre) como el poliéster, o por mezclas íntimas, es decir que en un mismo hilo existen dos tipos de fibras. También en el mismo tejido (en el caso de tejido plano) la urdimbre puede estar compuesta por una fibra y la trama por otro. Esto que hace que las telas tengan porcentajes de composición diferentes, por ejemplo una tela de algodón - poliéster 80-20 indica que tiene un 80% de algodón y un 20% de poliéster.

DESARROLLO DE MERCADO: estrategia de marketing en la que una empresa sigue vendiendo sus productos actuales, pero a un nuevo mercado.

DESARROLLO DE PRODUCTO: estrategia de marketing que exige crear productos nuevos para venderlos en los mercados actuales de la empresa.

DIAGRAMA DE FLUJO: técnica gráfica que utiliza símbolos para identificar las operaciones involucradas en un proceso, sus interrelaciones y entradas y salidas. Es una de las herramientas básicas de TQM, los diagramas de flujo suelen constituir el primer paso para entender los procesos seleccionados en una organización.

DIVERSIFICACIÓN: estrategia de marketing en la que una empresa desarrolla nuevos productos para venderlos a un mercado también nuevo.

DOBLEPUNTO: en la gran mayoría de telas y especialmente en las de punto como la tela de camiseta, se diferencia el derecho del revés, en el tejido

doblepunto el hilo se entrelaza de tal forma que se ve el derecho en ambos lados de la tela.

EFICACIA: consecución de objetivos; logro de los efectos deseados.

EFICIENCIA: logro de los fines con la menor cantidad de recursos. Logro de los objetivos al menor costo u otras consecuencias no deseadas.

ESTACIONALIDAD DE COMPRA: está relacionada con las diferentes épocas comerciales en que se presentan altos y bajos niveles de compra. Para cada producto puede ser diferente, y en cada caso se debe analizar para ofrecer productos y cantidades en el momento adecuado.

ESTAMPACIÓN: técnica de tintura de los textiles por zonas, o diseños grabados, para un posterior vaporizado que permite fijar el color.

ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN: disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones entre el personal.

FULL PACKAGE: también llamado en español "paquete completo", es el servicio que prestan algunas empresas ofreciendo desde la fabricación de la tela, acabado y confección de la misma.

GOOD WILL: hace referencia al buen nombre o buena fama que puede tener un producto, una marca o una empresa.

INNOVACIÓN: crear o transformar algo que sorprenda por sus carácter diferente, estimulante e inspirador.

MARKETING: sistema total de actividades comerciales tendientes a planear, fijar precios, promover y distribuir productos satisfactorios de necesidades entre mercados meta, con el fin de alcanzar objetivos de la empresa.

MERCADO META: grupo de clientes para quienes una empresa diseña una mezcla de marketing.

ORGANIZACIÓN: conjunto de personas e instalaciones con una disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones.

OUTSOURCING: contratación de proveedores ajenos a las empresas con experiencia en un campo particular para que proporcionen ciertos servicios, productos u operaciones.

PENETRACIÓN EN EL MERCADO: estrategia en la que una compañía trata de vender una mayor cantidad de sus productos en mercados actuales.

PERSONALIZACIÓN: es la forma en que un individuo hace "suyo" un producto, espacio, lugar etc., imprimiéndole su sello personal para hacerlo único y "sólo suyo".

PILLING: término inglés empleado para designar el hecho de la aparición de pequeñas bolitas en la superficie de tejidos y articulados de punto, tanto en fibras sintéticas como en mezclas de éstas con fibras naturales, por el enmarañamiento de fibras debido a la fricción.

POSICIONAMIENTO: imagen de un producto en relación con productos que compiten directamente con él y con otros comercializados por la misma firma. Son las estrategias y acciones de una empresa cuya finalidad es distinguirla favorablemente de los competidores, en la mente de algunos grupos de consumidores.

PROCESO: conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

PROVEEDOR: organización o persona que proporciona un producto (productor, distribuidor, minorista, o vendedor de un producto, o prestador de un servicio o información).

REVISION: actividad emprendida para asegurar la conveniencia, la adecuación y eficacia del tema objeto de la revisión para alcanzar unos objetivos establecidos.

SATÉLITE: llamados también maquilas, son empresas que ofrecen distintos servicios dentro de la cadena de confección, como el ensamble de piezas, elaboración de bordados, o lavados especiales en prendas terminadas.

SEGUIMIENTO: la capacidad de seguir la historia, aplicación, uso y localización de un artículo concreto o de sus características a través de números de identificación registrados.

TEJIDO DE PUNTO: disposición de los hilos de una tela, realizada en máquinas circulares o de tejido de punto, en el que un hilo es tejido y tomado por agujas formando una tela que por su estructura suele ser elásticas como el de las camisetas.

TEJIDO GALLETA: tejido realizado en maquinas circulares o de tejido de punto, con un diseño especial que lo hace ver en cuadros simulando una galleta.

TEJIDO PLANO: disposición de los hilos de una tela realizada en telares de tejido plano en el que varios hilos de urdimbre (largo de la tela) son

entrelazados con varios hilos de trama (ancho de la tela) formando un tejido compacto por ejemplo las telas para sábanas o camisas.

TLC: tratado de libre comercio que firmó Colombia con Estados Unidos para facilitar el comercio entre los dos países.

TONOS MEDIOS JUVENILES: aquellos colores que partiendo de un color puro, se va aclarando levemente con blanco. Son más luminosos, vibrantes y alegres que se utilizan actualmente para ropa de adolescentes.

TONOS PASTEL: aquellos colores que partiendo de un color puro se va aclarando con toques o porcentajes altos de blanco. Son colores muy suaves y delicados, utilizados en pijamería femenina y ropa de bebé.

TOPS: camiseta de tirantas o manga sisa que se utiliza en diversos colores para acompañar blusas transparentes o trajes de sastre.

TQM: administración total de la calidad. Forma cooperativa de conducir las operaciones empresariales que confía en los talentos y habilidades, tanto de la mano de obra como de dirección, para mejorar de manera continua la calidad y la productividad mediante el uso de equipos.

TRIBUS URBANAS: agrupaciones que se encuentran en las ciudades con similitud de características, gustos, preferencias, estilo de vida, que determina su manera de vestir.

INTRODUCCION

Colombia es un país que ha venido transformándose a nivel industrial y económico y aún cuando ha sufrido graves crisis en los últimos años que han conducido al cierre de algunas empresas (ver Marco Teórico) también ha sabido permanecer en el mercado global aumentando su productividad y competitividad a través del apoyo para la creación de nuevas empresas en diversos sectores de la economía, especialmente en el de las confecciones. Por ello es importante hablar de la creación de empresa pues implica la dedicación de quienes lo desean llevar a cabo. Hay que pensar en diversos aspectos: la conformación de la empresa, la definición del producto, de dónde van a salir los recursos, el plan de operaciones y de marketing etc.

El administrador adquiere conocimiento en diferentes áreas importantes de la administración, y se gradúa con todos los elementos necesarios para poder hacerse cargo de una empresa propia o no. De esta forma al enfrentarse al “mundo real” de los negocios se suma una “función” más, a las que ya se conocen en el proceso administrativo: la experiencia. Y es dicha experiencia la que junto con lo aprendido, va a guiar sus acciones y la toma de decisiones, en su afán por mantener viva la empresa a su cargo.

Cuando se trabaja en empresas del sector textil y de la confección, se corre el riesgo (como en muchas otras) de “enamorar” de esa cadena industrial: los insumos, las fibras, el diseño de la tela, el diseño de la ropa, el control, se vuelven parte importante de la vida de quienes trabajan en ello, sensibilizando de cierta forma todas sus acciones y pensamientos para que la creatividad e innovación dejen su huella en el producto final. Y es esa sensibilización la que indica de alguna forma dónde existen espacios, mercados por explorar, necesidades por satisfacer. Saber interpretar esta información, para reunirla

con los resultados de los estudios de mercado, es la que puede llevar a una empresa a ser exitosa o no serlo.

La idea de la creación de una empresa de pijamas para la mujer de Ciudad Salitre en Bogotá surge precisamente de esa percepción de necesidades por satisfacer en ese segmento como la innovación, calidad y precio en pijamas para la mujer con cierto perfil específico: profesional, independiente, autónoma, que sabe lo que quiere y que no se conforma con tomar sólo lo que le brinda el mercado actual, ella quiere buscar nuevas alternativas para diferenciarse.

Lo que se pretende realmente con este trabajo es mostrar los pasos necesarios, los estudios indispensables, los análisis que se desprenden de esos estudios y todo lo demás que envuelve el iniciar o pretender crear una empresa, pues según informes de la Cámara de Comercio de Bogotá¹ "las Mipymes representan 94% de los negocios del país y 33% de la población ocupada. Su participación en el empleo industrial asciende a 60% y en el valor agregado de la industria a 48%. En el comercio, representan 95% del empleo y 74% de la producción. La crisis económica de los últimos años ha afectado, de manera notable, a las microempresas, las cuales han sufrido tasas de mortalidad superiores al 50%. Los principales problemas de las Mypimes están asociados a sus bajos niveles de productividad, explicados, a su vez, por el rezago tecnológico y el escaso capital físico y humano, a ésto se suma que las Mipymes tienen, generalmente, estructuras empresariales débiles con prácticas gerenciales deficientes".

Con los nuevos acuerdos internacionales de comercio como el TLC, que cuenta con grupos del sector textil - confección que se oponen por considerar que "la negociación con Estados Unidos entraña elementos de inequidad e incluso de injusticia", y otros grupos que consideran que "la no-negociación se traduciría en una equivocación porque se le estarían cerrando puertas

comerciales al país"². Lo cierto es que actualmente existen 6800 exportadores de las pymes, y se han duplicado, en sólo dos años, y todos coinciden en afirmar que lo importante es crear diferencias en sus productos.³ Entonces, se puede pensar en grandes proyectos pero para volverlos realidad se necesita de una investigación y desarrollo de productos constante e intensa, pues ya está demostrado que al mercado tanto nacional como internacional sólo le interesan los productos competitivos, porque "en el mundo actual, el juego para las pequeñas y medianas empresas es uno sólo: ser competitivas. De lo contrario, desaparecen"(....)"Y para mejorar la competitividad se debe conjugar el verbo innovar"⁴

¹ Accequible desde Internet en www.presidenciadelarepublica.gov.co

² De frente con el TLC. En Suplemento Mipymes de El Tiempo. Bogotá (17 de agosto de 2005) ; p. 4, c. 1

³ Más allá de las fronteras. En Suplemento Mipymes de El Tiempo. Bogotá (17 de agosto de 2005); p. 4, c.3

⁴ Pymes, innovar para competir. En El Tiempo , Bogotá (27 de septiembre de 2005) ; p. 1-11, c. 2-4

1. PROBLEMA

1.1. DIAGNÓSTICO PARA PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

SINTOMAS

Falta de creatividad e innovación en el desarrollo de diseños pijameros especialmente para el segmento mujer entre 25 y 45 de HOY.

No hay recordación de marca en este mercado, salvo las grandes marcas, que son pocas.

Con la crisis económica actual, el consumidor exige calidad, diseño y precio, pues prefiere invertir más en ropa exterior.

Un emprendedor que inicia en éste negocio, no sabe por donde empezar, ni si su proyecto es viable.

CAUSAS

No hay concientización de la importancia de la ropa de dormir para la mujer, específicamente la de Ciudad Salitre, que es el sector donde se iniciará el proyecto y que además proveerá información necesaria para expandirse hacia otras zonas.

Las pijamas que se ofrecen actualmente, son de precios económicos, pero muy populares y en diseños repetitivos, y la pequeña porción de pijamas innovadoras son muy costosas.

Algunas empresas inician ofreciendo lo mismo, a los mismos.

PRONÓSTICO

La pequeña competencia innovadora seguirá obteniendo participación en el mercado, pero no será accesible por costos.

Seguirá sin satisfacer la necesidad existente en el mercado de pijamas.

La consumidora que opte por la innovación deberá pagar un precio alto y no consumirá seguido.

No recordación de marca, pues casi todos los diseños que hay en el mercado son parecidos.

Liquidación de algunas mipymes, sin estudios, ni proyecciones.

CONTROL AL PRONÓSTICO

Es oportuno crear e iniciar el desarrollo de una empresa de pijamas que pueda cubrir las expectativas del mercado potencial sin satisfacer, mediante la realización de una investigación de mercados a fondo que determine el comportamiento de compra, analice la competencia y la demanda, y que sirva de base para la creación de estrategias de ventas y de Mercadeo, que ayuden a posicionar la marca y el producto, para expandirse a más sectores en Bogotá.

1.2 PLANTEAMIENTO

La idea de la creación de empresa de pijamas se origina en el "vacío" que se percibe en el mercado de pijamas, dirigido inicialmente a las mujeres de Ciudad Salitre en Bogotá, sector en el que viven muchas mujeres de edades entre 25 y 45 años, de actualidad, vanguardistas, trabajadoras, independientes económicamente, ejecutivas, madres y esposas, pero ante todo autónomas y prácticas que necesitan sentirse seguras, cómodas e identificadas con su estilo de vida incluso a la hora de dormir. Este sector orientará sobre el comportamiento del consumidor en otros sectores con mujeres de similares características para que más adelante se logre una penetración del mercado en los mismos.

Dicho "vacío" se refleja en la falta de creatividad e innovación en el desarrollo de diseños para pijamas de mujer, así como el no tener en cuenta las mujeres de hoy con cierto perfil, que exige calidad y diseño en el producto pero a un precio cómodo. Lo anterior se genera debido a una falta de concientización de la importancia de la ropa de dormir o pijamas en dicho mercado meta, pues como no hay innovación en este segmento, las consumidoras no lo incluyen dentro de su lista de prioridades, quedando en manos de los diseños repetitivos que hay en el mercado. En la actualidad existen innumerables fábricas y comercializadoras de pijamas dirigidas a mujeres clásicas de estratos 2 y 3, y otras en menor proporción dirigidas a mujeres de estrato 5 y 6. Las primeras están diseñadas de una manera sencilla, tradicional y repetitivas a un costo relativamente bajo; las segundas presentan innovación y calidad en sus diseños pero a un costo alto.

Si esta necesidad sin satisfacer no se suple se va a perder una oportunidad de negocio importante al dejar de participar en un mercado con muchos beneficios por recibir y que se encuentra ahí sin explotarlo totalmente.

Por estas razones se presenta la oportunidad de crear una empresa de pijamas que pueda cubrir las expectativas del mercado potencial, gracias a investigaciones y análisis a fondo que puedan ayudar a determinar los gustos y comportamientos de compra del consumidor, analizar la competencia y el mercado entre otras. La empresa se dirigiría inicialmente a la mujer de Ciudad Salitre en Bogotá con edades entre 25 y 45 años, lo cuál dará la pauta para poder penetrar otros sectores de la ciudad.

1.3 FORMULACIÓN

¿ Cómo planear y estructurar la creación de una empresa comercializadora de pijamas para mujer, en el sector de Ciudad Salitre en Bogotá?

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Proponer y estructurar la creación de una empresa productora y comercializadora de pijamas para mujer, en el Sector de Ciudad Salitre en Bogotá.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Establecer los gustos y preferencias de los consumidores, por medio de entrevistas informales y de trabajos de campo (observación), a mujeres del sector de Ciudad Salitre y alrededores, para diseñar prendas según las necesidades percibidas.
- Determinar el modelo de producción a través de un estudio Técnico y Financiero, para elaborar productos diferenciados que generen un valor agregado a la empresa.
- Definir las actividades necesarias para el funcionamiento de la empresa, a través de un estudio administrativo y legal que permita estructurarla para crear estrategias que permitan cumplir sus objetivos.
- Exponer cuáles son los pasos necesarios en la creación de una empresa, a través de los conocimientos adquiridos en la academia, para facilitar y servir de guía a los pequeños empresarios en su deseo de consolidar su proyecto de empresa.
- Reforzar la relación Universidad - Empresa por medio de los aportes que se puedan originar de este trabajo, reduciendo la brecha entre ellos y brindando beneficio a las pymes.

3. JUSTIFICACIÓN

No es difícil descubrir la importancia que tienen las confecciones y la moda en general para el desarrollo económico del país, pese a la crisis que se ha sentido en los últimos años debido a diversos factores internos y externos de Colombia. Sin embargo, el país hoy en día es mirado desde el exterior como una potencia en moda latinoamericana, y así se ha percibido en las últimas ferias de moda y textiles realizados en el país y en el que se han llevado a cabo importantes negocios a nivel nacional e internacional. Así mismo, los acuerdos comerciales (que aún están en negociación) han permitido que el empresario colombiano mire hacia otros mercados y ello ha llevado a una leve pero positiva reactivación de las confecciones. A esto hay que agregar la importancia de la política económica actual enfocada entre otras cosas a fomentar la creación de empresas y apoyar nuevos proyectos empresariales.

La creación de una empresa de pijamas por parte de los estudiantes o egresados de la Universidad de La Salle, significa el reconocimiento a la labor de cambio de mentalidad del administrador Lasallista que ha venido realizando la misma a través de la facultad de Administración de Empresas, sumado a los valores que a lo largo de la carrera ha querido promover para formar empresarios integrales y éticos comprometidos con la sociedad. Pues si bien es positivo prestar los servicios como administrador en las empresas que lo requieran, es aún más importante poder hacer parte del mercado generador de empleo que tanto se promueve y se necesita por estos días en Colombia.

Para los autores del proyecto, la importancia del mismo radica en que es una forma práctica y real de aplicar y desarrollar todos los conceptos administrativos y a su vez poder cumplir con una parte importante del proyecto de vida de cada uno:

ser empresarios, poseer su propio negocio de éxito, y poder sortear los obstáculos que se presenten con visión administrativa y empresarial. Y aún más importante, está el hecho de llevar a cabo todo el proceso, paso por paso, por el que debería pasar cada emprendedor con su proyecto, y así saber si el es viable o no, y si lo es, continuar con todos los demás requerimientos necesarios para cimentar una empresa de éxito.

4. HIPÓTESIS

4.1 HIPÓTESIS DE PRIMER GRADO

- Las pequeñas empresas de confección de pijamas no invierten dinero en diseño e innovación de nuevos productos.
- Los fabricantes de pijamas con altos volúmenes de ventas destinan parte de sus ingresos para desarrollar innovación a sus productos.
- Los fabricantes de pijamas con diseños atractivos tienen precios superiores a los que no desarrollan productos nuevos.
- Los productos de bajo precio son asociados a productos de baja calidad.

4.2 HIPÓTESIS DE SEGUNDO GRADO

- El presupuesto que asignen los fabricantes de pijamas para el diseño y creación de nuevos productos, determinará la participación, existencia y permanencia del mercado de estas empresas.
- La participación en el mercado de pijamas dependerá de la diversificación realizada por los confeccionistas para el diseño de nuevos productos.
- Los fabricantes que diversifiquen sus productos, obtendrán mayor participación en el mercado y asignarán un mayor precio por ofrecer productos diferenciados.
- Los fabricantes que combinen calidad, precio e innovación en el diseño de pijamas obtendrán una ventaja competitiva en el mercado.

4.3 HIPÓTESIS DE TERCER GRADO

- La creación de una empresa de pijamas innovadora y económica permitirá que los consumidores tengan una alternativa en el momento de efectuar sus compras, ya que la falta de nuevos diseños genera desmotivación en la adquisición de nuevos productos, siendo ésta el principal objetivo de la investigación.

5. MARCO TEÓRICO

El tema que aquí interesa es la forma en que se da respuesta a la pregunta planteada acerca de la creación de empresa de pijamas para mujer, para lo cual se recolectó toda la información necesaria para entender y organizar la forma en que se creará la empresa objeto de la investigación. Desde este ángulo el marco referencial recopila toda la información referente a la importancia de las confecciones, su historia y la forma en que incide en la economía del país.

5.1 MARCO REFERENCIAL

Las confecciones en Colombia constituyen una parte importante en la economía nacional y actualmente son reconocidos en el mundo por la calidad tanto de telas como de la confección.

Como es sabido, en Colombia se realizan una serie de ferias que buscan por un lado, mostrar a Colombia y el mundo, los productos, servicios y empresas existentes en el mercado, y por otra parte, abrir nuevas oportunidades de negocios dentro y fuera del país y fomentar la creación y apoyo de nuevas empresas en el sector. Dos de estas importantes ferias están destinadas a la promoción de maquinaria textil, insumos y textiles en general (Colombia Tex), así como de la moda, maquinaria e insumos para confección (Colombia Moda), ambas realizadas en Medellín.

5.1.1 Textiles y confecciones en Colombia⁵. “Textiles y confecciones es uno de los sectores más importantes en Colombia, con una trayectoria de más de cien

⁵ INEXMODA. Accequible desde Internet. <http://www.inexmoda.org.co/textil/005.htm>

años, representa el 9% del total de la producción industrial, proporción de la cual exporta el 30%. El sector incluye ahora las positivas ventajas del TLC.

La infraestructura y disponibilidad de capacidad instalada en las plantas de la industria, permiten especial dinamismo en los procesos productivos. La integración vertical de la misma, hace que la manufactura de varios procesos: hilado, tejido, acabado, diseño, cortado, lavado, bordado, tintura y estampado; se elabore de forma conjunta. Así, las plantas de producción cumplen con requisitos y parámetros establecidos a nivel internacional, en aspectos laborales, ambientales y de salud, y controles de calidad como el SQC e ISO 9000.

Teniendo en cuenta las ventajas previamente mencionadas; la inclusión de ciertos textiles en el TLC; considerando que del total de exportaciones no tradicionales colombianas a Estados Unidos, sólo el 15% corresponde al rubro textiles y confecciones; y la tendencia en aumento del comercio textil intra-regional con Norteamérica; evidencia el potencial exportador que tiene este sector.

Además de las ventajas propias de Colombia, este sector posee otras fortalezas, derivadas de la producción nacional de diferentes materias primas como: algodón, lana, fibras manufacturadas, hilos, telas y prendas confeccionadas, entre otras.

Las industrias de textiles y confecciones de Colombia emplean más de 200.000 personas directas y 600.000 indirectas, representando el 12% del empleo total del sector manufacturero. Con la internacionalización de la economía, la productividad y la especialización entraron en la industria con reingeniería, invirtiendo más de US\$ 500 millones en equipos y procesos de modernización en los últimos 5 años.

Debido a la globalización de la economía, las fábricas colombianas están adaptando su sistema de trabajo para ofrecer full package ó paquete completo en

vez de sólo ensamble (maquila); pero dependiendo de lo que la compañía internacional quiera, la empresa colombiana puede ofrecer ambos”.

Todos los factores mencionados, demuestran que Colombia es un país que pese a que en los últimos años se ha visto afectada por la entrada indiscriminada de textiles y confecciones a muy bajo precio, sigue trabajando por lograr defender esa industria (como la salvaguardia impuesta a productos textiles chinos) precisamente por ser una industria en crecimiento y que aporta a la economía nacional. Además las confecciones nacionales gozan de buena aceptación en el exterior, motivo por el cual Colombia es maquiladora de importantes marcas de ropa entre ellas Chevignon, Levis, Adidas, Ralph Laurent, entre otros.

5.1.2 La moda⁶. “Según la Real Academia de la Lengua Española, la palabra moda, que proviene del francés mode y su aparición se remonta al siglo XV derivada del latín modus (modo, medida). Se refiere al Uso, modo o costumbre que está en boga durante algún tiempo, o en determinado país, con especialidad en los trajes, telas y adornos. Entiéndese principalmente de los recién introducidos. Define la frase estar de moda: Usarse o estilarse una prenda de vestir, tela, color, etc., o practicarse generalmente una cosa. Por pasar o pasarse de moda debe entenderse el perder actualidad o vigencia.

Etimológicamente, según Joan Corominas, la expresión Moda aparece hacia 1700 derivada del francés mode; ambas son derivados del latín modus (o modo en español, término utilizado desde 1490). Modus significa "manera, género, mediada para medir algo" y también "moderación, límite.

⁶ RIVIERE, Margarita. Diccionario de la Moda: Los estilos del siglo XX. Primera edición. Barcelona.

En su sentido más genérico moda sería lo actual, o lo que está en vigor e interesa a una mayoría en un momento determinado. Aplicada a la indumentaria, moda es aquel atuendo, estilo, prenda, color o complemento, que se lleva por parte del grupo socialmente más importante o hegemónico, que es el capaz de influir en los demás.

A lo largo del siglo XX el concepto de moda se ha ido ampliando. De ser algo referido casi exclusivamente a una forma de vestir dictada de acuerdo con unos cánones específicos que variaban de forma periódica, ha pasado a referirse a todo aquello, sea o no parte de la indumentaria, que está de actualidad (entendiéndose por actualidad "lo último").

La moda ha estado ligada siempre al buen vestir ó al buen gusto, también se han escuchado términos como tendencias de moda que era la recopilación de lo que se veía en las pasarelas por parte de los diseñadores quienes de alguna manera indicaban lo que se usaría en una próxima temporada. Actualmente se habla de sensibilidades y conceptos de moda, pues el consumidor de hoy se deja guiar más por sus sensaciones y lo que le produce en sus emociones un producto, para decidir su compra; por eso es importante que incluso en prendas como una pijama se logre llegar a los sentidos y las emociones en conjunto con algo tan estético como la moda.

5.1.3 Las mujeres: el mayor grupo consumidor del planeta⁷. “Actualmente las mujeres eligen vivir solas, lo que les crea oportunidades de marketing lucrativas. Las mujeres solteras con independencia financiera, profesional y cultural hoy forman el mayor grupo de consumo del mundo.

⁷ INEXMODA. Accequible desde Internet. <http://www.inexmoda.org.co/actualidad/026.htm>

Entre 1985 y 2000, la cantidad de mujeres que vivía sola en Estados Unidos se incrementó en más de 33%, o sea 30 millones. Durante el mismo periodo, el porcentaje de mujeres japonesas de veinte años y más que vivían solas escaló de 30% a 50%. En Francia, la edad promedio en la que una mujer se casa ronda hoy los 30 años. En Australia, casi un tercio de las mujeres de 30 a 34 años está soltera. Muchas seguirán solteras; otras se casarán, pero más tarde.

Las mujeres solteras con independencia financiera, profesional y cultural hoy forman el mayor grupo de consumo del mundo. Conjuntamente, las mujeres estadounidenses integran un mercado superior a la economía nacional de Japón. Tom Peters, gurú del gerenciamiento empresarial, insiste en que el mercado femenino presenta la "oportunidad primordial del futuro próximo".

Los datos del censo de Estados Unidos confirman la afirmación del experto: los hogares de personas solteras de ambos sexos son el sector demográfico de mayor crecimiento. Este sector abarca 25,8% de todos los hogares estadounidenses. Dado que las mujeres superan en cantidad a los hombres, cosa que continuará siendo así, los hogares de mujeres solteras aumentarán con mayor rapidez que los de los hombres solteros.

Para las mujeres, hoy es posible vivir solas social y económicamente. Una década de sólido crecimiento económico no sólo creó oportunidades profesionales para las recién recibidas sino que también consolidó la carrera profesional de la mujer. Asimismo, permitió que muchas mujeres de mediana edad que abandonaron matrimonios insatisfactorios pudieran conservar el estilo de vida acostumbrado. Hoy, 43% de las mujeres solas tiene 65 años o más, porcentaje que trepará sustancialmente durante la próxima década.

Las consumidoras mujeres producirán un impacto significativo en el mercado de productos "importantes", como casas y automóviles, así como también en productos de consumo menos costosos. Muchas de las que integran este grupo son profesionales ansiosas por invertir en el futuro: quieren ser propietarias de una empresa o construir una cartera financiera".

Lo anterior indica que este mercado se ha vuelto más exigente y que ya no acepta fácilmente productos tan repetitivos o generalizados, investiga constantemente lo que se impone en todos los tipos de productos. Además al vivir sola y generalmente sin hijos e independiente, originan que gasten más en ellas mismas. Se diría que hoy en día, aún cuando estas mujeres se casen, conservarán esa autonomía e independencia a la hora de comprar.

5.1.4. Cultura del vestuario en Colombia⁸. “Hablar de trajes resulta vago e inoficioso, si referirnos a ellos no trajera consigo la obligación de relacionarlos con la época y el hombre que los produjo y llevó. En el traje lo último que reluce es el condicionante de la moda, entendida ésta como capricho de alguno aceptado por un grupo que se considera mayoría, porque es el que posee la capacidad económica para colgarse al tranvía del cambio y una educación estética que le facilita aceptar la novedad como belleza transitoria. El vestuario no es la moda, aun cuando su historia no sea modal en el sentido de que se modifica y cambia, porque está sujeta al cambio, cuyo ser es cambio: historia.

La modificación del vestuario responde también a un paisaje, pues el traje no está ligado únicamente al hombre, sino al medio; al entorno donde éste habita y de donde puede extraer sus materiales. Y depende también de las relaciones que mantiene quien lo usa con los otros hombres: el comercio, los intercambios

⁸ MONTAÑA, Antonio. Cultura del vestuario en Colombia. Primera edición. Bogotá, Fondo cultural Cafetero. 1993. P 3 -4.

culturales, pues como si fuera poco responde no sólo a las propuestas climáticas o ambientales y sociales, sino a las necesidades espirituales.

El traje revela a quien lo usa. Denota voluntad estética - por lo tanto señala el repertorio de preferencia de una persona o de un grupo; dentro suyo se incorporan sistemas simbólicos significativos, como es el caso, por ejemplo, del color en los lutos o las formas de los diseños ligados con aspectos mágicos como sucede con los trajes y vestiduras religiosas o ceremoniales y aún políticas. El ropaje marca, signa, señala: la toga indica al juez, la corona al rey, el hábito al religioso, el uniforme al militar.

El traje es una forma de cultura, como todo aquello que es creación del hombre. Hace parte de los lenguajes silenciosos que utilizamos para comunicar necesidades, querer, maneras.

Son muchas las actividades humanas que influyen en los cambios de vestuario, pero entre todas la más notoria es sin duda alguna es la economía.

A nadie le sorprende que el vestido del pobre sea diverso al del rico y el del señor al del siervo. Aún cuando en esencia sean idénticos, los separa su calidad de mercancía: el valor de los materiales es alto en uno y en el otro es bajo.. El tiempo de uso cambia y en el uno será evidente la fatiga de la tela, ausente en el otro. Pero en la historia del vestuario este tipo de relación económica no tiene importancia. Ricos y pobres hubo y habrá siempre. Lo interesante para un análisis sería más bien filiar el instante en que la ropa del rico toma aspecto de pobre. O lo que sucede con mayor frecuencia, que el rico cambia la moda cuando siente que su traje ya no lo distingue como antes y que en el momento menos esperado podrá confundirse con la gleba.

Nadie discute el lugar común de que la mayor parte del gasto realizado en vestuario se efectúa pensando antes en la apariencia que en la protección. En el "si me veo bien", que en el "si me abriga". En la mayor parte de los casos, el motivo consciente del comprador es la necesidad de colocarse dentro de lo establecido o normado de acuerdo con los patrones de gusto.. Un traje a todas vistas costoso señalará a quien lo use como persona con ostensible capacidad de gastar, y por lo tanto de producir. No solamente hace evidente la capacidad de derroche, se relaciona con la forma misma de vestuario. Puede constituirse en demostración, no de capacidad de conseguir dinero, sino también de no necesitarlo, pues hay trajes que hacen evidente que la persona que los usa no trabaja. Imposible hacerlo con lo que lleva puesto.

El derroche ostensible ligado al vestuario lo encontraremos asociado a otra intención. El vestido hará evidente su alto precio, y además deberá estar a la última moda, si cumple esta exigencia, los terceros podrán estar seguro de quien lo usa, además de dinero para llevarlo, tiene la fortuna necesaria para renovarlo cuando se le de la gana.

¿ En qué momentos, cuando y porque siguió la sociedad colombiana estos dictados que hacen de la historia del traje una página de la sociología?

El inicial choque de los dos mundos fue el de uno vestido y el otro prácticamente desnudo, no por falta de indumentos sino porque así lo vieron los recién llegados cuando descalificaron su vestuario.

La desnudez primero vista como "indecencia" se convirtió en argumento para desprecio. Fueron miserables, salvajes, grotescos, indignos de la mirada del señor, bestias y por fin infieles, como lo demuestra cuando llevan su vestido. Luego de casi aniquilarlos se les vistió, o mejor dicho se les cubrió, porque quien vestía era el español, que utilizó el traje como signo y símbolo de poder.

En el vestuario yace oculta una historia que tendrá sus consecuencias en el campo político, cuando con la independencia los criollos usen el de los españoles, y para impedir que la imagen de su poder se resienta, hacen lo posible para que no lleven vestuario idéntico el mestizo, que pidió y a ganado el ingreso a la dignidad de ciudadano.

Aún cuando no sea frecuente darle al traje categoría expresiva, vasta revisar su historia para concedérsela. Aquello que durante una época el sesgo del corte con constancia oculta o resalta, responde a comportamientos sociales resultado de maneras triunfantes de ver el mundo. Trajes que ciñen la forma femenina hasta parecer negarla ponen en evidencia el carácter de un tiempo dominado por el temor a la sensualidad y preocupado por negar su validez. Y sirven como síntoma para el diagnóstico del matiz vital de la época. Una sociedad que viste colores oscuros, seguro esta más cerca del tono conventual y sus maneras reposadas, que aquella que selecciona para luir tonos cálidos y vivaces. Hay ropas diseñadas con temor al infierno; vestidos que han sido cortados pensando en una anticipación angélica o sabiamente fabricados para cumplir propósitos mundanos”.

Hoy, en pleno siglo XXI, el traje ó vestuario no solo sigue indicando la evolución de la moda, la clase social a la que pertenece o por lo menos aparenta pertenecer y también el poder de quien lo ostenta, sino que indica detalles importantes para quienes diseñan como por ejemplo “tribus urbanas” a las que pertenecen, pues se diferencian notoriamente unas de otras, sino también los colores a producir dependiendo del clima. En Colombia este es un factor importante, pues la diversidad de climas y culturas hacen que los diseños tal vez no cambien pero si varíen.

5.1.5. La lencería⁹. “Con este nombre se designan todas aquellas prendas femeninas de vestir que no se utilizan para salir o ser vistas por la calle. Equivale a la expresión coloquial ropa interior (que comprende el sostén, la braga, el slip, la camiseta, la combinación y ciertos tipos de body), si bien dentro de la lencería cabe incluir las prendas de dormir, como el camisón, el pijama y la bata, e incluso se ha utilizado en España durante mucho tiempo para designar cierta clase de ropa fina de cama, canastilla de bebe y tocador. La expresión lencería hace referencia, en castellano, al género o lienzo fino en el que suelen estar hechas dichas ropas, si bien se suele referir a productos hechos a mano y no a máquina. Es un término utilizado durante el siglo XX para la ropa interior o de casa que usan las mujeres y que hasta mediados de los sesenta en España (mucho antes en los Estados Unidos) se diferenciaba claramente de la corsetería, que era la especialidad de la moda dedicada exclusivamente a corsés y fajas. La evolución de la ropa interior llevó a que estas prendas se englobarán dentro de la idea más amplia de lencería que hoy se utiliza como equivalente a ropa interior femenina”.

5.1.5.1 Historia. “La evolución de la ropa interior femenina a lo largo del siglo XX puede resumirse en cuatro rasgos principales: simplificación, comodidad, innovación textil y universalización. Comenzando cuando la moda de la línea "s" estaba todavía en auge, lo cual implicaba un sistema de corsé, construido con ballenas, telas resistentes y lazadas que aplanaban el vientre y ponían de relieve el pecho y las nalgas. Sin embargo el gusto evolucionó hacia una simplificación de la indumentaria y la línea que se vuelve más fluida, amplia y de resonancias orientales y teatrales que encarna a la perfección el estilo de Paul Poiret quien, en torno a 1907, y recogiendo diversas influencias (entre las que están tanto las de la higiene y la sanidad, como los incipientes deseos de liberación femenina) suprimía

⁹ RIVIERE, Margarita. Diccionario de la Moda: Los estilos del siglo XX. Primera edición. Barcelona. Editorial Grijalbo, 1996. P 164 - 167 y 216 - 217..

el uso del corsé al crear la línea huso o Botticelli, que ponía énfasis en el pecho y difuminaba la cintura.

El corsé de cintura se dejó de usar, ya que la línea de los años veinte exigía naturalidad en la parte superior del cuerpo y total estilización en caderas y muslos. Durante estos años la camisa y los pantalones a mitad de muslo en que se han convertido los antiguos knickers se realizan en seda, crepés, batistas y telas fluidas de caída lánguida que se adorna con pequeños bordados y mantienen los tonos claros y pasteles. Las mujeres han comenzado a sustituir el camisón y el salto de cama por pijamas y batines copiados de los hombres.

Lo elástico, es lo que marca la década de los treinta, cuando la faja es considerada moralmente benéfica y vuelve a convertirse en corsé, incorporando al conjunto el sostén, que ya ha evolucionado en dos copas que, en 1935 ya son rígidas y modulan el pecho femenino de acuerdo con la moda. La elasticidad de los nuevos materiales permite una mayor libertad de movimientos y comienzan a estudiarse formas de ropa interior para la práctica del deporte, mientras las nuevas fajas incorporan en 1931, el nuevo invento de la cremallera en la ropa interior. A finales de los años treinta se hacen los primeros ensayos de nuevos colores oscuros para la ropa interior femenina.

Es una época de inventos. El mayor de ellos, que producirá una verdadera revolución de la ropa interior, es el nuevo tejido sintético llamado nylon, descubierto por el Doctor Wallace Hume Carothers y cuya patente es propiedad de la compañía Du Pont de Nemours que, en 1939 ya comercializaba el hilo de nylon. El 16 de mayo de 1940 fueron puestas a la venta en Estados Unidos las primeras medias de nylon, a partir de las cuales será fácil la fabricación de tejidos apropiados para la ropa interior femenina, como las combinaciones y camisones, que invadirán el mundo más adelante.

Los años 50 van a conocer una verdadera vuelta al corsé faja, incorporaba el sostén, provisto en ocasiones de rellenos, dada la moda del pecho abundante, diseñado por modistos de alta costura como Christian Dior, uno de los primeros en lanzar la corsetería de alta costura. En paralelo, aparecen la faja pantalón y los sostenes de formas más deportivos y se consolida el uso de la combinación.

Cuando parece que se ha conseguido una estabilidad en el sistema de ropa interior femenina llega la revolución de la minifalda y con ella la total supresión de la faja y la utilización masiva de pantis y bragas. En los años 60 la ropa interior femenina, de acuerdo con la popularización del bikini y la nueva sensibilidad juvenil, sufre un importante cambio: el sostén y las bragas slip se conjuntan en telas elásticas y estampadas de colores vivos y se olvidan combinaciones y fajas, hasta el extremo de provocar una importante crisis entre los fabricantes.

Este mercado juvenil va a reclamar en la década de los 70 la vuelta a las fibras naturales y el empleo de nuevo del algodón para la ropa interior. Sin embargo, la superación de la crisis de los 60 se resuelve en la moda y también en la lencería gracias a la nostalgia: la mirada al pasado introduce un nuevo gusto por sedas, encajes y sofisticaciones que encarnan los nuevos bodys fajas, que modelan suavemente el cuerpo como una segunda piel. La lencería recupera así a finales de los 60 ciertas ideas de los 50, pero elaboradas con materiales más perfeccionados y sexys.

Coincidiendo con este énfasis en el cuerpo que introduce elementos de ballet y danza en la moda exterior femenina y hace florecer la imaginación de la ropa interior, la moda lanza una idea extravagante que será recogida por un sector del público juvenil gracias a la cantante Madona, quien a mediados de los 80 utiliza la ropa interior como parte de su vestuario escénico. Las modas de los sucesivos veranos combinaban tops y shorts o calzoncillos de origen masculino de corte

tradicionalmente adjudicado a la ropa interior, pero en los años 90 la utilización de bodies, leggings o tops, indistintamente como ropa exterior o interior, significó que la frontera entre lo exterior y lo interior, que había marcado todo el siglo XX se iba difuminando y la ropa interior pasaba, simplemente a ser ropa”.

Es una realidad, la influencia de la ropa interior en la ropa exterior, por la sensibilidad hacia lo suave en conceptos muy románticos y femeninos que prevalecen actualmente. Y aunque la pijama no es clasificada como ropa interior, sino como ropa para dormir, en los catálogos de ropa interior, de marcas como Leonisa siempre aparecen como parte de este segmento.

5.1.5.2 La pijama¹⁰. “Indumentaria utilizada originariamente por los hombres para dormir hecha de tela ligera y que consiste en una camisa o chaqueta u unos pantalones. A lo largo del siglo XX se ha convertido en indumentaria exterior tanto para la playa como prenda sofisticada del vestuario femenino. La palabra pijama viene del indio pae jamah , que significa prenda para las piernas, y son los amplios pantalones persas atados a la cintura que son atuendo diurno de países orientales como India. Su introducción como indumentaria nocturna masculina no se produjo hasta 1880 en Inglaterra. La victoria del pijama se consolidó en 1934, cuando Clark Gable se puso uno en Sucedió una noche, la película que también transformó las ideas masculinas sobre la ropa interior.

El pijama femenino como prenda exterior, propia para la playa y momentos informales, comenzó a ponerse de moda en los Estados Unidos de la mano de algunos diseñadores como Claire McCardell durante los años cuarenta. Desde esa fecha películas norteamericanas no dudaron en presentar como algo natural la utilización del pijama como prenda casera por parte de las mujeres, costumbre

¹⁰ Ibid., p. 187

que comenzó también a arraigar en Europa en perjuicio del tradicional camisón. Durante los años sesenta diseñadores italianos sofisticados como Irene Galitzine y Emilio Pucci resucitan el pijama-palazzo, una prenda de vestir sofisticada que fue profusamente promocionada en las más importantes revistas de modas y cuya consecuencia principal fue la de favorecer la presencia del pantalón como parte de la indumentaria femenina”.

Cada vez más los diseños de pijamas se hacen más modernos y cómodos, pues la idea principal es que al dormir ni se sienta que la tiene puesta, y que al levantarse no se note que es una pijama, sino que se pueda confundir con una prenda exterior; además estos nuevos diseños van relacionados tanto con las sensibilidades de moda universal tanto para ropa interior como exterior.

5.1.6 La Empresa¹¹. “Según el código de comercio que agrupa toda la legislación sobre el comerciante, se define la empresa como toda actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación y administración o custodia de bienes o para la prestación de servicios. Dicha actividad se realizará a través de uno o más establecimientos de comercio. Y que según sus activos fiscales se pueden clasificar en pequeñas, medianas o grandes.

- Pequeñas empresas: Unidades económicas cuyo nivel de activos totales se encuentre entre 501 y 5000 salarios mínimos mensuales legales vigentes y se empleen de 11 hasta 50 personas.
- Medianas empresas: Unidades económicas cuyo nivel de activos totales se encuentre entre 5001 y 15000 salarios mínimos legales vigentes y se empleen de 51 hasta 200 personas.

¹¹ Ferro. Op Cit. p. 32

- Microempresa: Unidades económicas cuyo nivel de activos totales menores de 501 salarios mínimos mensuales legales vigentes y se empleen menos de 10 personas”.

5.1.6.1 Empresas Constituidas en Bogotá Año 2004¹². “Bogotá es el centro empresarial más importante del país porque concentra 27.8% de las empresas, genera 23% del PIB, tiene la mayor capacidad para generar empleo (2.8 millones de personas) y el representa el 30% de la ocupación de las trece áreas metropolitanas del país.

Otro indicador que señala la primacía de la ciudad es la distribución regional de la inversión destinada a crear empresas en el país. Bogotá concentró (65.3%) seguida de Antioquia (13.8%) y Valle de Cauca (6.9%), mientras que 12.2% de la inversión empresarial constituida y declarada se concentró en los restantes 28 departamentos.

Según la actividad económica, la mayor participación en cuanto al número de empresas que está en las siguientes áreas: comercio (40.7%), actividades inmobiliarias (14.3%), industria (14%), servicios de hoteles y restaurantes (7.4%) y los demás servicios (5.3%). En el período de análisis el comercio y la actividad inmobiliaria fueron los sectores que mejoraron su participación en el número de empresas, mientras que sectores como la industria y los servicios perdieron participación.

En la constitución de sociedades según su naturaleza jurídica prevalece la sociedad limitada, con 82.3%, le siguen la sociedad anónima y en comandita

simple, con 8.1% y 7.6% respectivamente. Las demás categorías posibles para conformar empresas registraron una participación marginal (2%), incluidas las sociedades extranjeras (0.8%), asociativas de trabajo (0.5%), en comandita por acciones (0.4%) y colectiva (0.1%).

En los últimos tres años en Bogotá se constituyeron en promedio cerca de 12 mil nuevas sociedades cada año y se liquidan 2.800.

De las empresas constituidas, 96% son microempresas y 3 % pequeñas, y entre el total de las liquidadas, las microempresas representaron 70% y las pequeñas 23%”.

5.1.6.2 Aspectos que incidieron en la inversión empresarial. “La inversión empresarial en la capital durante los tres años del periodo contó con un escenario de bajo crecimiento económico y de baja capacidad para utilizar los recursos productivos, como el capital y el trabajo. Sin embargo, se lograron balances positivos en los tres años. Los aspectos más importantes que incidieron en el comportamiento de la inversión y en el movimiento empresarial fueron:

En primer lugar, las tasas de interés que alcanzaron niveles superiores a 40% a finales de los noventa, disminuyeron a menos de 20% entre los años 2000 y 2002. Esto permitió aliviar en parte los altos costos financieros del pasado.

En segundo lugar, la inflación, que en el pasado afectó de manera negativa a gran parte de los sectores de la economía bogotana, se convirtió en una aliada de la actividad empresarial con su disminución a un dígito: de 17.9 en 1998 a 5.92% en el 2004.

En tercer lugar, las exportaciones, que a partir de 2000 empezaron a convertirse en un alivio para los empresarios de la ciudad, contribuyeron a amortiguar los

¹² CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Accequible desde Internet
<http://www.ccb.gov.co/investigaciones/economía>

efectos del bajo crecimiento de la demanda interna. En efecto, las exportaciones crecieron en promedio anual 14% de US \$1.764 en año 2000 a US\$ 2.194 en 2002, fundamentalmente por el buen comportamiento de las ventas destinadas a Estados Unidos, Venezuela, Ecuador y México.

En contraste, las elevadas tasas de desempleo se convirtieron en un factor negativo que provocó restricciones a la inversión en la ciudad a reducir los ingresos de los hogares provocando la contracción de la demanda interna. La tasa de desempleo pasó de 17.4% en el año 2000 a 18.7% y 18.2% en 2001 y 2002, respectivamente. Es decir se pasó de 549 mil desocupados en 2000 a 624 mil en 2002, hecho que indica que Bogotá es la ciudad con mayor concentración de desempleados del país”.

5.1.6.3 Acciones de la Cámara de Comercio de Bogotá para mejorar la fortaleza económica de la región. “La fortaleza económica de una región se mide por el número de empresas que posea, por este motivo es necesario crear más empresas y disminuir el número de las que se liquidan. De las causales de disolución hay varias que se pueden prevenir, como aquellas relacionadas con una mala estrategia corporativa y la falta de planeación y dirección empresarial.

La Cámara de Comercio de Bogotá, mediante el desarrollo de actividades tendientes a elevar el nivel de competitividad de las empresas y mejorar la calidad de vida en la ciudad, realizó acciones tendientes a promover la creación de empresas y lograr el crecimiento de las existencias. Entre las más destacadas se encuentran: la puesta en marcha del Consejo Regional de Competitividad para mejorar la productividad de las empresas; el Plan Estratégico Exportador para mejorar la inserción de la región Bogotá - Cundinamarca en los mercados internacionales; el apoyo a las cadenas productivas con el objeto de promover procesos de integración empresarial para afrontar de manera más eficiente la

demanda del mercado interno e internacional. Así mismo, se destacan los programas de asesoría a las empresas, disminución de trámites y promoción del comercio, que buscan hacer más eficiente la actividad empresarial”.

5.1.6.4 Desarrollo de las Mipymes¹³. “Las Mipymes representan 94% de los negocios del país y 33% de la población ocupada. Su participación en el empleo industrial asciende a 60% y en el valor agregado de la industria a 48%. En el comercio, representan 95% del empleo y 74% de la producción. La crisis económica de los últimos años ha afectado, de manera notable, a las microempresas, las cuales han sufrido tasas de mortalidad superiores al 50%. Los principales problemas de la Mipymes están asociados a sus bajos niveles de productividad, explicados, a su vez, por el rezago tecnológico y el escaso capital físico y humano. En el caso de las microempresas rurales, la poca escolaridad, unida al aislamiento de los mercados y a las restricciones crediticias, constituyen las principales barreras para su consolidación y crecimiento.

El impulso a la micro, pequeña y mediana empresa contribuye a la democratización de la propiedad y permite avanzar hacia el objetivo de un país de propietarios. El Gobierno propiciará el ingreso de nuevos actores económicos, más competitivos e integrados a los mercados nacionales e internacionales. La estrategia estará enfocada hacia dos objetivos específicos: a) eliminación de las restricciones de acceso al financiamiento; y b) diseño y desarrollo de instrumentos de apoyo.

- **Acceso al financiamiento.** En Colombia, el mercado financiero no ha respondido adecuadamente a la demanda de recursos de las Mipymes. Esta situación obedece a un cúmulo de factores: a) la existencia de normas legales

¹³MIPYMES. Accequible desde internet. <http://www.presidenciadelarepublica.gov.co/sne/2004>

y marcos regulatorios restrictivos; y b) la rigidez de las estructuras internas de los bancos (estatutos, manuales y políticas de crédito diseñados para las grandes empresas), así como los altos costos administrativos. A estos dos factores, se suma que las Mipymes tienen, generalmente, estructuras empresariales débiles con prácticas gerenciales deficientes.

La política del Gobierno Nacional pondrá énfasis en la reducción de las barreras de acceso al mercado financiero de las Mipymes, mediante mecanismos que brinden confianza al mercado financiero. Para el logro de este objetivo, el Gobierno Nacional centrará su acción en aspectos regulatorios y de rediseño institucional. Adicionalmente, se realizarán intervenciones públicas directas a través de instrumentos de cofinanciación.

Cabe anotar que la masificación del microcrédito sólo se logrará si se cuenta con el compromiso decidido de los intermediarios financieros formales y no formales que atienden a este segmento del mercado: las cooperativas de ahorro y crédito y las multiactivas con sección de ahorro y crédito, las ONG especializadas en microcrédito y aquellas que además de sus servicios de apoyo también ofrecen crédito.

- **Reforma a la banca de desarrollo.** La estructura institucional de la banca de desarrollo en Colombia se caracteriza por la duplicidad de funciones y objetivos, los sesgos sectoriales y el desbalance de las estructuras financieras, así como por la competencia indeseada entre las diferentes instituciones. Una estructura de estas características genera sobre costos operativos y lleva al despilfarro de recursos públicos.

La banca de desarrollo se concentrará en actividades de segundo piso y su actividad se centrará en atender las demandas de las Mipymes sin sesgos sectoriales. Para ello, se emprenderá el saneamiento del IFI, y, de manera simultánea, se avanzará en la integración de las entidades de banca de desarrollo (IFI, Bancoldex, Findeter, Finagro y FEN) para aprovechar las sinergias contables, financieras y operacionales y sumar recursos públicos para fortalecer el patrimonio del IFI.

- **Fortalecimiento de los fondos de garantías.** La dinámica favorable que ha mostrado recientemente el Fondo Nacional de Garantías (FNG) demuestra las bondades de mantener el diseño actual de las garantías automáticas de riesgo compartido para Mipymes. El Gobierno Nacional adelantará una reforma legal con el fin de que el Fondo Nacional de Garantías se convierta en una entidad vigilada por la Superintendencia Bancaria. La nueva naturaleza del FNG permitirá aumentar el número de Mipymes beneficiarias de las garantías de riesgo compartido con los intermediarios financieros. Asimismo, se fortalecerá patrimonialmente el FNG con recursos del Fondo Agrícola de Garantías (FAG).
- **Reformas legales y regulatorias.** De la misma manera que es necesario apoyar el acceso al crédito de un número creciente de Mipymes, es indispensable crear mecanismos legales que permitan a los bancos y a los fondos de garantías contar con procesos ágiles para recuperar sus recursos ante el riesgo de incumplimiento de los deudores. El Gobierno Nacional evaluará las disposiciones legales y regulatorias vigentes con el fin de acelerar los procesos de liquidación de garantías.
- **Apoyo y seguimiento a programas pilotos adelantados a través de entidades financieras públicas.** El Gobierno Nacional adelantará proyectos

pilotos por intermedio de fiduciarias públicas para demostrar la viabilidad de esquemas que facilitan el acceso al mercado financiero. Los patrimonios autónomos para atraer recursos, la constitución de negocios fiduciarios que generen economías de escala, así como la celebración de negocios fiduciarios con grandes empresas en donde se vinculen sus proveedores y distribuidores Mipyme, serán algunos de los mecanismos que se promoverán a través de entidades públicas especializadas.

- **Promoción de mayor información de las Mipymes a los mercados financieros.** Una adecuada administración de los registros de crédito que manejan las centrales de riesgo y la existencia de calificadoras especializadas para las Mipymes son mecanismos necesarios para posibilitar y agilizar el acceso a los mercados financieros. La gestión pública en este aspecto se orientará a regular y vigilar que las bases de datos suministren información fidedigna, completa y oportuna, y a garantizar el fácil acceso de los agentes a esa información, bajo principios de confidencialidad ante terceros.
- **Instrumentos de apoyo no financieros.** La promoción de Mipymes debe inscribirse dentro del marco creado por la Ley 590 de 2000. Esta ley creó estímulos tributarios para las microempresas que se constituyan con posterioridad a su expedición. Asimismo, creó el Fondo Colombiano de Modernización y Desarrollo Tecnológico de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (Fomipyme).

El Gobierno promoverá el desarrollo de las Mipymes a partir de la normatividad y la institucionalidad existentes. Se mantendrán los mecanismos de cofinanciación de Fomipyme, el Programa nacional de productividad y competitividad y el Programa de competitividad y desarrollo tecnológico

productivo del Sena. Además, el Gobierno promoverá programas específicos de apoyo a la vocación empresarial y fortalecerá la competitividad de las Mipymes en dos frentes: acceso a mercados y fortalecimiento de la capacidad empresarial.

Así mismo, como instrumento de coordinación de la política, se establecerá el Sistema nacional de apoyo y promoción de las micro, pequeñas y medianas empresas, el cual estará conformado por las entidades públicas del Gobierno que diseñan y ejecutan las políticas de apoyo y regulación de las Mipymes, los organismos de concertación creados por la Ley 590 de 2000, las entidades privadas que atienden a los empresarios y los diversos gremios que representan a los empresarios del sector. Para el caso específico de la microempresa rural, se desarrollará el programa a través del Proyecto de apoyo al desarrollo de la microempresa rural (Pademer)".

5.1.7 El contenido de la industria maquiladora¹⁴. "El concepto de industria maquiladora se sitúa en la malla de relaciones cada vez más complejas en que se apoya la producción de bienes y servicios de los países industrializados. Por lo tanto, su trayectoria está vinculada con las tendencias en la división internacional del trabajo, la cual, a su vez, refleja los cambios experimentados en la organización de las empresas, impulsados por el crecimiento del comercio mundial y la intensificación de la competencia entre países (CEPAL 1995:3). Conviene sin embargo, hacer énfasis en la existencia de dos enfoques, los que, aunque complementarios, para efectos analíticos deben separarse.

Toda actividad concerniente al proceso productivo de una empresa que se envía a otra diferente para ser llevada a cabo, es una actividad de "maquila". El término

¹⁴ Accequible desde internet. <http://www.ilo.org>

maquila para designar producción por cuenta ajena se introdujo al léxico económico por su sentido etimológico; proviene del árabe maquila (medida de capacidad), que designa la proporción de grano harina o aceite que corresponde al molinero por la molienda (AVANCSO 1994:2). En una época se le llamó en Centroamérica -incorrectamente- industrias de draw back(1). Se entiende, con base en esta aproximación, que los insumos intermedios no cambian su propiedad, sino que son objeto de alguna acción menor, y luego regresan a su lugar de origen. En la vida cotidiana es fácil observar este tipo de procedimientos dentro de un país, sin necesidad de involucrar operaciones de comercio internacional. En principio, la razón de este movimiento no tiene por qué ser la de salarios inferiores. Puede estar referida a una especialización externa a la empresa que, por razones de escala y costos, no convenga absorber físicamente.

Al introducir el concepto de transacciones internacionales, basadas en las discontinuidades creadas por las fronteras políticas y aduaneras, surgen nuevas acepciones al concepto de maquila. Por ejemplo, si un producto semi-elaborado se traslada de la unidad A ubicada en Chicago, a la unidad B situada en California para adicionar una tarea menor en el proceso productivo, no estaríamos hablando de actividades maquiladoras, sino de una "firma multi-planta", o de un proceso productivo seccionado en diversas plantas. En este caso de relaciones puramente domésticas (esto es, en el interior de un mismo país), la palabra "maquila" se usa cuando ambas unidades no están relacionadas desde el punto de vista de la propiedad.

- **Paquete completo.** Una de las estrategias para hacer crecer las ventas de telas y confecciones con mayor valor agregado ya no es sólo la maquila (confección con telas y diseños de terceros), sino lo que se ha llamado "paquete completo". Esta modalidad es la que incluye en el producto no

sólo la tela y el diseño colombiano, sino la confección y los insumos nacionales. Se dice que la maquila siempre ha sido una gran generadora de empleo, pero hay quienes advierten que no lo será tanto como el potencial que presenta el sistema de paquete completo, porque involucra otros bienes y servicios de la misma cadena”.

Las empresas dedicadas a lo que se conoce como "full package, les están produciendo a marcas reconocidas en el mundo como Náutica, Levi' s, Ralph Lauren, Fiorucci, Victoria Secret, Area, Liz Clairbone, Oscar de la Renta, Tommy Hilfiger, Gianfranco Ruffini, Adidas, Racquet Club, Hush Puppies, Nike y Perry Ellis, entre muchas otras; y para cadenas como Palacio del Hierro, México; C-17 y Pierre Balmain, de Francia; El Corte Inglés, de España, y Wearguard, de Estados Unidos.

6. MARCO GEOGRÁFICO

6.1 HISTORIA DEL SECTOR¹⁵

“Cuenta la historia, que la Ciudad Salitre, no la de hoy sino la de los años 30, cuando la Hacienda El Salitre fue cedida por el señor J.J. Vargas a la Beneficencia de Cundinamarca, es un espacio que ahora forma parte de la Bogotá Moderna.

Entre 1930 y 1960 la ciudad adquirió una forma de arco invertido con relación a los cerros que bordeaban el aire libre de El Salitre que se convertiría, en la década del 70, en la estructura urbana de la Ciudad reconocida y fortalecida por el Acuerdo 7 de 1979. En 1987 la Beneficencia de Cundinamarca entregó en fiducia al Banco Central Hipotecario 200 hectáreas para desarrollar el proyecto Ciudad Salitre impulsado por la Presidencia de la República, la Gobernación de Cundinamarca y la Alcaldía Mayor de Bogotá. Hoy, es uno de los más importantes y ambiciosos proyectos urbanísticos que se ha emprendido en Colombia y uno de los de más amplia trascendencia en Suramérica.

Con el amplio apoyo del Gobierno y una decidida participación del sector privado, Ciudad Salitre se proyecta como una de las áreas de mayor desarrollo y valorización de la capital.

En los terrenos que hicieron parte de la hacienda " El Salitre ", se adelantó la construcción de una ciudadela modelo, donde el desarrollo planificado y la aplicación de los más avanzados conceptos del urbanismo permitirán vivir más tranquila y civilizadamente.

Sobre una extensión de 230 hectáreas, se encuentran construidos

¹⁵ CIUDAD SALITRE. Accequible desde internet. <http://www.alcaldiadefontibón.gov.co>

aproximadamente tres millones de metros cuadrados, de los cuales aproximadamente 589.000 metros cuadrados están destinados para vivienda, 233.000 metros cuadrados están destinados para uso institucional, alrededor de 343 mil metros cuadrados, están utilizados para uso múltiple como centros educativos, culturales y de salud, hoteles, restaurantes, teatros, centros comerciales, oficinas, iglesia, amplias zonas verdes, 8 kilómetros de ciclovías permanentes, 30 kilómetros de vías vehiculares, parques y estaciones de metro cercanas a la ciudadela. Dicha infraestructura genera cerca de 20.000 empleos.

Ciudad Salitre está conectado con las vías más importantes de la ciudad como son las Avenidas El Dorado y La Esperanza, la Carrera 68 y la Avenida Boyacá”.

6.2 DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA¹⁶

6.2.1 Las Localidades y la Estratificación. “La estratificación es una herramienta que permite identificar territorialmente a la población pobre de la ciudad, de acuerdo con criterios relativos a la vivienda y su entorno, con el fin de focalizar la inversión desde el punto de vista geográfico.

Estrato 1: Nivel Socioeconómico bajo-bajo

Estrato 2: Nivel Socioeconómico bajo

Estrato 3: Nivel Socioeconómico medio-bajo

Estrato 4: Nivel Socioeconómico medio

Estrato 5: Nivel Socioeconómico medio-alto

Estrato 6: Nivel Socioeconómico alto

No residencial: Uso diferente a vivienda (industria, comercio y dotacional)

¹⁶ Ibid p. Ciudad Salitre

De acuerdo con la estratificación de la ciudad para el 2002 se observa que la mayoría de la población bogotana hace parte de los estratos 2 y 3. Los Estratos 1 y 2 tienen un peso de 43,73% con una población de 2.901.946, el 3 de 42,72% con 2.834.834 personas, el 4 de 7,3% con 486.459 y los estratos 5 y 6 de 5,2% con 343.393”.

6.2.2 Unidades de Planeación Zonal-UPZ. “Según el Departamento Administrativo de Planeación Distrital, se entienden por Unidades de Planeación Zonal-UPZ los territorios conformados por un conjunto de barrios que mantienen una unidad morfológica o funcional que se localizan en las zonas de suelo urbano y suelo de expansión. Su objeto es ser un instrumento de planeación, a escala zonal y vecinal. Con el fin de orientar las guías para planeación y gestión urbana en las UPZ, estas se clasificaron según sus características predominantes. Para el sector de Ciudad Salitre Occidental su clasificación es la siguiente:

Unidad tipo 3, residencial cualificado: sector consolidado de estrato medio y alto con uso básicamente residencial, que cuenta con infraestructura de espacio público, equipamientos colectivos y condiciones de hábitat y ambientes adecuados.

Estrato 4 .

Localización : Se localiza en el nororiente de la localidad de Fontibón; tiene una extensión de 224.04 ha, de las cuales 20.77 ha son zonas sin urbanizar. Esta UPZ limita, por el norte, con la Avenida Jorge Eliécer Gaitán (calle 26); por el oriente, con la Avenida Congreso Eucarístico (carrera 68); por el sur, con la Avenida Ferrocarril de Occidente y, por el occidente, con la Avenida Boyacá (carrera 72).

Según la densidad de población (cantidad de habitantes en una unidad de superficie terrestre dada); en este caso la unidad es la hectárea (ha). El Cuadro 1 presenta la población residente estimada, el área del suelo urbano y las densidades de población de las UPZ de Fontibón para el 2.002”.

Cuadro 1. Población y densidad por UPZ Fontibón 2.002

UPZ	Población 2002	%	Suelo Urbanizado	Densidad Suelo
Fontibón	122.750	40.87	449.73	273
Fontibón San Pablo	27.290	9.09	221.82	123
Zona Franca	44.336	14.76	189.20	234
Ciudad Salitre Occ.	25.015	8.33	203.27	123
Granjas Techo	13.890	4.62	269.23	52
Modelia	33.565	11.18	255.90	131
Capellanía	22.707	7.56	231.44	98
Aeropuerto Dorado	10.799	3.6	736.08	15
Total	300.352	100.00	2.556,37	117

Fuente: DAP. Subdirección de Desarrollo Social, Bogotá D.C. 2002.

7. DISEÑO METODOLOGICO

7.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA

Para Carlos Méndez¹⁷ "el propósito del estudio descriptivo es la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación. Por esto es posible establecer las características demográficas de unidades investigadas, identificar formas de conducta y actitudes de las personas que se encuentran en el universo de investigación, establecer comportamientos concretos, descubrir y comprobar la posible asociación de las variables de investigación.

Los estudios descriptivos acuden a técnicas específicas en la recolección de información, como la observación, las entrevistas y los cuestionarios".

El estudio que se realizó para la creación de una empresa de pijamas es descriptivo, ya que existe una delimitación de los hechos pues el producto está enfocado y diseñado para un público objetivo muy definido con características específicas, y formas de conducta y actitudes concretas que conducen con certeza a definir unas variables muy importantes dentro del comportamiento de compra del consumidor, para ello se necesitó recolectar información importante tanto para el contexto general del proceso de creación de empresa como para el área de marketing, dentro de ésta última fue necesario recopilar información por medio de cuestionarios y encuestas y hasta de la misma observación que permitió establecer entre otros el perfil del cliente, al igual que sus gustos, en general las características demográficas de las unidades investigadas.

¹⁷ MÉNDEZ ALVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología, guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. 3ª. Ed. Bogotá, McGraw-Hill, 2000. P146 -147

7.2 METODO DE INVESTIGACIÓN APLICADO: ANALISIS Y SINTESIS.

Carlos Méndez¹⁸ afirma que " análisis y síntesis son procesos que permiten al investigador conocer la realidad.

El análisis inicia su proceso de conocimiento por la identificación de cada una de las partes que caracterizan una realidad, de este modo podrá establecer las relaciones de causa y efecto entre los elementos que componen su objeto de investigación.

La síntesis implica que a partir de la interrelación de los elementos que identifican su objeto, cada uno de ellos pueda relacionarse con el conjunto en la función que desempeñan con referencia al problema de investigación".

Para que la empresa cumpla con los objetivos planteados inicialmente, fue indispensable analizar diversas alternativas tanto de producción, como de diseño del producto e inclusive de la forma de constituir la empresa para lo cual se hizo necesario recopilar información, analizarla y concluir tomando decisiones acertadas. Dentro del proceso del análisis del mercado e interpretación de datos previsto para la creación de una empresa de pijamas para la mujer del sector de ciudad salitre se obtuvo toda la información necesaria respecto a gustos y necesidades del consumidor, que permitieran diseñar un producto realmente llamativo e innovador que lo diferencie de los demás, y suplir de esta manera todas las expectativas del mercado.

¹⁸ Ibid. P 150

7.3 POBLACION Y MUESTRA

Según Proaño¹⁹ se define Población como “un conjunto de individuos, objetos o acontecimientos definidos con relación a algún rasgo común que una o identifique a todos sus miembros. En este sentido amplio podemos hablar de la población de amas de casa de una ciudad o de una población de tornillos producidos por una fábrica.

La muestra es un subconjunto de la población o sea un grupo limitado de individuos, objetos o acontecimientos tomados de una población, mientras que el atributo de una población o muestra que nos interesa investigar constituye la característica a la que se refieren los datos”.

En el caso de Pijamas Venus, la población son las mujeres entre 25 y 45 años con un nivel socioeconómico medio y alto, del sector de Ciudad Salitre como sector piloto, en Bogotá. La muestra es una proporción del total de la población que fue definida por medios estadísticos como el muestreo proporcional, que indicó el número de personas que se debían encuestar. Para ello primero se debían tener datos suministrados por el Departamento administrativo de Planeación Distrital, respecto al tamaño del mercado, para poder definir en términos numéricos, la población y la muestra.

7.3.1 Tamaño de la muestra. Según fuentes del Departamento Administrativo de Planeación Distrital para el año 2005 se espera en Bogotá un total de casi 7.100.000 habitantes, al final del 2010 se podría contar con más de 7.700.000 personas. En el año 2005 se calcula que el 47,4% son hombres y el 52,6% pertenecen al género femenino. Ver Cuadro 2.

¹⁹ PROAÑO, Humberto. Estadística aplicada a la mercadotecnia. 1 ed. Mexico. Ed. Diana. 1975 p 153 – 157

Cuadro 2. Proyección de población para el Distrito Capital según dinámica de crecimiento

Nombre Alcaldía	Censo 93 Pob Cens.	Censo 93 Pob Ajust.	Año 1.997	Año 2.000	Año 2.005	Año 2.010
01- Usaquen	317.211	348.852	387.271	421.321	468.495	504.759
02- Chapinero	103.829	122.991	122.991	122.991	122.991	122.991
03- Santa Fé	92.186	107.044	107.044	107.044	107.044	107.044
04- San Cristobal	373.450	439.559	445.535	455.028	464.004	470.355
05- Usme	178.452	200.892	222.915	244.270	282.858	323.571
06- Tunjuelito	189.550	204.367	204.367	204.367	204.367	204.367
07- Bosa	195.378	215.816	311.698	410.099	519.424	585.237
08- Kenedy	686.778	758.870	840.036	912.780	1.013.695	1.090.004
09- Fontibón	186.509	201.610	241.372	278.755	335.218	384.053
10- Engativa	609.394	671.360	712.040	749.066	802.520	846.018
11- Suba	526.883	564.658	634.669	706.535	829.426	954.504
12- Barrios Unidos	165.058	176.552	176.552	176.552	176.552	176.552
13- Teusaquillo	118.520	126.125	126.125	126.125	126.125	126.125
14- Martires	85.710	95.541	95.541	95.541	95.541	95.541
15- Antonio Nariño	90.811	98.355	98.355	98.355	98.355	98.355
16- Puente Aranda	266.841	282.491	282.491	282.491	282.491	282.491
17- Candelaria	22.033	27.450	27.450	27.450	27.450	27.450
18- Rafael Uribe	349.374	379.259	382.801	384.630	385.914	386.325
19- Ciudad Bolívar	348.618	418.609	498.177	575.549	713.763	855.259
Total	4.906.580	5.440.400	5.917.430	6.378.940	7.056.230	7.641.000

Fuente: DAPD Subdirección Económica, de Competitividad e Innovación

Localidad Con Alto Potencial de Crecimiento

Localidad Estacionaria

Otras Localidades

Si la población femenina proyectada es del 52.6% en el presente año, quiere decir que de los 7. 056.230 habitantes, 3.711.577 son mujeres de diferentes edades y en diferentes Localidades. Al analizar los cuadros de Proyecciones de población para el Distrito Capital, según dinámica del Crecimiento y la de Población Femenina, proyectada por grupos quinquenales de edad en Bogotá D.C. para los años 2000, 2005 y 2010, se observa que la localidad a la cual pertenece Ciudad Salitre (Occidental) es Fontibón la cual cuenta actualmente con una población cercana a los 335.218 habitantes y si el 52% son mujeres, entonces se puede decir que 174.314 personas que la habitan son mujeres de múltiples edades. En el

cuadro de población femenina por grupo de edades se deduce que el grupo de edades de la población estudio (de 25 a 45 años) corresponde a un 33.27% del Total de Población femenina, lo cual arrojaría que 57.994 mujeres están en este grupo de edades, en la Localidad de Fontibón. Ver Cuadro 3.

Cuadro 3. Poblacion femenina proyectada por grupos quinquenales de edad en Bogotá, D.C. 1993-2010

Años	1993	1997	2000	2005	2010
0-4	269.529	310.620	342.853	343.400	341.050
5-9	26.576	273.459	290.978	341.739	342.514
10-14	270.072	277.821	277.403	299.639	352.188
15-19	275.707	294.594	304.851	304.990	332.825
20-24	309.067	309.104	316.455	332.190	337.986
25-29	307.412	313.664	316.950	323.459	340.844
30-34	281.891	302.506	309.410	314.279	320.597
35-39	224.165	266.980	292.925	310.410	315.924
40-44	168.132	210.921	247.146	294.961	313.373
45-49	123.552	155.307	187.190	246.279	294.252
50-54	103.351	119.581	136.824	185.088	243.736
55-59	77.009	93.255	107.911	133.850	181.312
60-64	68.378	74.140	81.967	103.917	129.245
65-69	45.933	57.572	66.348	76.803	97.717
70-74	33.904	37.211	45.775	58.628	68.317
75 y más	43.545	49.309	54.730	66.705	84.258
Total	2.865.222	3.146.044	3.379.716	3.736.337	4.096.138

Fuente: DAPD Subdirección Económica, de Competitividad e Innovación

Población Objetivo correspondiente al 33.27%

Como se Observó en el Cuadro 1 del Marco geográfico el porcentaje correspondiente de Ciudad Salitre dentro de la UPZ Fontibón es del 8.33%, lo cual significa que 4.830 mujeres, son el mercado potencial existente en dicha zona.

Con este dato y utilizando la fórmula de Muestreo Proporcional²⁰ para un universo considerado finito (inferiores a 30.000 unidades) que es:

²⁰ JANY, José Nicolás. Investigación integral de mercados. Segunda edición. Bogotá D.C. Ed. Mc Graw Hill, 2002. 414 p.

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

Dónde:

Z = Margen de confiabilidad (expresado en desviaciones estándar)

P = Probabilidad que el evento ocurra (expresado por unidad)

Q = Probabilidad que el evento no ocurra (1 - P)

e = Error de estimación

N = Población (universo a investigar)

N - 1 = Factor de corrección por finitud

Al combinar todos los elementos anteriores se obtiene la siguiente fórmula para determinar el tamaño de la muestra:

$$n = \frac{4 P Q N}{e^2 (N - 1) + 4 P Q}$$

Empleada cuando se trabaja con un intervalo de confianza del 95%.

La población en Ciudad Salitre como ya se explicó equivale a 4.830 mujeres. Se determina entonces, el tamaño de la muestra con un error del 6% (máximo permitido) con un intervalo de confianza del 95% . La proporción de mujeres que usan a las que no usan pijama fue calculada en un 50% cada uno dado que como no se conoce el dato, esa es la proporción equitativa de que el evento suceda o no suceda. Este sería el tamaño de la muestra:

$$n = \frac{4 (0.5) (0.5) (4.830)}{0.06^2 (4830 - 1) + 4 (0.5) (0.5)}$$

$$n = \frac{4830}{18.3844}$$

$$n = 263 \text{ mujeres}$$

Cómo se verá más adelante, se realizó una Prueba piloto para analizar si el diseño de la encuesta era sólida o si necesitaba de ajustes para obtener la información requerida en el estudio. Esta encuesta piloto permitió obtener información importante como el hecho de que el 90% de las mujeres utilizan pijama y el 10% asegura no utilizar pijama por la incomodidad que les produce o la reemplaza por prendas como camisetas o shorts. Esta proporción permitió revalorar el tamaño de la muestra a encuestar después de mejorar el formulario. De esta manera se reduce la muestra de 263 a 100 mujeres así:

$$n = \frac{4 (0.9) (0.1) (4.830)}{0.06^2 (4830 - 1) + 4 (0.9) (0.1)}$$

$$n = \frac{1738.8}{17.7444}$$

$$n = 100 \text{ mujeres}$$

7.3.2 Métodos de muestreo aleatorio. Para Kasmier²¹, son aquellos en el que cada uno de los elementos de la población de interés, o población objeto como se le conoce tiene una probabilidad conocida y frecuentemente igual, de ser elegido

²¹ KASMIER, Leonard. Estadística aplicada a la administración. 2 ed. México. McGraw Hill. 1991 438p (p2-4)

para la muestra. A las muestras aleatorias se les denomina también muestras probabilísticas o muestras científicas.

- **Muestreo aleatorio Simple.** Aquella en la que los elementos se escogen en forma individual y al azar de la totalidad de la población.
- **Muestreo estratificado.** Lo primero que hace el investigador es clasificar los elementos de la población en subgrupos separados de acuerdo con una o más características importantes. Después se obtiene por separado una muestra aleatoria simple o sistemática de cada estrato.

La población a la cual se dirige la investigación son las mujeres entre 25 y 45 años del sector de ciudad Salitre en Bogotá. Como es necesario obtener información, para analizarla y utilizarla en el diseño del producto en sí y además para la creación de estrategias de introducción y ventas del producto, se realizó un muestreo aleatorio simple que permitió obtener la información de elementos más específicamente, con las mismas probabilidades de ser escogidos.

7.4 FUENTES Y TECNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Es necesario recordar que según Méndez²² “Las fuentes son hechos o documentos a los que acude el investigador y que le permiten tener información. Las técnicas son los medios empleados para recolectar la información”.

7.4.1 Fuentes Secundarias. Toda investigación implica acudir a este tipo de fuentes, que suministra información básica escrita que ha sido recopilada y

²² MENDEZ. Op. Cit. P 152

transcrita por personas que han recibido tal información a través de otras fuentes escritas o por un participante en un suceso o acontecimiento.

Para Stoner²³ “ en la investigación pueden utilizarse datos primarios, datos secundarios o de ambos tipos. Los datos primarios son aquellos que se recopilan específicamente para el proyecto en cuestión. Los datos secundarios son aquellos que están disponibles y que ya fueron recopilados para alguna otra finalidad.”

Para el completo desarrollo de la investigación se recolectó información a través de Libros (ver bibliografía), páginas web (ver bibliografía), Revistas especializadas de moda, tesis y trabajos de grado referentes a confecciones y creación de empresa y documentos necesarios accequibles en entidades públicas y privadas que sirvieron de orientación en todo lo relacionado a análisis administrativos, financieros, de mercado y de constitución de empresas, información importante para llevar a feliz término el proyecto de investigación.

7.4.2 Fuentes Primarias. Las fuentes Primarias según Méndez²⁴ “son toda la información oral o escrita que es recopilada directamente por el investigador a través de relatos o escritos transmitidos por los participantes en un suceso o acontecimiento. Se recurrió a:

7.4.2.1 La observación. Puede definirse como el uso sistemático de nuestros sentidos en la búsqueda de datos que necesitamos para resolver un problema de investigación. Se puede afirmar que la observación científica conoce la realidad y permite definir previamente los datos más importantes que deben recogerse por tener relación directa con el problema de investigación.

²³ STANTON, William et al.. Fundamentos de Marketing. 11ª. Edición, México, Mc Graw-Hill, 2001. STANTON. P 187

²⁴ MENDEZ, Op. Cit. P 154

Para los autores del proyecto Pijamas Venus la observación es otra forma de recolectar información, porque de alguna forma se analiza el producto de la competencia, la forma en que se vende el mismo y sobre todo las actitudes de las usuarias en el momento de la compra sin la presión de un formulario por contestar. Se realizó un trabajo de campo por medio del método de observación, para analizar el comportamiento de compra de las usuarias de pijamas en el mismo sector, pero en otros almacenes y con las marcas y diseños tradicionales que existen en el mercado.

Al planear el Trabajo de Observación se tuvieron en cuenta cuatro puntos importantes:

1. Establecer la Competencia y analizarla
2. Analizar el Producto de la competencia (Fortalezas y debilidades)
3. Comparar precios
4. Estudiar el comportamiento de compra de las usuarias.

Con base en los anteriores parámetros se inició el trabajo, recorriendo diferentes sitios de la zona de investigación, para mirar cuántos establecimientos hay dedicados al negocio de las Pijamas en ese sector (Ciudad Salitre Occidental), y los alrededores (Ciudad Salitre Oriental y Modelia), analizar qué tan comercial es la zona, posteriormente entrar en calidad de clientes a cada almacén para preguntar por precios y diseños, comparar calidades, y finalmente escuchar comentarios y mirar actitudes de otras clientes en diferentes almacenes.

7.4.2.2 La encuesta. La recolección de información mediante la encuesta se hace a través de formularios, los cuales tienen aplicación a aquellos problemas que se pueden investigar por métodos de observación, análisis de fuentes documentales

y demás sistemas de conocimiento. La encuesta permite el conocimiento de motivaciones, actitudes y opiniones de los individuos con relación a su objeto de investigación. El empleo de la encuesta supone la definición por parte del investigador del universo de investigación (población cuyas características específicas la constituyen en objeto de investigación).

Se diseñaron formularios para las encuestas, los cuales contenían preguntas cerradas respecto a variables como zona donde vive, lugares donde acostumbra comprar pijamas, colores que prefiere, dinero que dispone para la compra de pijamas, cada cuánto compra pijamas, por qué compra pijamas, y que marcas recuerda o le gustan, entre otras, las cuales emitieron respuestas claras y precisas sobre motivaciones y actitudes en el momento de la compra.

Todo ello se llevó a cabo en el sector de Ciudad Salitre, específicamente a las mujeres entre 25 y 45 años, que son la población objeto de esta investigación. Una vez se recopiló la información requerida por medio de la encuesta y la observación directa, se procedió a tabular de acuerdo a las variables, luego se analizaron los resultados obtenidos para empezar a trabajar de acuerdo a ello en estrategias de introducción, de marketing, reconocimiento de marca, cálculo de la demanda, canales adecuados de distribución y en el producto en si, los cuales están estrechamente relacionados con todo lo referente a plan de producción, administrativo y financiero.

- **Diseño de Encuestas.** Para poder cumplir con el objetivo de realizar un estudio de mercado y un análisis de la competencia, se deben diseñar cuestionarios que emitan una buena cantidad y calidad de información y así realizar una encuesta a una muestra aleatoria de mujeres de Ciudad Salitre, para delimitar el mercado objetivo, y determinar la competencia en el sector. Lo

ideal al diseñar el cuestionario según Jany²⁵ es que al probarlo se pueda determinar si las instrucciones son adecuadas, si la redacción de las preguntas es la correcta, si el orden de las preguntas es acertado, si se proporciona a los entrevistados una lista adecuada de posibles respuestas, si con el cuestionario se obtiene la información deseada y si se presenta alguna dificultad para el conteo o tabulación de las respuestas.

La encuesta diseñada se planteó con diversas clases de preguntas o con combinaciones de ellas:

- **De dos opciones o de alternativa constante:** aquellas en que se responde Si/No, o Falso/Verdadero, se utilizan para inspirar confianza en el entrevistado o para determinar si se continúa o no la entrevista.
- **De opciones múltiples:** Da diversas opciones de respuesta al entrevistado. Sin embargo, suele ser difícil determinar todas las opciones posibles que podría necesitar el entrevistado, y a veces el orden de opciones influye en las respuestas.
- **Pregunta abierta:** Se utiliza con frecuencia para determinar motivaciones, interés, etc. Este tipo de preguntas debe ser analizado cuidadosamente. En el caso de esta investigación se utiliza combinada con algunas preguntas de Dos opciones o de alternativa constante, para determinar ciertos gustos.

En cuanto a la preparación de las preguntas en la encuesta, se tuvo en cuenta las sugerencias de Jany²⁶ para lograr los objetivos:

- Hacer que la primera pregunta califique a los participantes para no perder tiempo recopilando información de alguien que no califica para la encuesta.
- Ordenar las preguntas siguiendo un orden lógico determinado.

²⁵ JANY. Op. Cit. p.161

²⁶ Ibid. P 167.

- El orden de las preguntas no debe despertar prejuicios en el entrevistado, lo cual sucede cuando no se da la misma importancia a cada aspecto del problema.
- Asegurarse de que las preguntas que requieran respuestas sobre hechos estén limitadas a cosas que los participantes puedan recordar con claridad.
- Formular normalmente preguntas sobre cosas que están dentro de los límites de las experiencias personales de los participantes. Por ejemplo no debe preguntarse a las señoras sobre cosas que piensan o hacen sus esposos.
- Hacer preguntas específicas y no generales, pues estas reciben respuestas generales.
- Formular las preguntas en un lenguaje sencillo y concreto.
- Evitar usar términos como usualmente, regularmente, ocasionalmente, que puedan significar generalidades. Además las preguntas deben ser claras y específicas para que cada entrevistado tenga la misma posibilidad de responder con precisión.
- Asegurarse de que las preguntas sean breves y directas para no confundir al entrevistado.
- Evitar emplear palabras como patriotismo, comunismo, capitalismo, etc., que puedan despertar emociones o sugerir actitudes. Recordar que si el entrevistado se involucra emocionalmente, sus respuestas no serán objetivas.
- Ser cuidadoso al recopilar datos personales. A menos que sean esenciales para el estudio, estos deben aparecer al final del cuestionario. Adicionalmente el investigador debe manejar tarjetas con rangos de edades y de niveles de ingreso.

Así mismo Jany recomienda tener en cuenta los objetivos generales y específicos del estudio, así como las hipótesis de trabajo, a fin de no recopilar muy poca información, que nos aporte una visión fragmentada.

De acuerdo a lo anterior, se realiza el formato de encuesta inicial a usuarios, la cual se utilizó para realizar la Prueba piloto²⁷ "en la que se efectúa un análisis detallado de todos los literales relacionados con las preguntas formuladas en las encuestas, para comprobar si éstas están bien planteadas, si siguen un orden secuencial, y si cumplen con los objetivos e hipótesis formuladas por la investigación. Para ello se debe ejecutar un 20% del total de la muestra". En este caso se realizó una prueba piloto a 20 personas, para ver la confiabilidad de la encuesta y observar las fallas en el formulario (Ver anexo A), como por ejemplo algunas preguntas que hicieron falta y que son importantes para la investigación, el hecho de no presentar una introducción para que el encuestado supiera de qué se trataba, y de obviar algunas preguntas abiertas que si bien no son fáciles de tabular si ofrecen razones e información importante para la parte de Mercadeo, también nos permitió obtener información importante como el hecho de que el 90% de las mujeres utilizan pijama y el 10% asegura no utilizar pijama por la incomodidad que les produce o la reemplaza por prendas como camisetas o shorts. Esta información es muy importante para re-valorar el tamaño de la muestra, por otro lado una vez se hicieron las correcciones a las fallas detectadas, se elaboró un nuevo modelo de encuesta con el que finalmente se realizaron las encuestas. Ver anexo B.

7.4.2.3 La Entrevista personal²⁸ Es más flexible, porque los entrevistadores pueden hacer preguntas en caso que una respuesta sea incompleta. Por lo general se obtiene más información con una entrevista personal que con una por teléfono o por correo .

Como uno de los objetivos de este proyecto es servir de guía y generar conocimiento a través de la experiencia vivida por los autores para crear empresa,

²⁷ Ibid, p. 301

²⁸ STANTON, Op. Cit., p. 92

se considera importante analizar las expectativas, problemas e inquietudes que enfrentan los nuevos empresarios al iniciar su negocio, por ello se proyectaron entrevistas con pequeños empresarios del sector confección. Para poder llevar a cabo la entrevista sin que se fueran a quedar preguntas sin hacer, se diseñó un cuestionario, sin embargo no se pretendía hacer la entrevista de una manera formal o rígida, sino más informal y descomplicada, pues así se sentiría más cómodo el entrevistado. Ver anexo C.

8. ESTUDIO DE MERCADOS

Según Stanton²⁹ "la investigación de mercados abarca todas las actividades que permiten a una organización obtener la información que requiere para tomar decisiones sobre su ambiente, su mezcla de marketing y sus clientes actuales o potenciales".

En el estudio de mercados de Pijamas Venus Ltda. se analizó la demanda prevista y con base en ello se proyectó la oferta, esta información es parte importante de una completa planeación estratégica de marketing, la cual incluye un análisis de la situación de la empresa o DOFA, la selección del segmento objetivo o clientes a los que se dirige el producto, determinación del posicionamiento y la ventaja diferencial, para finalmente diseñar la mezcla de marketing; todo ello relacionado con los objetivos de la empresa (los cuales se verán más adelante junto con el DOFA, en el Estudio administrativo).

8.1 ANÁLISIS DE LA DEMANDA

Para poder pronosticar la demanda de las pijamas, es decir estimar las ventas de las mismas durante un determinado tiempo futuro, es necesario analizar los resultados de las encuestas que se realizaron en Ciudad Salitre, así como el resultado del trabajo de campo en el mismo sector.

8.1.1 Resultados y análisis de las encuestas. En el estudio de Pijamas Venus las encuestas arrojaron resultados que indican la tendencia del mercado en cuanto al desarrollo y diseño de productos atractivos así como el planteamiento de estrategias como recordación de marca, el canal de distribución a implementar, el tipo de materiales a utilizar entre otros.

²⁹ STANTON. Op. Cit., p. 83

- **Resultado de la pregunta No. 1. ¿ Vive en el sector de Ciudad Salitre?**

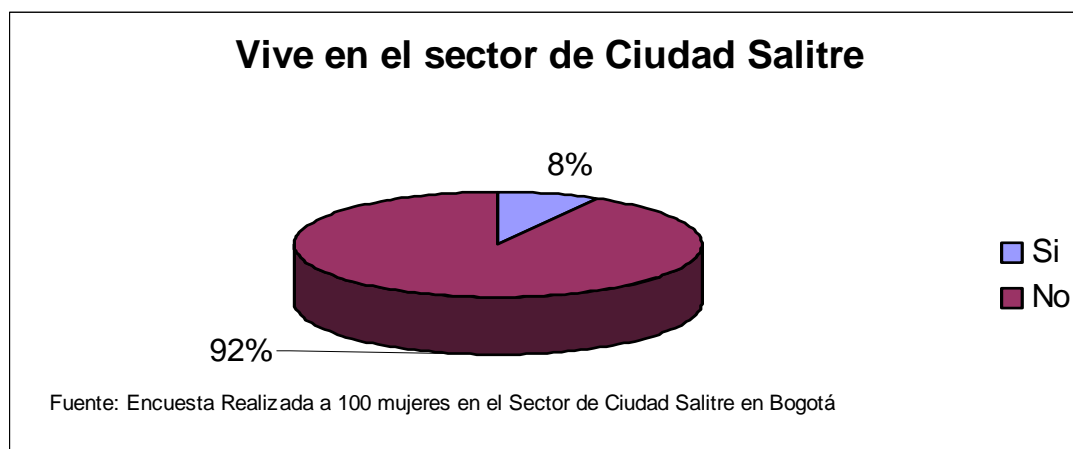
Según encuestas realizadas a 100 mujeres en el sector de Ciudad Salitre de Bogotá(Centro Comercial Salitre Plaza y alrededores) entre los 25 y 45 años, se encontró que solo el 8% de las mujeres viven en el sector y que el 92% restante son visitantes de otros barrios. Cabe mencionar que el centro comercial Salitre Plaza al igual que los almacenes encontrados en sus alrededores son lugares visitados por personas de otros sectores debido a que su ubicación es central en la ciudad. Ver Cuadro 4 y Gráfico 1.

Cuadro 4. Respuestas a ¿Vive en el sector de Ciudad Salitre?

Respuesta	No. de respuestas (Xi).	Porcentaje (Hi)
Si	8	8
No	92	92
Total	100	100

Fuente: Encuestas realizadas a 100 mujeres en Ciudad Salitre.

Gráfico 1. Porcentaje de mujeres que viven en el sector de Ciudad Salitre.



- **Resultado de la pregunta No. 2. ¿Utiliza pijama para dormir?**

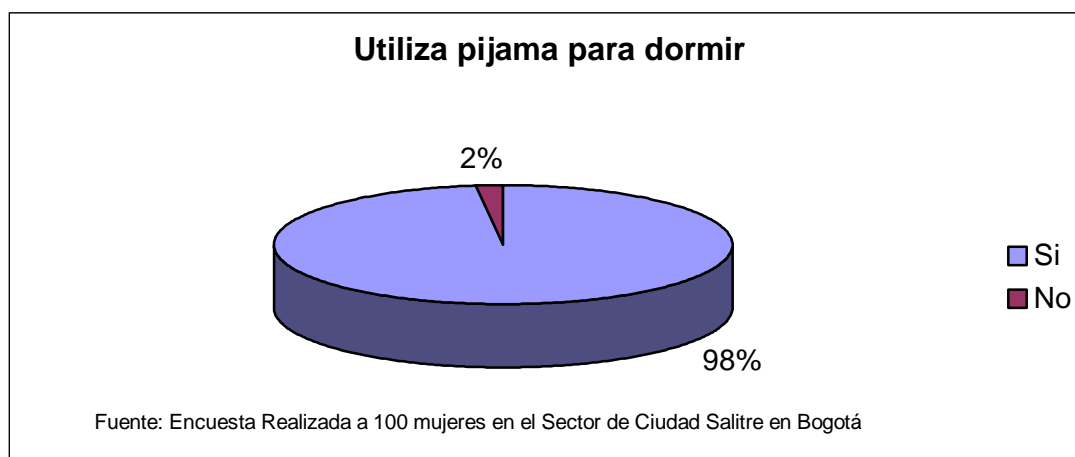
Al preguntar a las mujeres si utilizan pijama a la hora de dormir se observó que el 98% hacen uso de esta prenda por su suavidad, comodidad, abrigo, costumbre, gusto y necesidad, mientras que un 2% no la utilizan por que no les gusta y se sienten incómodas al usarlas. Ver Cuadro 5 y Gráfico 2.

Cuadro 5. Respuestas a ¿Utiliza pijama para dormir?

Respuesta	No. de respuestas Xi.	Porcentaje Hi
Si	98	98
No	2	2
Total	100	100

Fuente: Encuestas realizadas a 100 mujeres en Ciudad Salitre.

Gráfico 2. Porcentaje de mujeres que utilizan pijama para dormir



Al tratar de esclarecer porque razones si utilizaban pijamas y por que , los resultados fueron los siguientes. Ver cuadros 6 y 7.

Cuadro 6. Resultado a la Pregunta ¿Porque si utilizan pijamas las mujeres para dormir?

Razones para utilizar pijamas	Número de respuestas
Comodidad	28
Costumbre	3
Abrigo	8
Gusto	1
Necesidad	1
Seguridad	1
Suavidad	1

Fuente: Encuestas realizadas a 100 mujeres en Ciudad Salitre.

Cuadro 7. Resultado a la Pregunta ¿Por qué no utilizan pijamas las mujeres para dormir?

Razones para no utilizar pijamas	Número de respuestas
Comodidad	1
No le gusta	1

Fuente: Encuestas realizadas a 100 mujeres en Ciudad Salitre.

• **Resultado de la pregunta No.3. ¿Qué tipo de pijama usa o prefiere?**

Para el análisis de la pregunta ¿Qué tipo de pijama usa o prefiere? se trabajó con el número total de referencias usadas por mujer, ya que en 11 de las 100 encuestas, las mujeres utilizan varios diseños. El uso de pijamas según referencia esta dado de la siguiente manera: el 40% de las mujeres utilizan pijamas de pantalón largo, el 25% pantalón corto, el 16% bata, el 15% pijamas tipo pescador y un 4% utiliza otras prendas a la hora de descansar como camisetas, mamelucos, pijamas enterizas o con otros diseños. Ver Cuadros 8 y 9 junto con el Gráfico 3.

Cuadro 8. Respuestas a la pregunta ¿Qué tipo de pijama usa o prefiere?

Tipo de Pijama	No. de respuestas Xi.	Porcentaje Hi
Pantalón Largo	44	40
Short	28	25
Bata	18	16
Pescador	17	15
Otras	4	4
Total	111	100

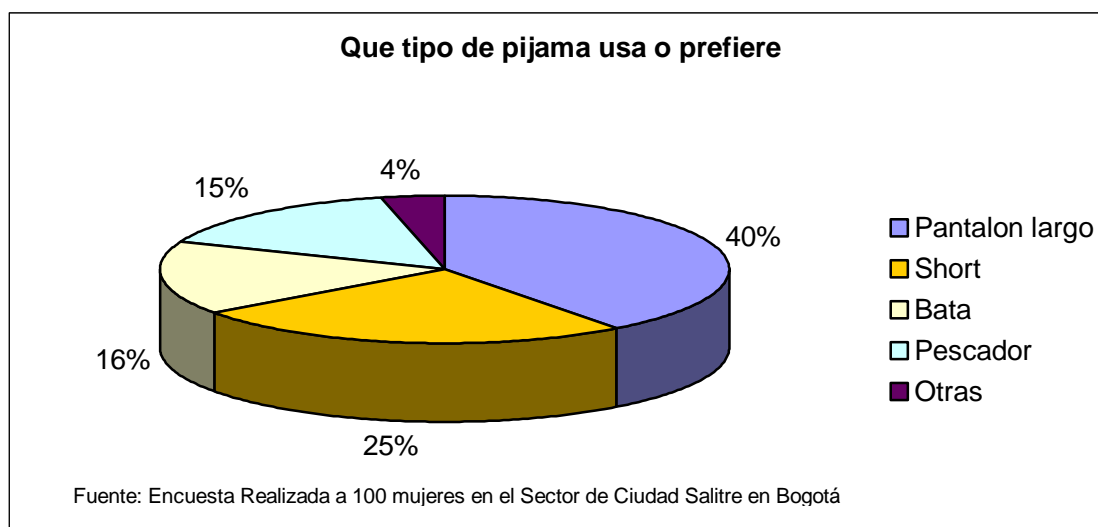
Fuente: Encuestas realizadas a 100 mujeres en Ciudad Salitre.

Cuadro 9. Tipos de Pijamas o prendas usadas a la hora de descansar.

Tipo de pijama o prenda	Número de respuestas
Mamelucos	1
Pijamas enterizas	1
Otros diseños	1
Camisetas	1

Fuente: Encuestas realizadas a 100 mujeres en Ciudad Salitre.

Gráfico 3. Porcentaje de preferencias de pijama en las mujeres.



- **Resultado de la pregunta No. 4. ¿De que tipo de Materiales prefiere que sea su pijama?**

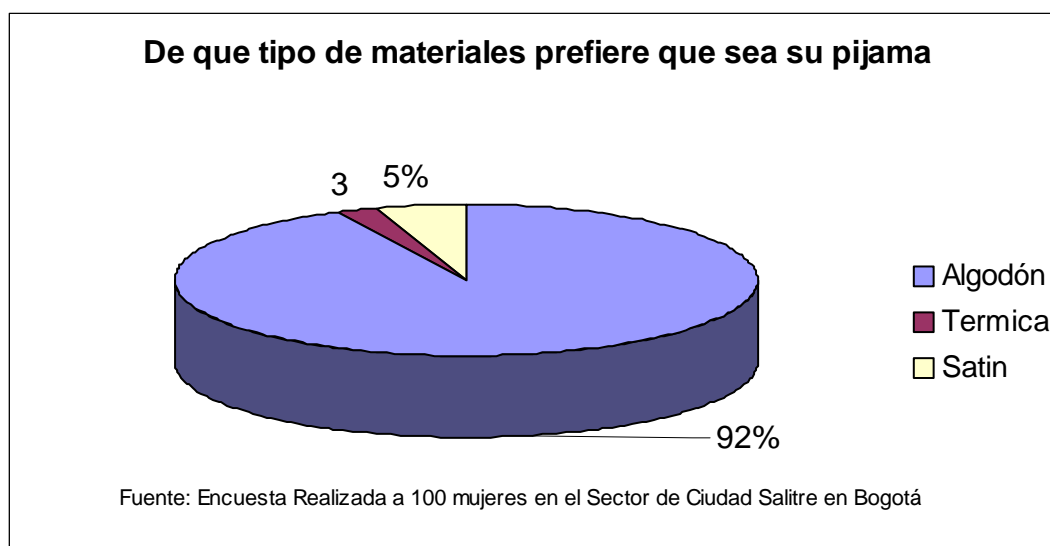
En cuanto al tipo de materiales a preferir el algodón es el material más usado con mayor frecuencia (92%) debido a que es una fibra natural, fresca, suave y cómoda, su costo es bajo comparándola con el satín (5%) y con el algodón perchado de las pijamas térmicas (3%). Dentro de las razones encontradas para utilizar el satín esta la sensualidad y la delicadeza que produce este material en estas prendas, mientras que el algodón perchado es usado por el abrigo y suavidad. Ver Cuadros 10 y 11. Ver Gráfico 4.

Cuadro 10. Respuestas a ¿De que tipo de Materiales prefiere que sea su pijama?

Material	No. de respuestas Xi	Porcentaje Hi
Algodón	92	92
Térmica	3	3
Satín	5	5
Total	100	100

Fuente: Encuestas realizadas a 100 mujeres en Ciudad Salitre.

Gráfico 4. Porcentaje de preferencias en materiales de la pijama.



Cuadro 11. Razones para preferir el algodón como material de la pijama:

Razón	Número de Respuestas
Suavidad	22
Comodidad	19
Abrigo	24
Fresca	21
Gusto	1
Clima	1

Fuente: Encuestas realizadas a 100 mujeres en Ciudad Salitre.

• **Resultado de la pregunta No. 5. ¿De que colores prefiere que sea su pijama?**

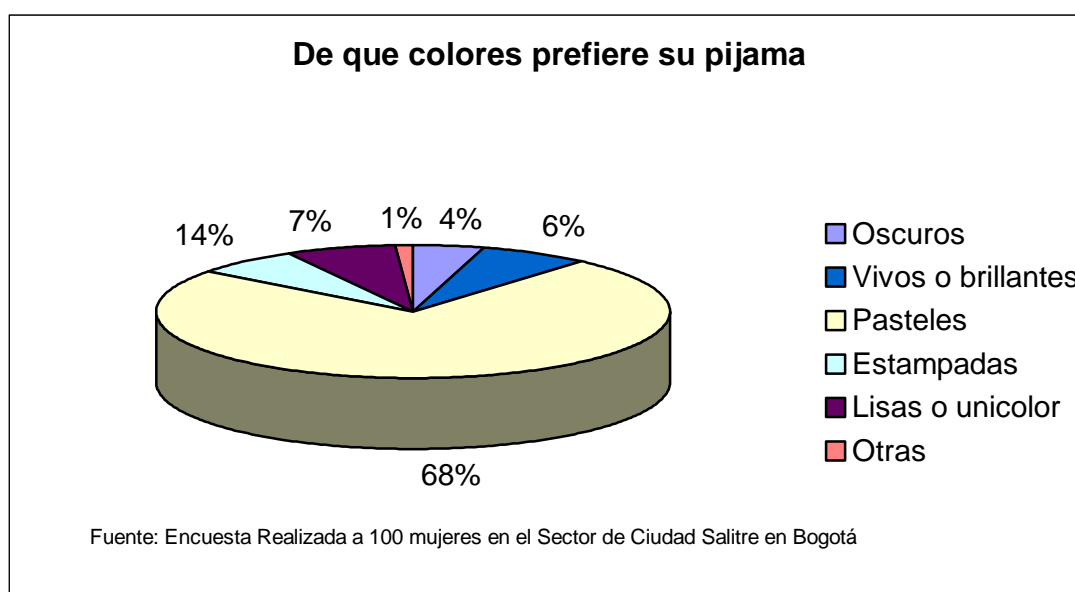
A la pregunta ¿ De que colores prefiere que sea su pijama? el 68% de las mujeres prefieren colores pasteles, el 4% oscuras, el 1% no tiene preferencia especial por el color, el 6% con colores vivos o brillantes, el 14% estampadas y el 7% lisas o unicolor. Ver Cuadro 12 y gráfico 5.

Cuadro 12. Respuesta a ¿De que colores prefiere su pijama?

Color	No. de respuestas Xi.	Porcentaje Hi
Oscuros	4	4
Vivos o brillantes	7	6
Pasteles	75	68
Estampadas	15	14
Lisas o unicolor	8	7
Otras	1	1
Total	110	100

Fuente: Encuestas realizadas a 100 mujeres en Ciudad Salitre.

Gráfico 5. Porcentaje de preferencia en colores, de las mujeres.



- **Resultado de la pregunta No.6 ¿Qué talla de pijama usa?**

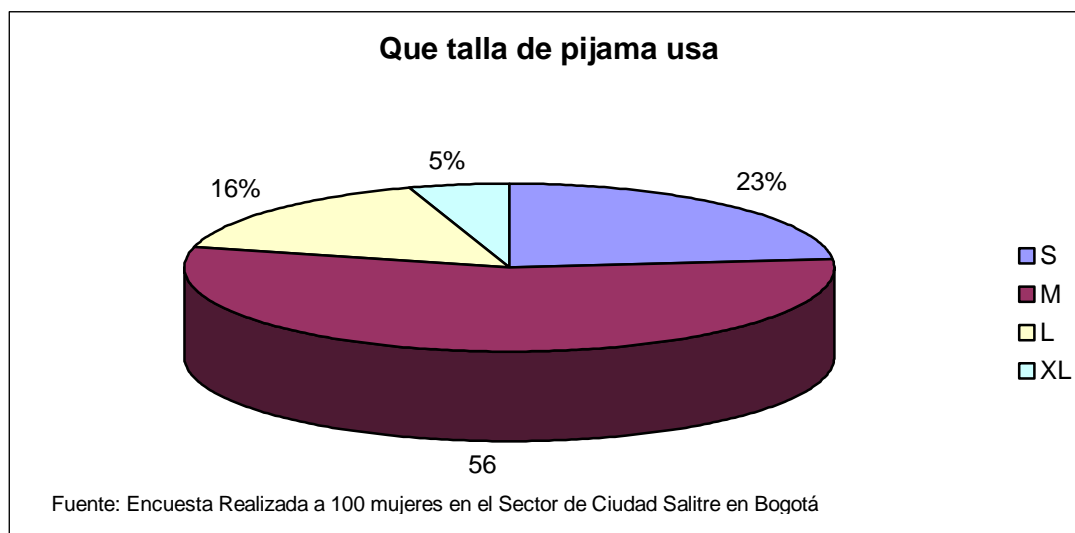
Al preguntar ¿Qué talla de pijama usa? Se observó que el 56% de las mujeres utilizan pijamas talla M, el 16% talla L, el 23% talla S y un 5% talla XL. Se trabajo con 99 cuestionarios ya que una de las cien personas encuestadas no contestó esta pregunta ya que las utiliza como obsequio. Ver Cuadro 13 y Gráfico 6.

Cuadro 13. Respuestas a la pregunta. ¿Qué talla de pijama usa?

Talla	No. de respuestas Xi.	Porcentaje Hi
S	23	23
M	55	56
L	16	16
XL	5	5
Total	99	100

Fuente: Encuestas realizadas a 100 mujeres en Ciudad Salitre.

Gráfico 6. Porcentaje de tallas en pijama, más usadas por las mujeres.



- **Resultado de la pregunta No.7. ¿Cual es su presupuesto cuando decide comprar pijamas (precio por pijama)?**

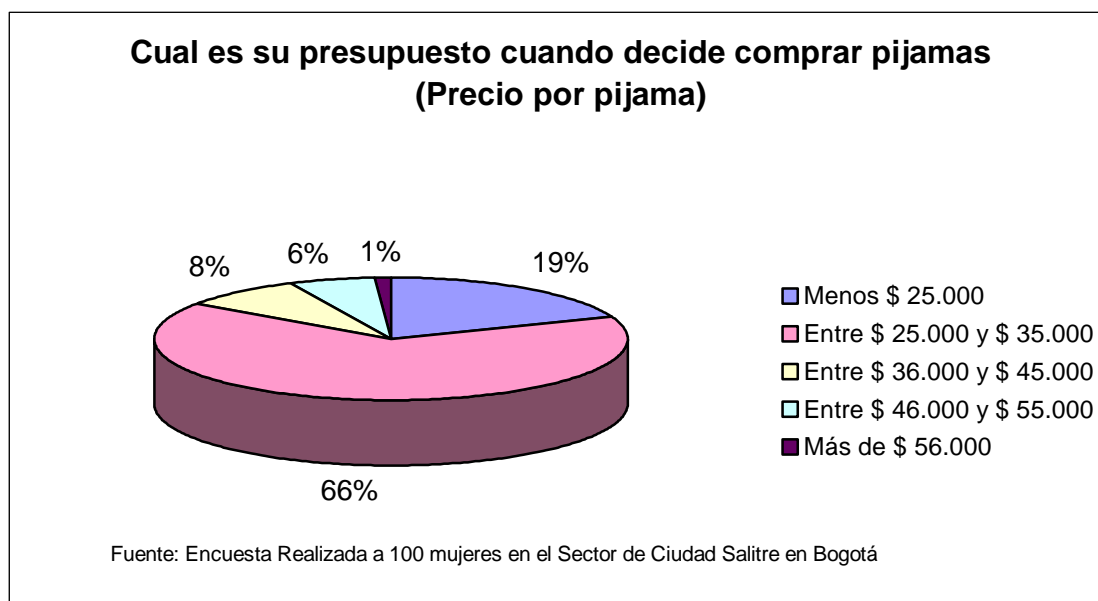
Para conocer el presupuesto destinado a la compra de pijamas se realizaron rangos de precios por unidad. A la pregunta ¿Cual es su presupuesto cuando decide comprar pijamas(precio por pijama)? Las mujeres contestaron: Presupuesto por pijama menos de \$ 25.000 un 19%, entre \$ 25.000 y \$ 35.000 un 66%, entre \$ 36.000 y \$ 45.000 un 8%, entre \$ 46.000 y \$ 55.000 un 6%, más de \$ 56.000 un 1%. Se trabajo con 99 cuestionarios debido a que esta pregunta en una de las cien encuestas no fue contestada. Cuadro 14 y Gráfico 7.

Cuadro 14. Respuestas a la pregunta ¿Cual es su presupuesto cuando decide comprar pijamas (Precio por pijama)?

Presupuesto destinado	No. de respuestas Xi.	Porcentaje Hi
Menos de \$ 25.000	19	19
Entre \$ 25.000 y \$ 35.000	65	66
Entre \$ 36.000 y \$ 45000	8	8
Entre \$ 46.000 y \$ 55.000	6	6
Más de \$ 56.000	1	1
Total	99	100

Fuente: Encuestas realizadas a 100 mujeres en Ciudad Salitre.

Gráfico 7. Porcentaje del presupuesto designado a las pijamas, por las mujeres.



- **Resultado de la pregunta No.8. ¿Cada cuánto compra pijamas?**

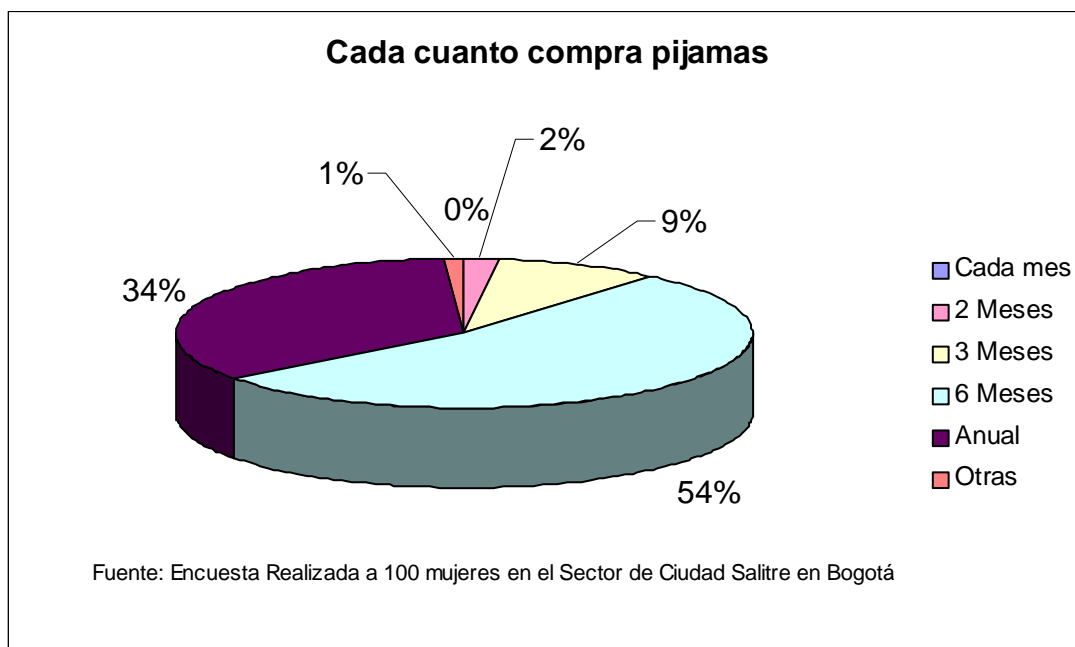
Para tener una idea de cada cuanto compran pijamas las mujeres se establecieron periodos entre uno a 12 meses, a la pregunta ¿Cada cuanto compra pijamas? Se obtuvieron los siguientes resultados: Cada 2 meses un 2%, cada 3 meses un 9%, cada 6 meses un 54% ,cada 12 meses un 34%, por gusto un 1% y mensualmente las mujeres no compran pijamas. Se trabajó con base en 99 cuestionarios debido que esta pregunta en una de las cien encuestas no fue contestada. Ver Cuadro 15 y Gráfico 8.

Cuadro 15. Respuestas a la pregunta ¿Cada cuanto compra pijamas?

Estacionalidad de compra	No. de respuestas Xi.	Porcentaje Hi
Cada Mes	0	0
2 Meses	2	2
3 Meses	9	9
6 Meses	53	54
Anual	34	34
Otras	1	1
Total	99	100

Fuente: Encuestas realizadas a 100 mujeres en Ciudad Salitre.

Gráfico 8. Porcentaje del lapso de tiempo en que compran pijamas las mujeres



- **Resultado de la pregunta No. 9. ¿Usted acostumbra a regalar pijamas en ocasiones especiales?**

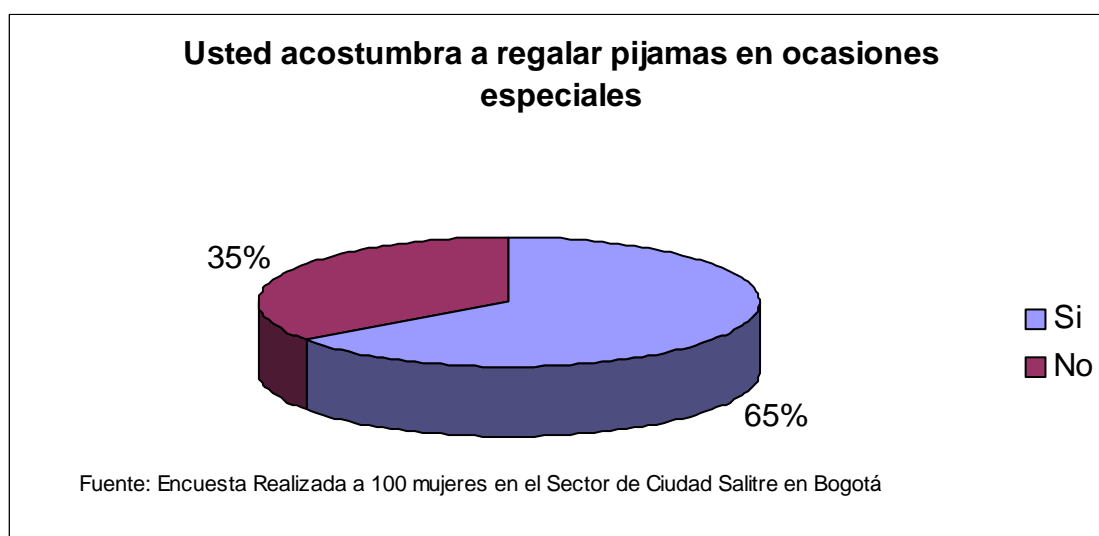
Al analizar la pregunta ¿Usted acostumbra a regalar pijamas en ocasiones especiales? se obtuvo que el 65 % de las mujeres las regalan a familiares por ser un regalo útil, practico, económico y bonito mientras que el 35% restante consideran que las pijamas son objetos personales no aptas para regalar. Ver Cuadro 16 y Gráfico 9

Cuadro 16. Respuesta a la pregunta ¿Usted acostumbra regalar pijamas en ocasiones especiales?

	Xi.	Hi
Si	65	65
No	35	35
Total	100	100

Fuente: Encuestas realizadas a 100 mujeres en Ciudad Salitre.

Gráfico 9. Porcentaje de mujeres que acostumbra regalar pijamas en ocasiones especiales.



Dentro de las razones preguntadas al por qué consideraban positivo o negativo regalar una pijama, se encontraron las que muestran los Cuadros 17 y 18 .

Cuadro 17. Razones para regalar pijamas en ocasiones especiales.

Razón	Número de Respuestas
Buen Regalo, detalle bonito	10
Regalo útil	8
Regalo fácil y práctico	19
Regalo económico	8
Necesidad	3
Cuando conoce los gustos	4

Fuente: Encuestas realizadas a 100 mujeres en Ciudad Salitre.

Cuadro 18. Razones para no regalar pijamas en ocasiones especiales

Razón	Número de Respuestas
Prenda personal	11
No se le había ocurrido	2
No les gusta o no es la prioridad	2

Fuente: Encuestas realizadas a 100 mujeres en Ciudad Salitre.

- **Resultado de la pregunta No. 10. ¿En que fechas regala pijamas?**

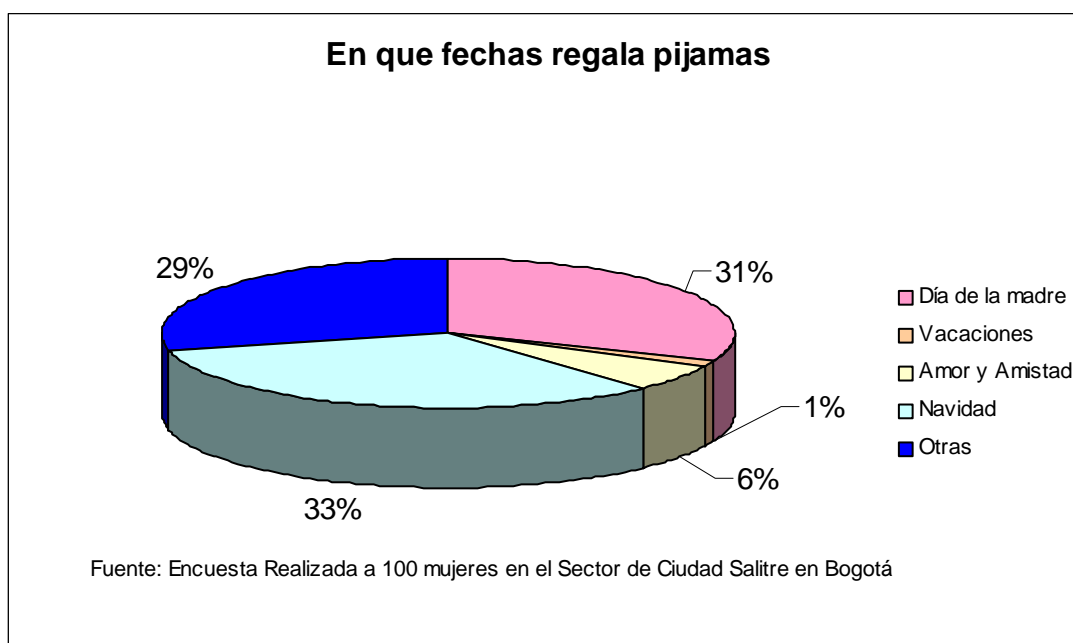
Para conocer en que fechas acostumbran las mujeres a regalar pijamas se establecieron fechas importantes como el día de la madre, vacaciones, amor y amistad y navidad. Los resultados obtenidos son los siguientes: El 33% de las mujeres acostumbran a regalar pijamas en navidad, el 31% el día de la madre, el 29% en otras ocasiones como cumpleaños o celebraciones familiares, el 6% el día del amor y la amistad y en vacaciones un 1%. Ver Cuadro 19 y Gráfico 10.

Cuadro 19. Respuestas a la pregunta ¿En que fechas regala pijamas?

Ocasión	No. de respuestas Xi.	Porcentaje Hi
Día de la madre	27	31
Vacaciones	1	1
Amor y Amistad	5	6
Navidad	29	33
Otras	25	29
Total	87	100

Fuente: Encuestas realizadas a 100 mujeres en Ciudad Salitre.

Gráfico 10. Porcentaje de Fechas especiales en que más se regalan pijamas.



Algunas de las respuestas arrojaron que regalaban pijamas en otras fechas especiales como Cumpleaños o fiestas especiales. Ver cuadro 20.

Cuadro 20. Análisis de la compra de pijamas en otras ocasiones

Ocasión	Número de Respuestas
Cumpleaños	22
Piñatas	3

Fuente: Encuestas realizadas a 100 mujeres en Ciudad Salitre.

• **Resultado de la pregunta No.11. ¿Dónde acostumbra comprar pijamas?**

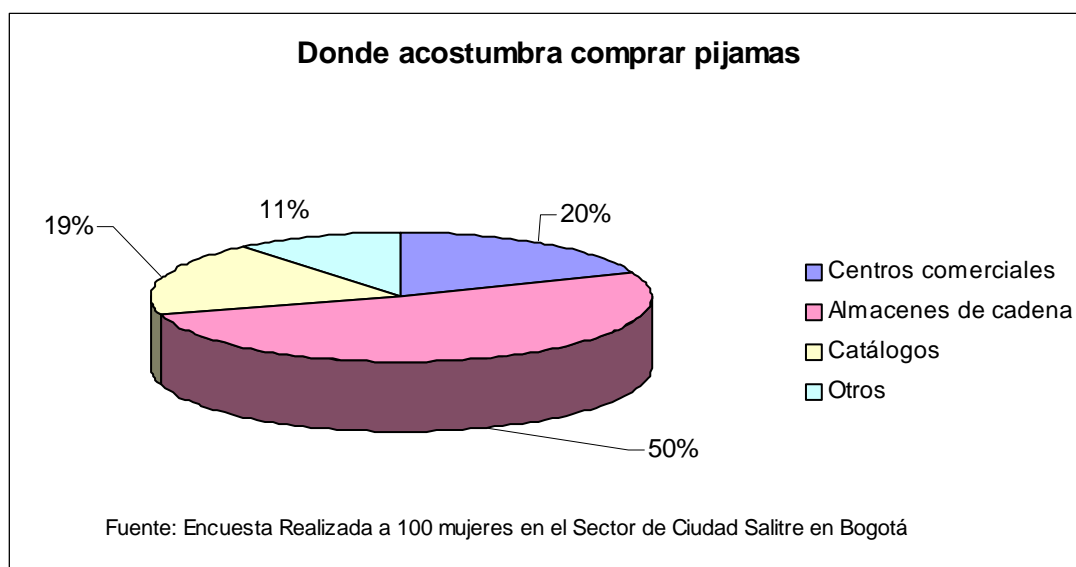
Esta pregunta fue diseñada con el fin de conocer en que lugares compran pijamas las mujeres. Se observó que el 50% de las mujeres compran pijamas en almacenes de cadena, el 20% en centros comerciales, el 19% en catálogos y el 11% en otros lugares como almacenes de pijamas o fabricas. Cuadro 21 y Gráfico 11.

Cuadro 21. Respuestas a la pregunta ¿Dónde acostumbra comprar pijamas?

Lugar de compra	No. de respuestas Xi.	Porcentaje Hi
Centros Comerciales	22	20
Almacenes de Cadena	54	50
Catálogos	21	19
Otros	11	11
Total	108	100

Fuente: Encuestas realizadas a 100 mujeres en Ciudad Salitre

Gráfico 11. Porcentaje de los lugares dónde acostumbran comprar pijamas.



También existen otros lugares de compra diferentes a centros comerciales, almacenes de cadena y catálogos, y se puede ver en el Cuadro 22.

Cuadro 22. Otros Lugares donde recurren a comprar pijamas.

Establecimiento	Número de Respuestas
Almacenes de Pijamas	7
Fabricas	4

Fuente: Encuestas realizadas a 100 mujeres en Ciudad Salitre.

- **Resultado de la pregunta No.12. ¿Recuerda alguna marca de pijama que le haya gustado?**

A la pregunta ¿ Recuerda alguna marca de pijama que le haya gustado ? solo el 47% de las mujeres respondieron conocer alguna marca entre ellas se encuentran

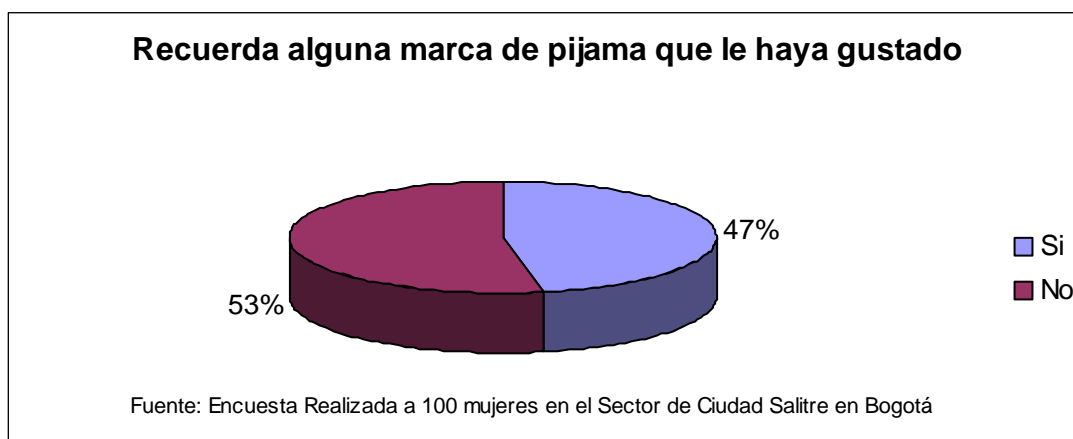
Leonisa y Gef, el 53% no recuerdan marcas especiales pues compran las pijamas de acuerdo al diseño o cuando las ven exhibidas. Ver Cuadro 23 y Gráfico 12.

Cuadro 23. Respuestas a la pregunta ¿Recuerda alguna marca de pijama que le haya gustado?

Respuesta	No. de respuestas Xi.	Porcentaje Hi
Si	47	47
No	53	53
Total	100	100

Fuente: Encuestas realizadas a 100 mujeres en Ciudad Salitre.

Gráfico 12. Porcentaje de recordación de marca de pijamas en las mujeres.



Al contestar afirmativamente, se les preguntó cuál marca recordaban, y surgieron múltiples marcas, algunas más conocidas que otras, pero que evidencian la presencia de una Top of mind³⁰ importante como Leonisa. La Top of Mind es la primera marca que llega a la mente de un consumidor, es conocida también como

³⁰ Accequible desde internet.[http:// www.infocomercial.com](http://www.infocomercial.com)

Primera mención. En el momento en que se preguntó cuál era la marca de pijamas que recordaban, 15 respuestas confirmaron la marca Leonisa como la primera marca que recuerdan las consumidoras, seguida también con 11 respuestas con recordación hacia la marca Gef. Ver Cuadro 24.

Cuadro 24. Marcas de pijamas que recuerdan las mujeres.

Marca	Número de Respuestas
Ador	1
Antonella	2
Bronzini	2
Gef	11
Burto	1
Chery	1
Clon Hadas	2
Formfit Rogers	1
Koala	1
Leonisa	15
Pachicas	3
Pat Primo	1
Punto Blanco	1
Puppy Fashion	1
Victoria	1
Santana	4
Sueño Rosa	1
Tania	1

Fuente: Encuestas realizadas a 100 mujeres en Ciudad Salitre.

- **Resultado de la pregunta No.13. ¿De los siguientes nombres o marcas de pijamas cual recuerda?**

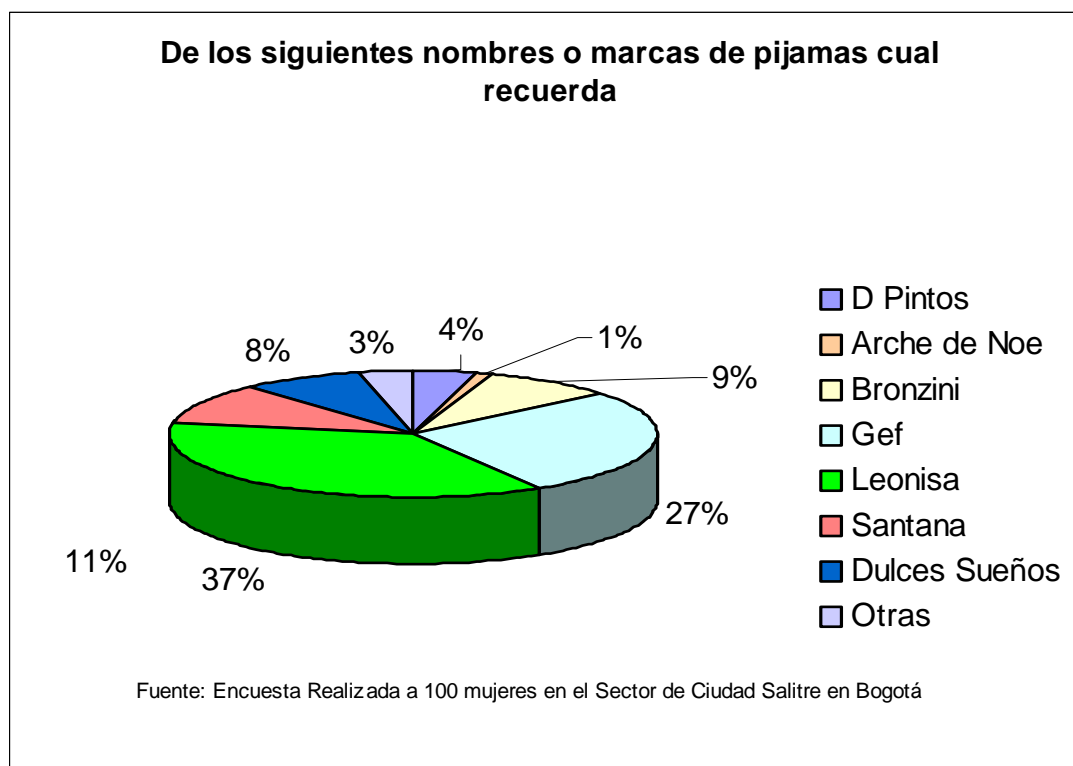
Al presentar un listado de las diferentes marcas de pijamas que se encuentran en el mercado y en especial en el sector se obtuvo: Pijamas Leonisa es recordada un 37%, Santana un 11%, Dulces Sueños un 8%, Gef un 27%, Bronzini un 9%, D Pintos un 4%, Arche de Noe un 1% y Otras marcas un 3%. Ver Cuadro 25 y Gráfico 13.

Cuadro 25. Respuestas a la pregunta ¿De los siguientes nombres o marcas de pijamas cual recuerda?

Marca	No. de respuestas xi	Porcentaje Hi
D Pintos	7	4
Arche de Noe	2	1
Bronzini	15	9
Gef	47	27
Leonisa	63	37
Santana	18	11
Dulces Sueños	14	8
Otras	6	3
Total	172	100

Fuente: Encuestas realizadas a 100 mujeres en Ciudad Salitre.

Gráfico 13. Porcentaje de recordación de marca, al mostrar un listado.



Dentro de otro tipo pijamas recordadas por las mujeres se encuentran los que se relacionan en el Cuadro 26.

Cuadro 26. Respuestas a otros tipos de pijamas, al mostrar el listado.

Marca	Número de Respuestas
Mariali	1
Ador	1
Pachicas	2
Clon hadas	1
No recuerda	1

Fuente: Encuestas realizadas a 100 mujeres en Ciudad Salitre.

- **Resultado de la pregunta No.14. ¿En que se basa a la hora de comprar una pijama?**

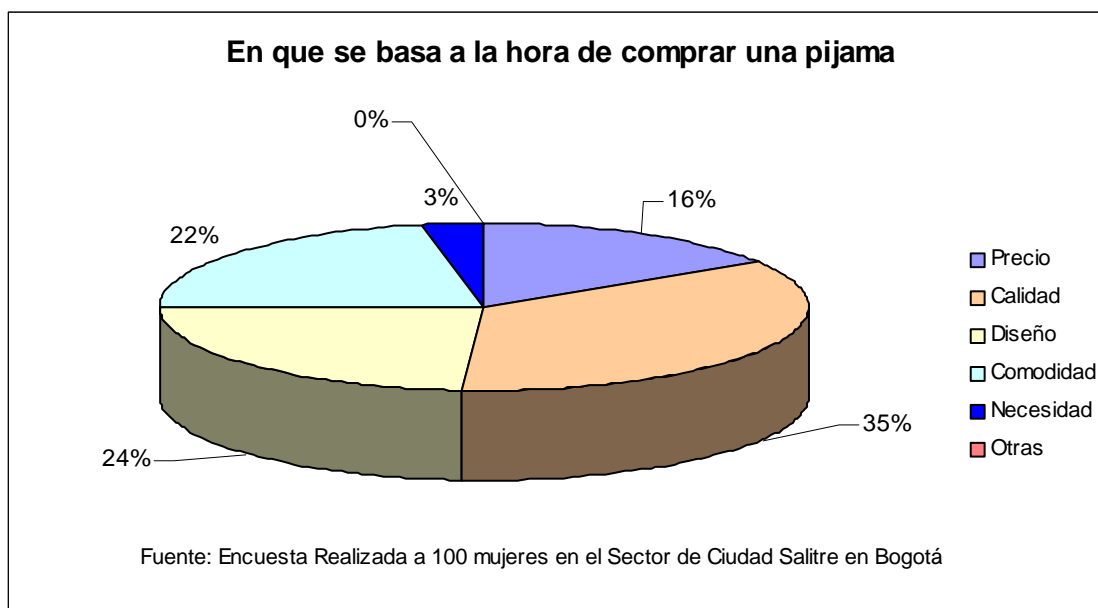
De acuerdo a la pregunta ¿En que se basa a la hora de comprar una pijama? Las mujeres contestaron: El 35% opta por la calidad en las prendas, el 24% buscan diseños atractivos, el 22% comodidad a la hora de dormir, el 16% las compran de acuerdo al precio y el 3% según la necesidad. Ver Cuadro 27 y Gráfico 14.

Cuadro 27. Respuestas a ¿En que se basa a la hora de comprar una pijama?

Característica de compra	No. de respuestas xi	Porcentaje Hi
Precio	16	16
Calidad	35	35
Diseño	24	24
Comodidad	22	22
Necesidad	3	3
Otras	0	0
Total	100	100

Fuente: Encuestas realizadas a 100 mujeres en Ciudad Salitre.

Gráfico 14. Porcentaje de características en las que se basan a la hora de comprar una pijama.



- **Resultado de la pregunta No.15. ¿Cuál de estos nombres le llama la atención como marca de pijama?**

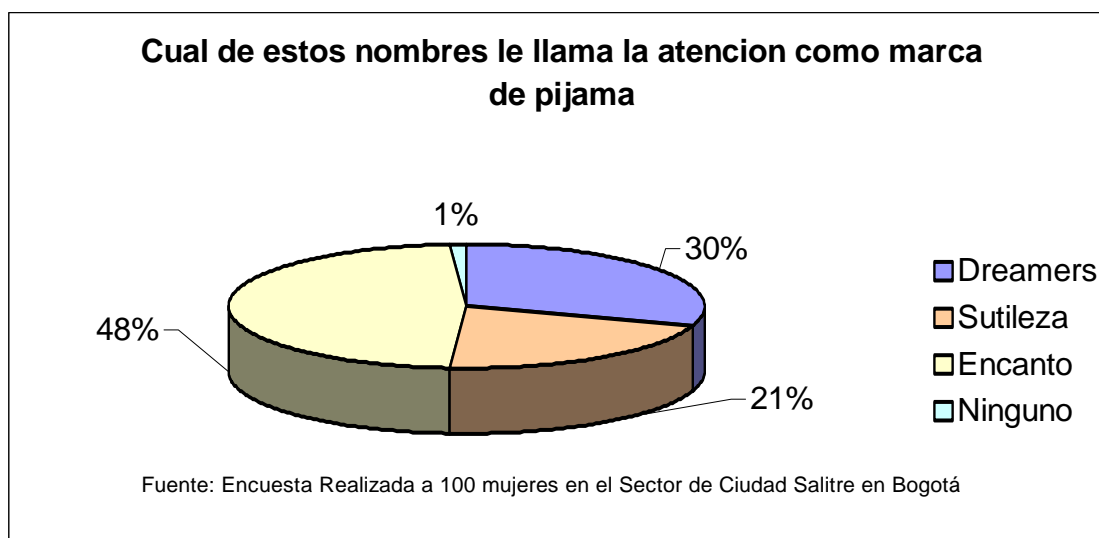
Para establecer el nombre de la marca de las pijamas se presentaron 3 nombres diferentes, Dreamers, Sutileza y Encanto, los resultados obtenidos fueron los siguientes: Dreamers 30%, Sutileza 21%, Encanto 48% y ninguno de los nombres un 1%. Ver Cuadro 28 y Gráfico 15.

Cuadro 28. Respuestas a la pregunta ¿Cuál de estos nombres le llama la atención como marca de pijama?

Nombre de Marca	No. de respuestas xi	Porcentaje Hi
Dreamers	30	30
Sutileza	21	21
Encanto	48	48
Ninguno	1	1
Total	100	100

Fuente: Encuestas realizadas a 100 mujeres en Ciudad Salitre.

Gráfico 15. Porcentaje de preferencia de nombre de marca, sugerido.



8.1.2 Análisis de la Observación. De acuerdo a los parámetros establecidos metodológicamente, se observó:

- **La Competencia:** Las marcas que se encuentran en el mercado de Ciudad Salitre, cuentan en su mayoría con un canal de distribución indirecto, muchos de ellas (D'Pintos, Gef, Arche de Noë y Parisien) venden a grandes cadenas como el Éxito o Ley además de la marca Propia Bronzini que cuenta con muy buena acogida entre el segmento de mercado de la investigación; otros

(Ímpetu, Mara Di Carli, Passión) ofrecen sus productos por medio de detallistas independientes como Tania o Salón de la Corsetería y sólo uno cuenta con almacén (punto de venta directa) como Pijamas Santana. Es importante recordar que en este sector todo gira en torno al Centro Comercial, así que la mayoría de compras importantes se realizan allí.

- ***El Producto:*** En cuanto a Diseños se puede decir que las marcas que más se acercan a la propuesta de Pijamas VENUS, son Bronzini del Éxito, Gef y Leonisa, las demás tienen diseños bonitos, con estampados variados, pero tienden a ser repetitivos y tradicionales.
- ***El precio:*** Así como se encontró gran variedad en calidad y diseño, así se encontraron los precios, pues todo depende también del material utilizado, las de satín y las térmicas por ejemplo son más costosas que las de doble punto o tejido plano liviano y los precios oscilan entre los \$37.000 y los \$57.000.
- ***Comportamiento de Compra:*** La mayoría de usuarias entran al almacén si ven algún diseño exhibido que les haya llamado la atención, en los almacenes de cadena, por ejemplo en el Ley, es muy común ver la zona de pijamas casi desocupada, pero si las usuarias pasan por allí y ven algo que cautivó su atención paran a mirar; otras en cambio tienen presupuestado ir a comprar pijamas y se toman su tiempo.
- Analizando y escuchando comentarios de mujeres entre los 25 y los 30 años (calculados por su apariencia física) se detectó que prefieren las de tipo pescador o Short, mientras que las de 30 en adelante prefieren pantalón largo, salvo que salgan de vacaciones (recurren al short o al pescador y camiseta tipo esqueleto), es muy claro que en estos dos grupos las pijamas tipo bata les

parecen incómodas y también se escucharon comentarios respecto a precios, pues tienen su presupuesto de compra para pijama definido, por ejemplo algunas mujeres comentaron que no estaban dispuestas a pagar más de \$40.000 por una pijama.

8.1.3 Análisis y proyección de la demanda. Según la teoría de la demanda del consumidor³¹, "la cantidad demandada de un producto o servicio depende del precio que se le asigne, del ingreso de los consumidores, del precio de los bienes sustitutos o complementarios y de las preferencias del consumidor.

La estacionalidad de compra se trabajó por colecciones dividiendo el año en tres celebraciones especiales(forma en que trabajan los confeccionistas y textileros): Día de madre, amor y amistad y Navidad. Según los resultados obtenidos en la pregunta número 10 ¿En que fechas regala pijamas? las mujeres prefieren comprar pijamas en las siguientes fechas: Día de la madre un 31%, amor y amistad un 6%, Navidad un 33% y otras ocasiones especiales como cumpleaños y vacaciones un 30%. (para proyectar la demanda del 30% de otras ocasiones, se adicionó al 6% de la celebración del amor y amistad).

- **Número de pijamas compradas al año por mujer.** De acuerdo a la pregunta número 8. de la encuesta ¿Cada cuanto compra pijamas? el 54% de las mujeres compran pijamas cada seis meses, el 34% cada doce meses, el 9% cada 3 meses, el 2% cada 2 meses y por gusto un 1%. También se observó que el 65% de las mujeres compran pijamas en ocasiones especiales como el día de la madre, Navidad y cumpleaños.

³¹ SAPAG, Nasir et al. Preparación y evaluación de proyectos. Tercera Edición. Bogotá, Mc Graw Hill.1998. p.30.

- Para elaborar el pronóstico de la demanda se tomó en cuenta la localidad de Fontibón (Tamaño del mercado: 57.994 mujeres entre 25 y 45 años) ya que el sector de Ciudad Salitre es visitado por compradores de diferentes lugares de Bogotá. Lo que arroja el número de pijamas compradas al año en la Localidad de Fontibón. Ver Cuadro 29.

Cuadro 29. Total de pijamas compradas al año en la Localidad de Fontibón

No. de pijamas compradas al año	1	6	4	2	1 Regalos	Total
Número de compradores	35%	2%	9%	54%	65%	
Total pijamas compradas	20.298	6.959	20.877	62.634	37.696	148.464

Base Mercado: 57.994 mujeres entre 25 y 45 años.

Fuente: Encuestas realizadas a 100 mujeres en Ciudad Salitre.

Ya se tiene definido que el número de pijamas demandadas al año es de 148.464, con base en ello se analizó el presupuesto destinado para la compra de pijamas (pregunta Número 7 de la encuesta) en el que se observó que el 19% de las mujeres asignan menos de \$ 25.000 para la compra de este producto, entre \$ 25.000 y \$ 35.000 un 66%, entre \$ 36.000 y \$ 45.000 un 8%, entre \$ 46.000, y \$ 55.000 un 6% y más de \$ 56.000 un 1%. Ver Cuadro 30.

Cuadro 30. Cantidad de pijamas demandada, según rangos de precio.

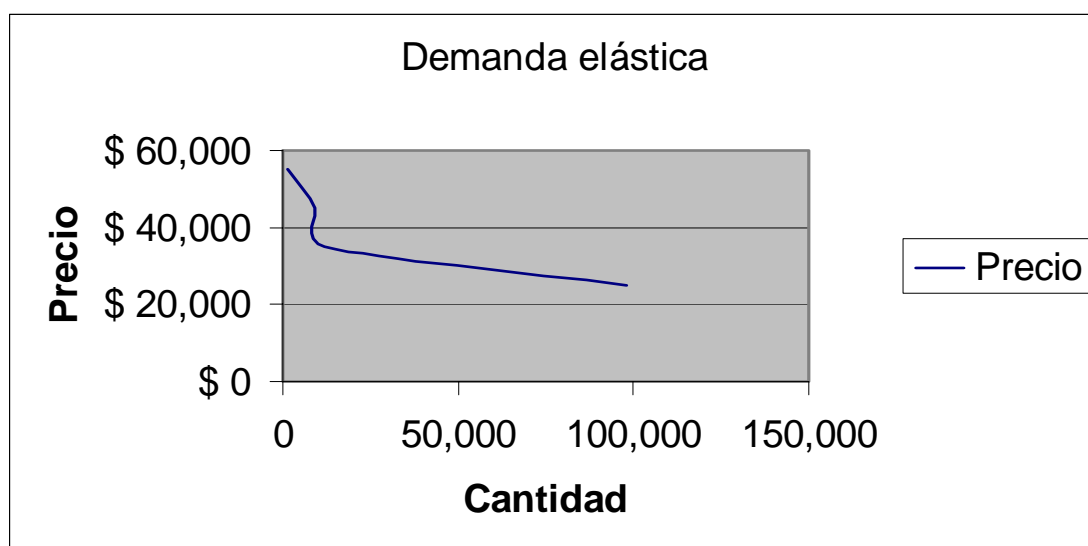
Precio destinado por compra	Menos\$25	\$25- \$35	\$36-\$45	\$46-\$55	Mas \$56
Número de compradores	19%	66%	8%	6%	1%
Cantidad demandada	28.208	97.986	11.877	8.908	1.485

Base Pijamas demandadas al año: 148.464

Fuente: Encuestas realizadas a 100 mujeres en Ciudad Salitre.

La demanda de pijamas es elástica ya que al reducir el precio unitario de cada producto, origina un incremento en los ingresos totales, de igual manera pasa cuando al incrementar el precio unitario se produce un decremento en el total de los ingresos. Ver Gráfico 16 y anexo D.

Gráfico 16. Demanda elástica en el mercado de pijamas para mujer.



8.2 ANALISIS DE LA OFERTA

El ambiente competitivo de una compañía constituye un factor clave en los programas de marketing, por ello es importante conocer la competencia de Pijamas Venus y analizar varios puntos como diseño, precio y recordación de marca que está ligada a la publicidad, entre otros.

8.2.1 Análisis y proyección de la oferta³². “El término oferta puede definirse como el número de unidades de un determinado bien o servicio que los vendedores están dispuestos a vender a determinados precios”.

Para establecer la oferta del producto se analizó la capacidad de respuesta de los proveedores y el porcentaje de aceptación y recordación de marca de la competencia.

8.2.1.1 La competencia. En el sector de Ciudad Salitre Occidental, se encuentra variedad de locales además del Centro Comercial Salitre Plaza, con cinco tipos de negocio básicos: Comidas, peluquerías, Café Internet, Bienes raíces y Misceláneas (variedades).

No se encontraron negocios de pijamas o ropa interior, salvo los que se encuentran en el Centro Comercial que son básicamente: El Ley con las marcas Bronzini, Excitante y Leonisa (las dos primeras marcas propias del ÉXITO), Jef, Arché de Noë, Sentimientos D`Pintos y Parisien. Por otro lado se encuentran los almacenes Tania y el Salón de la Corsetería que manejan porcentajes altos de ropa Interior y unos más bajos de ropa para dormir con marcas como Ímpetu y options (marcas de Tania) y Mara di Carli y Passion (marcas del Salón de la Corsetería). Por último el almacén Santana que se especializa en camisetas para niño y adulto hombre y en pijamería hombre mujer y niño. Ver cuadro 31.

La imagen de marca es importante para muchos productos, y además ayuda a identificarlos más fácilmente en los diferentes puntos dónde se venden o exhiben, por ello el poder generar recordación de marca es un gran logro, pues esto se refleja en las ventas. De acuerdo a los resultados obtenidos en la pregunta

³² SAPAG. Op. Cit. P. 39

número 13. ¿De los siguientes nombres o marcas de pijamas cual recuerda? la recordación de marca marcó los datos que se observan en el Cuadro32.

Cuadro 31. Análisis de la competencia de la Marca Encanto de Pijamas Venus Ltda.

NOMBRE	%	PRECIO	DISTRIBUCION	PROMOCION	CALIDAD	PTOS. FUERTES	PTOS. DEBILES
	RECORDACION						
D'PINTOS	4%	Entre \$37000 y \$56000	Almacen de cadena	Ferias - directorio textil	Buena. Trabajan mayor % en Tejido de Punto	Bien ubicados, en buenos almacenes. Diseños y estampados bonitos. Variedad de telas.	Diseños tradicionales. Colorido muy pastel (Clásico)
ARCHE DE NOÉ	1%	Entre \$41000 y \$45000	Almacen de Cadena	Ferias y directorio textil.	Excelente. Trabajan mayoría en Tejido de punto.	Diseños lindos, buena ubicación dentro del almacen. Telas y estampados bonitos. Buen Logo. Colores pasteles.	Tiene una gran imagen de buena calidad, sin embargo sus diseños son comunes.
LEONISA	37%	Precio promedio \$52000	Almacenes de cadena.	Publicidad agresiva en revistas y medios de comunicación. Participación en ferias y directorio textil.	Trabajan mayoría en T. de punto y plano.	Diseños modernos, colores vivos. Tiene gran acogida por tener un Good Will y gran trayectoria. Calidad.	Los precios son un poco más altos en comparación con marcas similares como Bronzini. Tiene poca cobertura en algunos almacenes.
BRONZINI	9%	Precio promedio \$38000	Marca propia del Éxito y Ley	Éxito y ley lo tienen dentro de la línea juvenil	Excelente. Trabajan tanto en T. de punto como en T. plano.	Diseños modernos, colores vivos. Tiene gran acogida. Estampados novedosos.	Diseños muy similares entre si.
JEF	27%	Precio promedio \$45000	Almacenes de cadena.	Publicidad agresiva en revistas y medios de comunicación. Participación en ferias y directorio textil.	Excelente. Trabajan en tejido de punto y tejido plano.	Diseños modernos, colores vivos. Tiene gran acogida por tener un Good Will y gran trayectoria. Calidad.	Los precios son un poco más altos en comparación con marcas similares como Bronzini. Tiene poca cobertura en algunos almacenes.
DULCES SUEÑOS	8%	Precio Promedio \$57000	Almacenes especializados en ropa interior y de dormir Marca propia de Formfit Rogers.	No se conoce bien. Distribuyen a través de almacen especializado Salón de la Corsetería	Excelente. Trabajo con un porcentaje muy alto de tela satin y bordados.	Excelente calidad, diseños bonitos y sugestivos, colores pasteles.	Precios altos, sólo satin no es del gusto de todos.
OTRAS (PASSION, IMPETU, ETC)	3%	Precio promedio \$40000 y \$ 50000	Almacenes especializados en ropa interior y de dormir.	No se conoce bien. Distribuyen a través de almacen especializado	Buena. Trabajan mayoría en T. Plano (satin) y bordados.	Buena calidad, diseños bonitos y sugestivos, Colorido pastel.	Diseños lindos, pero repetitivos en este género, precios altos, demasiado Satin.
SANTANA	11%	Precio promedio \$46000	Almacen propio.	Trayectoria y experiencia. Good Will y tradición.	Buena. T. de punto y T. plano.	Tradición, experiencia y Good Will	Diseños y colores clásicos, poco usuales en este mercado, otros diseños muy bonitos pero tradicionales.

Fuente: Trabajo de Observación en el Sector de Ciudad Salitre.

Cuadro 32. Porcentaje de recordación de diversas marcas de Pijamas.

Marca	No. De respuestas	% Recordación de marca
D Pintos	7	4
Arche de Noe	2	1
Bronzini	15	9
Gef	47	27
Leonisa	63	37
Santana	18	11
Dulces Sueños	14	8
Otras	6	3
Total	172	100

Base: 172 respuestas (Tipo de respuesta múltiple)

Fuente: Encuestas realizadas a 100 mujeres en Ciudad Salitre.

8.2.1.2 Los Proveedores. "Una empresa no puede vender un producto sin estar en posibilidades de fabricarlo o de comprarlo. Por ello las personas o empresas que ofrecen los bienes o servicios requeridos para producir lo que venderemos son indispensables para el éxito en el marketing. Y también por eso hemos de considerar a los proveedores de una empresa como parte de su ambiente de marketing"³³.

Para la selección de proveedores se tuvo en cuenta: trayectoria del proveedor en el mercado, clientes con los que trabaja, precios por producto, condiciones de compra, calidad, disponibilidad y cumplimiento.

El tiempo de entrega de las pijamas esta dado entre 8 y 15 días hábiles después de presentado y aprobado el diseño a satélites. Cómo se analizará en el capítulo

³³ STANTON., Op. Cit. p. 48.

del estudio técnico, los satélites de confección se encargan de armar las prendas, a ellos se les envían los moldes cortados en la tela y con los bordados previamente hechos en otro satélite dedicado a eso. Además se seleccionaron tres satélites, para tener múltiples opciones en caso de que no haya cupo de producción en alguno de ellos, así se podrá distribuir la producción entre los tres, para cumplir con el cronograma.

Por otro lado en lo referente a tela y demás insumos, se cuenta con varias empresas textileras y de insumos para confección que más adelante se describirán en el capítulo del estudio técnico.

8.2.1.3 Pronóstico de la Oferta. Para la elaboración del pronóstico de la oferta se tomó como referencia las 148.464 pijamas demandadas en el año 2.006. Se espera obtener una participación del 8% del mercado equivalente a 11.877 pijamas en el año.

Para determinar el 8% de participación en el mercado se analizaron los puntos débiles de la competencia (cuadro 31) y los porcentajes de recordación de marca (cuadro 32), pues aunque es un concepto diferente al de la participación, es un factor que incide en el pronóstico de ventas. De esta manera se espera ingresar al mercado con diseños novedosos, atractivos, funcionales y con precios competitivos.

Según resultados de la pregunta número 10. ¿En que fechas regala pijamas? La compra anual de pijamas esta dada de la forma que muestra el Cuadro 33.

Cuadro 33. Compra anual de pijamas por colección.

Colecciones de Pijamas 2006	Porcentaje de Compra %	Unidades de pijamas al año
Día de la madre	31	3.682
Amor y Amistad	36	4.276
Navidad	33	3.919
Total	100	11.877

Base Pijamas demandadas al año: 148.464

Fuente: Encuestas realizadas a 100 mujeres en Ciudad Salitre.

Para el cálculo de la oferta en los años posteriores se utilizó el promedio móvil simple ya que el producto a comercializar son pijamas con efectos estacionales fuertes³⁴. Ver Cuadro 34 y anexos E y F.

Cuadro 34. Proyección de la oferta por colecciones del año 2006 al 2010 en la Localidad de Fontibón

Año	Colección	Pronóstico
2006	Día de la madre	3.682
	Amor y Amistad	4.276
	Navidad	3.919
2007	Día de la madre	3.959
	Amor y Amistad	4.051
	Navidad	3.976
2008	Día de la madre	3.995
	Amor y Amistad	4.007
	Navidad	3.993
2009	Día de la madre	3.998
	Amor y Amistad	3.999
	Navidad	3.997
2010	Día de la madre	3.998
	Amor y Amistad	3.998
	Navidad	3.997

Fuente: Encuestas realizadas a 100 mujeres en Ciudad Salitre.

³⁴ SAPAG. Op. Cit. p. 89.

- Unidades a producir por Referencia de Pijama. Para obtener el número de pijamas a producir por referencia se tomó como base la pregunta número 3. ¿Qué tipo de pijama usa o prefiere?. De acuerdo a los resultados obtenidos la proporción de producción de pijamas estará dada de la siguiente forma: Pijamas pantalón largo 41%, short 26%, bata 17%, pijamas tipo pescador 16%. Como el estudio está enfocado a las mujeres que usan este tipo de pijamas, a cada referencia se le adicionó un punto ya que el 4% de las mujeres prefieren otro tipo de pijamas como mamelucos, pijamas enterizas, y camisetas. Ver Cuadro 35.

Cuadro 35. Número de pijamas a producir por referencia.

Referencia de Pijama	% de producción por referencia	Número de unidades por Referencia
Pantalón largo	41	4.870
Pantalón corto	26	3.088
Tipo pescador	16	1.900
Bata juvenil corta	17	2.019
Total	100	11.877

Fuente: Encuestas realizadas a 100 mujeres en Ciudad Salitre.

- **Número de tallas a producir.** Según los resultados de las encuestas el 23% de las mujeres utilizan pijamas talla S, el 56% talla M, el 16% talla L y el 5% talla XL. De acuerdo a estos datos se proyectó el número de pijamas por tallas, a producir. Ver Cuadro 36.

Cuadro 36. Número de Tallas a producir por referencia.

Referencia de Pijama	Talla S 23%	Talla M 56%	Talla L 16%	Talla XL 5%
Pantalón largo	1.120	2.727	779	244
Pantalón corto	711	1.729	494	154
Tipo pescador	437	1.064	304	95
Bata juvenil corta	464	1.131	323	101
Total	2.732	6.651	1.900	594

Fuente: Encuestas realizadas a 100 mujeres en Ciudad Salitre.

8.3. ESTRATÉGIAS DE MARKETING

Las encuestas dejaron resultados claros en los aspectos que se querían analizar, dentro de ellos es importante resaltar los que a parecer de los autores de éste proyecto, son los más relevantes para poder competir en el mercado al que piensa ingresar Pijamas Venus Ltda., y que hacen parte de sus estrategias, ellos son:

- **Diseño:** Definitivamente es el aspecto más importante, el diseño "llama" a comprar y en este sentido la idea de diseñar colecciones con prendas coordinadas entre si para que se puedan adquirir prendas por separado y armar la pijama al gusto de cada una, es un plus importante.
- **Precio:** Determinar un plan de precios que se encuentre entre un 5 y 10% por debajo del precio promedio del mercado, pues ofrecer un producto novedoso y llamativo a un buen precio, puede garantizar éxito. Igualmente el precio de cada producto será fijado en el Plan Financiero (Precio de venta cuadro 65).
- **Recordación de marca (Publicidad):** Uno de los puntos que más llamó la atención fue la no recordación de marca, las marcas que se recuerdan y por ende las de mayor aceptación son aquellas que invierten un buen

presupuesto en publicidad. Por ello se considera importante este aspecto en Pijamas Venus.

- ***Distribución:*** La forma de llegar al público es importante. Como uno de los aspectos a los que más se presta atención es posicionar la marca y lograr recordación y preferencia de la misma, la mejor forma es hacerlo a través de venta directa, con buen local o punto de venta acondicionado para llamar la atención. Adicionalmente se estimularán las ventas a través de vendedores que promocionen el producto en almacenes de ropa interior y pijamas ubicados dentro de la localidad.
- ***Ubicación estratégica:*** Para que la forma de distribuir el producto sea más exitosa es igual de importante la buena ubicación del punto de venta. En Ciudad Salitre el gran competidor es el centro comercial, por lo tanto el estudio de localización (que se verá más adelante en el estudio técnico) será en el mismo Ciudad Salitre en cercanías al Centro Comercial para aprovechar a los visitantes del mismo.

8.4 MEZCLA DE MARKETING

La mezcla de marketing³⁵ es la combinación de cuatro elementos (Producto, estructura de precios, sistemas de distribución y actividades promocionales) que sirven para satisfacer las necesidades del mercado o mercados meta de una empresa y, al mismo tiempo alcanzar sus objetivos. Para empezar a hablar de la mezcla de marketing de Pijamas Venus, es importante aclarar primero, el sector industrial al que pertenece y el cliente al que va dirigido el producto.

8.4.1 Sector industrial

- **Industria:** Comercialización de pijamas para mujer.

³⁵ STANTON. Op. Cit. p. G-14

- **Tipo de Compañías:** Empresas de trayectoria y Good will en el mercado, con varios años de experiencia. Algunas empresas no son tan conocidas pero se han sabido ubicar dentro de los almacenes de cadena, adquiriendo importancia.
- **Productos ofrecidos:** Pijamas para mujer, algunas empresas son conocidas por confección de ropa interior. Ofrecen pijamas en algodón y mezclas con poliéster lycra, satín, en tejido de punto y tejido plano, y en diseños variados: algunos muy modernos y novedosos, otros más clásicos y tradicionales.
- **Grado de Rivalidad:** Media - alta.

8.4.2 Clientes a los que se dirige. Dirigido inicialmente a las mujeres de Ciudad Salitre en Bogotá, sector en el que viven muchas mujeres de edades entre 25 y 45 años, de actualidad, vanguardistas, trabajadoras, independientes económicamente, ejecutivas, madres y esposas, pero ante todo autónomas y prácticas que necesitan sentirse seguras, cómodas e identificadas con su estilo de vida incluso a la hora de dormir. Este sector orientará sobre el comportamiento del consumidor en otros sectores con mujeres de perfil similar, para que más adelante se logre una penetración del mercado en los mismos.

8.4.3 El Producto³⁶. “En un sentido muy estrecho, un producto es un grupo de atributos físicos tangibles que se reúnen en una forma identificable. Cada producto tiene un nombre descriptivo (o genérico) de aceptación general, como pueden ser manzanas, acero o carros”.

³⁶ STANTON. Op. Cit. p. 186

8.4.3.1 Objetivos.

- **Objetivo general del producto.** Brindar comodidad a la hora de dormir o descansar, a través de una prenda diseñada exclusivamente para que la mujer (usuaria) la personalice en el momento de la compra, según su gusto.
- **Objetivos específicos del producto**
 - Desarrollar y optimizar las cualidades y gustos de cada usuaria a la hora de personalizar su pijama.
 - Satisfacer las necesidades de comodidad, personalización e innovación que requieren las usuarias a la hora de dormir o descansar.
 - Cambiar la percepción que se tiene de pijamas con diseños repetitivos o anticuados, así como la no recordación de marca en este tipo de productos.

8.4.3.2 Atributos frente a otros productos

Una compañía tiene ventaja competitiva³⁷ cuando cuenta con una mejor posición que los rivales para asegurar a los clientes y defenderse contra las fuerzas competitivas. Existiendo muchas fuentes de ventajas competitivas: elaboración del producto con la más alta calidad, proporcionar un servicio superior a los clientes, lograr menores costos que los rivales, tener una mejor ubicación geográfica, diseñar un producto que tenga un mejor rendimiento que las marcas de la competencia.

Las características más importantes del producto que ofrece pijamas Venus y que va a hacer que las consumidoras las prefieran antes que a las de la competencia son:

³⁷ Accequible desde internet. [http:// www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

- Las pijamas que se van a diseñar están inspiradas en una mujer moderna, independiente, segura de si misma y que se siente joven en cualquier edad, por lo tanto los diseños son juveniles con colores llamativos y basados en la ropa exterior para que se convierta en multiusos.
- Las pijamas podrán ser personalizadas por las usuarias en el momento de la compra, pues los diseños se realizarán de tal forma que todo pueda ser combinado de una manera armónica: pantalones, shorts, batas, camisetas, tipo camisa etc.

8.4.3.3 Descripción general del producto. Pijama para mujer entre las edades de 25 a 45 años (Inicialmente del sector de Ciudad Salitre occidental)

- **Producto formal.** Pijamas en cuatro diferentes estilos: Pantalón Largo, pantalón Pescador, pantalón corto y Bata juvenil corta (ver Figura 1). Con las siguientes características:

- **Pantalón Largo:** Camiseta manga corta y Pantalón Largo

Material : Algodón 80%
 Poliéster 20%

Tejido : Doble Punto

Tallas: S,M,L y XL

Colores: Varios

- **Pantalón Pescador:** Camiseta manga Corta y Pantalón 3/4.

Material: Algodón 80%
 Poliéster 20%

Tejido: Doble Punto y/o Tejido plano

Tallas: S,M,L y XL

Colores: Varios

- **Pantalón Corto:** Camiseta manga sisa y Pantalón corto (short).

Material: Algodón 80%
Poliester 20%

Tejido : Doble Punto y/o Tejido plano

Tallas: S,M,L y XL

Colores: Varios

- **Bata Juvenil Corto:** Camiseta Larga a la rodilla manga corta y/o sisa.

Material: Algodón 80%
Poliester 20%

Tejido : Tejido de punto en Galleta o Doble punto

Tallas: S,M,L y XL

Colores: Varios.

- **Color.** Los colores que se utilizan en las pijamas varían entre los tonos pastel como el celeste, rosado y menta que son los más comerciales y los que según las encuestas prefieren el 68% de las mujeres. También se utilizaron los tonos medios juveniles como el fucsia, verde pistacho, azul Hortensia y azul agua marina, además de algunas otras combinaciones, buscando generar un agradable estímulo visual en la mujer , y que se sienta identificada con su estilo de vida y cómoda al momento de dormir.

Figura 1. Referencias de Pijamas Venus Ltda.

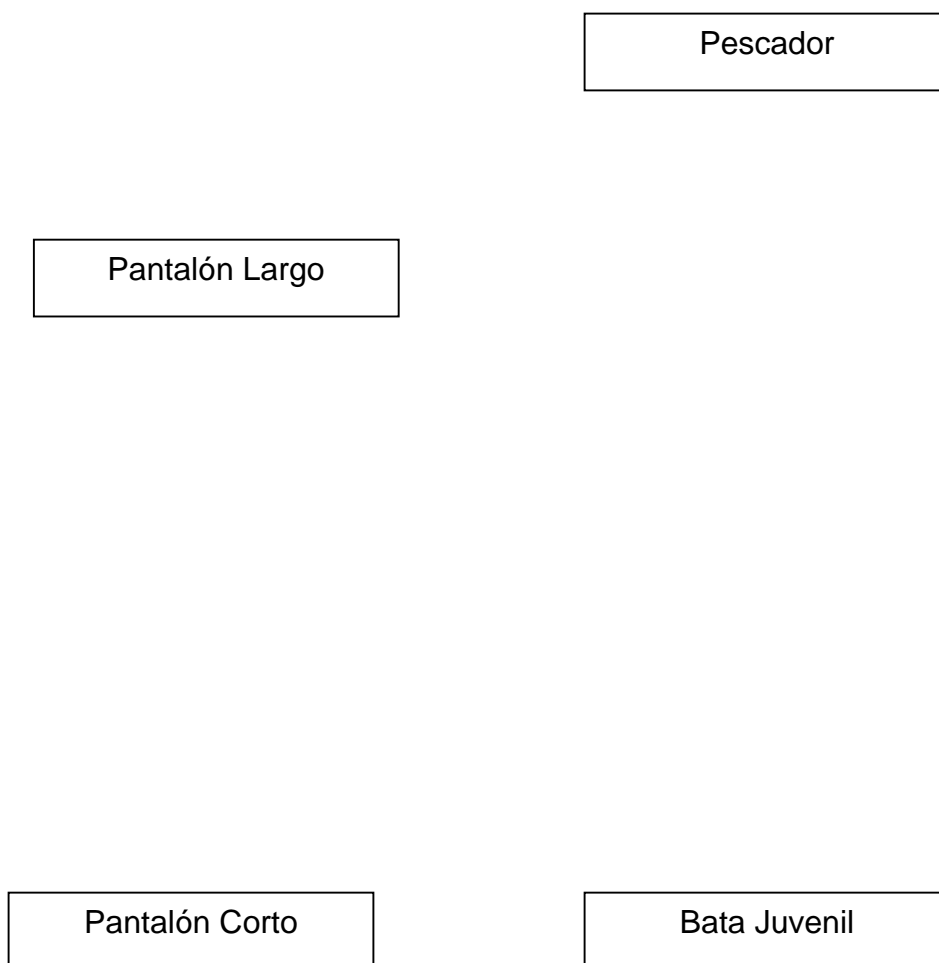
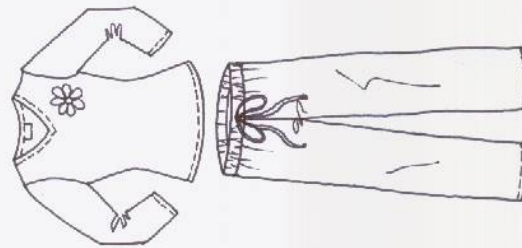
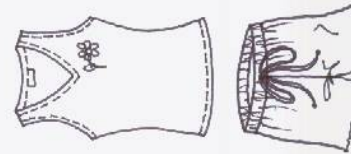
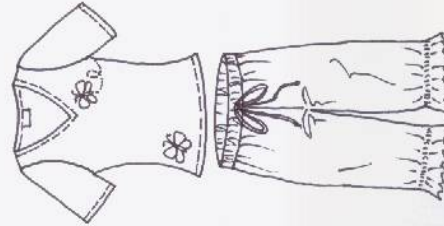


Figura 1. Referencias de Pijamas Venus Ltda.



Bata Juvenil

Pescador

Pantalón Corto

Pantalón Largo

- **Diseño.** Como lo que diferencia a Pijamas Venus son sus diseños, acompañados de una excelente calidad, y teniendo en cuenta que el 24% de las mujeres escogen sus pijamas de acuerdo al diseño, se realizan colecciones. Cada colección consta de tres diseños por línea, y son cuatro líneas (Pantalón largo, pantalón corto, pescador y bata juvenil corta) en total son 12 diseños por colección.
- Los diseños están inspirados en la ropa exterior de la mujer, haciendo que se sienta bien vestida inclusive a la hora de dormir. En los diseños más juveniles se pretende que se vuelvan multiusos es decir que se puedan utilizar en diferentes ocasiones o sitios. Uno de los puntos más importantes del diseño de las pijamas Venus es el de la personalización al escoger las pijamas, porque las colecciones se diseñaran de tal forma que coordinen entre si y el cliente pueda escoger la combinación de diseño y color que más le guste con asesoría del vendedor, si el lo requiere.
- **Diseño de colecciones.** Como se analizó en la estacionalidad de compra, las fechas más importantes y comerciales son: El día de las madres (mayo), Amor y amistad (septiembre) y Navidad (diciembre) serían tres colecciones anuales con un total de 36 diseños en el mismo lapso. Se podrían lanzar diseños adicionales en periodos intermedios a estas fechas, dependiendo de la demanda del producto.
- **Empaque.**

Dimensiones: Bolsa Plástica Transparente que cubra la pijama y la proteja.

- Ancho 25 cm
- Largo 32 cm

Capacidad : Esta bolsa esta diseñada para que proteja, contenga la pijama y permita que su almacenamiento y transporte sea práctico.

Materiales: elaborada en Polipropileno.

- **Etiqueta.** La etiqueta guarda estrecha relación con el empaque, pues es la parte del producto que contiene información de éste y su productor o quien comercializa. En el caso de pijamas Venus existe la etiqueta de marca (Marquilla) aplicada al producto, es decir la etiqueta en la parte superior, en el cuello de la camisa o bata y en la Cintura del pantalón donde se especifican la marca "Encanto", la talla y el fabricante, además de especificaciones de lavado y composición de la tela. Por último cuenta con una etiqueta o rotulo en cartón dónde se incluye la marca, fabricante, el logotipo, dirección de la empresa y correo electrónico, además de la talla, el lote y referencia de la pijama. Ver figura 2.
- **Producto esencial.** Comodidad e identidad con un estilo de vida a la hora de dormir.
- **Producto ampliado.** Brindar una prenda que permita que la mujer se sienta sensual y juvenil a cualquier edad y actividad a que se dedique.
- **Garantías.** Las pijamas marca Encanto serán diseñadas y confeccionadas con materiales cuyos proveedores nacionales garantizan rapidez y calidad, entendiendo por calidad “la conformidad con las expectativas de los clientes”³⁸, de ésta manera el propósito general de la garantía³⁹ “es dar a los compradores cierta seguridad de que se les indemnizará en el caso de que el producto no

³⁸ OIT. Op. Cit. P.199

³⁹ STANTON. Op. Cit. P.251

funcione de acuerdo con una expectativa razonable”. Las pijamas tendrán garantía de 1 mes a partir de la fecha de compra y cubre los siguientes aspectos:

- Desteñido de la tela
- Encogimiento de la prenda o deformidad de la misma.
- Pilling por ruptura de fibras.

Las políticas de garantía se basan en tener al cliente satisfecho, si por alguna razón presentan daños o problemas de calidad ocasionados por factores diferentes al mal uso de la prenda o mal lavado de la misma (según instrucciones de lavado), Pijamas Venus someterá la prenda a análisis de Control de Calidad para verificar posibles causas del daño. Si estas fallas son responsabilidad de la empresa, se cambiará la prenda a gusto del cliente, siempre y cuando se encuentre dentro del mismo precio de la anterior prenda.

- **Plazos de Entrega.** Pijamas Venus piensa trabajar con un local para venta directa en el sector, lo cual implica contar con existencias.
- **Desarrollo del producto.** Pijamas Venus inicia con pijamas para mujeres entre 25 y 45 años, pero se planea desarrollar nuevos productos a mediano plazo:
 - Pijamas infantiles bebés y niñas hasta los 10 años
 - Pijamas juveniles femeninas entre los 11 y 22 años

Figura 2. Ilustración de la marquilla.

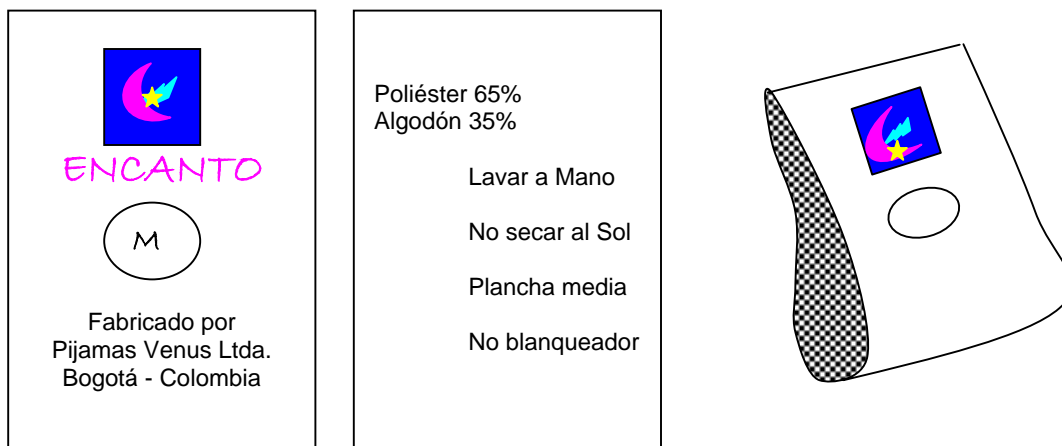
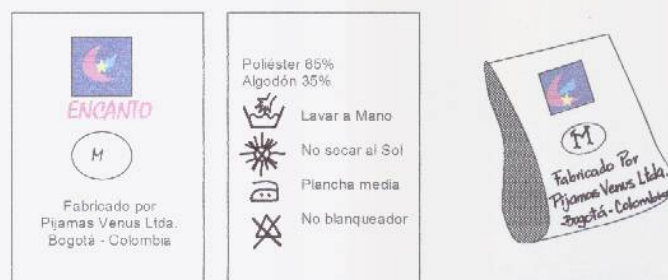


Figura 2. Ilustración de la marquilla.



- **La marca: Encanto.** Stanton⁴⁰ dice en su libro que "Una marca es un nombre y/o señal cuya finalidad es identificar el producto de un vendedor o grupo de vendedores, para diferenciarlo de los productos rivales. Un nombre de marca está compuesto por palabras, letras y/o números que pueden ser vocalizados. Un emblema o logotipo es la parte de la marca que aparece en forma de símbolo, diseño, color o letrero distintivos. Se reconoce a simple vista, pero no se puede expresar cuando una persona pronuncia el nombre de marca" (...) "algunos nombres de marca son tan buenos que favorecen el éxito de los productos. El nombre de marca debería tener el mayor número posible de las siguientes características:
 - Sugerir algo acerca del producto, sobre todo sus beneficios y empleo.
 - Ser fácil de pronunciar, deletrear y recordar.
 - Ser distintivo.
 - Ser adaptable a los nuevos productos que se vayan incorporando a la línea.
 - Ser susceptible de registro y de protección legal".

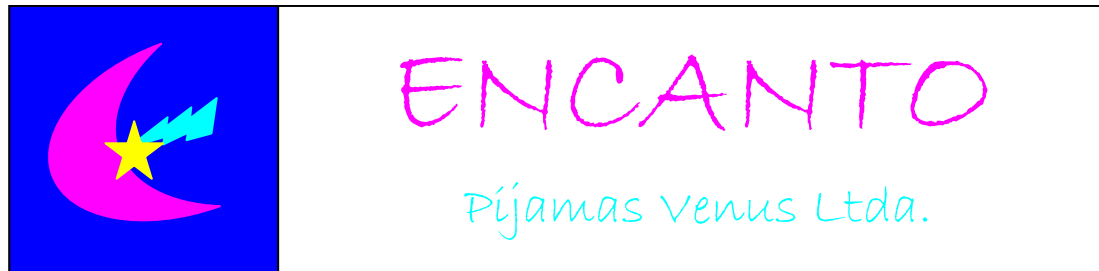
Se había propuesto inicialmente un nombre en inglés (Dreamers), que quería reflejar ese vanguardismo y juventud de las pijamas, pero las encuestas arrojaron otro resultado. Y es en este punto donde es indispensable entender la importancia del estudio de mercados, porque en ocasiones se comete el error de diseñar o pensar en productos según gusto propio del empresario, cuando el producto va dirigido a unos clientes específicos que quieren o gustan de otras cosas. El estudio incluía tres posibles nombres para la marca de los cuales al 48% de mujeres les gustó el nombre ENCANTO, como marca de pijamas, y por ello ese es el nombre de marca que adoptó Pijamas Venus.

El emblema o logotipo que acompaña el nombre de marca consta de una media luna que forma parte de la letra E (Encanto) acompañada de una estrella "fugaz"

⁴⁰ Ibid., p. 264

que termina de conformar la letra y que refleja los diseños novedosos y juveniles de la marca. Ambos elementos por supuesto hacen parte de la noche, que es la hora en que habitualmente será utilizado el producto. Ver Figura 3.

Figura 3. Logotipo Marca Encanto



8.4.4 El precio. La fijación del precio es una de las decisiones más importantes que puede tomar una empresa. El precio influirá en forma decisiva en el flujo de ventas e ingresos justo cuando la supervivencia de la empresa esta en juego⁴¹.

Para la empresa pijamas Venus la estrategia que se va a implementar es la de penetración del mercado por medio de precios promedios para conseguir rápidamente una elevada cuota de mercado y un gran volumen de ventas, debido a que el ciclo de vida de las pijamas es corto y los diseños pueden ser copiados rápidamente.

⁴¹ OLLÉ, Monserrat; PLANELLAS, Marcel et al. El Plan de empresa. México, AlfaOmega Grupo editor. 1998. P.31

Todas las actividades de marketing entre ellas la fijación de precios deben encaminarse hacia una meta. Por tanto, los directivos deben establecer los objetivos antes de determinar el precio. Con todo, por muy lógico que esto parezca, pocas empresas establecen conscientemente un objetivo de fijación de precios.

Para que sea útil, el objetivo que escojan los ejecutivos necesita ser compatible con las metas globales de la empresa y con las de su programa de marketing.

Los objetivos utilizados para la fijación de precios son los siguientes:

✓ Orientados a las ventas

Diseñar un plan de precios más bajos que los del mercado (entre un 5% y 10%), con miras a obtener una participación del mismo en un 8%.

✓ Orientados a la situación actual

Crear una estrategia de ventas y mercadeo, basada en la relación costo - beneficio del producto en cuanto a precio, diseño, innovación y personalización.

Para obtener la participación deseada en el año 2006 los precios serán fijados entre un 5% y 10% más bajos en comparación a los precios de la competencia, lo que se pretende dentro de la estrategia de participación es conseguir un buen volumen de ventas y obtener reconocimiento en el mercado de pijamas por buena calidad, diseños innovadores y precios competitivos. Más adelante se tratará con más detenimiento este tema, en el capítulo del estudio financiero.

8.4.5 La promoción. La promoción⁴² es el elemento de la mezcla de marketing que sirve para informar, persuadir y recordarle al mercado la existencia de un producto, con la intención de influir en los sentimientos, creencias o comportamiento del receptor o destinatario.

El método con el que se va a iniciar la promoción es la publicidad en medios impresos locales y la promoción de ventas. La publicidad a través de volantes distribuidos en el sector; en dicho volante se dará a conocer la empresa, ubicación, productos con sus ventajas (diseños exclusivos) y precios.

Para dar a conocer la Marca Encanto se tiene en cuenta que es un producto nuevo en un mercado nuevo, la disposición a comprar de dicho mercado meta lógicamente se encontrará en etapa de reconocimiento por lo que la labor del vendedor se centrará básicamente en dar a conocer al consumidor la existencia de la marca y el producto por medio de los catálogos que darán a conocer la empresa y el producto. En éstos se habla de la empresa, su misión y los productos que se promocionan, finalizando con los datos de ubicación de la empresa, almacén dónde se comercializa la marca, teléfonos y correo electrónico. El catálogo tipo volante que es como lo trabaja Pijamas Venus, es una forma masiva de hablar de las pijamas, pues en éste se menciona la marca, diseños y precios, y será complementado con los datos importantes del fabricante y el almacén donde se puede adquirir la prenda, es decir, donde serán vendidas, de ésta forma se impulsa la venta de pijamas Encanto.

- **La comunicación.** El mensaje que se quiere transmitir es básicamente el que Pijamas Venus tiene pijamas confortables para dormir, innovadoras en su

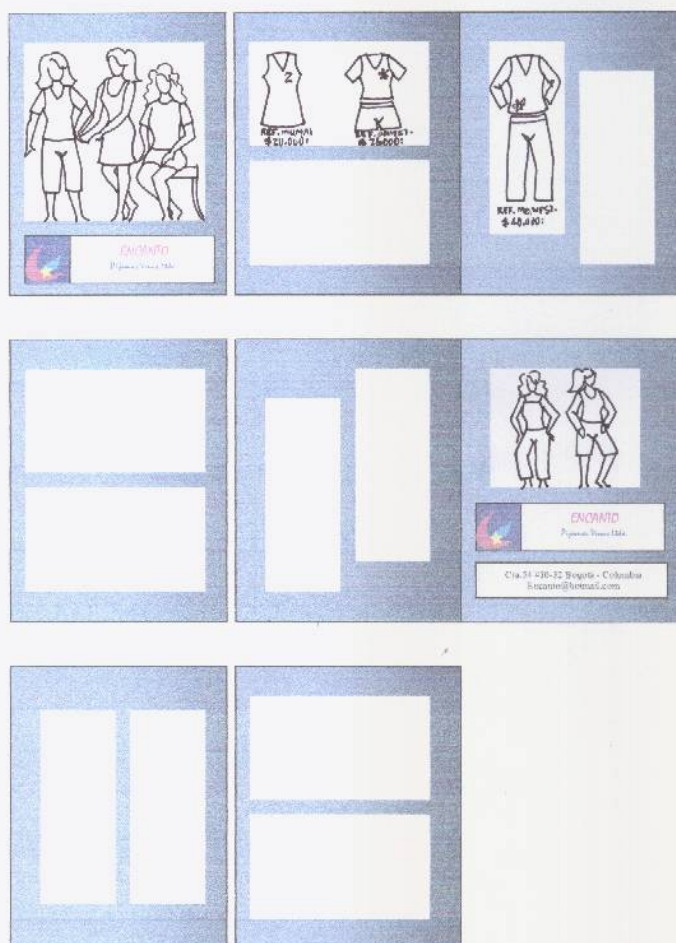
⁴² STANTON., Op. Cit. p.482

diseño, con calidad, personalizables y a un precio cómodo. Dentro de las estrategias de comunicación que se llevarán a cabo están:

- Elaboración de catálogos tipo volante informativo para distribuir en la calle.
- Anuncio en el periódico de Asosalitre.
- Asistir a las ferias de microempresarios y/o Textiles.
- **Anuncio en el periódico de Asosalitre**
 - Marca: Encanto.
 - De quién se trata (información acerca de Pijamas Venus) y mercado objetivo
 - Aproximación de precios y Foto.
 - Datos generales de la empresa (Dirección, teléfono, ciudad, mail etc.)
 - Costo cotizado a 1/16 de página \$120.000 o 1/4 de página \$460.000
- **Catálogos (tipo volante)**
 - Dar a conocer las nuevas colecciones.
 - Fotos de las diferentes referencias de pijamas con el precio de cada una.
 - Datos generales de la empresa como el nombre, dirección, teléfono y mail.
 - Precio cotizado en tamaño 10.5 x 14 cms., sobre papel periódico, impreso a full color. 2 páginas. 174.000 unidades al año a \$160 valor unitario (total \$ 27.840.000) Ver Figura 4.
- **Bolsas para empaque**
 - Logotipo de la empresa en grande y en letra menuda la dirección, teléfono, y correo electrónico.

- Sobre papel Kraft, tamaño 23 x 38 x 10 cms., impreso a 1 tinta, con refuerzos y manijas. 11877 unidades a \$550 valor unitario (total \$544.363 al mes)
- **Estrategias de comunicación para el año 2.006.** Para dar a conocer la marca en el sector de Ciudad Salitre y alrededores se piensan establecer las estrategias relacionadas en el Cuadro 37. Las estrategias para años posteriores se pueden observar en el anexo G.

Figura 4. Ilustración del catálogo



Cuadro 37. Relación de precios en estrategias de comunicación. (año 2006)

Estrategia	Cantidad unidad	Costo Unitario \$	Costo Pauta Anual \$	Costo pauta Mensual \$
Anuncio en Asosalitre	12	120.000	1.440.000	120.000
Elaboración catálogos	174.000	160	27.840.000	2.320.000
Entrega de catálogos	174.000	20	3.480.000	290.000
Bolsas de empaque	11.877	550	6.532.350	544.363
Total \$			39.292.350	3.274.363

Fuente: Img Impresores E.U.

8.4.6 La distribución. Los canales de distribución son el conjunto de empresas que facilitan el flujo de los productos desde el fabricante hasta el cliente final⁴³. La elección del canal de distribución adecuado es esencial para el éxito de la empresa.

Pijamas Venus trabajará con su marca Encanto de la siguiente manera:

- **Venta Directa en Punto de Venta:** Local ubicado en el sector de Ciudad Salitre, dónde se almacenará producto para la venta directa al público. El punto de Venta es de gran importancia si se quiere lograr un reconocimiento de marca. La ubicación del punto se analizará con detenimiento en el estudio técnico.
- **Venta Directa en almacenes:** Presentación del producto en almacenes de ropa interior y pijamas ubicados en sectores aledaños.
- **Catálogos para reforzar la venta directa.** Son la mejor herramienta de trabajo pues es presentar el producto, de una manera ágil y práctica.

⁴³ OLLÉ., Op. Cit. p. 34

Para escoger esta forma de distribución, se tuvo en cuenta la concentración geográfica del mercado puesto que la mayor parte de los compradores potenciales se encuentran ubicados en esta zona y especialmente cercanos a Ciudad Salitre y sectores aledaños con similares características como Modelia. De ésta forma, se satura de alguna forma el ojo del consumidor de esa zona, se acostumbra al cliente potencial a ver la marca y a relacionar diseños novedosos y personalización de la pijama con la marca Encanto.

9. ESTUDIO TÉCNICO

El contenido de todo el estudio técnico gira alrededor del cómo y con qué, ya que de muy poco servirá haber identificado y definido un producto muy interesante y atractivo para los clientes potenciales, si después no se puede fabricar y comercializar como se había planeado.

Hasta este punto se ha analizado el mercado potencial y la competencia, pero ahora es importante que se analicen todas las actividades necesarias para hacer el producto y se concreten procesos y recursos para llevar a cabo el mismo, así de ésta forma concretar la empresa como tal dentro del Estudio Administrativo.

9.1 TAMAÑO DEL PROYECTO

Los aspectos relacionados con la ingeniería son los que tienen mayor incidencia sobre la magnitud de los costos e inversiones que deberán efectuarse en la creación de la empresa.

El objetivo de este análisis es el de exponer las bases principales de origen técnico para analizar la forma de operar.

9.1.1 Proyección de la demanda. Después de analizar los resultados de las encuestas realizadas en el Estudio de Mercados, se pudo proyectar la demanda del producto, es decir las ventas de las pijamas dentro del mercado meta. Los resultados de dicha proyección indican si vale la pena cultivar ese mercado o si es necesario encontrar otros.

En el Capítulo anterior se proyectó una demanda de 148.464 pijamas anuales, contando con un tamaño de mercado de 57.994 mujeres de la Localidad de Fontibón, pues quedó claro que el Sector de Ciudad Salitre es visitado por gente

de sectores aledaños y en general de otros sectores de Bogotá. Así, Pijamas Venus Ltda. proyectó una participación del mercado del 8%, que equivale a 11.877 pijamas anuales, proyección que fue analizada en el Estudio de Mercados.

Con base en los anteriores datos es necesario ahora, analizar si es posible cumplir con ésta proyección de ventas en el futuro, o buscar alternativas que permitan cumplir con ello. De esta manera, se hace indispensable tener definida la capacidad de producción, que en este caso será la capacidad de los proveedores de confección o satélites, para cumplir con la planeación de las colecciones. Así mismo se debe tratar, lo concerniente a materia prima, localización de la empresa y puntos de venta, los procesos y controles, las inversiones y el equipo humano.

Antes de empezar a hablar de cada uno de estos puntos, es importante incluir en este capítulo las conclusiones a las que se llegó después de realizar dos entrevistas a pequeñas empresas del sector confección, que aclararon algunas dudas que existían y a la vez contribuyeron a entender mucho mejor todo el proceso productivo tanto de los comercializadores de confección, como de los mismos satélites. Una es una empresa Comercializadora de dotaciones corporativas y ropa exterior en general, y la otra es un satélite de confección muy joven pero con proyección.

9.1.2 Entrevistas. Las entrevistas realizadas permitieron conocer a profundidad todo lo referente al proceso de producción, pues se dirigieron a empresarios pertenecientes al sector de la confección. Ver anexo H.

De las entrevistas se puede concluir:

- Los satélites son una herramienta útil y económica especialmente para los pequeños confeccionistas, pues se ahorra en inversión de maquinaria y personal operario.
- Es necesario contar con una persona que tenga experiencia en trazo, patronaje y corte para aprovechar al máximo la tela y no incurrir en desperdicios.
- Los insumos se deben comprar al proveedor directamente, de esta manera se puede exigir la buena calidad y uniformidad de los mismos, asegurar un buen historial crediticio y ganar descuentos por pronto pago o por volumen de compra.
- No es conveniente “casarse” con un solo satélite, ni concretar fechas sobre tiempo, pues se pueden presentar demoras e incumplimiento en entregas.
- Es prudente hacer convenios de garantías con los satélites, de esa manera se pueden evitar pérdidas por daños o mala calidad en la confección.

9.1.3 Capacidad de producción. La unidad de capacidad más adecuada que se adopte en cada caso depende de las características de cada empresa, aunque siempre es del tipo⁴⁴:

$$\frac{\text{Unidad de producto o servicio}}{\text{Periodo de tiempo}}$$

Para Pijamas Venus que es una empresa de confección se puede establecer la unidad de capacidad, como Pijamas por colección partiendo del hecho (que ya se explicó en el capítulo de Estudio de Mercados) que existen tres colecciones al año.

$$\text{UNIDAD DE CAPACIDAD} = \frac{\text{PIJAMAS}}{\text{COLECCIÓN}}$$

⁴⁴ OLLÉ, Op. Cit. p. 66

En la parte de Producción se debe hacer énfasis en la Planificación y Control de la Producción pues es aquí donde⁴⁵ "se preparan los planes para la fabricación de un producto, en la cantidad y la calidad deseadas para cumplir fechas de entrega convenidas. Sin embargo, incluso los planes mejor concebidos no son infalibles. Retrasos inesperados, existencias insuficientes o averías de las máquinas pueden socavar los planes de producción. Por ello es preciso establecer un control sobre los progresos de las operaciones que puedan revelar desviaciones de los planes y poner en marcha medidas correctivas"

Como Pijamas Venus transfiere sus actividades de confección y producción a proveedores externos o Outsourcing mediante los Talleres Satélites, que cuentan con experiencia en la producción y confección de ropa en general o algunos especializados en pijamas, para que proporcionen los productos o pijamas que se requieren, hay que tener en cuenta que se debe planear un Control de la producción y de la calidad para cumplir desde todo punto de vista con los clientes (este punto se analizará más adelante en este mismo capítulo)

La capacidad de producción es con la que se cuenta del Taller (Outsourcing) y bajo este punto de vista, se cuenta con una capacidad de 2600 prendas al mes. Teniendo en cuenta que Pijamas Venus trabaja con tres colecciones al año, lo cual promedia una producción de 990 prendas por mes, se puede cubrir satisfactoriamente la capacidad de producción, que como se afirmaba anteriormente está garantizada por medio de tres satélites de confección en los que se distribuiría la misma.

⁴⁵ OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO, GINEBRA. Introducción al estudio del trabajo. Cuarta edición. México. Ed. Limusa. 2002. P 227.

9.1.4 Proceso de producción. Después de analizar las opciones existentes para la producción de Pijamas, y teniendo en cuenta que muchas veces el fracaso de una empresa esta en la productividad de la misma, pues unos recursos mal utilizados, o unos procesos sin los recursos adecuados no van a dar los resultados esperados. En Pijamas Venus se definió que para iniciar la comercialización de pijamas se va a recurrir a los satélites de confección (Outsourcing), porque se reducen los costos de producción al obtener un ahorro en la mano de obra, así como al evitar la inversión inicial en maquinaria.

El proceso inicia con el diseño de la colección de pijamas el cual está a cargo de una diseñadora, que se encarga entre otras cosas (más adelante se profundiza en cada uno de los cargos y sus funciones) de diseñar las pijamas de cada colección, escoger colores y diseños de estampados, telas, botones, adornos, trazar, hacer moldes y cortarlos, definir fechas de entrega según cronograma de trabajo, para esperar una primera muestra de cada diseño por parte del satélite y poder definir si hay que hacer correcciones o se deja tal cual salió. Si hay que hacer correcciones, se devuelve al Taller para arreglos y una nueva muestra, y si no, pues se procede a aprobar y hacer solicitud de producción. Una vez llegue la producción, se revisa su calidad y se procede a empacar para distribuir. Las prendas con defectos de calidad se devuelven como parte de la garantía para que sean repuestas o arregladas por el Taller.

Es importante observar en gráficos todo el proceso de una pijama pues permite ver de una manera general todo el proceso para ello se recurrió al Cursograma Sinóptico⁴⁶ que "es un diagrama que presenta un cuadro general de cómo suceden tan solo las principales actividades u operaciones", y al cursograma analítico⁴⁷ que "muestra la trayectoria de un producto o procedimiento señalando

⁴⁶ Ibid., p. 86

⁴⁷ Ibid., p. 91

todos los hechos sujetos a examen mediante el símbolo que corresponda". Ver Figuras 5 y 6.

Figura 5. Cursograma Sinóptico.

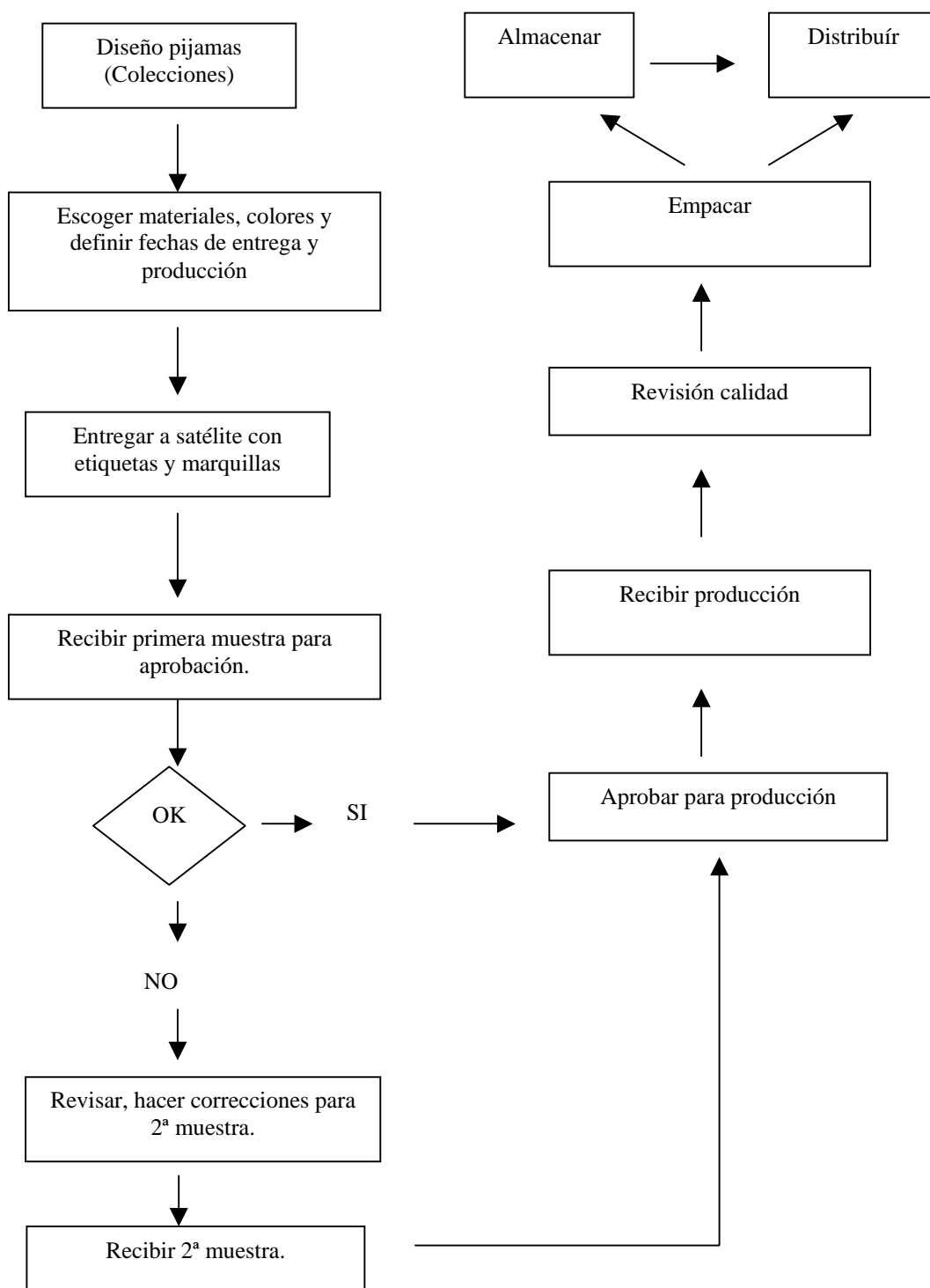


Figura 6. Cursograma analítico

Encanto

Cronograma analítico		Resumen					
Diagrama # 1	Hoja 1 de 1	Actividad	Actual		Propuesta		Otros
Objeto: Pijamas Dama (Satélite) Actividad: General Método: Actual Ficha #		Operación ○					
		Transporte □					
		Espera D					
		Inspección □					
		Almacenam. ▽					
		símbolo					
Descripción	Tiempo (hrs)	○ □ D □ ▽	Observaciones				
Diseño de Pijamas	120	●					
Iniciar ficha técnica de cada Referencia	8	●					
Escoger materiales y colores	120	●					
Definir fecha de entrega y producción	8	●					
Transp. Entrega a Satélite con etiquetas Y marquillas	2	●					
Espera por primera muestra	40	●					
Transp. Recibir muestra para aprobar	2	●					
Chequear muestra	16	●					
Solicitar correcciones para 2a. Muestra	8	●					
(De lo contrario) Aprobar para producción	0,25	●					
Espera por llegada de producción	140	●					
Transp. Producción pijamas a Dreamers	2	●					
Inspección de Calidad	12	●					
Finalizar ficha técnica	8	●					
Empacar individualmente	12	●					
Almacenar en Bodega	4	●					
Distribuir o transportar al local	2	●					
Total	504,25	8	4	2	2	1	

9.1.5 Proveedores. Una empresa no puede vender un producto sin estar en posibilidades de fabricarlo o de comprarlo. Por ello las personas o empresas que ofrecen los bienes o servicios requeridos para producir lo que se venderá son indispensables para el éxito en el marketing⁴⁸.

Pijamas Venus Ltda. trabaja con proveedores externos, tanto en materia prima como en actividades, es decir recurre a proveedores de telas, sesgos, accesorios y demás insumos necesarios para la fabricación de una pijama, también transfiere sus actividades de fabricación o producción a satélites tanto de confección como de bordado, esta forma de trabajar permite inicialmente, reducir costos mediante el ahorro en prestaciones de personal, maquinaria, arriendos de bodegas grandes y materia prima, pues al realizar el corte de los moldes en la tela se puede aprovechar al máximo la tela sin desperdicios. Ver cuadros 38, 39 y 40.

Cuadro 38. Satélites de Confección

Empresa	Dirección
Texdiseños Nacionales E.U.	Cra. 13 #11-46 p. 5
Oscar Díaz B.	Cra. 53 A #2B-14
Nelsy Gutiérrez Punto Emperador	Calle 11 #28-27

Fuente: Los autores.

Cuadro 39. Satélites de Bordados.

Empresa	Dirección
ABC bordado programado	Cra. 69F #5C-24 N.Marsella
Bordados J& M	Cll 3 #54-09 B. Galán
Creaciones Nilsa	Cra. 68C #2 A-51

Fuente: Los autores.

⁴⁸ STANTON., Op. Cit. p. 48

Cuadro 40. Proveedores de marquillas y telas

Empresa	Dirección
Falcon Marquillas y etiquetas	Cra. 10 # 14-30 Of. 400
Marquillas S.A.	Cll 67 # 8-12 Of. 302
Colmatex	Cll 9D #69-55
Textura S.A. (Telas)	Cra. 54 # 9 53
Textilia Ltda (Telas)	Cra. 60 # 12 46
Protela S.A. (Telas)	Tv. 93 # 66 18

Fuente: Los autores.

- **Contratación.** Para realizar la contratación cada proveedor debe suministrar los siguientes documentos: Presentar certificado de cámara de comercio de existencia y representación legal no superior a tres meses, dar a conocer la forma de contratación de personal, presentar dos referencias comerciales que certifiquen la calidad y cumplimiento en los trabajos, establecer forma de trabajo, fechas de entrega, precios por producto y forma de pago a través de una propuesta comercial.
- **Costos por producto.** En el Cuadro 41. Se puede observar el costo por prenda que cobra el satélite de confección, de cada una de las referencias o tipos de pijama a trabajar.

Cuadro 41. Costo de confección de las pijamas, por Referencia

Referencia	Valor por Prenda \$
Pantalón Largo	6.000
Pantalón Corto	4.000
Pescador	5.000
Bata	3.000

Fuente: Oscar Díaz B. Persona natural.

9.1.6 Materia prima. Los Talleres Satélites trabajan de diversas formas en cuanto a la materia prima, y la mayoría son bastante adaptables, según la necesidad de cada cliente. En el caso particular de Pijamas Venus, el Taller brinda la posibilidad de escoger las telas entre las que ellos tienen en existencia, sin embargo esto no garantiza la calidad de la tela por lo que la empresa decide comprar su propia materia prima como las telas, botones, cauchos y demás insumos necesarios. Todas las especificaciones de diseño, color, tela, botones y demás que se entrega al taller, va detallado en la ficha técnica anexa a la solicitud de producción que se entrega al Taller. Ver Esquema 1.

Esquema 1. Ficha Técnica

Ficha del Diseño	Diseño
Fecha Elaborado Por Molde No. Referencia	

Muestras

Telas colores	Botones	Elástico	Bordado	Cordón
	Ref. ____ Color ____	Ref. ____ Color ____	Ref. ____ Color ____	Ref. ____ Color ____

Observaciones sobre la tela Proveedor Composición Peso Ancho
Observaciones sobre la confección Satélite

Tallas	S	M	L	XL
Cantidad				

En el Cuadro 42 se relacionan todos los materiales necesarios para la elaboración de una pijama.

Cuadro 42. Costo de Materiales por unidad de compra

Material	Unidad de medida	Cantidad	Costo Unitario \$
Tela	Metros	1	3.500
Caucho	Metros	1	300
Tallas	Unidad	1	10
Etiquetas	Unidad	1	55
Marquillas	Unidad	1	200
Bordados	Unidad	1	600
Terminales	Metro	1	200
Bolsas empaque	Unidad	1	120

Fuente: Oscar Díaz B. Persona natural.

Los materiales con los que se van a diseñar las pijamas son iguales para cada referencia. La tela es el único material que de acuerdo a la talla y diseño de la prenda tiene una proporción diferente; los terminales (Cordón en cintura) son aplicados a todas las pijamas con excepción de la bata. Ver Cuadro 43.

Cuadro 43. Metros de tela usada por referencia de pijama y talla

Tela usada por Pijama	Unidad	Talla S	Talla M	Talla L	Talla XL	Consumo Promedio
Pantalón largo	Metros	1.78	1.82	1.86	1.90	1.84
Pantalón corto	Metros	0.92	0.96	1.00	1.04	0.98
Pescador	Metros	1.54	1.58	1.62	1.66	1.60
Bata	Metros	0.84	0.88	0.92	0.94	0.90
Consumo Promedio	Metros	1.27	1.31	1.35	1.39	1.33

Fuente: Los autores

9.1.7 Localización⁴⁹. La idea es ubicar a Pijamas Venus en un punto equidistante entre proveedores, clientes y satélites, sin embargo como punto importante dentro de las estrategias de marketing está el ubicar el Local cerca al Centro Comercial, se realizó un estudio de localización de la empresa con tres opciones diferentes y cercanas. Se analizaron y compararon diversos factores que influían en la localización, asignando una calificación a cada factor, al hacer la sumatoria en la ponderación la zona con mayor puntaje fue la seleccionada. En este caso Ciudad Salitre Occidental para el punto de venta y para las oficinas en Modelia. Ver Cuadros 44, 45 y 46.

⁴⁹ SAPAG., Op. Cit. P.193.

Cuadro 44. Estudio localización Zona: Ciudad Salitre Occidental

Factor	Peso	Calificación	Ponderación
Cercanía mercado	0.35	9	3.15
Arriendo	0.15	5	0.75
Unidades comerciales	0.10	7	0.70
Servicios	0.05	2	0.10
Administración	0.15	3	0.45
Vías acceso	0.20	8	1.60
Total	1.00		6.75

Fuente: Asignación de calificación: Los autores.

Cuadro 45. Estudio localización Zona: Modelia

Factor	Peso	Calificación	Ponderación
Cercanía mercado	0.35	8	2.80
Arriendo	0.15	9	1.35
Unidades comerciales	0.10	5	0.50
Servicios	0.05	3	0.15
Administración	0.15	4	0.60
Vías acceso	0.20	6	1.20
Total	1.00		6.60

Fuente: Asignación de calificación: Los autores.

Cuadro 46. Estudio localización Zona: Ciudad Salitre Oriental

Factor	Peso	Calificación	Ponderación
Cercanía mercado	0.35	8	2.80
Arriendo	0.15	6	0.90
Unidades comerciales	0.10	3	0.30
Servicios	0.05	4	0.20
Administración	0.15	6	0.90
Vías acceso	0.20	7	1.40
Total	1.00		6.50

Fuente: Asignación de calificación: Los autores.

9.1.8 Distribución en local. Para establecer el espacio requerido es necesario conocer la cantidad de activos vinculados en el proceso de producción teniendo en cuenta aspectos como el del espacio en m² sugeridos por la OIT para cada puesto de trabajo⁵⁰, el cual debe ser de no menos de 2 metros cuadrados por persona, esto para prevenir accidentes; en el área administrativa (equipos de computación y comunicación), y en ventas (vitrinas y estantes). A continuación se realiza el balance de espacio físico en el Cuadro 47.

Cuadro 47. Balance de espacio físico para una empresa comercializadora

Ítem	Unidad de Medida	Cantidad (dimensiones)	Costo unitario (\$)	Costo total (\$)
Punto Venta	M ²	36	2.500.000	30.000.000
Oficinas	M ²	24	600.000	7.200.000
Costo en espacio requerido			3.100.000	37.200.000

Fuente: Los autores.

⁵⁰ OIT. Op. Cit.. p. 43

9.1.9 Inversiones. Para que Pijamas Venus pueda funcionar como empresa es indispensable tener en cuenta, que se necesita invertir en elementos que no están directamente relacionados con el objeto social de la empresa, pero que son necesarios para el buen funcionamiento de la misma, como los enseres, equipos de oficina y el arriendo de los locales para oficinas y Ventas. Ver cuadros 48 y 49.

Cuadro 48. Inversión de Muebles y Equipo de Oficina (Vida útil 10 años)

Muebles	Cantidad	Costo Unitario \$	Costo Total \$
Escritorios	2	300.000	600.000
Computadores	2	2.200.000	4.400.000
Maniquí	4	25.000	100.000
Vitrinas	4	460.000	1.840.000
Exhibidores	5	50.000	250.000
Mesa de corte	1	945.000	945.000
Máquina plana	1	850.000	850.000
Cortadora	1	650.000	650.000
Sillas	10	60.000	600.000
Registradora	1	3.500.000	3.500.000
Total			13.735.000

Fuente: Los autores.

Cuadro 49. Inversiones en arriendos de locales.

Arriendo	M²	Valor \$/ mes	Valor \$ / año
Local Punto de venta.	24	2.500.000	30.000.000
Local oficinas y producción	36	600.000	7.200.000
Total	60	3.100.000	37.200.000

Fuente: Los autores.

9.1.10 Personal. El costo de la mano de obra constituye uno de los principales ítems de los costos de operación. La importancia que tenga dentro de éstos depende del grado de automatización del proceso productivo, de la especialización del personal requerido, de la situación del mercado laboral, la forma de contratación y el número de turnos requerido.

En éste tema vale la pena mencionar dos conceptos importantes, que se aplican en Pijamas Venus: Línea y Staff⁵¹, un concepto preciso de Línea y Staff es que se trata de una cuestión de relaciones. La autoridad de línea le da a un superior una línea de autoridad sobre un subordinado, además estas funciones son las que tienen un impacto directo en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

La naturaleza de la relación de Staff es de asesoría. La función de quienes ejercen capacidad de staff es realizar investigaciones y dar asesoría a los administradores de línea, contribuyendo de igual forma al cumplimiento de objetivos.

Para la completa realización de las tareas necesarias en el proceso productivo y administrativo de Pijamas Venus y teniendo en cuenta que es una microempresa, el número de personas necesarias es 7:

Gerente General

Secretaria General

Diseñador

Contador

Vendedor 1

Vendedor 2

Vendedor 3

⁵¹ KOONTZ pág.306

De este grupo cabe anotar que el Contador se contratará como Servicio Profesional, es decir que cumple una labor específica, pero no está vinculado directamente con la empresa, sólo presta un servicio. Así mismo la remuneración está dada en términos de salarios mínimos mensuales vigentes al año 2.006 cuyo valor es de \$ 408.000 y el subsidio de transporte de \$ 47.700. Ver Cuadros 50 y 51.

Cuadro 50. Balance del personal administrativo, de ventas y de producción.

Cargo	Número de puestos	Remuneración SMMV	Prestaciones Sociales Mensuales \$	Remuneración Anual \$
Gerente	1	1.8602	440.752	15.460.224
Secretaria	1	1	236.964	8.311.968
Vendedores	3	1	236.964	25.007.904
Diseñador	1	1.4213	336.804	11.814.048
Costo total del personal				60.594.144

Fuente: Los autores

Cuadro 51. Balance del personal por prestación de servicios

Cargo	Número de puestos	Remuneración SMMV	Remuneración Anual
Contador	1	1	5.468.400
Total			5.468.400

Fuente: Los autores.

9.1.11 Control de la producción. En el control de la producción es importante recalcar que se encuentra relacionada con la planificación de la misma, y que se facilitará aún más si existe un control desde los materiales, procesos y operaciones, pues al trabajar con outsourcing, se hace más difícil el control durante el proceso, y se supone que lo realiza el mismo Taller. Es por ello que teniendo en cuenta que Pijamas Venus tiene un tipo de producción discontinua, es decir⁵² "un proceso en el que se produce una multitud de productos o piezas, cada uno de los cuales requiere cierta secuencia de las operaciones. En este tipo de planificación se ha de determinar el orden de las operaciones correspondientes a cada producto o pieza y el tiempo necesario para cada operación, incluidos los tiempos de preparación".

Para el lanzamiento de una colección, la producción será llevada a cabo con un mes de anticipación. El pronóstico de ventas establecerá qué cantidades se deben elaborar teniendo en cuenta la siguiente política de operación. Antes de comenzar un mes se debe contar con un 70% de productos terminados, un 20% de productos en proceso y un 10% con los materiales.(Esto con el fin de garantizar la calidad en las prendas y verificar la aceptación de cada una).

Como el producto es uno sólo: Pijamas, en diversos diseños, se recurre a un diagrama muy utilizado en la industria de las confecciones donde se trabaja generalmente por colecciones: Diagrama Gantt, en el que se planifican y controlan el orden de las operaciones, en este diagrama⁵³ "se procede hacia atrás, partiendo de las fechas de entrega del producto final y programando luego su montaje o submontaje con relación a una escala de tiempo (en meses, semanas, días u

⁵² Ibid., p. 228.

⁵³ Ibid., p. 230.

horas según sea necesario) hasta que se pueda determinar el punto de partida de cada operación". Ver Esquema 2.

Esquema 4. Diagrama Gantt

Colección Día de la Madre

	Diciembre				Enero				Febrero				Marzo				Abril			
Actividades	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. Preparación idea general colección	■	■																		
2. Diseño de pijamas		■	■																	
3. Escoger insumos			■	■																
4. Diseñar y moldear					■	■	■													
5. Compra insumos							■	■												
6. Cuadrar diseño bordado								■	■											
7. Cortar Moldes									■	■										
8. Preparar Hoja Técnica para Satélites												■								
9. Enviar a Satélites												■								
10. Recibir primera muestra y aprobar para producción													■							
11. Recibir segunda muestra y aprobar para producción														■						
12. Preparación de catálogos y volantes															■	■				
13. Recibir - Revisar																■				
14. Recibir - Revisar																	■			
15. Terminar ficha técnica para entregar al local																		■		
16. Distribuir punto de venta																			■	■
17. Iniciar Preparación idea Colección amor y amistad																				■

Fuente: Los autores.

9.1.12 Control de calidad. En la mayoría de libros de administración y producción se menciona la calidad como un arma competitiva, pues un producto de calidad fomenta lealtad del cliente y le otorga una buena imagen a la empresa, además un control de calidad bien aplicado puede reducir costos de fabricación en la empresa, y es muy cierto, pero también es cierto que existen empresas que aún la mencionan como un valor agregado y actualmente la calidad debe ser un valor obligado, especialmente para las mipymes que están exportando o lo piensan hacer a futuro, es por eso que Pijamas Venus pretende trabajar con parámetros establecidos mediante la ayuda de herramientas de calidad⁵⁴ como el Control estadístico de Calidad, que abarca las siguientes etapas:

1. Determinar la característica de la calidad que queremos medir, que puede ser el peso, la longitud, el diámetro, la densidad, la humedad, etc. En este caso los factores importantes son cada parte de la prenda, las cuales se deben mirar y calificar en cuanto a calidad: Acabados por el derecho y el revés de cuellos, dobladillos, filetes, mangas, bordados, tallaje vs. Marquillas, resortes y terminales.
2. Decidir los niveles de calidad deseados para esa característica. Esto dependerá del nivel de aceptación de los consumidores o de los usuarios. Esta calificación sólo la puede hacer una persona idónea en este tipo de control y estará a cargo de la diseñadora.
3. Decidir el nivel de tolerancia aceptado. Por diversos motivos, los productos raras veces se conforman al 100% a las especificaciones deseadas. Se deben aceptar o "tolerar" la desviación de una especificación hasta cierto punto y luego rechazar el producto si sus características no alcanzan el nivel de tolerancia aceptado.

⁵⁴ Ibid., p. 200-204.

4. Decidir el método de muestreo que se va a utilizar para poner a prueba la calidad, esto depende del volumen de productos, pues si es alto no se puede revisar la calidad al 100%. En el caso de pijamas Venus se hará un muestreo aleatorio por lotes de confección, pues revisar el 100% de las pijamas, es decir promedio 990 pijamas, implicarían 6,18 días del trabajo de la diseñadora que es quien califica la calidad, por lo tanto se revisará el equivalente al 32% de la producción: 318 pijamas.

Con lo anterior, se diseñó una ficha de Control Calidad, para hacer seguimiento a cada prenda dentro de lo posible. Ver esquema 3.

Esquema 3. Ficha Control de Calidad

Referencia	Piezas	Calificación 1-5	Nivel de Tolerancia
Pant. Largo ____ Pant. Corto ____ Pescador ____	Camisa Cuello Dobladillo – Ribetes Mangas Delanteras Bordados Tallaje y Marquilla Acabados Derecho Acabados Revés		3-5 3-5 3-5 4-5 4-5 5 4-5 3-5
Talla S ____ M ____ L ____ XL ____	Pantalón Resorte Dobladillo – Ribetes Cordones Tallaje y Marquilla Acabados Derecho Acabados Revés		3-5 3-5 3-5 5 4-5 3-5
Bata ____ Talla S ____ M ____ L ____ XL ____	Bata Cuello Mangas Dobladillo – Ribetes Acabados Derecho Acabados Revés Tallaje y Marquilla		3-5 3-5 3-5 4-5 3-5 5

--	--	--	--

Calificación : 1. Malo 2. Regular 3. Bueno 4. Muy Bueno 5. Excelente

10. ESTUDIO ADMINISTRATIVO

Hasta este punto se puede recapitular que: se tiene la idea de empresa, luego se realiza el estudio de mercados utilizando diversas herramientas y sistemas de información de mercados, este estudio arroja datos importantes que son analizados e interpretados, entonces se le da vida al producto que se quiere vender o fabricar definiéndolo con sus características y estrategias de mercadeo, posteriormente se lleva a cabo el estudio técnico en el cual se concreta la capacidad, la forma de producir, el control, la ubicación y las personas que se necesitan para hacer el producto, todo esto basado en la proyección de la demanda, ahora es el turno de hacer el estudio administrativo, en el cual se define la empresa con su misión y visión, sus objetivos y políticas, su estructura organizacional, la distribución de actividades requeridas y asignación de responsables, así como sus funciones, y lógicamente el análisis DOFA el cual dicta las estrategias a utilizar en la empresa para ser exitosos con el producto.

10.1 DEFINICIÓN DE LA EMPRESA "PIJAMAS VENUS LTDA."

Toda empresa necesita ser definida, es decir concretar cuál ha de ser su razón de ser, qué se espera a futuro de ella, bajo que políticas y estrategias se ha de trabajar en ella y cuáles son las metas a conseguir. Una vez definida se buscarán las personas idóneas y afines con el perfil de la empresa, para poder trabajar sincronizadamente.

10.1.1 Misión. Investigar, diseñar, producir y comercializar, pijamas para la mujer trabajadora, moderna, e independiente, que permita satisfacer sus necesidades de

comodidad, personalización, e innovación a la hora de dormir o descansar, a través de una administración profesional con productos de calidad y servicio oportuno, fomentando un clima laboral de confianza, trabajo en equipo y desarrollo del talento humano, que permita cumplir con la responsabilidad social de la empresa.

10.1.2 Visión. "Trabajamos para que en cinco años Pijamas Venus Ltda. sea la empresa líder en el mercado de pijamas, más innovadora, rentable y reconocida por la calidad y diseño de sus productos, acorde con los gustos del consumidor final, y que permita crear en ellos una recordación y lealtad de marca. Así mismo nos esforzamos porque en ese lapso de tiempo, la empresa diversifique su línea de productos para ingresar a nuevos segmentos del mercado que permitan una mayor participación del mismo."

10.1.3 Valores corporativos. Pijamas Venus Ltda., trabaja bajo los siguientes valores que soportan el desarrollo de su misión:

- *Compromiso:* Brindar lo mejor de cada uno, participando en cada actividad de la empresa, para el cumplimiento de sus objetivos.
- *Honestidad:* Trabajar con Ética y profesionalismo en cada etapa de la empresa con los clientes, empleados y comunidad en general.
- *Calidad:* Hacer las cosas bien y a tiempo desde el principio, para satisfacer las necesidades de clientes internos y externos.
- *Servicio:* Responder de manera oportuna a las necesidades de clientes internos y externos, propiciando relaciones continuas y de respeto.
- *Respeto:* Brindar un trato justo a todas las personas con quienes tenemos relación, esto es valorar a las personas.

10.1.4 Políticas.

- *Calidad:* Realizar chequeos o seguimiento a los diferentes procesos importantes en el diseño y elaboración de pijamas, mediante instrumentos de control, planeados conjuntamente con la Gerencia.
- *Ventas:* Diseño de Mercadeo estratégico, basado en la importancia del reconocimiento y lealtad de marca en el logro de la participación del mercado, para lo cual es importante la inversión en Publicidad.
- *Precios:* Otro factor que influye en el logro de objetivos de participación del mercado es el precio, por lo que es importante la fijación de precios competitivos.
- *Diseño:* Es la mayor arma competitiva, en el segmento de pijamas, por lo que se deben diseñar colecciones innovadoras y bonitas, que conviertan a Pijamas Venus en líderes del diseño.

10.1.5 Objetivos.

- **General.** Diseñar, producir y comercializar pijamas de alta calidad e innovación, a precios competitivos, que permitan entrar a participar con fuerza en el mercado femenino de ropa para dormir del sector de Ciudad Salitre y sectores aledaños inicialmente, y en otros mercados en el futuro.
- **Específicos.**
 - ✓ Buscar el mejoramiento continuo de los productos para satisfacer las necesidades de los clientes, basados en estándares de calidad y cumplimiento claramente acordados.
 - ✓ Diseñar y desarrollar un plan estratégico de mercadeo con miras a obtener el 8% de participación en el mercado.
 - ✓ Planear una publicidad estratégica que permitan además del reconocimiento del producto en el mercado, una continuidad de imagen

que represente una recordación y posterior lealtad de marca por parte del cliente y/o los consumidores.

- ✓ Capacitar y motivar permanentemente la fuerza de ventas, pues ellos son la base de la retroalimentación con el cliente, para poder suplir sus necesidades.

10.1.6 Análisis DOFA. El análisis DOFA⁵⁵ es una herramienta administrativa para el análisis de situaciones competitivas de una empresa. Es un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita el apareamiento entre las amenazas y oportunidades externas, con las debilidades y fortalezas internas de la organización". Pijamas Venus Ltda. es una empresa nueva que tiene que empezar de cero y trabajar estratégicamente para posicionarse en el mercado y darse a conocer. No es una tarea fácil, teniendo en cuenta que hay algunas empresas grandes, con nombre y trayectoria en este mercado, como Leonisa y Gef, pero tampoco es un imposible, puesto que la propuesta de su marca Encanto es novedosa, llena de color, de energía y sobretodo de vitalidad, que es lo que se quiere transmitir, porque como ya se dijo antes, hay varias empresas dedicadas a hacer y comercializar pijamas, pero no todas llaman la atención del cliente y les dice "cómprame", la marca Encanto si.

Teniendo en cuenta lo anterior y después de analizar las encuestas y demás estudios del capítulo de Mercados, el análisis DOFA sirve para esclarecer aún más el entorno y la situación actual de la empresa, esto es importante para definir las estrategias con las que va a trabajar la empresa para lograr los objetivos propuestos. Esta matriz exige definir las oportunidades y amenazas de la empresa, las cuales hacen parte de su ambiente externo; así como sus fortalezas

⁵⁵ KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz. Administración, una perspectiva global. 11ª. Ed. México, McGraw Hill, 1998. P.172.

y debilidades que se deben buscar dentro de la empresa. Al cruzar estos datos dentro de la matriz, se pueden definir estrategias para atacar amenazas con las mismas fortalezas y aprovechando las oportunidades minimizar las debilidades. Ver Cuadro 52.

Cuadro 52. Análisis DOFA

<p>Factores internos</p> <p>Factores externos</p>	<p>FORTALEZAS. Producto de gran calidad, innovación y personalización. Conocimiento del proceso de fabricación e insumos. Calculo acertado del Punto de equilibrio entre volumen y costos. Ideas claras de futuros desarrollos. Análisis Objetivo de los futuros clientes y la competencia. Precios competitivos. Determinación del mercado objetivo. Estrategias claras de marketing, penetración y participación del mercado. Subcontratación (satélite) como forma inicial de producción. (También debilidad) Proveedores de alta calidad y cumplimiento. Alta Importancia a publicidad dentro del presupuesto. Talento humano de alta calificación y preparación. Canal de distribución directo como medio para control de ventas. (También debilidad)</p>	<p>DEBILIDADES: Subcontratación en producción, genera incumplimiento, demoras y falta de control directo durante el proceso. Es una empresa nueva: lo cual implica crear estrategias impactantes, para entrar al mercado. Falta de cumplimiento o desmejora en la calidad de los Proveedores. No hay utilidad en las proyecciones de los dos primeros años. Algunos costos fijos y/o indirectos son muy altos. El canal de distribución directo puede ser inútil, si no se hace una estrategia de introducción, reconocimiento y recordación de marca.</p>
---	---	---

<p>OPORTUNIDADES:</p> <p>El auge de las confecciones permite conseguir excelentes ofertas de servicio a terceros.</p> <p>Ayudas financieras ofrecidas por el gobierno a través de entidades para tal fin.</p> <p>La baja del dólar para los importadores. (también es amenaza)</p> <p>Gracias al apoyo de las Mipymes se puede pensar en exportar (También es amenaza).</p> <p>El mercado está pidiendo innovación y calidad en las pijamas.</p> <p>La inflación proyectada para los próximos años promete ser estable y con tendencia a la baja.</p> <p>La realización de ferias como Colombiamoda y la Feria del Hogar, como estrategia para darse a conocer.</p> <p>La construcción proyectada en próximos años de un nuevo centro comercial, puede significar nuevos mercados (También es amenaza).</p> <p>Las almacenes de cadena (también es amenaza).</p>	<p>ESTRATEGIA F.O. (MAXI-MAXI)</p> <p>Planeación a largo plazo de ampliación de la empresa con maquinaria, instalaciones y personal propio, gracias al apoyo financiero.</p> <p>Trabajo en equipo con proveedores para crear materiales innovadores y de mejor calidad.</p> <p>Un excelente producto, a buen precio permite ingresar y abarcar más mercados, incluso exteriores.</p> <p>Planeación de nuevos desarrollos y diversificación del producto, implica nuevos segmentos para analizar.</p> <p>La participación de la empresa en las diversas ferias importantes de confección, la ayudará a consolidar una vez se haya logrado generar lealtad de marca. Esto va de la mano con trabajo estratégico de mercadeo y publicidad.</p> <p>Un local o varios en los más importantes centros comerciales como estrategia para consolidarse una vez la marca sea reconocida, y se encuentre incluso en almacenes de cadena. (Largo plazo)</p> <p>La baja del dólar se aprovecha al traer accesorios o materiales del extranjero a menor costo.</p>	<p>ESTRATEGIA D.O. (MINI-MAXI)</p> <p>Aprovechar las grandes ofertas de servicios a terceros, incluido el full package, como estrategia de contingencia a futuro.</p> <p>Diseñar productos innovadores y de calidad que satisfagan las necesidades del mercado y participar con ellos en ferias que den a conocer la empresa y el producto, penetrar en el mercado, incluso almacenes de cadena como gran reto.</p> <p>La inflación estable proyectada, puede mantener estable los precios y reducir algunos costos.</p> <p>Ayudas financieras, apoyo a mipymes, pueden ser incluidas dentro de las estrategias para penetrar nuevos mercados, incluidos los extranjeros, aquí es importante tener en cuenta volúmenes de producción, que puedan generar más utilidades.</p> <p>Es necesario "ampliar" el tamaño del mercado (Localidad de Fontibon), para ser más realistas en las proyecciones de ventas y alcanzar el punto de equilibrio.</p>
---	---	--

<p>AMENAZAS:</p> <p>La llegada ilegal de productos o textiles extranjeros a bajo precio.</p> <p>Competencia desleal, al copiar diseños y "quemarlos".</p> <p>Los almacenes de cadena son la gran competencia y aunque es difícil entrar en ellos, si se logra, se convierte en la gran oportunidad.</p> <p>Gran parte de la competencia es grande, consolidada y con trayectoria en el mercado.</p> <p>La construcción de un nuevo centro comercial puede significar más competencia (también es oportunidad)</p> <p>La inflación puede significar menor poder adquisitivo.</p> <p>La baja del dólar: gran amenaza para los exportadores.</p>	<p>ESTRATEGIA F.A (Maxi-mini):</p> <p>Diseño de productos innovadores y a precios competitivos, permite contrarrestar, los efectos de la inflación, del contrabando, de la baja del dólar (si se piensa en exportar), pues se acompañará de diversas estrategias de marketing, desarrollo de nuevos productos, apertura de nuevos mercados y aumento de participación</p> <p>El talento humano de alta calidad, el gran conocimiento del proceso y el producto, y un análisis adecuado sobre clientes y competencia puede convertirse en arma importante contra los "copiadores" de diseño y el contrabando.</p> <p>El presupuesto adjudicado a publicidad junto a una estrategia de comunicación en diversos medios, para lograr reconocimiento, recordación de marca etc.</p> <p>Poder competir activamente con los almacenes de cadena, mientras se logra entrar en ellos.</p>	<p>ESTRATEGIA D.A. (Mini-Mini)</p> <p>Concertación con satélites para que la empresa pueda tener cierto control durante el proceso, y evitar o prever demoras, incumplimiento, o mala calidad.</p> <p>Crear una estrategia de introducción impactante que permita generar recordación de marca y poder competir con la competencia grande, esto puede asegurar parte de la entrada en almacenes de cadena, en un futuro.</p> <p>Estricto control de calidad en compras a proveedores para evitar desmejoras.</p> <p>Diseñar colecciones que duren poco y no den tiempo a la copia indiscriminada de la competencia desleal.</p> <p>Así mismo, hay que prepararse y prever pedidos de alto volumen, los cuales suelen ser más beneficiosos.</p> <p>Ciudad Salitre es el mercado inicial o piloto, pero hay que pensar en sectores de similares características para abarcar más mercado y llegar al punto de equilibrio.</p>
--	---	--

10.1.7 Estrategias. Estrategia⁵⁶ es la determinación del propósito o misión y de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, así como la adopción de los cursos de acción y de la asignación de recursos necesarios para cumplirlas.

Dentro de las estrategias más importantes para Pijamas Venus Ltda., basadas en su misión, Visión, objetivos y Política encontramos:

1. Diseñar productos innovadores, personalizables y a un precio competitivo. Esto se logra con un trabajo en equipo con proveedores, para crear materiales innovadores, de excelente calidad y a bajo costo.
2. Planear futuros desarrollos, diversificación del producto, pues no es rentable pensar en quedarse con una sola línea de productos.
3. Como las marcas de las pijamas no son de alta recordación, se convierte en un gran reto, crear una estrategia de mercadeo que invite al reconocimiento, recordación y posterior lealtad de la marca, en este punto es importante el canal de distribución directo tanto en el punto de venta como en almacenes aledaños y la publicidad.
4. Pijamas Venus Ltda. es una empresa que aunque es nueva y pequeña, considera importante contratar personal calificado, con alta calidad humana y profesional, acordes en sus valores con los de la empresa.
5. Tal vez, la competencia más grande para la empresa es el o los Centros Comerciales (que incluyen por lo general un almacén de Cadena), por la alta afluencia de gente que éste genera, en un solo sitio, por lo que el presupuesto e inversión en publicidad no se debe descuidar, es la mejor forma de darse a conocer. En este punto se pueden incluir las participaciones en Ferias especializadas en Confección como Colombiamoda o en la Feria del Hogar.

⁵⁶ Ibid., p. 162

6. Es necesario concertar con los satélites todos los aspectos relacionados con el control de la calidad durante el proceso, hoy en día las ofertas de servicios a terceros son excelentes y variadas.
7. Planear a largo plazo, la ampliación de la empresa, con maquinaria, instalaciones y personal propio, lo cual implicaría mayor capacidad de producción, importante si se quiere entrar con el producto en los almacenes de Cadena o exportar.
8. Fortalecer la fuerza de ventas pues es la base de las estrategias de mercado, por su contacto con los clientes, especialmente en el punto de venta y sectores aledaños, planeando a largo plazo ventas por catálogo.
9. Dentro de las estrategias de Mercadeo y Ventas, crear promociones que llamen la atención de los clientes e inviten a adquirir el producto.

10.2 ORGANIZACIÓN FORMAL

"Es la Estructura intencional de funciones en una empresa formalmente organizada. Un administrador debe generar una estructura que ofrezca las mejores condiciones para la contribución eficaz del desempeño individual, tanto presente como futuro, a las metas grupales.

La organización formal debe ser flexible. Debe dar lugar a la discrecionalidad, la ventajosa utilización del talento creativo y el reconocimiento de los gustos y capacidades individuales en las organizaciones más formales"⁵⁷.

En Pijamas Venus Ltda. van a existir cuatro áreas de trabajo formalmente establecidos: Gerencia, Diseño y producción, Financiera y Ventas, las personas que desempeñan estas funciones tienen contacto permanente con los clientes

⁵⁷ Ibid., p. 247.

internos y externos, con proveedores, lo cual les permite conocer gustos, necesidades y procesos para poder desarrollar nuevos y mejores productos. Así mismo, el área Financiera será un área Staff, estará a cargo de un contador contratado por servicios y quien junto con el gerente trabajarán en estrategias financieras.

10.2.1 Identificación de las actividades requeridas. Las actividades que se llevan a cabo en Pijamas Venus con su marca Encanto, son las siguientes:

1. Diseñar Pijamas de acuerdo a perfil de usuaria y objetivos del producto. Escoger materiales, colores y accesorios.
2. Establecer fechas de entrega y producción: De acuerdo a diagrama de Gantt por colecciones, se definen fechas de entrega de diseños al satélite correspondiente y fecha de entrega de producción de éste a Pijamas Venus.
3. Entregar a satélites los diseños, insumos, etiquetas y marquillas.
4. Recibir primera muestra de cada diseño para visto bueno: En caso de no aprobación de la muestra se devuelve al satélite con las correcciones correspondientes para repetir la muestra en un lapso de tiempo inferior a una semana.
5. Recepción de Producción: Se verifican las cantidades correspondientes a cada diseño, tallaje y colores.
6. Revisión de calidad: Se verifica que las prendas estén en buenas condiciones, que no les falte ningún detalle. (Calidad de la tela, el corte, y detalles de confección perfectos, basándose en la muestra que se aprobó y con la guía de la Ficha de Control de Calidad).
7. Empaque en bolsas transparentes para evitar que las prendas se ensucien.
8. Almacenamiento en la Bodega: Ubicación de la mercancía por diseño, tallas y colores. Coordinación y Control de existencias.

9. Coordinación con satélites y proveedores, para entrega de mercancía e insumos.
10. Plan de mercadeo y ventas: Coordinación con Vendedores para cumplir objetivos comerciales.
11. Plan de logística para coordinar todo lo relacionado con transporte y entrega de mercancía.
12. Retroalimentación con Diseño, para saber qué y cómo exigir a los satélites.
13. Compras de insumos y papelería.
14. Coordinación de Publicidad y Mercadeo.
15. Organización, Exhibición y buena presentación del Punto de Venta.
16. Despachos y facturación a clientes.
17. Presentación de productos a los clientes existentes y Nuevas ideas.
18. Revisión de Libros Diarios.
19. Proceso de información contable.
20. Elaboración de Balance General.
21. Elaboración de Estado de Resultados.
22. Elaboración de Estado de Flujo de Efectivo.
23. Liquidación de Impuestos.
24. Causación de Nómina y Parafiscales.
25. Coordinación de actividades de Mercadeo y Creación de estrategias de Ventas.
26. Creación de nuevos desarrollos.
27. Control y coordinación de personal y nómina.
28. Realizar pruebas técnicas de Control calidad.

10.2.2 Agrupación de actividades por áreas. Una vez realizado el listado de todas las actividades necesarias para el correcto funcionamiento de la empresa y el cumplimiento de objetivos de la misma, se agruparon las actividades por área de la siguiente manera:

- **Area gerencial.**

- Planear, dirigir y controlar todas las actividades de la empresa, horizontal y verticalmente.
- Plan de mercadeo y ventas: Coordinación con Vendedores para cumplir objetivos comerciales.
- Coordinación de todo lo relacionado con transporte y entrega de mercancía al punto de venta.
- Selección de proveedores de insumos y papelería.
- Control y coordinación de personal.

- **Area comercial.**

- Coordinación de actividades de Mercadeo y Creación de estrategias de Ventas (Con Gerencia)
- Almacenamiento en el Punto de Venta. Ubicación de la mercancía por diseño, tallas y colores. Coordinación y Control de existencias.
- Presentación de productos a los clientes existentes y nuevos.
- Organización, exhibición y buena presentación del Punto de Venta.
- Facturación a clientes.
- Análisis de la rotación de mercancía para dar soporte al área de Diseño y Producción.

- **Area de Diseño y Producción**

- Diseñar Colecciones de pijamas de acuerdo a perfil de usuaria y objetivos del producto. Escoger materiales, colores y demás insumos.
- Trazado, corte y molde de la tela.
- Planeación y Coordinación de Producción con satélites de bordados y confección, así como con los proveedores, para entrega de mercancía e insumos.

- Establecer fechas de entrega en producción: De acuerdo a cronograma de trabajo por colecciones se definen fechas de entrega de diseños al satélite correspondiente y fecha de entrega de producción de éste a Pijamas Venus.
- Entregar a satélites los diseños, insumos, etiquetas y marquillas.
- Recibir primera muestra de cada diseño para visto bueno: En caso de no aprobación de la muestra se devuelve al satélite con las correcciones correspondientes para repetir la muestra en un lapso de tiempo inferior a una semana.
- Recepción de Producción: Se verifican las cantidades correspondientes a cada diseño, tallaje y colores.
- Revisión de calidad: Se verifica que las prendas estén en buenas condiciones, que no les falte ningún detalle.(Calidad de la tela, el corte, y detalles de confección perfectos, basándose en la muestra que se aprobó y con la guía de la Ficha de Control de Calidad).
- Realizar pruebas técnicas de Control calidad.
- Empaque en bolsas transparentes para evitar que las prendas se ensucien.
- Creación de nuevos desarrollos.
- **Area Financiera**
 - Revisión de Libros Diarios.
 - Proceso de información contable.
 - Elaboración de Balance General.
 - Elaboración de Estado de Resultados.
 - Elaboración de Estado de Flujo de Efectivo.
 - Liquidación de Impuestos.
 - Causación de Nómina y Parafiscales.
 - Análisis de estados financieros y estrategia financiera.

10.2.3 Procesos y Procedimientos. A continuación se hace una descripción de los procesos y procedimientos de las áreas que contribuyen directamente al logro de los objetivos comerciales: Diseño - Producción y Comercial.

- **Area de Diseño y Producción**

- **Proceso de diseño de colecciones**

- Investigar por medio de Internet, visitas a ferias, comercio y revistas especializadas en pijamas las sensibilidades y conceptos en los que se basa el consumidor a la hora de la compra.
- Elaboración de un bosquejo de la colección para presentar al área de Gerencia y Ventas.
- Selección de materiales, colores e insumos a trabajar.

- **Proceso de ensamble**

- Elaboración de moldes según tallas y modelos.
- Compra de materiales previa autorización de Gerencia.
- Extender la tela en mesa de corte, ubicar los moldes, trazar y cortar.
- Organizar por paquetes de tallas, modelos e insumos para envío a satélites junto con la ficha técnica y fechas de entrega.
- Recepción y análisis de la primera muestra entregada por los satélites.
- Aprobación de producción según especificaciones de la ficha técnica.
- Recepción y control de la producción según cantidades.
- Verificación de la calidad de las prendas según guía de control de calidad.
- Empaque de la mercancía.
- Entrega de mercancía al departamento Comercial.

- **Area Comercial**

Proceso de almacenamiento

- Recepción de la mercancía.
- Ubicación de la mercancía en los estantes según referencia, talla y color.
- Alimentación del inventario en tarjetas de productos.
- Vestir maniqués para exhibición en la vitrina del punto de venta.

Proceso de venta externa

- Conocimiento de la colección, existencias y capacidad de respuesta ante un pedido.
- Identificar clientes potenciales para la compra de la mercancía.
- Concertar cita para la presentación del producto.
- Presentación del producto y de la empresa ante los clientes.
- Elaboración de pedido para visto bueno del gerente.
- Confirmación de fecha de entrega del pedido.
- Entrega del pedido.

10.2.4 Delegación de responsabilidad. La autoridad funcional es la que se aplica a Pijamas Venus Ltda. ya que es el derecho que se delega a un individuo o departamento para controlar procesos, prácticas o políticas específicos u otros asuntos relativos a las actividades que emprenden miembros de otros departamentos. Por lo tanto en Pijamas Venus se Delegó al responsable de cada área como se ve en el cuadro 53.

Cuadro 53. Personal responsable por área

Area	Cargo	Personas
Gerencia	Administrador o Gerente	1
	Secretaria General	1
Diseño y Producción	Diseñadora	1
Financiera	Contador por servicios	1
Comercial	Vendedor 1, 2 y 3	3

Fuente: Los autores.

10.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La agrupación de actividades y personas en departamentos, permite que al menos en teoría, las organizaciones crezcan en un grado indeterminado. La elección del patrón por usar en cada caso depende de la situación dada y de la percepción de los administradores en cuanto a aquello que a su parecer habrá de rendirles mejores resultados en las situaciones a las que se enfrentan. Como ya se observó en la agrupación de actividades de Pijamas Venus Ltda. encabeza las funciones el Area Gerencial que cuenta con una secretaría de Gerencia, desde allí se derivan las demás áreas importantes de la empresa como la de Diseño y Producción, Financiera y Ventas. Ver Figura 7.

10.4 ESTRUCTURA FUNCIONAL

Este tipo de departamentalización expresa lo que Pijamas Venus Ltda. hace típicamente, ya que se agrupan las actividades de acuerdo con las funciones de la empresa. En esta estructura o departamentalización, se puede ver claramente las principales funciones de cada área e induce a la descripción del cargo correspondiente a cada una. Ver Figura 8.

10.4.1 Descripción de funciones. Se tiene claros los objetivos, Misión, Visión, Valores y Políticas de Pijamas Venus Ltda., sin embargo es importante que haya claridad en las funciones de cada uno de los participantes de las actividades de la empresa por pequeña que ésta pueda parecer, y es que por lo que se puede analizar al observar las cifras que maneja la Cámara de Comercio de Bogotá (Marco Teórico) de empresas constituidas versus empresas liquidadas en un año, las empresas pequeñas pecan por la mala administración, poca planeación y especialmente como suelen ser empresas familiares de estructura informal, todos se dedican a hacer de todo pero nadie finalmente hace nada, precisamente porque no hay una coordinación de actividades que lleven a concretar los procesos de una manera acertada y productiva para los objetivos de la empresa. Por ello es importante que una vez estructurada la empresa, se haga una descripción de Cargos, dónde cada Puesto de Trabajo tenga claras sus funciones y requisitos, para ello se diseñaron los Formularios de Descripción de Cargos Ver Esquema 4 y anexos I,J,K y L..

Figura 7. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA

Pi j amas Venus LTDA.

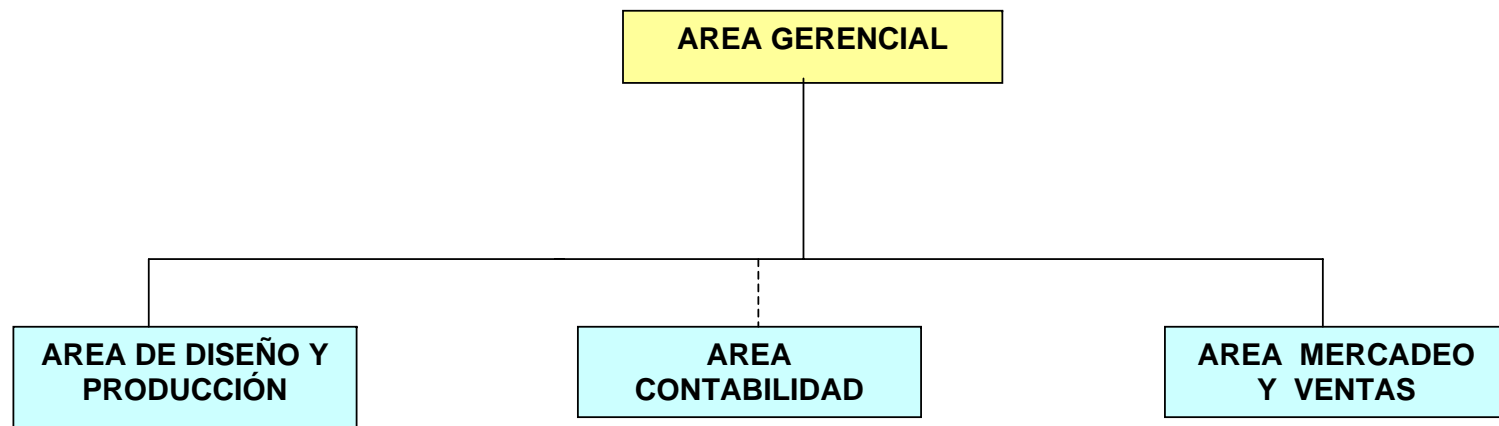
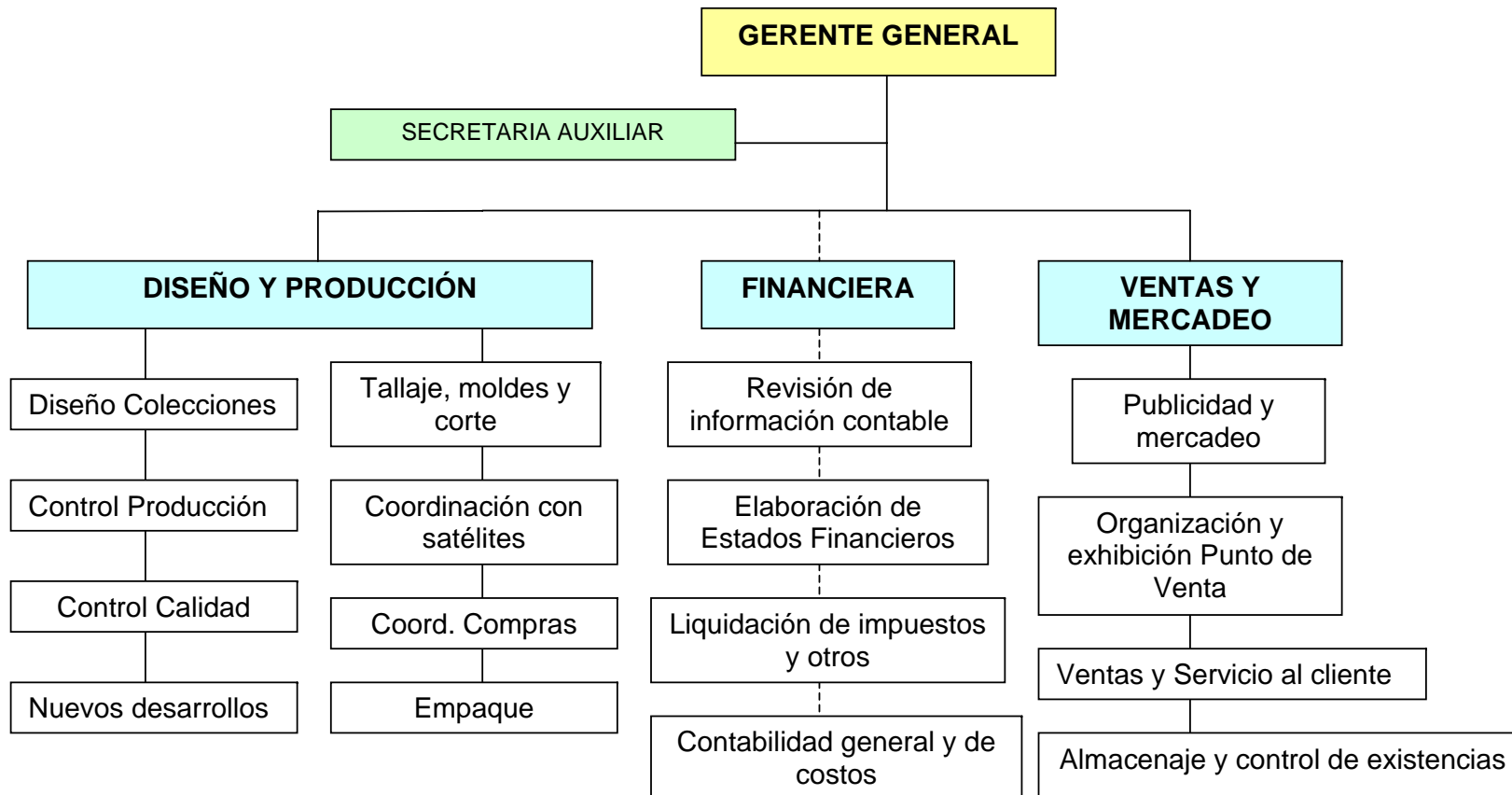


Figura 8. ESTRUCTURA FUNCIONAL DE LA EMPRESA

Pi j amas Venus LTDA.



Esquema 4. Formulario de descripción de cargo para Gerente General.

Pijamas Venus Ltda. Formulario de Descripción de Puesto	
Nombre del Puesto	: Gerente General
Nombre del cargo de quien depende	: Socios
Naturaleza del cargo	: Responder por el funcionamiento administrativo y operativo de la empresa.
Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Planear, dirigir y controlar todas las actividades de la empresa, horizontal y verticalmente. • Administración del punto de venta. • Plan de mercadeo y ventas: Coordinación con Vendedores para cumplir objetivos comerciales, tanto en punto de venta como externo. • Selección de proveedores de insumos y papelería. • Control y coordinación de personal. 	
Requisitos	
Educación	: Técnico en Administración de empresas, estudiante de octavo semestre de Administración de Empresas.
Experiencia	: Más de tres años en cargos tales como administrador, supervisor de operaciones o similares.
Complejidad	: Requiere iniciativa para solucionar problemas ordinarios en situaciones cambiantes y tomar decisiones.
Responsabilidad	
Por supervisión	: Coordina actividades variadas y complejas del personal a su cargo.
Por manejo de valores	: Tiene responsabilidad por el manejo y control de dinero o valores muy importantes para la empresa.
Por información confidencial:	Se requiere discreción y buen criterio para manejar información confidencial.
Por relaciones con el publico:	Constantemente atiende público que solicita información y/o servicios de la empresa.
Esfuerzo Físico o Visual	: Se requiere esfuerzo físico y/o visual normal para el desempeño de sus labores.

10.5 TALENTO HUMANO

Como ya se explicó, para iniciar en la empresa Pijamas Venus Ltda., son necesarias internamente siete personas que estarán dentro de las diferentes áreas de trabajo: Gerencia, Secretaría general, Area de Mercadeo y Ventas, Area de Diseño - Producción y el área Financiera.

Uno de los pensamientos que se tiene al mirar el futuro de Pijamas Venus Ltda., es que sea una empresa emprendedora, creativa, generadora de empleo, que aporte socialmente y sobre todo que esté proyectada a futuro con crecimiento basado en la eficacia y eficiencia de la gente que trabaja en ella. Es por ello que es muy importante escoger a las personas adecuadas, en el cargo indicado y con las funciones lo suficientemente claras como para que no haya lugar a equivocaciones por tergiversación de información. Como se tiene claro que las personas pueden contribuir productivamente a las empresas, haciéndose responsables desde el punto de vista estratégico, ético y social, dentro de las mismas - éste es quizás el objetivo más importante de la administración de recursos humanos -, se hace más importante aún el escoger correctamente a las personas que van a trabajar para Pijamas Venus. Para ello se elaboraron los formularios de descripción de los puestos establecidos, en los que se especifican entre otras cosas el perfil que debe tener el aspirante a cada cargo, los estudios y habilidades requeridas, de qué se hace responsable, el nombre del cargo y el cargo de quien depende.

10.5.1 Formas de reclutamiento⁵⁸. Se recurrirá a un canal de reclutamiento externo cuyas fuentes de candidatos estén dadas por publicidad o entidades educativas.

⁵⁸ WERTHER, William et al., Administración de personal y recursos humanos. Quinta edición, México, McGraw Hill, 2000. 582 p.

- **Publicidad.** Diversos medios de comunicación masiva permiten dar publicidad a la necesidad de una empresa de llenar una vacante. Un aviso de empleo describe el puesto y las prestaciones, identifica a la compañía y proporciona datos acerca de cómo solicitar el trabajo. En el caso de Pijamas Venus se publicará un aviso de empleo en el Diario El Tiempo, periódico de circulación masiva en Bogotá. Ver Figura 9.

Figura 9. Modelo de anuncio de empleo, en periódico.

<p>Empresa comercializadora de Pijamas. Requiere: Administrador para Almacén</p> <p>Requisitos: Administrador de Empresas, con experiencia en el cargo. Enviar Hojas de Vida al A.A. 20455 indicando aspiración salarial.</p>
--

- **Entidades educativas.** Las universidades, las escuelas técnicas y otras instituciones académicas constituyen una buena fuente de candidatos jóvenes, que con frecuencia tienen expectativas moderadas en lo que toca a compensación inicial.

Para reclutar personal en Pijamas Venus Ltda., se planea colocar un aviso en la cartelera de la facultad de Administración de algunas universidades, así como hablar con los docentes para apoyar de alguna forma a los alumnos más

sobresalientes en ésta área y que estén interesados en la práctica empresarial.
Ver figura 10.

Figura 10. Modelo de carta de solicitud de aspirantes, en las Universidades.

Pijamas Venus Ltda

Bogotá D.C., Octubre 31 de 2005

Señores:
CORPORACIÓN UNIVERSITARIA CORUNIVERSITEC
 Facultad de Administración
 La Ciudad

Respetados Señores:

Pijamas Venus Ltda., empresa comercializadora de Pijamas con proyección Nacional, conoce la calidad humana y profesional de sus estudiantes y/o egresados Técnicos en Administración, por lo cual da a conocer dos vacantes disponibles a quien interese:

Nombre del Puesto	:	Gerente General.
Naturaleza del cargo	:	Responder por el funcionamiento administrativo y operativo del almacén.

Requisitos

Educación	:	Técnico en Administración de empresas, estudiante de octavo semestre de Administración de Empresas.
Experiencia	:	Más de tres años en cargos tales como administrador, supervisor de operaciones o similares.

Nombre del Cargo	:	Asesor Comercial
Naturaleza del cargo	:	

Requisitos

Educación	:	Estudiante de primeros semestres de carreras administrativa.
Experiencia	:	Un año de experiencia en labores de ventas, atención al público e inventarios.

Favor enviar hojas de vida, indicando aspiración salarial.

Cordialmente,

IVETT PERALTA T.
 Gerente General

Carrera 48 No. 69 - 32 Teléfono: 2615370 A.A. 20455 Bogotá D.C., Colombia.

Otro aspecto importante además de la forma de buscar el personal son los formatos de solicitud de empleo, pues estos tienen el objetivo de proporcionar a la empresa información acerca de los candidatos que se obtuvieron a través del proceso de reclutamiento. Los datos más relevantes son:

- ✓ **Los datos personales.** Debe contener nombre, dirección, teléfono, lugar y fecha de nacimiento y estado civil.
- ✓ **Educación y preparación académica.** El nivel de estudio y preparación que tiene el solicitante.
- ✓ **Antecedentes laborales.** Trayectoria laboral en otras empresas que le aporta experiencia, estabilidad laboral, habilidades y destrezas.
- ✓ **Referencias.** Es importante verificar el comportamiento del solicitante en su anterior trabajo para ver su desempeño profesional.

10.5.2 Técnicas de selección de personal. El proceso de selección de personal se basa en tres elementos importantes: la información que brinda el análisis del puesto, los planes de recursos humanos a corto y largo plazo y los candidatos que conforman un grupo de personas entre los cuales se puede escoger. Uno de los puntos importantes para Pijamas Venus en cuanto a selección de personal es el de dar prelación a las personas que se encuentran desempleadas o a mujeres cabezas de familia que cumplan con el perfil requerido para un puesto determinado. La forma de seleccionar personal en Pijamas Venus incluye además:

1. Recepción preliminar de solicitudes de trabajo.
2. Entrevistas de preselección, utilizando técnicas de entrevista mixta, es decir con cuestionario estructurado - formal, y sin cuestionario y con entrevista informal.
3. Verificación de datos y referencias.
4. Entrevista con supervisor o jefe inmediato y descripción realista del puesto.
5. Exámenes médicos

6. Decisión de contratar.

10.5.3 Motivación. "La motivación es un término genérico que se aplica a una serie de impulsos, deseos, necesidades y anhelos similares, la importancia de un administrador motivador es lograr mediante diversas actividades satisfacer esos impulsos o anhelos de sus subordinados induciéndolos a que actúen de determinada manera"⁵⁹.

Uno de los aspectos en los que quiere enfatizar Pijamas Venus Ltda., es el de la motivación, por eso es importante todo el proceso de selección de personas acordes con los valores y políticas de la empresa, y una vez seleccionados, motivarlos mediante un ambiente de trabajo positivo, en el que ellos mismo aporten ideas de mejoramiento para que la empresa crezca y pueda seguir generando empleos y beneficios.

10.5.4 Reglamento Interno de Trabajo⁶⁰. El Reglamento de trabajo es el conjunto de normas que determinan las condiciones a que deben sujetarse el empleador y sus trabajadores en la prestación del servicio.

Está obligado a tener reglamento de trabajo todo empleador que ocupe más de cinco trabajadores de carácter permanente en empresas comerciales, o más de 10 en empresas industriales.

Todo reglamento de trabajo debe ser aprobado por la Dirección Regional del Trabajo. El patrono debe presentar el proyecto de reglamento de trabajo en tres (3) ejemplares en papel común firmado por el o su representante. Al pie de la firma

⁵⁹ KOONTZ., Op. Cit. p.50

⁶⁰ CODIGO PROCESAL DEL TRABAJO Y LA SEGURIDAD SOCIAL Y CODIGO SUSTANTIVO DEL TRABAJO. Bogotá, Editorial Unión Ltda., 2004

debe indicarse la dirección del establecimiento. Cuando se trata de personas jurídicas debe comprobarse la existencia y representación en forma legal. El modelo de Reglamento de Trabajo del Ministerio de Protección Social es el que utilizan todas las empresas en el país y por lo tanto el que se presenta a continuación sólo hará referencia a los capítulos en los que se hace necesario que Pijamas Venus lo complemente, según su criterio.

Bogotá, D.C., Noviembre 04 de 2.005

Señores

GRUPO DE TRABAJO

Dirección Regional del Trabajo.

MINISTERIO DE LA PROTECCION SOCIAL

Carrera 7 No. 34 - 50

Ciudad.

Con la presente me permito someter a estudio y aprobación el REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO de la empresa PIJAMAS VENUS Ltda., con Nit. _____, para lo cual estoy adjuntado los siguientes documentos.

* Tres ejemplares del Reglamento Interno de Trabajo.

* Certificado de existencia y representación legal.

DIRECCION NOTIFICACIONES:

TELEFONOS.

Cordialmente.

SORIA IVETT PERALTA
REPRESENTANTE LEGAL

REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO⁶¹

CAPITULO I

ARTICULO 1. El presente es el Reglamento Interno de Trabajo prescrito por la empresa PIJAMAS VENUS Ltda. domiciliada en _____, de la ciudad de Bogotá D.C y a sus disposiciones quedan sometidas tanto la Empresa como todos sus trabajadores. Este Reglamento hace parte de los contratos individuales de trabajo, celebrados o que se celebren con todos los trabajadores, salvo estipulaciones en contrario, que sin embargo solo pueden ser favorables al trabajador.

CAPITULO IV

HORARIO DE TRABAJO

ARTICULO 8. Las horas de entrada y salida de los trabajadores, son las que a continuación se expresan así:

Días laborables: Los días laborables para el personal administrativo son de lunes a viernes jornada completa y sábado medio día. Para el personal de ventas de lunes a domingo, con un día compensatorio entre semana.

JORNADA PERSONAL ADMINISTRATIVO

MAÑANA

8:00 A.M. a 12:00 A.M.

HORA DE ALMUERZO

12:00 M. a 1:00 P.M.

⁶¹ Accequible desde Internet. www.minproteccionsocial.gov.co/MseContent/library/documents

TARDE

1:00 P.M. a 5:30 P.M.

SABADO

8:00 AM a 1:30 PM

JORNADA PERSONAL DE VENTAS**MAÑANA**

11:00 A.M. a 1:00 P.M.

HORA DE ALMUERZO

1:00 P.M a 2:00 P.M.

TARDE

2:00 P.M. a 8:00 P.M

PARÁGRAFO: JORNADA LABORAL FLEXIBLE. (Art. 51 Ley 789/02) Modificó el inciso primero del literal C) incluyo el d) artículo 161 del Código Sustantivo del Trabajo.

c) El empleador y el trabajador pueden acordar temporal o indefinidamente la organización de turnos de trabajo sucesivos, que permitan operar a la empresa o secciones de la misma sin solución de continuidad durante todos los días de la semana, siempre y cuando el respectivo turno no exceda de seis (6) horas al día y treinta y seis (36) a la semana.

d) El empleador y el trabajador podrán acordar que la jornada semanal de cuarenta y ocho (48) horas se realice mediante jornadas diarias flexibles de trabajo, distribuidas en máximo

seis días a la semana con un día de descanso obligatorio, que podrá coincidir con el domingo. En este, el número de horas de trabajo diario podrá repartirse de manera variable durante la respectiva semana y podrá ser de mínimo cuatro (4) horas continuas y hasta diez (10) horas diarias sin lugar a ningún recargo por trabajo suplementario, cuando el número de horas de trabajo no exceda el promedio de cuarenta y ocho (48) horas semanales dentro de la jornada ordinaria de 6 a.m., a 10 p.m. (Artículo 51 de la Ley 789 del 2002)

CAPITULO VII

SALARIO MINIMO, CONVENCIONAL, LUGAR, DIAS, HORAS DE PAGOS Y PERIODOS QUE LO REGULAN.

ARTICULO 25. Formas y libertad de estipulación

1. El empleador y el trabajador pueden convenir libremente el salario en sus diversas modalidades como por unidad de tiempo, por obra o a destajo y por tarea, etc., pero siempre respetando el salario mínimo legal o el fijado en los pactos, convenciones colectivas y fallos arbitrales.

2. No obstante lo dispuesto en los artículos 13,14, 16,21, y 340 del Código Sustantivo del Trabajo y las normas concordantes con estas, cuando el trabajador devengue un salario ordinario superior a diez (10) salarios mínimos legales mensuales, valdrá la estipulación escrita de un salario que además de retribuir el trabajo ordinario, compense de antemano el valor de prestaciones, recargos y beneficios tales como el correspondiente al trabajo nocturno, extraordinario o al dominical y festivo, el de primas legales, extra legales, las cesantías y sus

intereses, subsidios y suministros en especie; y en general, las que se incluyan en dicha estipulación, excepto las vacaciones.

En ningún caso el salario integral podrá ser inferior al monto de diez (10) salarios mínimos legales mensuales, más el factor prestacional correspondiente a la empresa que no podrá ser inferior al treinta por ciento (30%) de dicha cuantía. El monto del factor prestacional quedará exento del pago de retención en la fuente y de impuestos.

3. Este salario no estará exento de las cotizaciones a la seguridad social, ni de los aportes al SENA, ICBF y Cajas de Compensación Familiar, pero la base para efectuar los aportes parafiscales es el setenta por ciento (70%).

4. El trabajador que desee acogerse a esta estipulación, recibirá la liquidación definitiva de su auxilio de cesantía y demás prestaciones sociales causadas hasta esa fecha, sin que por ello se entienda terminado su contrato de trabajo (artículo 18, Ley 50 de 1.990).

ARTICULO 26. Se denomina jornal el salario estipulado por días y sueldo, el estipulado por períodos mayores (artículo 133, C.S.T.).

ARTICULO 27. Salvo convenio por escrito, el pago de los salarios se efectuará en el lugar en donde el trabajador presta sus servicios, durante el trabajo o inmediatamente después que éste cese. (Artículo 138, numeral primero, C.S.T.).

PERIODOS DE PAGO: Quincenales

ARTICULO 28. El salario se pagará al trabajador directamente o a la persona que él autorice por escrito así:

1. El salario en dinero debe pagarse por períodos iguales y vencidos. El período de pago para los jornales no pueden ser mayores de una semana y para sueldos no mayor de un mes.

2. El pago del trabajo suplementario o de horas extras y el recargo por trabajo nocturno debe efectuarse junto con el salario ordinario del período en que se han causado o a más tardar con el salario del período siguiente (artículo 134, C.S.T.).

CAPITULO X

ORDEN JERARQUICO

ARTICULO 39. El orden Jerárquico de acuerdo con los cargos existentes en la empresa, es el siguiente: Gerente General, Contador, Diseñador, Asesores Comerciales y secretaria auxiliar.

PARAGRAFO: De los cargos mencionados, tienen facultades para imponer sanciones disciplinarias a los trabajadores de la empresa: El Gerente General.

CAPITULO XIII

ESCALA DE FALTAS Y SANCIONES DISCIPLINARIAS

ARTICULO 46. La empresa no puede imponer a sus trabajadores sanciones no previstas en este reglamento, en pactos, convenciones colectivas, fallos arbitrales o en contrato de trabajo (artículo 114, C.S.T.).

ARTICULO 47. Se establecen las siguientes clases de faltas leves y sus sanciones disciplinarias, así:

a)El retardo hasta de QUINCE (15) MINUTOS en la hora de entrada sin excusa suficiente, cuando no cause perjuicio de consideración a la empresa, implica por primera vez, multa de la décima parte del salario de un día; por la segunda vez, multa de la quinta parte del salario de un día; por la tercera vez suspensión en el trabajo en la mañana o en la tarde según el turno en que ocurra y por cuarta vez suspensión en el trabajo hasta por tres días.

b)La falta en el trabajo en la mañana, en la tarde o en el turno correspondiente, sin excusa suficiente cuando no causa perjuicio de consideración a la empresa, implica por primera vez suspensión en el trabajo hasta por tres días y por segunda vez suspensión en el trabajo hasta por ocho días.

c)La falta total al trabajo durante el día sin excusa suficiente, cuando no cause perjuicio de consideración a la empresa implica, por primera vez, suspensión en el trabajo hasta por ocho días y por segunda vez, suspensión en el trabajo hasta por dos (2) meses.

d)La violación leve por parte del trabajador de las obligaciones contractuales o reglamentarias implica por primera vez, suspensión en el trabajo hasta por ocho (8) días y por segunda vez suspensión en el trabajo hasta por dos (2) meses.

La imposición de multas no impide que la empresa prescinda del pago del salario correspondiente al tiempo dejado de trabajar. El valor de las multas se consignará en cuenta especial para dedicarse exclusivamente a premios o regalos para los trabajadores del establecimiento que más puntual y eficientemente, cumplan sus obligaciones.

ARTICULO 48. Constituyen faltas graves:

a)El retardo hasta de QUINCE (15) MINUTOS en la hora de entrada al trabajo sin excusa suficiente, por quinta vez.

b)La falta total del trabajador en la mañana o en el turno correspondiente, sin excusa suficiente, por tercera vez.

c)La falta total del trabajador a sus labores durante el día sin excusa suficiente, por tercera vez.

d)Violación grave por parte del trabajador de las obligaciones contractuales o reglamentarias.

**PROCEDIMIENTOS PARA COMPROBACION DE FALTAS Y FORMAS DE
APLICACION DE LAS SANCIONES DISCIPLINARIAS.**

ARTICULO 49. Antes de aplicarse una sanción disciplinaria, el empleador deberá oír al trabajador inculcado directamente y si éste es sindicalizado deberá estar asistido por dos representantes de la organización sindical a que pertenezca.

En todo caso se dejará constancia escrita de los hechos y de la decisión de la empresa de imponer o no, la sanción definitiva (artículo 115, C.S.T.).

ARTICULO 50. No producirá efecto alguno la sanción disciplinaria impuesta con violación del trámite señalado en el anterior artículo (artículo 115, C.S.T.).

CAPITULO XIV

RECLAMOS: PERSONAS ANTE QUIENES DEBE PRESENTARSE Y SU TRAMITACION

ARTICULO 51 Los reclamos de los trabajadores se harán ante la persona que ocupe en la empresa el cargo de: Gerente General.

ARTICULO 52. Se deja claramente establecido que para efectos de los reclamos a que se refieren los artículos anteriores, el trabajador o trabajadores pueden asesorarse del sindicato respectivo.

PARAGRAFO: En la empresa PIJAMAS VENUS LTDA. no existen prestaciones adicionales a las legalmente obligatorias.

FECHA:

DIRECCION

BOGOTA, D.C.

DEPARTAMENTO DE CUNDINAMARCA

SORIA PERALTA T.

Representante Legal

10.6 EVALUACIÓN SOCIAL DEL PROYECTO

Para evaluar socialmente el proyecto es necesario hacer alusión al término "Responsabilidad Social"⁶² pues aunque el término no es nuevo "la idea ya había sido considerada en la primera mitad del siglo XX, el interés actual en la responsabilidad social ganó mayor ímpetu con el libro *Social Responsibilities of Bussinesman* de Howard Owen quien señala que las empresas deben tomar en cuenta las implicaciones sociales de sus decisiones.

La responsabilidad social de las empresas puede ser definida como la seria consideración del impacto en la sociedad, de las acciones de la compañía. Actualmente existe un término más reciente que es el de la Sensibilidad Social, la que explicada en términos sencillos, significa la capacidad de una empresa de establecer una relación en sus operaciones y políticas con las condiciones sociales de su entorno en forma mutuamente benéfica para ella misma y la sociedad.

Pijamas Venus Ltda. consciente de la importancia de su aporte a la sociedad, y del impacto que sus decisiones tienen en la misma se constituye como empresa, generando siete puestos de empleo directo y apoya además pequeñas empresas de satélites de bordados y confección al utilizar sus servicios. Este tipo de empresas están legalmente constituidas y cuentan con un promedio de quince personas cada una, así que si su producción aumenta, puede requerir de más personal (Otro turno) o de horas extras, lo que significa un apoyo importante dentro de ésta cadena.

⁶² KOONTZ, Op. Cit. P. 62

Siendo una empresa nueva, Pijamas Venus iniciará generando utilidades a mediano plazo de \$41.000.000, y considera que con un plan de trabajo claro, una estrategia comercial y competitiva "agresiva" y llamativa, se puede asegurar el éxito sostenible de ésta empresa. Es importante recalcar que al hacer parte de la cadena textil-confección, Pijamas Venus desea ayudar la industria Colombiana por lo que sus proveedores de insumos serán nacionales, ya que se tiene el conocimiento y la experiencia de la buena calidad de los mismos.

De igual forma se contribuye indirectamente a las empresas de proveedores de papelería, tipografías, transportadores, empresas de empaques plásticos, personal de courier (distribución de volantes y publicidad) y empresas que suministran implementos de aseo y cafetería.

Hay quienes pueden pensar que la participación social de la empresa puede reducir la eficiencia económica de la misma. En Pijamas Venus se tiene el pensamiento de que en la medida que se creen mejores condiciones sociales, la misma sociedad va a responder de manera benéfica a la empresa tanto con su fuerza de trabajo como con el consumo de sus productos, es por ello que como se explicó en la parte de Selección de Personal, se dará prelación a aquellas personas desempleadas y/o mujeres cabeza de familia que cumplan con el perfil requerido y que lo que necesitan es una oportunidad para poder ayudarse a si mismas y a sus familias.

Como lo que se planea a largo plazo, es poder tener una planta propia de producción, Pijamas Venus se convierte en una empresa que a futuro no solamente va a generar más puestos de trabajo, sino que se preocupará por contribuir a la sociedad, capacitando personas para que aprendan un oficio, que les sirva para mejorar su calidad de vida.

11. ESTUDIO FINANCIERO

11.1 COSTO DE PRODUCCIÓN

En una empresa industrial se pueden distinguir tres funciones básicas; producción, ventas y administración. Para llevar a cabo cada una estas tres funciones, la empresa tiene que efectuar ciertos desembolsos por pago de salarios, arrendamientos, servicios públicos, materiales, etc. Estas erogaciones reciben respectivamente el nombre de costos de producción, gastos de administración y gastos de ventas, según la función que pertenezcan⁶³.

Los costos de producción se transfieren (capitalizan) al inventario de productos fabricados. En otras palabras, el costo de los productos fabricados está dado por los costos de producción en que fue necesario incurrir para su fabricación.

Los costos de producción se pueden dividir en tres clases o elementos. Dicho de otra forma, el costo de un producto lo integran tres elementos básicos:

Materiales Directos

Mano de Obra Directa

Costos Indirectos de Fabricación

11. 1.1 Costo de Materiales directos. Los costos de los materiales forman parte integral del producto y para el caso de producción de pijamas esta dado de la forma que muestra el Cuadro 54.

⁶³ HARGADON, Bernard et al. Contabilidad de costos. Segunda edición, Bogotá. Editorial Norma. 1988. p. 5

Cuadro 54. Costo de los materiales

Material	Unidad de medida	Cantidad	Costo Unitario \$
Tela	Metros	1	3.500
Caucho	Metros	1	300
Tallas	Unidad	1	10
Etiquetas	Unidad	1	55
Marquillas	Unidad	1	200
Bordados	Unidad	1	600
Terminados	Metro	1	200
Bolsas empaque	Unidad	1	120

Fuente: Los autores con asesoría de Sandra Muñoz C.I. Zacarín.

Los materiales con los que se van a diseñar las pijamas son uniformes para cada referencia, con excepción de la tela que es el único material que de acuerdo a la talla y diseño de la prenda tiene una proporción diferente; los terminales (Cordón en cintura) son aplicados a todas las pijamas con excepción de la bata. Ver Cuadros 55, 56, 57, 58 y 59.

Cuadro 55. Metros de tela usada por referencia de pijama y talla

Tela usada por Pijama	Unidad	Talla S	Talla M	Talla L	Talla XL	Consumo Promedio
Pantalón largo	Metros	1.78	1.82	1.86	1.90	1.84
Pantalón corto	Metros	0.92	0.96	1.00	1.04	0.98
Pescador	Metros	1.54	1.58	1.62	1.66	1.60
Bata	Metros	0.84	0.88	0.92	0.94	0.90
Consumo Promedio	Metros	1.27	1.31	1.35	1.39	1.33

Fuente: Los autores

Cuadro 56. Costo de los materiales a utilizar para Pijama Pantalón largo

Material	Unidad	Cantidad	Costo Unitario \$	Costo Total \$
Tela	Metros	1.84	3.500	6.440
Caucho	Metros	0.5	300	150
Tallas	Unidad	2	10	20
Etiquetas	Unidad	1	55	55
Marquillas	Unidad	2	200	400
Bordados	Unidad	1	600	600
Terminados	Metro	0.5	200	100
Bolsas empaque	Unidad	1	120	120
Total				7.885

Fuente: Los autores

Cuadro 57. Costo de los materiales a utilizar para Pijama Pantalón corto

Material	Unidad	Cantidad	Costo Unitario \$	Costo Total \$
Tela	Metros	0.98	3.500	3.430
Caucho	Metros	0.5	300	150
Tallas	Unidad	2	10	20
Etiquetas	Unidad	1	55	55
Marquillas	Unidad	2	200	400
Bordados	Unidad	1	600	600
Terminados	Metro	0.5	200	100
Bolsas empaque	Unidad	1	120	120
Total				\$ 4.875

Fuente: Los autores

Cuadro 58. Costo de los materiales a utilizar para Pijama Pescador

Material	Unidad	Cantidad	Costo Unitario \$	Costo Total \$
Tela	Metros	1.60	3.500	5.600
Caucho	Metros	0.5	300	150
Tallas	Unidad	2	10	20
Etiquetas	Unidad	1	55	55
Marquillas	Unidad	2	200	400
Bordados	Unidad	1	600	600
Terminados	Metro	0.5	200	100
Bolsas empaque	Unidad	1	120	120
Total				7.045

Fuente: Los autores

Cuadro 59. Costo de los materiales a utilizar para Pijama Bata

Material	Unidad	Cantidad	Costo Unitario \$	Costo Total \$
Tela	Metros	0.90	3.500	3.150
Caucho	Metros	0.5	300	150
Tallas	Unidad	2	10	20
Etiquetas	Unidad	1	55	55
Marquillas	Unidad	2	200	400
Bordados	Unidad	1	600	600
Terminados	Metro	0.5	200	100
Bolsas empaque	Unidad	1	120	120
Total				4.595

Fuente: Los autores

11.1.2 Costo de la Mano de Obra Directa. Para la transformación de los materiales directos en productos terminados hace falta el trabajo humano por el cual la empresa paga una remuneración llamada salario⁶⁴. Para la elaboración de las pijamas se cuenta con personal interno y con satélites que desarrollan el proceso de transformación. Ver cuadro 60 y 61.

Cuadro 60. Costo de la mano de obra directa

Operación	Valor SMMV	Valor anual \$	Unidades a producir	Costo por unidad \$
Diseño	1.4213	11.814.048	11.877	995
Total	1.4213	11.814.048		995

Fuente: Los autores

Cuadro 61. Costo de la mano de obra directa por satélites

Referencia	Valor por Prenda \$
Pantalón Largo	6.000
Pantalón Corto	4.000
Pescador	5.000
Bata	3.000

Fuente: Los autores

11.1.3 Costos Indirectos de Fabricación. Dentro de los costos indirectos de fabricación se encuentran el espacio requerido para realizar el corte y molde de los diseños según las tallas, el costo de los servicios públicos, el mantenimiento de la maquinaria, papelería y transportes. Ver cuadro 62.

⁶⁴ Ibid. p.5

Cuadro 62. Costos indirectos de fabricación

Insumo	Valor mensual	Valor anual	Unidades a producir	Costo por unidad
Espacio	462.000	5.544.000	11.877	467
Servicios Públicos	180.000	2.160.000	11.877	182
Mantenimiento Maquinaria	100.000	1.200.000	11.877	101
Servicios Generales	120.000	1.440.000	11.877	121
Depreciación Maquinaria	20.375	244.500	11.877	21
Transportes	120.000	1.440.000	11.877	121
Otros Gastos	59.385	712.620	11.877	60
Total	1.061.760	12.741.120		1.073

Fuente: Los autores

11.1.4 Cálculo del costo de ventas por referencia de pijama. Teniendo en cuenta los anteriores costos se puede calcular el costo de cada pijama según referencia. Ver cuadro 63.

Cuadro 63. Calculo del costo por referencia de pijama

Insumo	Pantalón largo \$	Pantalón corto \$	Pescador \$	Bata \$
Materiales	7.885	4.875	7.045	4.595
Mano de Obra	1.167	1.167	1.167	1.167
Confección	6.000	4.000	5.000	3.000
CIF	1.073	1.073	1.073	1.073
Total	16.125	11.115	14.285	9.835

Fuente: Los autores

11.2 GASTOS OPERACIONALES⁶⁵

11.2.1 Gastos de administración. Son los gastos necesarios para la buena marcha de la administración; no están relacionados directamente con la función de ventas, dentro de estos gastos se encuentran los salarios del personal administrativo, arrendamientos, servicios públicos etc. Ver cuadro 64.

Cuadro 64.Gastos Administrativos

Gastos de Administración	Valor
Arriendo Oficina	\$ 138.000
Servicios Públicos	\$ 100.000
Agua	\$ 30.000
Luz	\$ 40.000
Teléfono	\$ 30.000
Papelería	\$ 80.000
Transportes	\$ 200.000
Gastos Legales	\$ 600.000
Gastos de Nómina	\$ 1.303.400
Administrador	\$ 800.000
Secretaria	\$ 408.000
Auxilio Transporte	\$ 95.400
Prestaciones Sociales	\$ 677.768
Servicios profesionales	
Contador	\$ 455.700
Total Gastos de Administración	\$3.554.868

Fuente: Los autores

11.2.2 Gastos de ventas. Los gastos de ventas son las erogaciones necesarias para vender las mercancías(nómina vendedores, arriendo punto de venta, publicidad, etc). A continuación se relacionan los gastos de acuerdo a su naturaleza. Ver cuadro 65.

⁶⁵ BOLANO, Cesar et al. Contabilidad Comercial. Bogotá. Editorial Norma. 1993. p. 203

Cuadro 65.Gastos de Ventas

Gastos de Ventas	Valor
Arriendo Local	\$ 2.500.000
Administración Local	\$ 300.000
Servicios Públicos	\$ 100.000
Agua	\$ 30.000
Luz	\$ 40.000
Teléfono	\$ 30.000
Publicidad	\$ 3.274.363
Gastos de Nómina	\$ 1.367.100
Vendedoras	\$ 1.224.000
Auxilio Transporte	\$ 143.100
Prestaciones Sociales	\$ 710.892
Total Gastos de Ventas	\$ 8.252.355

Fuente: Los autores

11.3 PRECIO DE VENTA

Como los precios con los que se pretende penetrar el mercado van a ser entre un 5 y 10% más bajos, el cálculo del mismo se obtendrá adicionando un porcentaje a los costos unitarios totales, es decir que estarán basados en los costos de producción y los precios del mercado.

$$Pv = j Pv + Cu^{66}$$

⁶⁶ SAPAG. Op. Cit. P. 60

P_v = Precio de venta

J = Margen sobre el precio

C_u = Costo unitario

Como el precio de venta se desconoce y tanto j como C_u son conocidos, la ecuación puede simplificarse de la siguiente manera:

$$P_v = \frac{C_u}{(1 - j)}$$

De acuerdo con lo anterior los precios con los que se va a penetrar el mercado están reflejados en el cuadro 66.

Cuadro 66.Cálculo del precio de venta

Pijama	Precio de Compra \$	Margen sobre Precio %	Precio de Venta \$	Precio Promedio Competencia \$	Diferencia Porcentual Precio %
Pantalón Largo	16.300	43	28.596	32.000	10.6
Pantalón corto	14.300	39	23.442	25.000	6.2
Tipo pescador	15.300	43	26.842	29.000	7.4
Bata juvenil	9.400	48	18.076	20.000	9.6

Fuente: Los autores

Precio de venta para la pijama pantalón largo:

$$Pv = \frac{\$ 16.300}{(1 - 0.43)} = \$ 28.596$$

Diferencia Porcentual entre el precio promedio de la competencia y pijamas Venus.

$$Dif \% = \frac{\$ 32.000 - \$ 28.596}{\$ 32.000} = 10.6\%$$

Precio de venta para la pijama pantalón corto:

$$Pv = \frac{\$ 14.300}{(1 - 0.39)} = \$ 23.442$$

Diferencia Porcentual entre el precio promedio de la competencia y pijamas Venus.

$$Dif \% = \frac{\$ 25.000 - \$ 23.442}{\$ 25.000} = 6.2\%$$

Precio de venta para la pijama tipo pescador:

$$Pv = \frac{\$ 15.300}{(1 - 0.43)} = \$ 26.842$$

Diferencia Porcentual entre el precio promedio de la competencia y pijamas Venus.

$$Dif \% = \frac{\$ 29.000 - \$ 26.842}{\$ 29.000} = 7.4\%$$

Precio de venta para la pijama tipo bata corta:

$$Pv = \frac{\$ 9.400}{(1 - 0.48)} = \$ 18.076$$

Diferencia Porcentual entre el precio promedio de la competencia y pijamas Venus.

$$Dif \% = \frac{\$ 20.000 - \$ 18.076}{\$ 20.000} = 9.6\%$$

11.4 BALANCE GENERAL INICIAL

El balance general conocido también como estado de situación financiera, estado de recursos y obligaciones, estado de activo y pasivo, es un documento que muestra la situación financiera de la empresa en una fecha determinada, por lo tanto, podemos decir que es como una foto tomada al negocio en esa fecha.⁶⁷

Para el inicio de las labores se cuenta con un capital de \$ 100.000.000 correspondientes a \$ 50.000.000 como aportes de los socios y \$ 50.000.000 con un préstamo adquirido con el Banco de Bogotá.

Se invierten \$ 13.735.000 en propiedad planta y equipo (ver cuadro 48 del estudio técnico), y \$ 12.388.296 en la compra de materiales y mercancía quedando un saldo en caja de \$ 73.876.704. Ver tabla 1.

Tabla 1. Balance General Inicial

Pijamas Venus Ltda
Balance General Inicial
01 de enero de 2.006

ACTIVO			PASIVO	
Activo Corriente			Pasivo Corriente	
Disponibles			Oblig. Financiera \$ 50.000.000	
Caja		\$ 73.876.704		
Inventario				
Inv. Materiales		\$ 2.477.659		
Inv. Prod. Proceso		\$ 2.477.659		
Inv. Prod. Terminado		\$ 7.432.978		
Total Activo Corriente		\$ 86.265.000	Total Pasivo	\$ 50.000.000
Activo No Corriente			PATRIMONIO	
Propiedad Planta y E.		\$ 13.735.000	Capital Social	\$ 50.000.000
Total Activo no Corriente		\$ 13.735.000	Total Patrimonio	\$100.000.000
Total Activo		\$100.000.000	Total Pas + Pat.	\$100.000.000

Fuente: Los autores

⁶⁷ Ibid. p. 191.

11.5 PUNTO DE EQUILIBRIO

Los tres elementos costo, volumen y utilidad, están íntimamente relacionados y por tanto conviene analizar como es esta relación. Para ello se determina el volumen de ventas necesario para no ganar ni perder, es decir, quedar en equilibrio con utilidad cero.

Para los análisis de punto de equilibrio, normalmente se trabaja con la utilidad operativa, o sea la utilidad antes de intereses, impuestos y cualquier otro gasto y rentas no pertenecientes a la operación básica del negocio.⁶⁸

11.5.1 Cálculo del Punto de Equilibrio Operativo en unidades. Para determinar cuántas unidades se deben vender para estar en equilibrio (utilidad cero) se calculó la equivalencia entre los gastos fijos de la compañía con el margen obtenido por producto.

Dentro de los costos se encuentra el precio de producción de las pijamas, la comisión cancelada a los vendedores y la carga prestacional originada por las mismas. Así mismo el porcentaje de venta esta dado de acuerdo a la aceptación del producto, según resultados de las encuestas. Ver cuadro 67 y 68.

⁶⁸ HARGADON, Op. Cit. p. 295.

Cuadro 67. Costo de producción

Producto	% venta	Precio Venta por Unidad \$	Costo por Unidad \$	Costo Variable Comisión 2% (\$)	Prestación	Margen \$
Pantalón Largo	41	28.795	16.125	576	300	11.794
Pantalón Corto	26	20.971	11.115	419	218	9.219
Pescador	17	25.061	14.285	501	261	10.014
Bata	16	18.556	9.835	371	193	8.157

Fuente: Los autores

Cuadro 68. Cálculo del margen de contribución por producto

Producto	Margen \$	% venta	Participación por productos en margen \$
Pantalón Largo	11.794	41	4.836
Pantalón Corto	9.219	26	2.397
Pescador	10.014	17	1.702
Bata	8.157	16	1.305
Total		100	10.240

Fuente: Los autores

¿Cuántos productos se deben vender para lograr el punto de equilibrio?

$$\text{Número de unidades} = \frac{\text{Gastos de Administración} + \text{Gastos de Ventas}}{\text{Margen por producto}}$$

$$\text{Número de unidades} = \frac{\$ 3.554.868 + \$ 8.252.355}{10.240}$$

$$\text{Número de unidades} = \frac{\$ 11.807.223}{10.240} = 1.153$$

Según lo anterior se deben vender 1.153 unidades al mes para alcanzar el punto de equilibrio. Es decir tener utilidad cero.

- **Comprobación del Punto de equilibrio operativo en unidades y precios.** Para verificar el número de unidades a producir según referencia se realizaron los cálculos efectuados en los cuadros 69 y 70, relacionados en la tabla 2.

Cuadro 69.Cálculo de los ingresos por referencia de pijama

Producto	% Venta	Cantidad	Precio Venta \$	Ingreso Total \$
Pantalón Largo	41	473	28.795	13.620.035
Pantalón Corto	26	300	20.971	6.291.300
Pescador	17	196	25.061	4.911.956
Bata	16	184	18.556	3.414.304
Total	100	1.153		28.237.595

Fuente: Los autores

Cuadro 70.Cálculo de los costos por referencia de pijama

Producto	% Venta	Cantidad	Costo \$	Costo Total \$
Pantalón Largo	41	473	16.125	7.627.125
Pantalón Corto	26	300	11.115	3.334.500
Pescador	17	196	14.285	2.799.860
Bata	16	184	9.835	1.809.640
Total	100	1.153		15.571.125

Fuente: Los autores

Tabla 2. Punto de Equilibrio Operativo

Pijamas Venus Ltda
Punto de equilibrio operativo

Ingresos	\$ 28.237.595
(-) Costo de Ventas	\$ 15.571.125
Utilidad Bruta en Ventas	\$ 12.666.470
(-) Gastos Operacionales de Administración	\$ 3.554.868
(-) Gastos de Ventas	\$ 8.252.355
(-) Comisiones y prestaciones	\$ 859.247
Utilidad Antes de Impuestos	\$ 0

Fuente: Los autores

11.5.2 Punto de Equilibrio Financiero. El punto de equilibrio financiero se calcula de acuerdo a la utilidad esperada por los accionistas.

Se espera que de los \$ 50.000.000 de pesos invertidos se obtenga un 1% mensual de rendimiento ya que la tasa cancelada por un CDT por un término

superior a 300 días es del 6.8% efectiva anual. (Se desea obtener un rendimiento superior al que paga una entidad bancaria)

Gastos Fijos = \$ 11.807.223

*Rendimiento esperado = \$ 50.000.000 * 1% = \$ 500.000*

Impuesto de Renta 38.5% sobre la utilidad antes de impuestos

Utilidad Antes de Impuestos = \$ 813.008

*Impuesto de Renta = \$ 813.008 * 38.5 % = \$ 313.008*

Utilidad del Ejercicio = \$ 500.000

$$\text{Número de unidades} = \frac{\$ 11.807.223 + \$ 813.008}{10.240} = 1.232$$

- **Comprobación del Punto de equilibrio Financiero.** Para verificar el número de unidades a producir y obtener una utilidad mensual de \$ 500.000 se deben vender 1.232 pijamas. Los cálculos son efectuados en los cuadros 71 y 72, relacionados en la tabla 3.

Cuadro 71.Cálculo de los ingresos por referencia de pijama

Producto	% Venta	Cantidad	Precio Venta \$	Ingreso Total \$
Pantalón Largo	41	505	28.795	14.541.475
Pantalón Corto	26	320	20.971	6.710.720
Pescador	17	209	25.061	5.237.749
Bata	16	198	18.556	3.674.088
Total	100	1.232		30.164.032

Fuente: Los autores

Cuadro 72.Cálculo de los costos por referencia de pijama

Producto	% Venta	Cantidad	Costo \$	Costo Total \$
Pantalón Largo	41	505	16.125	8.143.125
Pantalón Corto	26	320	11.115	3.556.800
Pescador	17	209	14.285	2.985.565
Bata	16	198	9.835	1.947.330
Total	100	1.232		16.632.820

Fuente: Los autores

Tabla 3. Punto de Equilibrio Financiero**Pijamas Venus Ltda****Punto de equilibrio financiero**

Ingresos	\$ 30.164.032
(-) Costo de Ventas	\$ 16.632.820
Utilidad Bruta en Ventas	\$ 13.531.212
(-) Gastos Operacionales de Administración	\$ 3.554.868
(-) Gastos de Ventas	\$ 8.252.355
(-) Comisiones y prestaciones	\$ 916.985
Utilidad Antes de Impuestos	\$ 817.004
Impuesto de renta 38.5%	\$ 314.546
Utilidad Neta	\$ 502.458

Fuente: Los autores

11.6 ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

Toda persona establece un negocio o empresa con el propósito de aumentar su patrimonio o capital por medio de las utilidades que obtenga la empresa, pero a veces se liquidan pérdidas que ocasionan la disminución de su patrimonio. Para saber si los propietarios o accionistas obtuvieron utilidades o pérdidas, se prepara un estado que se denomina estado de resultados⁶⁹.

Para proyectar los estados financieros a cinco años se tomo como referencia el informe presentado por el Banco de la República en julio del 2.005, en donde se establecen las metas anuales de inflación. Según este informe para 2005, esta meta se sitúa en un rango entre 4.5% y 5.5%, para 2006 en un rango comprendido entre 3% y 5% y una meta de inflación de largo plazo entre 2% y 4%⁷⁰.

En los cuadros 73,74,75 y 76, se relaciona el número de unidades a vender por referencia, la inflación estimada para cada año y los costos incurridos en esta operación. Finalmente se elabora el estado de resultados en la tabla 4.

Cuadro 73. Pronóstico de ventas e inflación estimada

Año	2.006	2.007	2.008	2.009	2.010
Unidades a vender	11.877	11.986	16.464	16.506	16.509
Inflación estimada %	5.6	5	4	3	2

Fuente: Los autores

⁶⁹ BOLANO, Op. Cit. p. 200.

⁷⁰ BANCO DE LA REPUBLICA. Accequible desde internet en www.banrep.gov.co/junta/publicaciones/josedariouribe/ANIF-Fedesarrollo-julio-05.pdf

Cuadro 74. Cálculo del número de pijamas a producir según referencia

Pijama	%	2.006	2.007	2.008	2.009	2.010
Pantalón Largo	41	4.870	4.914	6.750	6.767	6.769
Pantalón corto	26	3.088	3.116	4.281	4.292	4.292
Tipo pescador	16	1.900	1.918	2.634	2.641	2.641
Bata juvenil corta	17	2.019	2.038	2.799	2.806	2.807
Totales	100	11.877	11.986	16.464	16.506	16.509

Fuente: Los autores

Cuadro 75. Ingresos proyectados por Referencia en el año 2.006

Producto	Precio Venta \$	Día Madre 31%	Amor Amistad 36%	Navidad 33%	Total Pesos \$
Pantalón Largo	28.795	1.510	1.753	1.607	140.231.650
Pantalón corto	20.971	957	1.112	1.019	64.758.448
Tipo pescador	25.061	589	684	627	47.615.900
Bata juvenil corta	18.556	626	727	666	37.464.564
Totales		3.682	4.276	3.919	290.070.562

Fuente: Los autores

Cuadro 76. Costos proyectados por Referencia en el año 2.006

Producto	Costo Ventas \$	Día Madre 31%	Amor y Amistad 36%	Navidad 33%	Total Pesos \$
Pantalón Largo	16.125	1.510	1.753	1.607	78.528.750
Pantalón corto	11.115	957	1.112	1.019	34.323.120
Tipo pescador	14.285	589	684	627	27.141.500
Bata juvenil corta	9.835	626	727	666	19.856.865
Totales		3.682	4.276	3.919	159.850.235

Fuente: Los autores

Tabla 4. Estado de Resultados

Pijamas Venus Ltda**Estado de Resultados****Del 01 de enero al 31 de Diciembre de 2.006**

Ingresos	\$ 290.070.562
(-) Costo de Ventas	\$ 159.850.235
Utilidad Bruta en Ventas	\$ 130.220.327
(-) Gastos Operacionales de Administración	\$ 35.458.416
(-) Gastos Legales	\$ 600.000
(-) Depreciación Muebles Equipo Oficina	\$ 1.129.000
(-) Gastos de Ventas	\$ 99.028.260
(-) Comisiones y prestaciones	\$ 8.818.145
(-) Gastos Financieros	\$ 8.811.343
Utilidad Antes de Impuestos	\$ -23.624.837

Fuente: Los autores

11.7 BALANCE GENERAL FINAL

El balance general final contiene los saldos finales del ejercicio de las cuentas de balance. Para pijamas Venus LTDA, el Balance General a 31 de diciembre del 2.006 es el que se presenta en la tabla 5.

Tabla 5. Balance General

Pijamas Venus Ltda			
Balance General			
Del 01 de enero al 31 de Diciembre de 2.006			
ACTIVO		PASIVO	
Activo Corriente		Pasivo Corriente	
Disponibile		Oblig. Financiera	\$ 34.722.222
Caja	\$ 34.974.090		
Inventario			
Inv. De Materiales	\$ 1.376.180		
Inv. Prod. Proceso	\$ 2.752.359		
Inv. Prod. Terminado	\$ 9.633.257		
Total Activo Corriente	\$ 48.735.886	Total Pasivo	\$ 34.722.222
Activo No Corriente		PATRIMONIO	
Propiedad Planta y E.	\$ 13.735.000	Capital Social	\$ 50.000.000
Depreciación Acumulada	<\$1.373.500>	Utilidad Ejercicio	<\$23.624.837>
Total Activo no Corriente	\$ 12.361.500	Total Patrimonio	\$ 26.375.163
Total Activo	\$61.097.386	Total Pas + Pat.	\$ 61.097.386

Fuente: Los autores

11.8 ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO

Este estado muestra qué destino se le dio al efectivo que ingresó a la empresa. El procedimiento consiste en iniciar con el dinero existente en caja el primer día del ejercicio y sumar las entradas de dinero,, luego se le resta el dinero utilizado para gastos, inversiones y otros. El flujo de efectivo para Pijamas Venus Ltda se calcula en la tabla 6⁷¹.

Tabla 6. Flujo de Efectivo

Pijamas Venus Ltda Flujo de Efectivo Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2006			
Colección	Día de la Madre	Amor y Amistad	Navidad
Saldo inicial	\$ 73.876.704	\$ 62.737.370	\$ 51.146.576
Ventas	\$ 89.921.914	\$ 104.425.449	\$ 95.723.328
Cuota Crédito	\$ 5.092.593	\$ 5.092.593	\$ 5.092.593
Costos	\$ 49.553.184	\$ 57.545.633	\$ 52.750.163
Gastos de Administración	\$ 24.930.082	\$ 28.951.063	\$ 26.538.475
Gastos Ventas	\$ 18.237.705	\$ 21.179.270	\$ 19.414.331
Otros Egresos	\$ 2.741.898	\$ 3.247.685	\$ 2.821.759
Saldo Final	\$ 61.450.030	\$ 47.776.895	\$ 34.974.090

Fuente: Los autores

Los estados financieros han sido proyectados a cinco años y se encuentran en los anexos M, N, O y P.

⁷¹ FERRO, Betty. Contabilidad para todos. Bogotá, Intermedio Editores. 2000. p. 201.

11.9 EVALUACIÓN ECONÓMICA DEL PROYECTO

El objetivo de la evaluación económica del proyecto es analizar las principales técnicas de medición de la rentabilidad. Las matemáticas financieras manifiestan su utilidad en el estudio de las inversiones, puesto que su análisis se basa en la consideración de que el dinero, sólo porque transcurre el tiempo debe ser remunerado con una rentabilidad que el inversionista le exigirá por no hacer uso hoy y aplazar su consumo a un futuro conocido.⁷²

11.9.1 Razones Financieras⁷³. Son muchos los índices, razones o porcentajes que se pueden calcular en los estados financieros, sin embargo, los que se utilizan con mayor frecuencia son los siguientes:

- **Capital De Trabajo.** Razón aritmética que se halla restando del total del activo corriente el total del pasivo corriente. Representa el capital disponible y que se encuentra en movimiento en la empresa.

CAPITAL DE TRABAJO = ACTIVO CORRIENTE – PASIVO CORRIENTE

CAPITAL DE TRABAJO = \$ 86.265.000 - \$ 50.000.000 = \$ 36.265.000

Enero de 2.006

CAPITAL DE TRABAJO = \$48.735.886 - \$ 34.722.222 = \$ 14.013.664

Diciembre de 2.006

Se puede observar el capital de trabajo disminuyó de enero a diciembre de 2.006 en \$ 22.251.336.

⁷² SAPAG. Op. Cit. p. 307.

⁷³ BOLANO. Op. Cit. p. 227.

- **Razón Circulante**

$$\text{RAZON CIRCULANTE} = \frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$$

$$\text{RAZON CIRCULANTE} = \frac{\$ 86.265.000}{\$ 50.000.000} = 1.72$$

Enero 2006

En enero la empresa cuenta con 1.72 pesos de activos para cubrir un peso de deuda.

$$\text{RAZON CIRCULANTE} = \frac{\$ 48.735.886}{\$ 34.722.222} = 1.40$$

Diciembre 2006

En diciembre la empresa puede contar con 1.40 pesos de activos para cubrir un peso de deuda.

- **De Liquidez O Prueba Acida.** Representa la disponibilidad que tiene la empresa para cancelar las deudas a corto plazo.

$$\text{LIQUIDEZ} = \frac{\text{ACTIVO CORRIENTE} - \text{INVENTARIOS}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$$

$$\text{LIQUIDEZ} = \frac{\$ 86.265.000 - \$ 12.388.296}{\$ 50.000.000} = 1.48$$

Enero 2006

En enero la empresa puede contar con 1.48 pesos para cubrir sus obligaciones a corto plazo sin tener que recurrir a la venta de sus inventarios.

$$LIQUIDEZ = \frac{\$ 48.735.886 - \$ 13.761.796}{\$ 34.722.222} = 1.00$$

Diciembre 2006 \$ 34.722.222

La empresa en diciembre puede contar con 1.00 pesos para cubrir sus obligaciones a corto plazo sin tener que recurrir a la venta de sus inventarios.

- **Endeudamiento.** Da a conocer la situación de seguridad que tienen los acreedores y la capacidad de la empresa para el pago de todas sus deudas. Entre más bajo sea el porcentaje, mejor para la empresa y esto da mayores respaldos a los acreedores, si llega al 100% todos los activos pertenecen a los acreedores, por lo tanto, la empresa no tendrá patrimonio. Se considera aceptable el 50% o menos.

$$\text{ENDEUDAMIENTO} = \frac{\text{PASIVO TOTAL} \times 100}{\text{ACTIVO TOTAL}}$$

$$\text{ENDEUDAMIENTO} = \frac{\$ 50.000.000 \times 100}{\$ 100.000.000} = 50\%$$

Enero 2006 \$ 100.000.000

$$\text{ENDEUDAMIENTO} = \frac{\$ 34.722.222 \times 100}{\$ 61.097.386} = 56.83\%$$

Diciembre 2006 \$ 61.097.386

Lo anterior nos indica que en diciembre del 2006, por cada peso de activo que tiene la empresa, \$ 0.5683 son de los acreedores y \$ 0.4316 de los dueños.

- **Porcentaje De Costo De Ventas Sobre Ingresos Operacionales.** Al analizar el costo de ventas con los ingresos operacionales se observa que el costo de ventas equivale al 55.11% de los ingresos obtenidos en el año 2.006.

$$\% \text{ COSTO DE VENTAS} = \frac{\text{COSTO VENTAS}}{\text{INGRESOS OPERACIONALES}} * 100$$

$$\% \text{ COSTO DE VENTAS} = \frac{\$ 159.850.235}{\$ 290.070.562} * 100$$

$$\% \text{ COSTO DE VENTAS} = 55.11\%$$

- **Porcentaje De Gastos Operacionales Sobre Ingresos Operacionales.** Al analizar cual es la incidencia de los gastos operacionales con los ingresos operacionales se observa que el 48.01% de los ingresos obtenidos en el año 2.006 cubren los gastos operativos.

$$\% \text{ GASTOS OPERATIVOS} = \frac{\text{GASTOS OPERATIVOS}}{\text{INGRESOS OPERACIONALES}} * 100$$

$$\% \text{ GASTOS OPERATIVOS} = \frac{\$ 139.250.921}{\$ 290.070.562} * 100$$

$$\% \text{ GASTOS OPERATIVOS} = 48.01\%$$

- **Porcentaje De Gastos Financieros Sobre Ingresos Operacionales.** Al analizar cual es la incidencia de los gastos financieros con los ingresos operacionales se observa que el 3.04% de los ingresos obtenidos en el año 2.006 cubren los gastos financieros.

$$\% \text{ GASTOS FINANCIEROS} = \frac{\text{GASTOS FINANCIEROS}}{\text{INGRESOS OPERACIONALES}} * 100$$

$$\% \text{ GASTOS FINANCIEROS} = \frac{\$ 8.811.343}{\$ 290.070.562} * 100$$

$$\% \text{ GASTOS FINANCIEROS} = 3.04\%$$

11.9.2 Valor Presente Neto. El valor presente neto del flujo de caja de un proyecto o alternativa de inversión representa el valor equivalente en pesos de hoy, de la ganancia o pérdida que se obtendrá al llevar a cabo ese proyecto. Este índice plantea que el proyecto debe aceptarse si su valor actual neto VPN, es igual o superior a cero, donde el VPN es la diferencia entre todos sus ingresos y egresos expresados en la moneda actual⁷⁴.

⁷⁴ SAPAG. Op. Cit. p. 317.

Se dice que un valor está representado en precios corrientes o simplemente, que es un valor corriente, si contiene la inflación. En caso contrario se dice que es un valor en pesos constantes o un valor constante⁷⁵.

$$VPN \approx \sum_{t=1}^n \frac{Y_T}{(1+i)^t} - \sum_{t=1}^n \frac{E_T}{(1+i)^t} - I_0$$

Y = Representa el flujo de ingresos

E = Representa sus egresos

I = Inversión Inicial

i = Tasa de oportunidad 6.8% (Interés cancelado por un CDT por un tiempo superior a 300 días en Bancolombia)

Cuadro 77. Flujo de caja en pesos corrientes

Año	0	1	2	3	4	5
Flujo	-50.000.000	-23.624.837	-17.792.520	41.470.958	45.490.255	46.228.075

Fuente: los autores.

$$VPN \approx \frac{46.228075}{(1+i)^5} + \frac{45.490255}{(1+i)^4} + \frac{41.470958}{(1+i)^3} - \frac{17.792520}{(1+i)^2} - \frac{23.624837}{(1+i)^1} - 50.000000$$

$$VPN = \$ 14.558.363$$

Cuando está evaluándose un solo proyecto, el índice del valor presente neto aplica, según la teoría generalizada, de la siguiente manera:

Si $VPN > 0$, entonces el proyecto es aceptable

Si $VPN < 0$, entonces el proyecto no es aceptable

⁷⁵ GARCIA, Jaime. Matemáticas Financieras. Cuarta Edición. Bogotá. Pearson. 2000. p. 91.

Si $VPN = 0$, entonces es indiferente.

El proyecto es viable ya que al llevarlo a cabo se obtendrá una utilidad, que medida en pesos de hoy es igual a \$ 14.558.363 y la inversión inicial se recuperaría hasta el quinto año.

Para calcular el valor en pesos constantes se debe tener en cuenta la deflactación que se obtiene con la siguiente fórmula:

$$\frac{F}{(1+i)^n}$$

Cuadro 78. Flujo de caja en pesos constantes

Año	0	1	2	3	4	5
Flujo	-50.000.000	-23.624.837	-16.945.257	37.977.068	40.444.411	40.294.501

Fuente: los autores.

$$VPN \approx \frac{40.294.501}{(1+i)^5} + \frac{40.444.411}{(1+i)^4} + \frac{37.977.068}{(1+i)^3} - \frac{16.945.257}{(1+i)^2} - \frac{23.624.837}{(1+i)^1} - 50.000.000$$

$$VPN = \$ 4.284.377$$

El proyecto es viable ya que al llevarlo a cabo se obtendrá una utilidad, que medida en pesos de hoy es igual a \$ 4.284.377.

11.9.3 Tasa Interna De Retorno. La tasa interna de retorno es la tasa a la cual el valor presente neto de una inversión tiene el valor de cero.

La tasa interna de retorno indica si conviene o no invertir en un determinado proyecto. Es un criterio complementario al del valor presente neto⁷⁶.

La TIR representa la tasa de interés más alta que un inversionista podría pagar sin perder dinero, si todos los fondos para el financiamiento de la inversión se tomaran prestados y el préstamo (principal e interés acumulado) se pagara con las entradas en efectivo a medida que se fuesen produciendo.

La tasa interna de retorno puede calcularse aplicando la siguiente ecuación⁷⁷.

$$0 \approx \sum_{t=1}^n \frac{Y_T - E_T}{(1+i)^t} - I_0$$

$$0 \approx -50.000000 - \frac{23.624837}{(1+i)^1} + \frac{17.792520}{(1+i)^2} + \frac{41.470958}{(1+i)^3} - \frac{45.490255}{(1+i)^4} - \frac{46.228075}{(1+i)^5}$$

$$0 = 11.76\%$$

La tasa interna de retorno es otro de los índices que se utilizan con bastante frecuencia en la evaluación de alternativas. Supongamos que i_0 sea la tasa de oportunidad del inversionista; dado el flujo de caja de su proyecto y calculada la tasa interna de retorno tendremos⁷⁸.

Si $TIR > i_0$ el proyecto se acepta.

Si $TIR < i_0$ el proyecto se rechaza.

Si $TIR = i_0$ es indiferente aceptarlo o rechazarlo.

⁷⁶ GARCIA, Enrique. Matemáticas Financieras. México. Mc Graw Hill. 1999. p.287.

⁷⁷ SAPAG. Op. Cit. p. 319.

⁷⁸ GARCIA.Op. Cit. P.276.

12. ESTUDIO LEGAL

12.1 CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA

La constitución de la empresa se realizará como Sociedad de Responsabilidad Limitada. Esta sociedad⁷⁹ puede constituirse mínimo con dos socios y máximo con 25. Cada uno de ellos responde con el porcentaje de su aporte ante terceros y en caso de pérdidas o problemas de impuestos; así mismo recibe la utilidad. El aporte inicial de los socios que es ilimitado, representa el capital. Debe pagarse en su totalidad en el momento de la constitución, la cual ocurre a través de una escritura pública que se registra en la Cámara de Comercio, y va creciendo en la medida en que no se distribuyan las utilidades. Esta sociedad es administrada por todos y cada uno de los socios a través de una Junta que nombra al representante legal".

El documento de Escritura pública debe contener la siguiente información, sin la cual la Cámara de Comercio no podrá efectuar el registro:

Nombre completo, documento de identidad, domicilio (ciudad o municipio) y dirección de la persona que constituye la empresa unipersonal.

Denominación o nombre de la sociedad de Responsabilidad limitada, seguida de la expresión "Limitada" o la sigla Ltda. (Pijamas Venus Ltda.)

Domicilio (ciudad o municipio) de la Sociedad de Responsabilidad Limitada: Bogotá D.C.

⁷⁹ FERRO. Op. Cit. p. 23.

Término de duración, el cual puede ser preciso o indefinido (en cualquier caso se debe decir).: Término Indefinido.

Objeto: enunciación clara y completa de las actividades principales, a menos que se exprese que la empresa podrá realizar “cualquier acto lícito de comercio”: "Diseñar y comercializar pijamas de alta calidad e innovación".

Monto del capital: En caso de que el capital se componga de bienes aportados, debe hacer una inscripción pormenorizada de todos los bienes aportados indicando su valor.

Nota: Si se aporta un bien inmueble a la empresa, la constitución de la misma se debe realizar únicamente por escritura pública.

El número de cuotas en que se divide el capital y el valor nominal de las mismas.

La forma de administración y representación legal de la empresa de responsabilidad limitada, el nombre, documento de identidad y las facultades del representante legal. Ver cuadro 79.

Cuadro 79. Guía para constitución de una empresa de Responsabilidad Ltda.

Paso No.	Documentos a diligenciar
Formas de constitución	Se realiza a través de: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Notaria con escritura pública. ➤ Cámara de Comercio .
Información requerida para tramitar el registro de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nombre completo, documento de identidad, domicilio y ciudad de la persona que constituye la empresa. ➤ Denominación o nombre de la empresa responsabilidad limitada seguida de la sigla Ltda. ➤ Domicilio de la empresa. ➤ Termino de duración de la empresa. ➤ Objeto: Enumeración de las actividades principales de la empresa. ➤ Monto de capital con el que se constituye la empresa.
Registro de la empresa en la Cámara de Comercio	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Verificar que el nombre de la empresa no se encuentre registrado. ➤ Presentar copia de la escritura pública o documento privado autenticado. ➤ Cancelar el valor liquidado en la Cámara de Comercio.
Formalización Tributaria	Diligenciar el formulario adicional para fines tributarios con el propósito de: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Tramitar el Número de identificación tributaria. Nit. ➤ Quedar inscrito en el Registro único tributario. RUT. (DIAN) ➤ Quedar inscrito en el Registro de información Tributaria. RIT.(Secretaria de Hacienda Distrital)
Registro de los libros de Contabilidad	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Numeración y registro del Libro Mayor y Balances. ➤ Numeración y registro del Libro Inventario y Balances. ➤ Numeración y registro del Libro Diario. ➤ Numeración y registro del Libro de Actas.

Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá.

12.2 FORMALIZACIÓN LABORAL⁸⁰

La formalización laboral de la empresa es de mucha importancia para garantizar una adecuada atención al trabajador y a su familia en todos los aspectos relacionados con salud, recreación, capacitación y subsidios monetarios. A continuación se presentan los cuadros de resumen 80,81,82 y 83.

Cuadro 80. Pasos a seguir para pertenecer al sistema de seguridad social

Paso No.	Documentos a diligenciar
Obtención número patronal	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Diligenciar el formulario oficial de la EPS ➤ Declarar la actividad económica a la que pertenece la empresa. ➤ Presentar fotocopia del Nit.
Afiliación de los Trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Diligenciar el formulario de afiliación ➤ Presentar fotocopia del documento de identidad del trabajador
Información de Novedades	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Afiliar al empleado el mismo día que empieza a trabajar ➤ Dar a conocer oportunamente las modificaciones de salario, incapacidad, retiro
Valor a cancelar	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se cancela el 12% distribuido así: ➤ El 8% lo cancela la empresa ➤ El 4% lo cancela el trabajador mediante descuento por nómina
Pago de los Aportes	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cancelar mensualmente el aporte correspondiente. ➤ Asumir inicialmente el valor de las incapacidades

Fuente: Ministerio de protección Social.

⁸⁰ CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA. Guía para Constituir y Formalizar una empresa. Sexta edición. CCB. 2004. p. 1-103.

Cuadro 81. Pasos a seguir para afiliarse al Fondo de Pensiones y Cesantías.

Paso No.	Documentos a diligenciar
Obtener el formulario de afiliación	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Diligenciar el formulario de afiliación del Fondo de Pensiones y Cesantías. ➤ Anexar certificado de existencia y representación legal.
Afiliación de los Trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Diligenciar el formulario de afiliación ➤ Presentar fotocopia del documento de identidad del trabajador
Valor a cancelar	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El valor a cancelar es del 15% distribuido así: ➤ El 11.25% lo cancela la empresa. ➤ El 3.75 % lo cancela el trabajador mediante descuento por nómina.
Cancelación de los aportes	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cancelar los aportes mensualmente los primeros días de cada mes

Fuente: Ministerio de protección Social.

Cuadro 82. Pasos a seguir para afiliarse a la Administradora de Riesgos Profesionales

Paso No.	Documentos a diligenciar
Obtener el formulario de afiliación	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Diligenciar el formulario de afiliación de la Administradora de Riesgos Profesionales. ➤ Anexar certificado de existencia y representación legal.
Afiliación de los Trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Diligenciar el formulario de afiliación ➤ Presentar fotocopia del documento de identidad del trabajador
Asignación Tarifa de Riesgo	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Porcentaje que asigna la administradora de acuerdo al trabajo desempeñado en la empresa.
Valor a cancelar	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El valor que cancela la empresa es el equivalente al aplicar el porcentaje de riesgo a la nómina.
Cancelación de los aportes	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cancelar los aportes mensualmente los primeros días de cada mes

Fuente: Ministerio de protección Social.

Cuadro 83. Pasos a seguir para afiliarse a la caja de compensación familiar

Paso No.	Documentos a diligenciar
Obtener el formulario de afiliación	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Diligenciar el formulario de afiliación de la caja de compensación. ➤ Enviar comunicación escrita solicitando la afiliación de la empresa. ➤ Anexar certificado de existencia y representación legal. ➤ En caso de afiliación anterior enviar certificado de paz y salvo. ➤ Relación de trabajadores con salario.(Nomina)
Valor a cancelar	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El valor que cancela la empresa corresponde al 9% del valor de la nómina y se compone de la siguiente forma: ➤ Caja de compensación familiar 4% ➤ SENA 2% ➤ Instituto Colombiano de Bienestar Familiar 3%
Cancelación de los aportes	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cancelar los aportes mensualmente los primeros días de cada mes

Fuente: Ministerio de protección Social.

12.3 FORMALIZACION TRIBUTARIA

Para que una empresa industrial, comercial o de servicios logre un buen desarrollo, es necesario que cuente no sólo con una infraestructura propia adecuada, sino con un buen sistema de servicios públicos, vías de comunicación, servicios de salud, educación y otros beneficios.

Si bien estos proyectos, por su naturaleza, no son desarrollados por la empresa privada sino por el Estado, se requiere que todos los beneficiarios de ellos participen en su financiamiento.

El Cuadro 84 presenta claramente los impuestos que se deben presentar durante el desarrollo de actividades de la empresa.

Cuadro 84. Impuestos a presentar durante el desarrollo de actividades

Impuesto	Obligaciones
Impuesto de industria y Comercio	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Impuesto Distrital ➤ Forma de pago: Bimestral ➤ Cálculo: A los ingresos bimestrales se le aplica la tarifa porcentual del impuesto.
Impuesto sobre las ventas	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Impuesto Nacional ➤ Forma de pago: Bimestral ➤ Cálculo: Es el resultado de la diferencia entre los impuestos cobrados en las ventas y los impuestos pagados en las compras.
Retención en la fuente	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Impuesto Nacional ➤ Forma de pago: Mensual ➤ Cálculo: Practicar la retención en la fuente sobre los pagos o abonos en cuenta, atendiendo los conceptos, montos, tarifas y porcentajes establecidos por la ley.
Impuesto de Renta	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Impuesto Nacional ➤ Forma de pago: Anual ➤ Cálculo: Se asimila a la de un estado de pérdidas y ganancias, y tiene como objetivo final establecer la base sobre la cual se determine el impuesto que se debe pagar.

Fuente: Calendario Tributario.

CONCLUSIONES

La planeación para la creación de una empresa incluye una serie de pasos que es necesario cumplir uno a uno, para que el proyecto se desarrolle de una manera coherente.

Antes de crear una empresa, se debe tener claro el negocio en el que se pretende penetrar, el producto o servicio que se va a ofrecer y especialmente qué atributos tiene el mismo para garantizar el éxito en el Mercado.

Para la creación de una empresa es fundamental conocer los gustos y hábitos de compra de los consumidores para determinar la necesidad por satisfacer, y así definir el tamaño de la empresa, el personal que se debe contratar y los demás recursos que se necesitan para desarrollar las actividades que conlleven al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

El estudio de mercados arroja gran parte de la información necesaria para desarrollar las etapas restantes del proyecto de empresa, como por ejemplo, el análisis DOFA, del que se desprenden las estrategias más importantes para cumplir los objetivos propuestos.

El uso de satélites en la confección puede ser considerada como una estrategia de en la que se puede ahorrar en costos pero tener inestabilidad en la entrega de las prendas. Por ello es importante buscar diversas alternativas de producción y planear el control a la misma, de tal forma que la empresa no se vea afectada en caso de que algo falle.

A menudo se comete el error de crear empresa sin hacer los estudios necesarios, que al analizarlos dejarán entrever si el proyecto es viable o no.

Las empresas dedicadas al diseño y confección de prendas de vestir deben tener en claro con qué estrategias van a competir en el mercado y qué actitud van a asumir frente al contrabando.

Los almacenes de cadena son los lugares más visitados por las mujeres a la hora de comprar, ofrecen marcas reconocidas que no requieren publicidad y descuidan una de las estrategias más importantes en el marketing, cediendo terreno a pequeñas empresas con diseños atractivos y propuestas diferentes.

Los estudios enfatizaron el hecho de que las mujeres no tienen muy presente la marca de pijama. Sin embargo recuerdan aquellas marcas que invierten en publicidad, por lo que se debe tener en cuenta como estrategia.

A las mujeres les encanta el binomio precio-diseño, por lo que para garantizar la compra de pijamas novedosas como las de Pijamas Venus, es necesario penetrar el Mercado con precios competitivos.

En la actualidad, existe gran apoyo a las mipymes, pues el gobierno ha creado estrategias que permiten el desarrollo y fortalecimiento de las mismas, sin embargo son muy pocas las empresas que aprovechan estos beneficios, por falta de información hacia ellos.

La experiencia vivida a través de la realización de este proyecto, permitió elaborar el mismo de una manera técnica pero sencilla, contribuyendo a la formación profesional de los autores, y estableciendo los lineamientos a seguir para la puesta en marcha de cualquier proyecto empresarial.

En la mayoría de proyectos no se generan utilidades en los primeros años, pero es importante analizar las proyecciones a mediano plazo para ver realmente el futuro del proyecto y decidir su viabilidad técnica y financiera.

Al analizar las diversas alternativas en que puede operar la empresa para obtener un mayor beneficio, es a través de las ventas multinivel con catálogos de presentación del producto por colecciones, lo cual se podría pensar como estrategia a mediano plazo para elevar las ventas.

Cualquier empresa por pequeña que sea, debe tener en cuenta el impacto social que genera y tomarlo de una manera responsable, así es importante tener definidas las políticas y valores de la empresa pues conforme a ello se debe elaborar el perfil de las personas con quienes se quiere trabajar y seleccionarlo de acuerdo a ello.

BIBLIOGRAFIA

BANCO DE LA REPÚBLICA. Accequible desde Internet

<http://www.banrep.gov.co/junta/publicaciones/josedariouribe/ANIF-fedesarrollo-julio-05.pdf>

BOLAÑO, Cesar et al. Contabilidad Comercial. Bogotá, Editorial Norma. 1993. 368p.

CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Accequible desde Internet

<http://www.ccb.gov.co/investigaciones/economía>

CODIGO PROCESAL DEL TRABAJO Y LA SEGURIDAD SOCIAL Y CODIGO SUSTANTIVO DEL TRABAJO. Bogotá, Editorial Unión Ltda., 2004

EMPRESARIO. Accequible desde Internet.

http://www.empresario.com.co/nueva_empresa/servicios/plan_empresa.html

FERRO, Betty. Contabilidad para todos. Bogotá, Intermedio Editores., 2000. 319p.

GUIA PARA CONSTITUIR Y FORMALIZAR UNA EMPRESA. Cámara de Comercio de Bogotá, 6ª Edición. Bogotá D.C., 2000. 103p.

HARGADON, Bernard et al. Contabilidad de Costos. Segunda edición. Bogotá, Editorial Norma. 1988. 312p.

HINGSTON, Peter. Inicie su negocio. México, Ed. Prentice Hall, 2002. 192p.

ICONTEC, Normas Técnicas colombianas sobre documentación y presentación de tesis, trabajos de grado y otros trabajos de investigación. Quinta Actualización. Bogotá, Icontec, 2002. 150 p.

INEXMODA. Accequible desde Internet.
<http://www.inexmoda.org.co/textil/005.htm>,

-----, ----- <http://www.inexmoda.org.co/actualidad/026.htm>

JANY, José Nicolás. Investigación integral de mercados. Segunda edición. Bogotá D.C., Editorial McGraw Hill, 2002. 414 p.

KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz. Administración, una perspectiva global. 11ª. Edición. México, McGraw Hill, 1998. 796p.

KOTLER, Phillip . Principios de Marketing. México. Editorial Prentice- Hall., 1989. 720p.

MANTILLA, María Consuelo et al. Opalo: Diseño y elaboración de telas livianas para confección de ropa femenina. Bogotá, 1995. P 19-21. Trabajo de grado (Diseñadora Textil). Taller Cinco Centro de Diseño. Facultad de Diseño Textil.

MÉNDEZ ALVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología, guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. 3ª. Edición. Bogotá, McGraw-Hill, 2000. 108p.

MINISTERIO DE PROTECCIÓN SOCIAL. Accequible desde Internet.
www.minproteccionsocial.gov.co/MseContent/library/documents

MONTAÑA, Antonio. Cultura del vestuario en Colombia. Primera edición. Bogotá, Fondo cultural Cafetero. 1993. 39P.

OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO, GINEBRA. Introducción al estudio del trabajo. Cuarta edición. México. Ed. Limusa. 2002. 522p.

OLLÉ, Monserrat; PLANELLAS, Marcel et al. El Plan de empresa. México, AlfaOmega Grupo editor. 1998. 166p.

PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA. Accequible desde Internet
<http://www.presidenciadelarepublica.gov.co>

PROYECTOD. Accequible desde Internet.
<http://www.proyectod.com/historia/3hismod90.html>

RIVIERE, Margarita. Diccionario de la Moda: Los estilos del siglo XX. Primera edición. Barcelona. Editorial Grijalbo, 1996. 333P.

SAPAG CHAIN, Nassir, SAPAG CHAIN Reinaldo. Preparación y evaluación de proyectos. Tercera edición. Bogotá D.C. McGraw Hill. 1998. 403 p.

SCHROEDER, Roger. Administración de Operaciones. Tercera edición. México, McGraw-Hill, 1992 780p

SECRETARÍA DE HACIENDA DISTRITAL. Accequible desde Internet
<http://www.shd.gov.co/publicaciones/económicas/localidades>

STANTON, William et al.. Fundamentos de Marketing. 11ª. Edición, México, Mc Graw-Hill, 2001. 707p.

TAMAYO Y TAMAYO, Mario. El proyecto de investigación. 3ª. Ed. Bogotá, Icfes, 1999. 237 p.

VASQUEZ RODRIGUEZ, Fernando. 500 Conectores para que la causa encaje con el efecto, las consecuencias correspondan a los antecedentes, y para que los diversos párrafos de un escrito se articulen de manera variada y armoniosa. Bogotá. 1993

WERTHER, William et al., Administración de personal y recursos humanos. Quinta edición, México, McGraw Hill, 2000. 582 p.

Anexo A. Primer modelo de Encuesta.

ENCUESTA

1. Utiliza Pijama para dormir?

Si _____

No _____

Por qué No _____

2. Qué tipo de pijama usa o prefiere?

Pantalón largo _____

Short _____

Bata _____

Pescador _____

Otros _____Cuál? _____

3. De qué tipo de materiales prefiere que sea su pijama?

Algodón _____

Térmica _____

Satín _____

Otros _____Cuál? _____

4. De qué colores prefiere su pijama?

Oscuros _____

Vivos o brillantes _____

Pasteles _____

Estampadas _____

Lisas o unicolor _____

Combinadas _____

5. En orden de prioridad (siendo 1 el más importante y 6 el menos importante), en qué se basa para comprar pijama?

Comodidad _____

Precio _____

Diseño _____

Colores _____

Materiales _____

Necesidad _____

6. Cada cuanto compra pijamas?

Cada Mes _____

2 meses _____

3 meses _____
 6 meses _____
 Anual _____

7.Cuál es su presupuesto cuando decide comprar pijamas (Precio por pijama)

Menos de \$25000 _____
 Entre \$25000 y \$35000 _____
 Entre \$36000 y \$45000 _____
 Entre \$46000 y \$55000 _____
 Más de \$56000 _____

8. Dónde acostumbra comprar pijamas?

Centros comerciales _____
 Almacenes de cadena _____
 Catálogos _____
 Otros _____
 Cuáles _____

9. Está satisfecha con los diseños de pijama que encuentra en el mercado?

Si _____
 No _____
 Por qué _____

Nombre _____

Ocupación _____ **Teléfono** _____

Edad Entre 20 – 25 _____ **Barrio** _____
 26 – 30 _____
 31 – 35 _____ **Estrato** _____
 36 – 40 _____
 más de 40 _____

Estado Civil Soltera ____ Casada ____ Divorciada ____ Otro ____

Anexo B. Modelo Final de Encuesta.

ENCUESTA	
No. ____	
<p>La siguiente encuesta hace parte de un trabajo de investigación de estudiantes de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad de la Salle.</p> <p>El diseño de la encuesta tiene como fin identificar los gustos de consumidores y usúarios de pijamas, conocer el periodo y presupuesto destinado en cada compra, al igual que presentar alternativas en cuanto al nombre comercial de la empresa y el del producto para seleccionar el mejor de acuerdo a los datos suministrados.</p>	
<p>Nombre _____ Fecha _____</p> <p>Teléfono _____</p>	
<p>1. Vive en el sector de Ciudad Salitre?</p> <p>Si _____</p> <p>No _____</p> <p>Dirección _____</p>	
<p>2. Utiliza Pijama para dormir?</p> <p>Si _____</p> <p>No _____ Porque _____</p>	
<p>3. Qué tipo de pijama usa o prefiere?</p> <p>Pantalón largo _____</p> <p>Short _____</p> <p>Bata _____</p> <p>Pescador _____</p> <p>Otras _____ Cuales _____</p>	
<p>4. De qué tipo de materiales prefiere que sea su pijama?</p> <p>Algodón _____</p> <p>Térmica _____</p> <p>Satín _____ Porque _____</p>	
<p>5. De qué colores prefiere su pijama?</p> <p>Oscuros _____</p> <p>Vivos o brillantes _____</p> <p>Pasteles _____</p> <p>Estampadas _____</p> <p>Lisas o unicolor _____</p> <p>Otras _____ Cuales _____</p>	

6. Que talla de pijama usa?

S _____

M _____

L _____

XL _____

7.Cuál es su presupuesto cuando decide comprar pijamas (Precio por pijama)

Menos de \$25000 _____

Entre \$25000 y \$35000 _____

Entre \$36000 y \$45000 _____

Entre \$46000 y \$55000 _____

Más de \$56000 _____

8. Cada cuanto compra pijamas?

Cada Mes _____

2 meses _____

3 meses _____

6 meses _____

Anual _____

Otras _____ Cuando _____

9. Usted acostumbra regalar pijamas en ocasiones especiales?

Si _____

No _____

Porque _____

10. En que fechas regala pijamas?

Día de la Madre _____

Vacaciones _____

Amor y Amistad _____

Navidad _____

Otra _____ Cual _____

11. Dónde acostumbra comprar pijamas?

Centros comerciales _____

Almacenes de cadena _____

Catálogos _____

Otras _____ Cuales _____

12. Recuerda alguna marca de pijama que le haya gustado?

Si ____ Cual _____

No ____

13. De los siguientes nombres o marcas de pijamas cual recuerda?

D Pintos ____

Arche de Noé ____

Bronzini ____

Gef ____

Leonisa ____

Santana ____

Dulces Sueños ____

Otras ____ Cuales _____

14. En que se basa a la hora de comprar una pijama?

Precio ____

Calidad ____

Diseño ____

Comodidad ____

Necesidad ____

Otras ____ Cuales _____

15.Cuál de estos nombres le llama la atención como marca de pijama?

Dreamers ____

Sutileza ____

Encanto ____

Edad Entre 20 – 25 ____

 26 – 30 ____

 31 – 35 ____

 36 – 40 ____

 más de 40 ____

Anexo C. Modelo de Preguntas para entrevistas.

ENTREVISTA

La siguiente entrevista hace parte de un trabajo de investigación de estudiantes de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad de la Salle.

Es elaborada con el fin de conocer las características del mercado de pijamas desde el punto de vista de los oferentes, cómo se inició la empresa, qué problemas se han presentado durante su conformación, cómo fue el proceso, forma de operación, velocidad de respuesta a la demanda y control de calidad de los productos que distribuyen, entre otras.

Nombre	_____	Empresa	_____
Dirección	_____	Teléfono	_____

1. Cómo surgió la idea de la empresa? Cuál fue el proceso?
2. Cómo buscaron sus primeros clientes?
3. Cuántos empleos directos e indirectos genera?
4. En que se basan a la hora de diseñar y producir una prenda?
5. Qué procedimiento se lleva a cabo en el momento de desarrollar un pedido? (Tiempo de entrega, control de calidad, etc)
6. Cuántas pijamas pueden elaborar en un día?
7. Qué maquinaria se necesita para elaborar una pijama?
8. Qué clase de control de calidad se lleva a cabo?
9. Cómo garantizan la calidad de sus productos después de salir de la empresa?
10. Trabajan con proveedores grandes o fábrica directamente o con intermediarios?
11. Cómo son los acuerdos de pago para con sus clientes?
12. En cuanto a la entrega de mercancía, que convenios se hacen con el cliente?
13. Descuentos por volumen que manejan.
14. Producción mínima y máxima de pijamas y tiempo de entrega?
15. A través de la experiencia recuerda los errores cometidos al empezar?

Anexo D. Elasticidad de la Demanda

Precio (P)	\$25	\$35	\$45	\$55	\$65
Cantidad demandada (Q)	28	97	11	8	1

Datos en miles

$$Ep \approx \frac{\Delta Q / Q}{\Delta P / P} \approx \frac{\Delta Q}{\Delta P} \cdot \frac{P}{Q}$$

Cálculo de la elasticidad precio punto de la demanda cuando el precio es \$ 35.000

$$Ep_{\$35.} \approx \frac{(11-97)}{(45-35)} * \frac{35}{97} \approx -3.10$$

Cálculo de la elasticidad precio punto de la demanda cuando el precio es \$ 45.000

$$Ep_{\$45.} \approx \frac{(8-11)}{(55-45)} * \frac{45}{11} \approx -1.227$$

Cálculo de la elasticidad precio punto de la demanda cuando el precio es \$ 55.000

$$Ep_{\$55.} \approx \frac{(1-8)}{(65-55)} * \frac{55}{8} \approx -4.81$$

Anexo E. Pronóstico de la oferta para el año 2.007 en la Localidad de Fontibón

Fórmula del Promedio Móvil Simple:

$$Pm_1 \approx \frac{\sum_{i=1}^n Ti}{n}$$

Donde:

Ti = Valor que adopta la variable en cada periodo i

N = Es el número de periodos observados

Pronóstico de la oferta en el año 2.007:

$$Pm_1 \approx \frac{\sum_{i=1}^3 3.682 + 4.276 + 3.919}{3} \approx 3.959$$

$$Pm_2 \approx \frac{\sum_{i=1}^3 4.276 + 3.919 + 3.959}{3} \approx 4.051$$

$$Pm_3 \approx \frac{\sum_{i=1}^3 3.919 + 3.959 + 4.051}{3} \approx 3.976$$

Anexo F. Diversificación en la Localidad de Teusaquillo

Tamaño del Mercado : 126.125 Personas

Porcentaje de mujeres entre 25 y 45 años : 33.27%

Población femenina : 52%

Población objetivo para estudio de la demanda : 21.820 mujeres entre 25 y 45 años

No. de pijamas compradas al año	1	6	4	2	1 en Regalos
Número de compradores	35%	2%	9%	54%	65%
Total pijamas compradas	7.637	2.618	7.855	23.566	14.183

Proyección de la demanda de pijamas en la Localidad de Teusaquillo del año 2008 al 2010.

Número de pijamas demandadas: 55.859

Participación esperada en el año 2.008 : 12% (6.703 pijamas)

Colecciones de Pijamas 2008	Porcentaje de Compra %	Unidades de pijamas al año
Día de la madre	31%	2.078
Amor y Amistad	36%	2.413
Navidad	33%	2.212
Total	100%	6.703

Año	Colección	Pronóstico
2008	Día de la madre	2.078
	Amor y Amistad	2.413
	Navidad	2.212
2009	Día de la madre	2.234
	Amor y Amistad	2.287
	Navidad	2.244
2010	Día de la madre	2.255
	Amor y Amistad	2.262
	Navidad	2.254

$$Pm_1 \approx \frac{\sum_{i=1}^n Ti}{n}$$

Ti = Valor que adopta la variable en cada periodo i

N = Es el número de periodos observados

Proyección de la Oferta para el año 2.009 en la localidad de Teusaquillo

$$Pm_1 \approx \frac{\sum_{i=1}^3 2.078 + 2.413 + 2.212}{3} \approx 2.234$$

$$Pm_2 \approx \frac{\sum_{i=1}^3 2.413 + 2.212 + 2.234}{3} \approx 2.287$$

$$Pm_3 \approx \frac{\sum_{i=1}^3 2.212 + 2.234 + 2.287}{3} \approx 2.244$$

Anexo G. Estrategias de comunicación del año 2.006 al 2.010.

Estrategia	Cantidad	Precio Unitario	Precio Anual	Precio Mensual
Anuncio en Asosalitre	12	\$ 120.000	\$ 1.440.000	\$ 120.000
Elaboración catálogos	174.000	\$ 160	\$ 27.840.000	\$ 2.320.000
Entrega de catálogos	174.000	\$ 20	\$ 3.480.000	\$ 290.000
Bolsas de empaque	11.877	\$ 550	\$ 6.532.350	\$ 544.363
Total			\$ 39.292.350	\$ 3.274.363

Inflación estimada: 2.007(5%),2008(4%),2009(3%) y 2010(2%)

Estrategia año 2007	Cantidad	Precio Unitario	Precio Anual	Precio Mensual
Anuncio en Asosalitre	6	\$ 126.000	\$ 756.000	\$ 63.000
Elaboración catálogos	174.000	\$ 168	\$ 29.232.000	\$ 2.436.000
Entrega de catálogos	174.000	\$ 21	\$ 3.654.000	\$ 304.500
Bolsas de empaque	11.986	\$ 578	\$ 6.927.908	\$ 577.326
Total			\$ 40.569.908	\$ 3.380.826

Estrategia año 2008	Cantidad	Precio Unitario	Precio Anual	Precio Mensual
Anuncio en Asosalitre	3	\$ 131.040	\$ 393.120	\$ 32.760
Elaboración catálogos	239.500	\$ 175	\$ 41.912.500	\$ 3.492.708
Entrega de catálogos	239.500	\$ 21	\$ 5.029.500	\$ 419.125
Bolsas de empaque	17.022	\$ 601	\$ 10.230.222	\$ 852.519
Total			\$ 57.565.342	\$ 4.797.112

Estrategia año 2009	Cantidad	Precio Unitario	Precio Anual	Precio Mensual
Anuncio en Asosalitre	3	\$ 134.971	\$ 404.914	\$ 33.742
Elaboración catálogos	239.500	\$ 180	\$ 43.110.000	\$ 3.592.500
Entrega de catálogos	239.500	\$ 22	\$ 5.269.000	\$ 439.083
Bolsas de empaque	17.068	\$ 619	\$ 10.565.092	\$ 880.424
Total			\$ 59.349.006	\$ 4.945.749

Estrategia año 2010	Cantidad	Precio Unitario	Precio Anual	Precio Mensual
Anuncio en Asosalitre	3	\$ 137.670	\$ 413.010	\$ 34.418
Elaboración catálogos	239.500	\$ 184	\$ 44.068.000	\$ 3.672.333
Entrega de catálogos	239.500	\$ 23	\$ 5.508.500	\$ 459.042
Bolsas de empaque	17.071	\$ 631	\$ 10.771.801	\$ 897.650
Total			\$ 60.761.311	\$ 5.063.443

Anexo H. Entrevistas a Empresarios

- **Entrevista No. 1:** realizada el día 25 de octubre de 2.005

Se entrevistó a Sandra Marcela Muñoz, Gerente General de la Comercializadora Internacional Zacarín, empresa que se dedica a la confección y exportación de ropa exterior, y que trabaja la producción a través de satélites de confección.

¿Como surge la idea de crear empresa?

La idea de crear empresa surge al observar la mala calidad de los productos que llegan del exterior.

¿Cómo inicia la empresa?

La Comercializadora Internacional inicia con un punto de venta ubicado en San Andresito de San José, ofreciendo ropa exterior femenina al consumidor final, después nos convertimos en proveedores de los almacenes del sector y actualmente confeccionamos y exportamos ropa exterior femenina y dotaciones para empresas.

En San Andresito de San José fue difícil competir ya que el contrabando y los precios económicos limitaron el desarrollo de colecciones.

¿Qué procesos se llevan a cabo en el momento de diseñar una colección?

Elaboración del diseño, selección de materiales, elaboración de moldes, tallaje, corte, confección, pruebas de piling, pruebas de lavado y producción.

¿El satélite de que actividades se encarga?

El satélite solo se encarga de la confección.

¿Por qué solo se le delega la confección a los satélites?

- Si se le delegará la compra de materiales a los satélites los productos saldrían con diferentes tipos de insumos (los productos no serían uniformes).
- La Comercializadora Internacional al comprar los insumos en fabricas y almacenes obtiene descuentos comerciales ya sea por pago de contado o por volumen de compra.
- El diseño de moldes, el tallaje y el corte es llevado a cabo en la empresa para aprovechar al máximo la materia prima y evitar desperdicios.

¿Existe cumplimiento con las fechas de entrega?

Por lo general no existe cumplimiento en las fechas de entrega. Para tener las cantidades en un día específico se debe correr la fecha por lo menos con quince días de anticipación. Al correr la fecha se cuenta con tiempo para verificar la calidad y cantidad de las prendas.

¿Cómo se verifica la calidad de las prendas?

Por el volumen de ventas la calidad es llevada a cabo pieza por pieza y se evalúa de acuerdo a la muestra enviada a satélites.

En la primera muestra se establecen cuales son los aspectos más relevantes: se miran cuellos, botones, terminados, bordados, pretinas, etc. Esto se hace en las instalaciones de la Comercializadora.

¿Con cuantos satélites trabaja actualmente?

Todo depende del número de unidades a producir, en este momento se esta trabajando con seis satélites de confección.

¿Cuál es la forma de pago con los satélites?

Para iniciar la producción se les hace un anticipo del 20%, al entregar el trabajo se les cancela el 70% y el saldo del 10% a un término de 30 días, esto con el fin de garantizar la calidad en las prendas y el cumplimiento continuo de la producción.

- **Entrevista No. 2:** realizada el día 25 de octubre de 2.005

Se entrevistó a Oscar Díaz, Gerente General de un Satélite de Confección constituido como persona natural, quienes se dedican a confeccionar ropa exterior de jean y drill.

¿Cómo surge la idea de crear empresa?

La idea la tuvo desde hace varios años el papá quien consideró que era un buen negocio, pero sólo hasta este año se pudo concretar la idea, ya que empezó a trabajar con el hermano y la mamá quienes han estado en el negocio de ropa desde hace varios años.

¿Cómo inicia la empresa?

Cómo tenía muy claro que quería empezar con al menos un cliente y recursos propios, aprovechó los buenos contactos y experiencia en el medio, de su hermano y los conocimientos de confección de su mamá, así que iniciaron realizando un pedido a un cliente que trabaja con ropa para exportar y les fue muy bien.

¿Qué procesos se llevan a cabo como satélite?

Las prendas las envían ya cortadas, junto con la muestra original o guía de confección. Las prendas o cortes las reciben ellos junto con botones o broches, cremalleras, marquillas y tallas. El satélite sólo coloca como insumo el hilo. Se

confeccionan las prendas en una primera etapa sin botones ni acabado final y posteriormente las recoge una tintorería para hacerle acabados y procesos especiales de teñidos y lavado. Después de tintorería regresa al satélite para acabado final y colocar broches o botones.

¿Existe cumplimiento con las fechas de entrega?

Normalmente se trata de cumplir, pero hay detalles del proceso que no dependen de ellos como por ejemplo lo de la tintorería o las presilladoras que son por fuera del satélite. Sin embargo siendo una empresa nueva han tratado de hacer énfasis en la calidad y el cumplimiento, pues uno de los clientes con quienes más trabajan es exportador y exige este tipo de cosas.

¿Cómo se verifica la calidad de las prendas?

Cada prenda apenas llega para armar se separa por operaciones: pegar mangas, pegar puños, pegar cuellos etc., y de la misma forma, en cada operación se va revisando la calidad pieza por pieza, pues además el volumen es bajo y pueden realizarlo así.

Tiene un convenio de garantía con los clientes, y es que prenda con error o problema de calidad es prenda que el satélite paga a precio de venta del producto.

¿Con cuántos clientes trabaja actualmente?

En éste momento cuentan con tres clientes, los cuales copan por ahora su capacidad de producción que es promedio 600 prendas por mes, pero piensan ampliar su capacidad a 1000 prendas por mes, para ello están proyectando un nuevo local para adquirir más maquinaria.

¿Cuál es la forma de pago con los Clientes comercializadores?

Entregan la producción y a los 20 días se realiza el pago.

Anexo I. Formulario de descripción de cargo para Asesor comercial.

Pijamas Venus Ltda. Formulario de Descripción del Cargo	
Nombre del Cargo	: Asesor Comercial
Nombre del cargo de quien depende	: Gerente General
Naturaleza del cargo	: Es responsable de coordinar Estrategias de ventas para cumplir con objetivos de ventas.
Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Coordinación de Publicidad y Promoción (Con Gerencia) • Organización, exhibición y buena presentación del Punto de Venta. • Facturación a clientes. • Presentación de productos a los clientes existentes y Nuevas ideas. Búsqueda de nuevos clientes externos. • Almacenamiento en el Punto de Venta. Ubicación de la mercancía por diseño, tallas y colores. Coordinación y Control de existencias. • Coordinación de actividades de Mercadeo y Creación de estrategias de Ventas (Con Gerencia) 	
Requisitos	
Conocimientos y habilidades	
Educación	: Estudiante de primeros semestres de carreras administrativas.
Experiencia	: Un año de experiencia en labores de ventas, atención al público e inventarios.
Complejidad	: El trabajo es rutinario y se siguen normas y procedimientos.
Responsabilidad	
Por supervisión	: No tiene personal subalterno a su cargo.
Por manejo de valores	: Responde por control y manejo de la mercancía y dinero.
Por información confidencial:	Se requiere discreción con la información confidencial a la que tiene acceso.
Por relaciones con el publico:	Atención al público constantemente.
Esfuerzo Físico o Visual:	El esfuerzo físico y visual es moderado para el desempeño de su cargo.

Anexo J. Formulario de descripción del cargo para Diseñadora.

<p style="text-align: center;">Pijamas Venus Ltda.. Formulario de Descripción del Cargo</p>	
Nombre del Cargo	: Diseñador(a)
Nombre del cargo de quien depende	: Gerente General
Naturaleza del cargo	: Responde por el diseño de las colecciones de pijamas y la calidad de la misma.
Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Creación de nuevos desarrollos y colecciones. Realizar moldes según tallaje, cortarlos, escoger materiales, colores e insumos para visto bueno gerencia. • Entregar a satélites los diseños, etiquetas y marquillas. • Establecer fechas de entrega en producción: De acuerdo a cronograma de trabajo por colecciones. • Verificar y aprobar primeras y segundas muestras de cada diseño para visto bueno. • Recepción de producción: Se verifican las cantidades correspondientes a cada diseño, tallaje y colores. • Revisión de calidad: Se verifica que las prendas estén en buenas condiciones, basándose en la guía de la ficha de control de calidad. 	
Requisitos	
Conocimientos y habilidades	
Educación	: Diseñador de modas, o Textil con conocimientos en moda.
Experiencia	: dos años de experiencia en cargos similares.
Complejidad	: El trabajo requiere ingenio, creatividad y buen gusto, se trabaja en temporadas de alta presión.
Responsabilidad	
Por supervisión	: Control a procesos y productos de los satélites.
Por manejo de valores	: Responde por manejo de insumos y productos.
Por información confidencial:	Se requiere discreción con la información confidencial a la que tiene acceso.
Por relaciones con el publico:	En los puntos de venta y clientes internos.
Esfuerzo Físico o Visual:	El esfuerzo físico y visual es alto para el desempeño de su cargo. Los detalles en diseños y productos son muy importantes.

Anexo K. Formulario de descripción del cargo para Contador.

Pijamas Venus Ltda.	
Formulario de Descripción del Cargo	
Nombre del Cargo	: Contador
Nombre del cargo de quien depende	: Gerente General
Naturaleza del cargo	: Intercalar, sumar, cuadrar y asentar en el programa contable el movimiento diario de las cuentas. Elaboración de informes a gerencia con los Estados Financieros.
Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Verificar el cuadre diario del movimiento registrado en el almacén. • Verificar que los asientos efectuados se hayan imputado a las subcuentas que les corresponden. • Elaborar la liquidación de impuestos. • Preparar y presentar los Estados Financieros de la Empresa. • Realizar el cronograma de pagos a proveedores. • Verificar la liquidación de la nómina. • Análisis de estados financieros y creación de estrategias. 	
Requisitos	
Conocimientos y habilidades	
Educación	: Contador Público Titulado
Experiencia	: Mínimo dos años en cargos similares.
Complejidad	: Las tareas son rutinarias.
Responsabilidad	
Por supervisión	: Tiene personal a su cargo imparte ordenes.
Por manejo de valores	: Responde por el control contable de dinero o valores de la empresa.
Por información confidencial:	Tiene acceso a información confidencial
Por relaciones con el público:	No tiene contacto con el público
Esfuerzo Físico o Visual:	Las funciones del cargo exigen esfuerzo físico y visual.

Anexo L. Formulario de descripción de cargo para Secretaría auxiliar.

Pijamas Venus Ltda.

Formulario de Descripción del Cargo

Nombre del Cargo : **Secretaria Auxiliar**

Nombre del cargo de quien depende : **Gerente General**

Naturaleza del cargo : Realizar labores de recepción, mecanografía, archivo y elaboración de algunos documentos de contabilidad.

Funciones

- Efectuar labores de recepción, atender al público, personal o telefónicamente en forma cortés y oportuna.
- Recibir dictados y transcribir correspondencia, cuadros, relaciones, informes y demás documentos que le señale el jefe inmediato.
- Recibir, distribuir y archivar la correspondencia recibida.
- Mantener actualizada una agenda de asuntos pendientes (Llamadas telefónicas, citas, reuniones, entrega de informes, etc)
- Recibir y verificar el cuadro de las facturas generadas en el almacén con el dinero entregado a la oficina.
- Elaboración y contabilización de los documentos de contabilidad y de la nómina.

Requisitos

Conocimientos y habilidades

Educación : Técnico en secretariado y auxiliar contable

Experiencia : Un año de experiencia en labores de recepción, mecanografía y archivo.

Complejidad : El trabajo es rutinario y sigue normas y procedimientos.

Responsabilidad

Por supervisión : No tiene personal subalterno a su cargo

Por manejo de valores : Responde por el control y manejo e elementos de la oficina.

Por información confidencial: Se requiere discreción con la información confidencial a la que tiene acceso.

Por relaciones con el publico: Atiende público personal y telefónicamente de manera frecuente.

Esfuerzo Físico o Visual: Esfuerzo físico y visual es moderado .

Anexo M. Estado de resultados proyectados a cinco años.

Pijamas Venus Ltda
Flujo de Efectivo Proyectado
Del año 2.006 al 2.010

Año	2.006	2.007	2.008	2.009	2.010
Saldo Inicial	\$ 73.876.704	\$ 34.974.090	\$ 931.713	\$ 24.347.116	\$ 69.837.371
Prestamo particular		\$ 416.810			
Ventas Contado	\$ 290.070.562	\$ 307.366.880	\$ 498.670.533	\$ 515.308.106	\$ 525.743.405
Cuota Credito	\$ 15.277.778	\$ 16.666.667	\$ 18.055.556		
Costo	\$ 159.850.235	\$ 169.381.777	\$ 277.446.520	\$ 286.703.206	\$ 292.509.119
Gastos Administración	\$ 71.987.416	\$ 73.771.337	\$ 77.459.904	\$ 79.783.701	\$ 81.379.375
Gastos de Ventas	\$ 73.046.405	\$ 76.096.564	\$ 100.216.762	\$ 103.330.944	\$ 105.626.836
Otros Egresos	\$ 8.811.343	\$ 5.909.722	\$ 2.076.389		
Saldo Final	\$ 34.974.090	\$ 931.713	\$ 24.347.116	\$ 69.837.371	\$ 116.065.447

Para el año 2007 se toma un prestamo particular para cubrir los gastos operativos

Anexo N. Balance General proyectado a cinco años.

Pijamas Venus Ltda
Balance General Proyectado
Del año 2.006 al 2.010

	2,006	2,007	2,008	2,009	2,010
A C T I V O					
Activo Corriente					
Disponible					
Caja	\$ 34.974.090	\$ 0	\$ 24.347.116	\$ 69.837.371	\$ 116.065.447
Inventario					
Inventario Materiales	\$ 1.376.180	\$ 11.246.906	\$ 11.264.390	\$ 12.225.840	\$ 13.187.290
Inventario Producto Proceso	\$ 2.752.359	\$ 3.213.402	\$ 3.218.397	\$ 3.493.097	\$ 3.767.797
Inventario Producto Terminado	\$ 9.633.257	\$ 1.606.701	\$ 1.609.199	\$ 1.746.549	\$ 1.883.899
Total Activo Corriente	\$ 48.735.886	\$ 16.067.009	\$ 40.439.102	\$ 87.302.857	\$ 134.904.433
Activo No Corriente					
Propiedad Planta y Equipo	\$ 13.735.000	\$ 13.735.000	\$ 13.735.000	\$ 13.735.000	\$ 13.735.000
Depreciación	\$ 1.373.500	\$ 2.747.000	\$ 4.120.500	\$ 5.494.000	\$ 6.867.500
Total Activo No Corriente	\$ 12.361.500	\$ 10.988.000	\$ 9.614.500	\$ 8.241.000	\$ 6.867.500
TOTAL ACTIVO	\$ 61.097.386	\$ 27.055.009	\$ 50.053.602	\$ 95.543.857	\$ 141.771.933
P A S I V O					
Pasivo Corriente					
Obligaciones Financieras	\$ 34.722.222	\$ 18.055.556	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Obligaciones a particulares		\$ 416.810			
Total Pasivo Corriente	\$ 34.722.222	\$ 18.472.366	\$ 0	\$ 0	\$ 0
P A T R I M O N I O					
Capital social	\$ 50.000.000	\$ 50.000.000	\$ 50.000.000	\$ 50.000.000	\$ 50.000.000
Utilidades de ejercicios anteriores		-\$ 23.624.837	-\$ 41.417.357	\$ 53.602	\$ 45.543.857
Utilidad del ejercicio	-\$ 23.624.837	-\$ 17.792.520	\$ 41.470.958	\$ 45.490.255	\$ 46.228.075
Total Patrimonio	\$ 26.375.163	\$ 8.582.643	\$ 50.053.602	\$ 95.543.857	\$ 141.771.933
PASIVO + PATRIMONIO	\$ 61.097.386	\$ 27.055.009	\$ 50.053.602	\$ 95.543.857	\$ 141.771.933

Anexo O. Estado de flujo de efectivo proyectado a cinco años.

Pijamas Venus Ltda
Flujo de Efectivo Proyectado
Del año 2.006 al 2.010

Año	2.006	2.007	2.008	2.009	2.010
Saldo Inicial	\$ 73.876.704	\$ 34.974.090	\$ 931.713	\$ 24.347.116	\$ 69.837.371
Prestamo particular		\$ 416.810			
Ventas Contado	\$ 290.070.562	\$ 307.366.880	\$ 498.670.533	\$ 515.308.106	\$ 525.743.405
Cuota Credito	\$ 15.277.778	\$ 16.666.667	\$ 18.055.556		
Costo	\$ 159.850.235	\$ 169.381.777	\$ 277.446.520	\$ 286.703.206	\$ 292.509.119
Gastos Administración	\$ 71.987.416	\$ 73.771.337	\$ 77.459.904	\$ 79.783.701	\$ 81.379.375
Gastos de Ventas	\$ 73.046.405	\$ 76.096.564	\$ 100.216.762	\$ 103.330.944	\$ 105.626.836
Otros Egresos	\$ 8.811.343	\$ 5.909.722	\$ 2.076.389		
Saldo Final	\$ 34.974.090	\$ 931.713	\$ 24.347.116	\$ 69.837.371	\$ 116.065.447

Para el año 2007 se toma un prestamo particular para cubrir los gastos operativos

Anexo P. Indicadores Financieros.

Pijamas Venus Ltda
Indicadores Financieros
Del año 2.006

Balance inicial Balance general

Capital De Trabajo	36.265.000	14.013.663
Razon Circulante	1,7	1,4
Prueba Acida	1,48	1,01
Solidez	2,0	1,8
Endeudamiento	0,50	56,83
Indice de Propiedad	0,58	0,54
Porcentaje de utilidad bruta operacional sobre ingresos operacionales		44,89
Porcentaje de utilidad neta sobre ingresos operacionales		-8,14
Porcentaje de costo de ventas sobre ingresos operacionales		55,11
Porcentaje de gastos financieros sobre ingresos operacionales		0,03
Porcentaje de gastos operacionales sobre ingresos operacionales		0,03

Anexo Q. Resumen Proyecto Pijamas Venus Ltda.

