

1-1-2005

# Estudio de viabilidad para la creación de la empresa "Confecciones Venus (E.A.T.)"

Jhon Alexander Rodríguez

Fredy Alessio Espitia

Follow this and additional works at: [https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion\\_de\\_empresas](https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas)

---

## Citación recomendada

Rodríguez, J. A., & Espitia, F. A. (2005). Estudio de viabilidad para la creación de la empresa "Confecciones Venus (E.A.T.)". Retrieved from [https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion\\_de\\_empresas/634](https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/634)

This Trabajo de Grado is brought to you for free and open access by the Facultad de Ciencias Administrativas y Contables 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](mailto:ciencia@lasalle.edu.co).

**ESTUDIO DE VIABILIDAD PARA LA CREACIÓN DE LA EMPRESA  
“CONFECCIONES VENUS (E.A.T.)”**

**JHON ALEXANDER RODRÍGUEZ  
FREDY ALESSIO ESPITIA**

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
BOGOTÁ D.C.  
2005**

**ESTUDIO DE VIABILIDAD PARA LA CREACIÓN DE LA EMPRESA  
“CONFECCIONES VENUS (E.A.T.)”**

**JHON ALEXANDER RODRÍGUEZ  
FREDY ALESSIO ESPITIA**

**Trabajo presentado como requisito para optar al título de  
Administrador de Empresa**

**Director  
JUAN GABRIEL GÓMEZ CAMPOS  
Administrador de Empresas**

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
BOGOTÁ D.C.  
2005**

**Página de aceptación**

---

---

---

---

---

Firma del Presidente del Jurado

---

Firma del Jurado

---

Firma del Jurado

Bogotá D.C., julio 14 de 2005

*A Dios por permitirnos culminar  
este proyecto.  
A nuestras familias por su valiosa  
ayuda y el amor demostrado en los  
momentos difíciles.*

*Con amor,*

*Jhon y Fredy*

## **AGRADECIMIENTOS**

Los autores expresan sus agradecimientos :

A las Directivas de la Universidad por su preocupación en la formación de los estudiantes.

Al personal Docente por su apoyo y orientación para estructurar profesionales éticos, analíticos y con sentido de pertenencia al país y los valores lasallistas.

A los amigos que brindaron su amistad y fueron solidarios cuando los necesitamos.

A todas las personas que ayudaron a la culminación de este proyecto.

## CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	13
1. MARCO JURÍDICO Y MARCO TEÓRICO	15
1.1 MARCO JURÍDICO E.A.T.	15
1.1.1 Lo institucional y legal normativo	16
1.2 MARCO TEÓRICO	22
1.2.1 Análisis del Mercado	25
1.2.1.1 Evaluación del negocio	26
1.2.1.2 Segmentación	27
1.2.1.3 Precio	28
1.2.1.4 Distribución	29
1.2.1.5 Producto	32
1.2.1.6 Promoción	33
1.2.2 Plan de mercadeo	34
2. ESTUDIO DE MERCADO	35
2.1 OBJETIVOS DEL PROYECTO	35
2.2 JUSTIFICACIÓN	35
2.3 METODOLOGÍA	37
2.4 DESCRIPCIÓN Y CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO OBJETO DEL PROYECTO	38
2.4.1 Descripción del mercado que atenderá el proyecto	39
2.4.2 Uso del producto	42
2.4.3 Análisis del consumidor	42
2.4.3.1 Identificación del consumidor	43
2.4.3.2 Análisis de resultados	48
2.5 ESTUDIO DE LA OFERTA Y LA DEMANDA	56
2.5.1 Producción y ventas sector confecciones	56
2.5.2 Elasticidad - precio de la demanda	58

2.5.3 Características de la oferta de la competencia directa	59
2.5.3.1 Oferta de establecimientos en el sector	59
2.5.4 Sistema de publicidad y promoción	62
2.5.5 Mercado proveedor de materia prima	63
2.5.6 Selección de los canales de comercialización	65
2.6 TAMAÑO Y LOCALIZACIÓN	67
2.6.1 Método cualitativo por puntos	68
2.7 INGENIERÍA DEL PROYECTO	69
2.7.1 Adquisición de equipo y maquinaria	71
2.7.1.1 Capacidad de producción de maquinaria	71
2.7.1.2 Distribución de la planta física	73
2.8 ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA	75
2.8.1 Propuesta planta de Cargos	78
2.8.2 Propuesta Manual de funciones	79
2.8.3 Actividades sugeridas a desarrollar en cada área	81
2.9 ANÁLISIS DE LOS ASPECTOS ECONÓMICOS – FINANCIEROS	83
2.9.1 Inversión Inicial	83
2.9.2 Estructura de costos de la empresa	86
2.9.3 Proyección de ventas	86
2.9.4 Flujo de caja proyectado	87
2.9.5 Estado de perdidas y ganancias proyectado	90
2.9.6 Balance general proyectado	91
2.9.7 Punto de equilibrio	91
2.9.8 Análisis de rentabilidad	92
2.9.9 Valor presente neto	93
2.9.10 Tasa interna de rendimiento (TIR)	94
2.9.11 Análisis de sensibilidad	95
2.9.12 Cálculo de la rentabilidad	96
2.9.13 Evaluación Económica, Social y Ambiental	97
3. CONCLUSIONES	98
BIBLIOGRAFÍA	100
ANEXOS	102



## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Empleo producción – participación de la cadena en la industria	39
Figura 2. Edad	39
Figura 3. Ocupación	39
Figura 4. Frecuencia de compra de ropa	50
Figura 5. Lugar que prefiere para comprarla	50
Figura 6. Comprar ropa a la medida	51
Figura 7. Dinero que invierten en ropa interior	52
Figura 8. Porque escoge su ropa	53
Figura 9. Tipo de ropa interior que prefiere	53
Figura 10. Modelo de panty o pantaloncillos que usa	54
Figura 11. Cuál es su color preferido en ropa interior	55
Figura 12. Ventas Sector Confecciones	56
Figura 13. Oferta y demanda del subsector confecciones (2000- 2004)	57
Figura 14. Diagrama de proceso de producción	70
Figura 15. Plano Interno del taller	74
Figura 16. Planta de cargos propuesta para la empresa la empresa “CONFECCIONES VENUS EA T”	78
Figura 17. Punto de equilibrio	92

## LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Composición de las empresas de confección	40
Tabla 2. Número de establecimientos por tamaño	41
Tabla 3. Principales productos del sector confecciones en Colombia	41
Tabla 4. Barrios pertenecientes a la Localidad de Chapinero según estrato Socioeconómico	44
Tabla 5. Demanda y oferta del subsector confecciones	57
Tabla 6. Variables observadas	59
Tabla 7. Almacenes que expenden ropa interior en el sector de Chapinero	60
Tabla 8. Precios del producto	61
Tabla 9. Costo promedio de telas	63
Tabla 10. Otros costos de insumos para la confección	64
Tabla 11. Portafolio del Producto	66
Tabla 12. Método cuantitativo por puntos	68
Tabla 13. Costos maquinaria y equipo	71
Tabla 14. Gastos inversión inicial	84
Tabla 15. de amortización préstamo (en miles de pesos)	85
Tabla 16. Costos fijos (mensuales) en miles de pesos	87
Tabla 17. Ventas primer año (en miles de pesos)	87
Tabla 18. Flujo de caja proyectado (en miles de pesos)	88
Tabla 19. Flujo de caja proyectado a cinco años (en miles de pesos)	89
Tabla 20. Cálculo de la tasa interna de retorno del proyecto	94

## **LISTA DE ANEXOS**

Anexo A. Modelo de acta de constitución “CONFECCIONES VENUS E.A.T.”

Anexo B. Modelo de estatutos para “CONFECCIONES VENUS E.A.T.”

Anexo C. Modelo de solicitud de inscripción cámara de comercio

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación surge durante el tiempo de estudio, donde nace la idea de crear una empresa porque en las actuales circunstancias por las que atraviesa el país no se tienen muchas oportunidades de conseguir trabajo. Así, se consideró importante hacer este estudio de viabilidad con el objetivo de investigar la oferta y demanda que pudieran tener las prendas de ropa interior. Sin embargo, la nueva orientación hacia la economía solidaria, llamó la atención de varios compañeros y se llegó a la conclusión que la Empresa Asociativa de Trabajo tiene muchas ventajas y permite aportar un capital bajo y recibir buenos beneficios.

Durante la búsqueda de los sectores donde se pudiera pensar en colocar la empresa, se hizo un trabajo de campo en el Sector de San Victorino, en la Zona industrial de las Américas y zona comercial de Chapinero, escogiendo esta última como posible centro de operaciones de la Empresa, porque no sólo se consiguen locales grandes, sino que la finca raíz ha bajado bastante los cánones de arrendamiento, además del gran flujo de personas que transitan por el lugar y la cantidad de oficinas, EPS y bancos que hay, con lo que se asegura un buen comienzo para una actividad que está enfocada hacia la venta de un producto.

En la investigación de la parte técnica y de producción, se observó que se requiere de un capital que se puede conseguir con aportes individuales o préstamo a un banco, lo que se podría cubrir sin ningún problema, ya que esta clase de mercado cada día se incrementa más y las exportaciones se han convertido en un buen aporte al PIB por lo que la producción para la demanda interna del país ha quedado en manos de las pequeñas y micro empresas. Además los costos de maquinaria no son excesivos, pero si requiere de un buen manejo por parte de las operarias, que pueden ser capacitadas por el SENA.

En cuanto al análisis financiero se observó que es un proyecto rentable, con un retorno de la inversión inicial a partir del segundo año, en el caso de haber solicitado un préstamo de \$20'000.000 para iniciar la empresa. Contrariamente, si llegaren a existir aportes

individuales, los flujos de capital que se destinaron a la amortización del crédito, podrían ser utilizados como capital de trabajo adicional que permitiría aumentar la capacidad productiva.

Los resultados del análisis de la TIR muestran que para el año 5 se presenta una TIR de 109%, lo cual a todas luces es favorable. En el año 2 se puede observar que la TIR es de 32%, la cual es mayor que la tasa de interés de oportunidad. Este resultado concuerda con el hecho de que en el año 2 el valor presente neto ya es positivo. De esta manera, tanto por medio del VPN como de la TIR resulta que el proyecto es rentable.

En conclusión, se puede decir que las oportunidades que plantea “**CONFECCIONES VENUS E.A.T.**” deben hacerse a corto plazo, porque si lo logra, estará incursionando en un mercado “excelente” como es el de la confección de ropa. Además este es un artículo, que a pesar de no ser de primera necesidad, siempre tendrá demanda en el mercado.

## INTRODUCCIÓN

Cuando se desea iniciar un negocio se hace la pregunta: ¿Qué producto? Hoy se afirma que primero es necesario mirar el cliente, qué requiere éste y luego sí resolver el problema de cómo producir. Lo anterior indica que el punto de partida es el mercado. Para enfrentar el reto, la prudencia aconseja iniciar con un sondeo sobre necesidades o demandas a nivel nacional o internacional, que permita potenciar oportunidades reales de negocios.

Por lo tanto, es necesario valorar en la forma más precisa posible el mercado hacia el cual se quiere orientar el proyecto. Asimismo, es determinante conocer el producto, las características y categorías más relevantes, las diferentes variedades o tipos, para poder establecer la demanda y oferta en los mercados según las condiciones de los mismos; también se debe mirar el comportamiento de los precios y asociarlos con los diferentes canales de distribución.

Otro aspecto a tener en consideración, es la preocupación del gobierno por apoyar las pequeñas empresas se debe aprovechar para ingresar al mercado laboral, en el presente caso, el de la confección de ropa interior, actividad que ha empezado a conquistar nuevos mercados como se puede observar en las siguientes notas: “*Uno de los grandes negocios registrados durante 2003 lo hizo la cadena textil confección con el incremento en su volumen de exportaciones hacia Estados Unidos, mercado en el que se están aprovechando los beneficios de la Ley de Promoción Comercial Andina y Erradicación de la Droga (Atpdea).*”<sup>1</sup>

“*En los siete primeros meses del año en curso, las exportaciones del sector textil-confección ascendieron a 464 millones de dólares lo que implica 11.46 por ciento más que en igual período del año anterior. Aunque las ventas externas de textiles decrecieron en*

---

<sup>1</sup> Separata Especial. *Los Mejores Negocios*. En: Diario la República. (Diciembre 22 de 2003); p.7

*5.6 por ciento entre enero y julio, debido principalmente a la caída en las ventas a Venezuela, el renglón confeccionista evidencio un alza significativa”.*<sup>2</sup>

Por lo tanto, se observa un campo en el que las organizaciones productivas pueden incursionar, sobre todo en momentos en que el país atraviesa por una crisis económica, con el consecuente desempleo y la necesidad de tratar de incrementar las pequeñas empresas aprovechando las ventajas de un mercado que se proyecta como una oportunidad de éxito, en este caso el sector de las confecciones.

Analizando lo anterior, en las reuniones que se efectuaron durante el tiempo de estudio, nace la idea de hacer este proyecto, sobre todo por los comentarios sobre la necesidad de crear empresas en el país, que aunque fueran pequeñas, siempre aportan algo al crecimiento de la industria nacional y favorecen la creación de empleo, sobre todo en las actuales circunstancias que la escasez de oportunidades de trabajo es notoria, lo cual ha sido motivo de desánimo y éxodo de personas jóvenes hacia otros países para conseguir un empleo.

Sin embargo, no se puede negar que las oportunidades existen en Colombia, pero deben buscarse y arriesgar un capital que no necesariamente debe ser cuantioso, porque si se crea una Empresa Asociativa de Trabajo se reducen muchos riesgos y se tiene la oportunidad de asociarse y compartir tanto las responsabilidades, como los gastos, además de ser un trabajo para varias familias. Otro punto a favor es que las exportaciones se han incrementado en los últimos años y puede haber una oportunidad en el mercado nacional, ya que resulta más productivo para algunas empresas exportar que vender domésticamente, lo cual podría dejar una demanda insatisfecha que puede ser aprovechada y esta oportunidad es precisamente la que orienta el desarrollo de la presente investigación.

---

<sup>2</sup> RAMÍREZ, Jairo. *Oportunidades del mercado de confecciones*. En: Revista Dinero (Dic, 2003); p.45

## 1. MARCO JURÍDICO Y MARCO TEÓRICO

### 1.1 MARCO JURÍDICO E.A.T.

Ante todo es importante destacar que la economía solidaria es un modelo privado con enfoque social, que se ubica en economías pluralistas donde haya competencia de las diversas formas de propiedad, de gestión y de trabajo, así como diversos tipos de unidades productivas, con asociados de muy diversos niveles culturales, educativos, sociales, étnicos y políticos, ubicados en zonas urbanas y rurales, desarrolladas en algunos casos y muy atrasados en otros.<sup>3</sup>

Sin embargo las Empresas Asociativas de Trabajo (EAT), que aunque poseen algunas características de este tipo de economía, tienen rasgos que las enmarcan en el sector comercial, razón por la cual se diferencian sustancialmente de las demás empresas de la economía solidaria.

Las Empresas Asociativas de Trabajo son una forma jurídica de apoyo a la microempresa, que debe servir como motor al desarrollo económico de la misma, buscando que las unidades económicas de pequeña escala posean mayor capacidad de negociación, de producción, de manejo de proyectos rentables técnica y económicamente, para: la adquisición de materias primas y materiales, la incorporación de paquetes tecnológicos, el uso racional de la capacitación, la asesoría y la asistencia técnica, así como el crédito. Las EAT tienen su marco jurídico en la ley 10 de 1991 y en el decreto reglamentario 1100 de 1992.

Al hablar de Empresa Asociativa, se hace referencia a una organización con propósitos solidarios y mentalidad autónoma; una empresa de muchos que actúan para el beneficio de cada uno. Por otra parte las empresas asociativas plantean estrategias de desarrollo

---

<sup>3</sup> BALLEEN HERREÑO, Raúl. *Aspectos fundamentales de las Empresas Asociativas y Cooperativas de Trabajo Asociado*. Bogotá: Mintrabajo, 2001. p.22-34



organizativo, para adecuar y consolidar sus estructuras internas a las exigencias que les impone la administración y gerencia del negocio.

En ellas la Gerencia Empresarial participativa, concreta la capacidad de gestar lo nuevo y hacer las mejores inversiones. Sin esta capacidad es imposible administrar el entorno empresarial. Lo empresarial es juntar organizadamente los propósitos y esfuerzos, para obtener un producto continuo y rentable. Lo participativo es la acción de actuar y pensar en conjunto, de responder cada cual por el nivel de responsabilidades que se le ha encargado.

En este contexto, es primordial orientar a los actores del proceso respecto al campo de acción en el que se va actuar, por lo cual hay que hacer referencia al sector de la Economía Solidaria que es un conjunto de asociaciones que voluntaria y democráticamente constituidas, son organizadas, financiadas, administradas y controladas por sus propietarios, con el objeto de satisfacer las necesidades de la comunidad asociada.<sup>4</sup>

En cuanto al principio de participación, éste implica la acción directa del asociado en la toma de decisiones relativas a planificación de la empresa, fijación de precios o tarifas, valoración de compensaciones y control social de la gestión.

De lo anteriormente expuesto, se deduce que en la modalidad de trabajo asociado, el hombre ejerce las siguientes funciones características.<sup>5</sup>

- Es trabajador aportante de fuerza laboral y de capital.
- Es copropietario de la empresa.
- Es cogestor empresarial.
- Es el beneficiario directo de la gestión económica y social.

**1.1.1 Lo institucional y legal normativo.** El modelo de aplicación propuesto para la “Empresa Asociativa de Trabajo” se ajusta a las necesidades planteadas en su propósito de fortalecer, orientar, incentivar y desarrollar el proceso de producción y capacitación

---

<sup>4</sup> BULA, Stella Malvina. *Empresas Asociativas de Trabajo*. Bogotá: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 1999

<sup>5</sup> PROYECTO COL 92/005. *Desarrollo Empresarial Participativo*, Cartilla ·1

enmarcado en un modelo de trabajo asociado, reglamentado por la ley 10 de 1.991, la ley 454 de 1998 y el decreto reglamentario 1100 de 1.992.<sup>6</sup>

De acuerdo al artículo primero de la ley 10 de 1.991, mediante el cual se regulan las Empresas Asociativas de Trabajo, se dice que serán organizaciones económicas productivas, cuyos asociados aportan su capacidad laboral, por tiempo indefinido y algunos además entregan al servicio de la organización una tecnología o destreza, u otros activos necesarios para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

El artículo 4º establece que los aportes de carácter laboral que haga cada uno de los asociados serán evaluados por la junta de asociados por periodos semestrales, asignando una calificación al desempeño y a la dedicación. En el caso de que haya aportes adicionales en tecnología o destreza, la calificación se hará teniendo en cuenta su significado para la productividad de la empresa. La redistribución de estos aportes adicionales, en ningún caso podrá ser superior a la cuarta parte de lo que se asigne a la totalidad de los aportes de carácter laboral. Los asociados tienen una relación de carácter típicamente comercial con las Empresas Asociativas de Trabajo. Por tanto, los aportes de carácter laboral no se rigen por las disposiciones del código sustantivo de trabajo, sino por las normas del derecho comercial.

Las utilidades de los miembros de una Empresa Asociativa de Trabajo, provenientes de sus aportes laborales y laborales adicionales, estarán exentos del pago del impuesto a la renta y complementarios en una proporción igual al 50%; los rendimientos e ingresos por conceptos activos, bienes o equipos, en un 35%.<sup>7</sup>

Las personas que se asocien de conformidad con lo dispuesto en la ley 10/91, tendrán derecho a afiliarse al Instituto de Seguros Sociales, en la condición de trabajadores por cuenta propia.

Según la Ley 454 del 4 de agosto de 1998, Artículo 2º denominase Economía Solidaria al sistema socioeconómico, cultural y ambiental conformado por el conjunto de fuerzas sociales organizadas en formas asociativas identificadas por prácticas autogestionarias

---

<sup>6</sup> Disponible en Internet: [www.supersolidaria.gov.co](http://www.supersolidaria.gov.co). MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL. Regulación de las Empresas de Economía Solidaria.

<sup>7</sup> BULA, Op. cit.

solidarias, democráticas y humanistas, sin ánimo de lucro para el desarrollo integral del ser humano como sujeto, actor y fin de la economía.

Las Empresas Asociativas de Trabajo son organizaciones económicas cuyo objeto es:

- “La producción, comercialización y distribución de bienes básicos de consumo familiar, entendiéndose por esto el proceso de aplicación del trabajo en la transformación de los recursos naturales, insumos, productos semi elaborados y en elaboración, en cualquier rama de la actividad económica, para generar bienes destinados a la satisfacción de las necesidades del núcleo familiar o individual.
  - La prestación de servicios individuales o conjuntos de sus miembros, entendiéndose por servicio toda actividad humana manual, técnica, tecnológica, profesional y científica encaminada a la producción, comercialización y distribución de los bienes de consumo familiar y a la prestación del esfuerzo individual o asociativo para facilitar el bienestar de la sociedad. “
- *Requisitos de la inscripción*
- “Copia autenticada del acta de constitución con reconocimiento de firmante notario de los miembros fundadores (no se requiere que sea por escritura pública).
  - Copia autenticada de los estatutos la cual debe diligenciarse en documento separado (no se requiere que sea por Escritura Pública).
  - La Empresa Asociativa debe estar integrada por un número no inferior a tres (3) miembros fundadores.
  - Debe constar en los estatutos el nombramiento de un Director Ejecutivo aunque dicho nombramiento sea en forma provisional.
  - Deben diligenciar formulario de matrícula.”<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Disponible en Internet: [www.supersolidaria.gov.co](http://www.supersolidaria.gov.co).

El cumplimiento de estos requisitos dará derecho al reconocimiento de la personería Jurídica y solo podrá ser presentados a la Cámara de Comercio por el Director Provisional.

Después de expedida la ley 10 de 1991, aparece el decreto reglamentario (1100 de 1992), de las llamadas Empresas Asociativas de Trabajo. En aquella ocasión se anotó frente a esta definición, que se trataba de asociaciones sin aporte de capital y con aporte de trabajo; no obstante lo anterior, se observa en la ley 10 de 1.991 que el decreto reglamentario en su artículo 6º amplía este aspecto, indicando que los aportes en estas empresas, pueden ser:

- Laborales (fuerza de trabajo, aptitudes y experiencia)
- Laborales adicionales (tecnología, propiedad intelectual, o industrial.
- Activos (bienes muebles o inmuebles).
- Dinero (que será utilizado preferentemente para capital de trabajo).

El nuevo decreto reglamentario especifica claramente la naturaleza jurídica de las Empresas Asociativas de Trabajo y las coloca como una forma asociativa propia e independiente, con ánimo de lucro como una sociedad comercial, y ello por cuanto a pesar de que las finalidades de la Empresa Asociativa de Trabajo son sociales y no de beneficio particular, sí tienen sus asociados una relación típicamente comercial como en las sociedades comerciales:

- Crear fuentes de trabajo
- Crear un medio que permita al trabajador independiente, obtener rentabilidad
- Estimular la productividad de ciertos sectores de trabajo informal.

Otro aspecto interesante del decreto reglamentario 1100 de 1992, es el que se relaciona con las reservas, las empresas asociativas, deberán hacer cada año por lo menos, las siguientes:

- 20% para preservar la estabilidad económica de la empresa.
- 10% para seguridad social de sus asociados.

También es digno de exaltar el aspecto de la responsabilidad social, ya que nada había observado la ley al respecto, y es así como el artículo 15 de la reglamentación dice: "...en

*materia de responsabilidad se aplicarán las normas de sociedades de personas previstas en el código de comercio..."; así las cosas y si se tiene en cuenta que no es clara la discusión en Colombia sobre sociedades de personas y sociedades de capital, tampoco entonces resulta claro este asunto, sobre la responsabilidad de las Empresas Asociativas de Trabajo, sin embargo y salvo mejor opinión y ateniéndose a que el prototipo de las sociedades de personas en cualquier legislación es la sociedad colectiva, se puede deducir que para el caso de estas empresas la responsabilidad es necesaria e ilimitada.<sup>9</sup>*

Pero lo que si no resta atractivo y muy por el contrario, parece ser el aspecto más seductor de las Empresas Asociativas de Trabajo es el aspecto tributario. En cuanto a los aspectos de capacitación, asistencia técnica, consultora, organización, gestión empresarial y tecnología, el Gobierno ha dejado que sea el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), el organismo encargado del éxito futuro de las llamadas Empresas Asociativas de Trabajo, para lo cual ha diseñado el Plan Operativo 2004, con fundamento en las Circulares No. 00002 y No. 00003 del 13 de enero de 2004 de la Dirección de Formación Profesional para pequeños empresarios de la economía solidaria, en donde se consideró necesario definir algunas estrategias de atención que permitieran el fortalecimiento de éstas.<sup>10</sup>

A continuación se hace la transcripción de las estrategias de atención que debe cumplir el SENA, para cumplir con los servicios de capacitación a las empresas de economía solidaria, asignados en la circulares anteriormente mencionadas:<sup>11</sup>

“Para acceder a los servicios de atención a las empresas solidarias, los interesados deberán tramitar su solicitud por escrito dirigida al respectivo Jefe de Centro, manifestando su requerimiento claramente, la actividad de la empresa, e indicando el NIT, o en caso de no tenerlo, el número de la cédula de ciudadanía del empresario, así como el número de asociados y valor de los activos para su respectiva clasificación interna.

---

<sup>9</sup> Supersolidaria.gov.co., Op. cit.

<sup>10</sup> Ibíd.

<sup>11</sup> Disponible en Internet: [www.sena.gov.co](http://www.sena.gov.co)

Es importante constatar con la dependencia responsable de mercadeo de la Entidad, si la empresa solicitante es aportante o no al SENA, de tal manera que se pueda establecer una prioridad de atención.<sup>12</sup>

A partir del análisis de las solicitudes, se agruparán de manera temática con el fin de prever la respectiva respuesta, bien sea a través de acciones de capacitación o asesoría.

Reorientar a los solicitantes hacia otras instituciones o consultores que puedan atender sus requerimientos cuando estos no sean de nuestra misión institucional.

En relación con solicitudes de capacitación empresarial, según sea el tema, se coordinará para ser incluidos en las acciones regulares de formación de los Centros.

Una vez definida la atención a los alumnos, la franja de tiempo disponible de los Profesionales Asesores e Instructores de Desarrollo Empresarial, así como los contratistas que hubiere asignados al Centro de Formación, se programará de manera prioritaria para la atención grupal de empresas solidarias que soliciten los servicios por escrito al respectivo Centro, organizándolos por clusters, cadenas o minicadenas productivas estratégicas para la Región.

Promover la participación en eventos programados en el marco de Convenios con Gremios u otras Entidades, cuya finalidad sea la atención a empresas solidarias.

Coordinar algunas respuestas con la participación de alumnos seleccionados, involucrados en proyectos de emprendimiento, de tal forma que la interrelación con empresas solidarias sea de beneficio de doble vía, es decir tanto para el empresario como para el alumno.

Forjar alianzas estratégicas con otras entidades públicas o privadas del orden local, regional, nacional o internacional, interesadas en integrar esfuerzos para el fortalecimiento

---

<sup>12</sup> GALINDO, Jesús; ROJAS, Antonio. Asesor de desarrollo Empresarial alJgalindo@sena.edu.co Asesor Desarrollo Empresarialajrojasl@sena.edu.co

de las empresas solidarias, en las cuales los aportes institucionales sean en especie, es decir acciones de capacitación, asesoría, servicios de laboratorios, entre otros.”<sup>13</sup>

## 1.2 MARCO TEÓRICO

Todo mecanismo social debe atender las necesidades de sus miembros. Por tanto, no pueden prescindir de algún tipo de organización económica, o sea un mecanismo en el que una economía se ordena con el fin de hacer uso de los escasos recursos, producir bienes y servicios y distribuirlos para el consumo de los diversos individuos y grupos englobados dentro de esa sociedad.<sup>14</sup>

Actividades como la investigación y plan de mercado, el uso de marcas y la publicidad suelen estar muy descuidadas. En ocasiones ni siquiera existen<sup>15</sup>. A medida que las economías van ganando en complejidad, la planificación se torna cada vez más difícil y en una economía de mercado son los productores y consumidores los que toman las decisiones a nivel general dentro del conjunto de la economía, por lo tanto no se deben desconocer las preferencias de los consumidores y la infraestructura que requiere sacar al mercado cualquier producto .

En general, se puede afirmar que ninguna organización económica (tanto si es de planificación central como si se encuentra orientada al mercado), puede alcanzar sus objetivos si no cuenta con un buen dispositivo, como es el plan de mercadeo <sup>16</sup>

¿Pero que es Mercado?. Un mercado es un grupo de clientes potenciales, con necesidades semejantes, y que están dispuestos a intercambiar algo de valor, junto a un grupo de vendedores que ofrecen diversos bienes y/o servicios, o sea, medios para satisfacer las mencionadas necesidades. Por supuesto, será necesario negociar un poco.<sup>17</sup>

---

<sup>13</sup> GALINDO, Op. cit.

<sup>14</sup> MACCARTHY/PERREAULT. *Marketing*. 11a ed. Madrid: Mc Graw Hill, 2003. p.18

<sup>15</sup> *Ibíd*, p. 64

<sup>16</sup> *Ibíd*, p. 210

<sup>17</sup> *Ibíd*, p. 218

Esto puede hacerse de manera personal dentro de un espacio físico (por ejemplo, en un mercado de agricultores), o también puede llevarse a cabo de un modo indirecto: mediante una compleja red de intermediarios que sirven de enlace entre compradores y vendedores que viven muy lejos unos de otros.<sup>18</sup>

Por todo lo anterior y teniendo en cuenta que el secreto para escribir un plan eficaz de mercadotecnia es la planeación disciplinada. Y que la planeación disciplinada de mercadotecnia es un proceso de decisión y acción secuencial, interrelacionado paso por paso, se sigue un modelo lógico que permite definir problemas, contestar correctamente las preguntas y adoptar decisiones; por ejemplo, a qué clientes hay que dirigirse, qué combinación de características del producto se empleará, a qué canales se recurrirá, qué tipo de servicio se dará y qué clase de comunicación se usará; sin embargo, estas decisiones no pueden tomarse sin un repaso sistémico de todos los hechos conocidos. La evaluación del negocio (o industria) proporciona esos hechos, a fin de que se llegue a una relación satisfactoria.

Un plan general de mercadotecnia es un proyecto lento, tarda tiempo en ser preparado y cambia constantemente, en particular si nunca antes ha sido efectuado, para llegar finalmente a un plan comprensible, merecedor de apoyo, realizable y por último exitoso, de tal forma que se definirán muchas de las palabras utilizadas para este desarrollo.

***Mercadotecnia:*** como el proceso de determinar el mercado meta del producto o servicio, de detallar sus necesidades y deseos, y de satisfacerlos después en una forma mejor que la competencia.<sup>19</sup>

***Mercadeo:*** es la función cuya finalidad es orientar a una empresa hacia las oportunidades económicas atractivas para ella, es decir, completamente adaptadas a sus cursos y a su saber-hacer, y que ofrecen un potencial de crecimiento y rentabilidad. El mercadeo estratégico trata de escoger el mercado, la meta y la creación y mantenimiento de la mezcla de mercadeo que satisfaga las necesidades del consumidor con un producto o servicio específico.<sup>20</sup>

---

<sup>18</sup> MACCARTHY/PERREAULT, Op. cit., p.218

<sup>19</sup> ROMAN, G.; HIEBING, JR. y SCOUT, W. *Cómo preparar el Exitoso Plan de Mercadotecnia*. México: Mc Graw Hill, 2002. p. 191

<sup>20</sup> WARREN J. Keegan. *Marketing Global*. México : Mc Graw Hill, 2000. p.145



El Análisis de un Mercado y sus necesidades, la determinación del Producto adecuado, sus Características y Precio, la Selección de un Segmento dentro del mismo, y como comunicar el Mensaje y la logística de la Distribución del producto, son parte del arte conocido como Comercialización, Mercadeo o Marketing.

***Mercadeo Estratégico:*** es la función cuya finalidad es orientar la empresa hacia las oportunidades económicas atractivas para ella, es decir, completamente adaptadas a sus cursos y a su saber-hacer, y que ofrecen un potencial de crecimiento y rentabilidad. El mercadeo estratégico trata de escoger el mercado, la meta y la creación y mantenimiento de la mezcla de mercadeo que satisfaga las necesidades del consumidor con un producto o servicio específico.

El mercadeo estratégico está ligado al largo plazo por lo que su responsabilidad estará ligada siempre a los niveles más altos de la organización. Fundamentalmente el mercadeo estratégico se puede subdividir en dos grandes áreas: la selección del mercado escogido como meta de la organización y la creación y mantenimiento de la mezcla de mercadeo que satisfaga las necesidades del mercado entendidas éstas como las necesidades insatisfechas de los consumidores del producto o servicio.

***Mercado Meta:*** las ganancias o utilidades de una compañía provienen de las ventas, éstas se basan totalmente en los compradores y usuarios de sus productos. En efecto la razón de la existencia de una empresa son los clientes a quienes se decide atender. Es indispensable conocer perfectamente la naturaleza del mercado meta y cómo satisfacer en forma óptima sus necesidades, pues eso es la clave de todo cuanto viene después en el plan de mercadotecnia. Por ser la razón de la existencia del producto y la clave para encontrar las repuestas de mercadotecnia, dejemos que el mercado meta sea el que guíe la elaboración de mercadotecnia.

Este es el paso más importante cuando se prepara una evaluación del negocio. Una mercadotecnia eficaz es imposible sin un conocimiento exhaustivo de la base de clientes actual y potencial.

***Mercado Meta Potencial Primario:*** Es el principal grupo de consumo. Esta compuesto por los compradores y usuarios más importantes y será la principal fuente de ingresos para el

negocio. En algunos casos, es el gran usuario. Para otras compañías que tienen una mayor orientación hacia la especialización, será un sector más pequeño, pero viable, del mercado que requiere bienes y servicios especiales.

El mercado meta primario constituye la razón de la existencia de la organización. Esto implica proporcionar el producto, el servicio, el ambiente de compra, el canal de distribución y la estructura de precios que requiere el cliente para realizar la compra.

Cuanto mejores sea la definición y descripción de los consumidores en el mercado meta primario, en mejores condiciones e estará en venderle.

*Mercado Meta Secundario:* Son importantes porque representan ventas adicionales para la compañía, además de las que se llevan a cabo en el mercado meta primario, lo mismo que ventas futuras para la compañía. Este grupo de personas también influye en el índice de uso y en las compras efectuadas por el mercado meta primario.

El mercado secundario puede ser uno de los siguientes grupos:<sup>21</sup>

Influenciadores pueden ser primarios o secundarios, son personas que influyen en la compra, decisión de uso por parte del mercado meta primario.

Una categoría demográfica con un índice de alta concentración.

Subconjunto de compradores o usuarios que constituyen el mercado meta primario.

Los mercados meta también se dividieron atendiendo el tipo de profesión, pues esto contribuye a determinar la cantidad y el estilo de las compras.

**1.2.1 Análisis del Mercado.** Es el proceso de describir cual es la situación del mercado en el momento del estudio, y debe claramente incluir el tamaño del mercado, su actividad hacia el crecimiento, cambios previsibles, segmentación del mercado y competencia y grupo objetivo incluyendo su demografía. Así mismo dentro el grupo objetivo también debe procederse con el análisis psicográfico para conocer las percepciones acerca de los

---

<sup>21</sup> CÉSPEDES SÁENZ, Alberto. *Principios de Mercadeo*. 3a ed. Bogotá: ECOE, 2000. p.20

beneficios y el valor del producto o servicio, en pocas palabras conocer por que compran o utilizan el producto o servicio. Dentro del análisis de la competencia se debe tener en cuenta en adición a la competencia directa sino los sustitutos o competencia indirecta.<sup>22</sup>

Continuando con el proceso de un plan de mercadeo se llegará al análisis del producto. Esta etapa es fundamental ya que permitirá conocer realmente lo que se tiene, debe incluir el producto y su uso, características, estructura de precios, canales de distribución, posición y posicionamiento en el mercado, promociones y comunicación, y empaque. Adicionalmente se debe proceder con el análisis de convertir cada una de las características en al menos dos beneficios, definir los objetivos de ventas concretamente y en forma que se puedan medir, establecer los niveles y metas que sean alcanzables pero a su vez que signifiquen un compromiso de trabajo, el cronograma de actividades para poder medir el avance del plan y desde luego las estimaciones de utilidades asociadas al plan.<sup>23</sup>

Todo plan de mercadeo debe estar acompañado de los objetivos mercadológicos para esto se debe incluir en el plan los recursos necesarios para poder mantener estadísticas confiables que permitan delimitar las potencialidades que a su vez lleven a definir el camino que se debe seguir para alcanzar los objetivos.<sup>24</sup>

El plan de mercadeo debe permitir poder llegar a definir un posicionamiento de valor que es la mezcla del precio, canales de distribución que al final es una situación de percepción del consumidor<sup>25</sup>.

**1.2.1.1 Evaluación del negocio.** Es la obtención de datos, con la cual se consigue una recopilación más rápida de la información pertinente. Esta organizada en diez pasos y esos diez pasos contiene tres componentes fundamentales.

- Una explicación general de la información básica que describe con detalle las áreas que se abarcan en el paso.

---

<sup>22</sup> Biblioteca Práctica de Negocios, Tomo VII *Mercadotecnia*. México: Mc Graw Hill, 1992. p.73

<sup>23</sup> ROMAN, G; HIEBING, JR. y SCOUT, W. *Cómo preparar el Exitoso Plan de Mercadotecnia*. México: Mc Graw Hill, 2002. p. 209

<sup>24</sup> *Ibíd.*, p.215

<sup>25</sup> WEIERS, Ronald M. *Investigación de Mercados*. México: Prentice May, 2002. p.221

- Preguntas que deben contestarse a fin de obtener una adecuada base de datos cuantitativa para cada selección.
- Diagramas que le ayudan a organizar la información de modo disciplinado, para poder contestar con precisión las preguntas de mercadotecnia. Estos no son exhaustivos y abarcan solo los principales temas.

Habrán partes que no se relacionan con la empresa.

En esta evaluación se explica la información importante para las compañías cuyo producto se vende a otro negocio, las empresas de bienes de consumo (que fabrican bienes de consumo y los venden a detallistas, quienes a su vez los venden al consumidor final), a los detallistas y a las empresas de servicios.<sup>26</sup>

**1.2.1.2 Segmentación.** La segmentación es un proceso de selección que divide un amplio mercado de consumo en segmentos manejables provistos de características comunes; esto permite alcanzar el máximo potencial de ventas con el menor costo. Para determinar el mercado meta se selecciona primero el comprador o usuario actual y potencial del producto y luego se subdivide este grupo general en los segmentos más relevantes para conseguir la comunicación y venta más adecuadas y eficientes.

Al segmentar el mercado o mercados, se define al comprador (compradores) o usuario (usuarios) del producto que se convertirán en el su meta primaria.

Además, es posible que necesite definir y considerar asimismo las metas secundarias, como un segmento menor pero de alto consumo o bien un segmento muy rentable.<sup>27</sup>

La segmentación del mercado define posibles mercados meta y consta de dos pasos:

- Designar los mercados de productos
- Segmentarlos con el propósito de seleccionar mercados meta y diseñar combinaciones de marketing adecuadas.

---

<sup>10</sup> ROMAN, Op. cit. p.135

<sup>27</sup> Ibíd, p.136

Este proceso no es muy bien conocido en el medio. A menudo la segmentación inicial fracasa porque los principiantes comienzan su tarea a partir del mercado masivo total, e intentan después detectar una o dos características demográficas para realizar la segmentación. Han de tenerse en cuenta en otras variables, comenzando por las necesidades de la población.<sup>28</sup>

**1.2.1.3 Precio.** Es el valor monetario que tiene un producto o servicio. Se dice que un precio debe tener calidad de concordancia, lo que significa que debe estar balanceada la transacción. Existen distintas estrategias de precios, precios Premium, de penetración, económico, precio de descreme, precio psicológico<sup>29</sup>.

Según la teoría económica, el precio, el valor y la utilidad son conceptos relacionados. La utilidad es el atributo de un artículo que lo hace capaz de satisfacer deseos. El valor es la expresión cuantitativa del poder que tiene un producto de atraer otros productos a cambio. El precio es el valor expresado en moneda.

En resumen, el precio es la cantidad de dinero (incluyendo posiblemente algunos bienes) que se necesita para adquirir en intercambio una combinación de un producto y los servicios que lo acompañan.

Es obvio que hay muchas combinaciones posibles de un producto y los servicios que pueden acompañarlo.

Muchas personas consideran que la determinación de precios es la actividad clave dentro del sistema capitalista de la libre empresa. El precio de mercado de un producto influye en salarios, alquiler, interés y utilidades. Es decir, el precio de un producto influye en el precio que se paga por los factores de producción: trabajo, tierra, capital y la capacidad del empresario. De esta manera el precio se convierte en un regulador básico del sistema económico total, debido a que influye en la colocación de estos recursos. Los altos salarios atraen la mano de obra, las tasas de interés altas atraen el capital, etc.

---

<sup>28</sup> MACCARTHY/PERREAULT, Op. cit. p.256

<sup>29</sup> MONROE, p.87

*Factores que influyen en la determinación del precio.* En el general de la determinación de precios, por lo general son diversos los factores que influyen en la decisión final. Los factores claves que la gerencia debe tener en consideración son los siguientes:

- Demanda del producto
- Participación meta de mercado
- Reacciones de la competencia
- Establecimiento del precio alzado o de introducción
- Los otros elementos de la mezcla de mercadotecnia: el producto, los canales de distribución y la promoción.
- Los costos de producción o de adquisición del producto.

**1.2.1.4 Distribución.** El proceso por medio del cual el producto o servicio llega a manos del consumidor. Para lograr esto existen canales de distribución como intermediarios mayoristas, agentes, detallistas, Internet, entre otros<sup>30</sup>.

Todos los directores o jefes de departamentos quieren asegurarse que sus bienes y servicios se encuentren disponibles en suficientes cantidades y en los lugares apropiados cuando los soliciten los usuarios. Sin embargo, estos últimos presentan diferentes necesidades respecto a las utilidades de tiempo, lugar y posesión cuando realizan sus compras.

Una de las principales decisiones que han de tomar los productores es si ellos mismos se encargaran de la distribución o si recurrirán a mayoristas, detallistas y otros especialistas. A su vez, los intermediarios han de seleccionar los productores con quienes trabajarán. Es por ello que se define el sistema de canales de distribución que puede ser directo o indirecto.

Muchas empresas prefieren distribuir directamente los bienes al consumidor final. Una razón radica en que pretenden ejercer un control completo sobre la función de mercadeo.

---

<sup>30</sup> PERIS, J. et al. Distribución Comercial. México: Esic, 2003. p.21

Creen que pueden atender a los clientes meta a un precio más bajo o realizar el trabajo mejor que los intermediarios.<sup>31</sup>

*Pronóstico de Ventas.* El pronóstico de ventas difiere del potencial de ventas de la empresa. Este establece lo que serán las ventas reales de la empresa a un determinado grado de esfuerzo de mercadeo de la compañía, mientras que el potencial de ventas evalúa qué ventas son posibles en los diversos niveles del esfuerzo de mercadeo, suponiendo que existan ciertas condiciones del entorno.

Las técnicas generalmente aceptadas para la elaboración de pronósticos se dividen en cinco categorías: juicio ejecutivo, encuestas, análisis de series de tiempo, análisis de regresión y pruebas de mercado. La elección del método o métodos dependerá de los costos involucrados, del propósito del pronóstico, de la confiabilidad y consistencia de los datos históricos de ventas, del tiempo disponible para hacer el pronóstico, del tipo de producto, de las características del mercado, de la disponibilidad de la información necesaria y de la pericia de los encargados de hacer el pronóstico. Lo usual es que las empresas combinen varias técnicas de pronóstico.<sup>32</sup>

*Presupuesto de Ventas.* La organización deberá determinar el comportamiento de su demanda, es decir, conocer qué se espera que haga el mercado, al concluir con esto, podrá elaborar un presupuesto propio de producción.

Normalmente se realiza este procedimiento en la mayoría de las empresas, ya que cuentan con una capacidad ociosa, es decir que la demanda es menor que la capacidad instalada para producir.

Existen casos en que las empresas elaboran el presupuesto de producción como primer paso.

*Como se desarrolla el presupuesto de ventas:* Se debe determinar claramente el objetivo que desea lograr la empresa con respecto al nivel de ventas en un periodo determinado, así como las estrategias que se desarrollarán para lograrlo.

---

<sup>31</sup> MACCARTHY/PERREAULT, Op. cit., p. 243

<sup>32</sup> ROMAN, Op. cit., p. 209

Realizar un estudio del futuro de la demanda, apoyado en ciertos métodos que garanticen la objetividad de los datos, como análisis de regresión y correlación, análisis de la industria, análisis de la economía, etc.

Basándose en los datos deseados para el futuro que generó el pronóstico y en el juicio profesional de los ejecutivos de ventas, elaborar el presupuesto de éstas tratando de dividirlo por zonas, divisiones, líneas, etcétera, de tal forma que se facilite su ejecución.

Una vez aceptado el presupuesto de ventas, debe comunicarse a todas las áreas de la organización para que se planifique el presupuesto de insumos.<sup>33</sup>

*Intermediarios.* Es una entidad comercial independiente que se encuentra entre el productor y el último consumidor doméstico. Un intermediario proporciona servicios en relación con la compra y/o venta de productos a medida que éstos se mueven de los fabricantes a los consumidores. Un intermediario se adjudica la mercancía cuando ésta se encuentra entre el productor y el consumidor, o negocia activamente la transferencia de la adjudicación.

La esencia de las operaciones del intermediario es su actividad y papel preeminentes en las negociaciones que involucran la compra y venta de bienes. Sus ingresos provienen directamente del producto de estas operaciones. Es su papel en la transferencia de la propiedad lo que diferencia a los intermediarios de otras instituciones, tales como bancos, instituciones de seguros y empresas transportadoras, las cuales ayudan en el proceso de comercialización pero no adquieren y no están activamente involucradas en las negociaciones de compra y venta.<sup>34</sup>

*Clasificación de detallistas.* Los detallistas se clasifican en: Tamaño de la tienda, Cantidad de líneas de productos que se manejan, Forma de la propiedad y Método de operación.

---

<sup>33</sup> ROMAN, Op. cit., p.211

<sup>34</sup> *Ibíd*, p. 215



**1.2.1.5 Producto.** Es un determinante básico de las utilidades, siendo todo bien o servicio que se ofrece para el consumo o uso teniendo siempre un ciclo de vida. Existen varias clases de producto.<sup>35</sup>

*Producto Nuevo.* Se aceptan tres categorías de productos nuevos:

- Productos que en realidad son innovaciones, verdaderamente únicos. Esta categoría también pueden incluirse los productos que reemplazan bienes ya existentes en los mercados, pero que son diferentes.
- La reposición de productos existentes que incluyen una diferencia significativa del artículo.
- Los productos de imitación que son nuevos para la compañía pero no para el mercado. La empresa sólo desea capturar parte de un mercado existente imitando un producto.

El proceso de desarrollo de nuevos productos debe empezar por la selección de una estrategia explícita sobre nuevos productos. Ésta puede servir entonces como una guía significativa a través del proceso de desarrollo, paso por paso, que se utiliza para cada nuevo producto individual.

*Estrategia del Producto*

- Introducir una innovación a la línea actual de productos o revisar uno actual.
- Introducir un producto verdaderamente nuevo; no solamente una innovación de uno ya existente.

*Ciclo de Vida*

Es el proceso de introducción, crecimiento, desarrollo, madurez y muerte de un producto o servicio.

---

<sup>35</sup> WEIERS, Op. cit., p.225

La importancia del producto en la empresa ha llevado a ésta a tratar de sistematizar el comportamiento de las ventas de los productos a través de su permanencia en el mercado. Unos permanecen mucho tiempo y otros tienen una duración efímera. Aún más, ¿durante todo el tiempo de permanencia, las ventas no sufren fluctuaciones? ¿La problemática de precios, estrategias de publicidad, presión de la demanda y de los competidores son siempre las mismas?, y también, ¿es similar para todos los productos? La observación de las situaciones y fases por las que atraviesan los productos en el mercado ha permitido deducir que éste recorre un camino que se asemeja al de los seres vivos, como le ocurre a la propia empresa cuando se renueva e innova.

El ciclo de vida del producto es un concepto aceptado hoy día por casi todos, pero no siempre se utiliza y menos aún adecuadamente. Se deduce, por tanto, que la aplicación práctica del ciclo de vida del producto, a partir de las consideraciones teóricas que se deduzcan, requerirá unos estudios particulares, adaptados al tipo de mercado-producto de que se trate<sup>36</sup>.

**1.2.1.6 Promoción.** Básicamente la promoción es un ejercicio en información, persuasión e influencia. Estos tres términos están relacionados en lo que la información persigue y en forma inversa, si una persona es convencida también es probable que sea informada.

En términos económicos, el propósito básico de la promoción es cambiar la ubicación y forma de la curva de demanda del producto de una compañía. Ésta espera, por medio de la promoción, incrementar el volumen de ventas de un producto a determinado precio.

Promover es comunicarse con los clientes potenciales. Prácticamente todas las empresas pueden beneficiarse con la venta personal. En su relación con los clientes, los vendedores captan más su atención que un anuncio o una exhibición. Pueden ajustar lo que dicen o hacen para tener en cuenta la cultura y otros factores conductuales que influyen en el comprador.<sup>37</sup>

---

<sup>36</sup> WEIERS, Op. cit, p. 110

<sup>37</sup> ROMAN, Op. cit., p. 211

**1.2.2 Plan de mercadeo.** El proceso de desarrollar un plan de mercadeo debe ser similar al proceso cuando un niño empieza a dar sus primeros pasos. Se debe aprender y descubrir el mercado, desarrollar las capacidades empresariales, conocer las fortalezas y debilidades, establecer objetivos claros y medibles en el marco de las fortalezas y las debilidades, desarrollar las estrategias y planes que permitan alcanzar los objetivos planteados, ejecutar los planes para que las cosas sucedan según lo programado y por último analizar los resultados y tomar las medidas correctivas necesarias.

Un plan de mercadeo debe incluir un resumen ejecutivo del plan, luego una revisión del mercado con análisis de tendencias, segmentos mercado objetivo. Seguidamente un análisis de la competencia, análisis de los productos y del negocio, análisis DOFA, objetivos y metas planteadas en términos de ventas, y objetivos mercadológicos, estrategias de posicionamiento, producto, precio, distribución, comunicación, planes de acción y formas de implementación, que incluyen plan de medios, presupuestos, cronograma y tareas y por último un modelo de evaluación que permita conocer el avance y los resultados de ventas.

Teniendo definido el marco de un plan de mercadeo, procederemos a definir cada uno de sus componentes con mayor detalle.

Resumen ejecutivo incluye un resumen corto de los planes para que sea revisado por el grupo ejecutivo, incluye resumen del mercado, competencia, productos, DOFA, estrategias, planes de acción cronogramas y métodos de evaluación.

## **2. ESTUDIO DE MERCADO**

### **2.1 OBJETIVOS DEL PROYECTO**

El principal objetivo es investigar la oportunidad del mercado para crear una Empresa Asociativa de Trabajo, confeccionadora y comercializadora de ropa interior femenina y masculina, en la ciudad de Bogotá D.C., para lo cual deberá:

- Establecer la posible demanda y oferta que ofrece el mercado en el área de la confección de ropa interior femenina y masculina.
- Calcular la producción para determinar la tecnología que pueda demandar el proyecto.
- Estructurar la organización de la empresa, teniendo en cuenta que es una empresa de economía solidaria.
- Calcular los indicadores financieros para comprobar la viabilidad de la inversión.

Los anteriores objetivos son los que demanda un estudio de viabilidad ya que es necesario verificar que exista un mercado potencial insatisfecho, que sea viable desde el punto de vista operativo, demostrar que tecnológicamente es posible y que económicamente es rentable, con lo cual se reduce el riesgo de hacer una inversión.

### **2.2 JUSTIFICACIÓN**

La investigación propuesta busca mediante un estudio de mercado, ingresar a un sector donde se estima puede haber una demanda insatisfecha, como es el de la venta de ropa interior masculina y femenina, en la ciudad de Bogotá D.C.

Además, el desarrollo de este estudio pretende plantear una solución alternativa, no sólo para el desempleo actual, sino para el incremento de la micro-empresa en el área de las

confecciones, proyecto que permite aplicar los conocimientos adquiridos durante la formación profesional, a la vez que ingresar al mundo de la pequeña empresa.

Otro aspecto a considerar, es que como Administradores de Empresas y según el énfasis de la universidad, la opción de la puesta en marcha de una Empresa Asociativa de Trabajo, es una oportunidad atractiva para hacer una buena inversión, ya que la actividad de las confecciones se encuentra en pleno desarrollo y es una oportunidad para ingresar a un mercado donde la demanda es cada día mayor por la oportunidad de exportar a otros países.

Por lo anterior se justifica la investigación, ya que para llevar a cabo el proyecto es necesario cumplir los objetivos propuestos como son: verificar que exista un mercado potencial insatisfecho, que sea viable desde el punto de vista operativo, demostrar que tecnológicamente es posible y que económicamente es rentable.

### **2.3 METODOLOGÍA**

La investigación se ha diseñado entendiendo que para observar el mercado meta y apreciar su estructura, inicialmente se debe hacer un reconocimiento básico sobre los establecimientos que comercialicen ropa interior femenina y masculina, para tomar nota de precios, estilos, calidad de las telas, marcas y clase de confección.

Así mismo, es importante efectuar un trabajo de campo con los almacenes mayoristas y visitas a los encargados de las compras para documentarse sobre los formalismos exigidos para ingresar como proveedor, con lo que se estará conociendo mejor el mercado al que se pretende ingresar, además de hacer visitas los días miércoles y sábado al sector de San Victorino donde queda ubicado el Madrugón, que agrupa varias empresas del sector confecciones, lo cual permitirá tener un conocimiento de lo que confeccionan y los precios que fijan a su producción cuando es vendida al por mayor.

También se considera pertinente estructurar un instrumento base que permita reunir información descriptiva directamente del posible usuario, que puede ser una encuesta elaborada con preguntas abiertas y de selección, escogiendo una muestra representativa de personas que utilicen el producto, la cual se aplicaría en el punto donde se escoja para colocar la venta al público, para tener conocimiento de los gustos en cuanto a colores,

diseño, materiales, modelos, frecuencia de compra y otras variables que pueden ser relevantes para conocer capacidad de producción, precios, clases de telas, etc, con lo que se obtendría información confiable de ellos.

Para obtener la información se acude a fuentes primarias mediante el método de encuestados, conseguidas en un trabajo de campo y la información oral que proporcionen directamente las empresas que pueden comercializar ropa interior femenina y masculina. También de una encuesta dirigida a la población que se considera compradores directos de las prendas.

Se utilizan también fuentes secundarias que podrán brindar el piso teórico en el que sustenta la investigación, como son: documentos facilitados por Cooperativas y Empresas de Economía Solidaria, Proexport, Dane, Colombiatex y fuentes bibliográficas que orienten sobre la creación de empresas.

## **2.4 DESCRIPCIÓN Y CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO OBJETO DEL PROYECTO**

El objeto del proyecto son las prendas de vestir, producto que ha pasado por un proceso de cuidadosa elaboración, que llega al público para que lo usen las personas que desean surtir una necesidad creada por el medio en que se desenvuelven, satisfacer un capricho, sentirse vestidas apropiadamente para el trabajo que desempeñan, proteger su piel, o poder tener soltura en sus movimientos. A su vez estos productos van a satisfacer una necesidad secundaria (aceptación, pertenencia a un grupo, prestigio, status y belleza), de los diferentes consumidores.

Para poder describir exactamente el producto, es necesario tener en cuenta que se trata de prendas interiores confeccionadas en telas, tanto nacionales como extranjeras y todas con características propias de fabricación, por lo tanto no se describirá la prenda, sino que se destacará lo más relevante:

- *Tamaño:* Debido a la necesidad de los clientes, las prendas deben ser confeccionadas en diferentes tallas, con tallas desde small hasta extralarge.

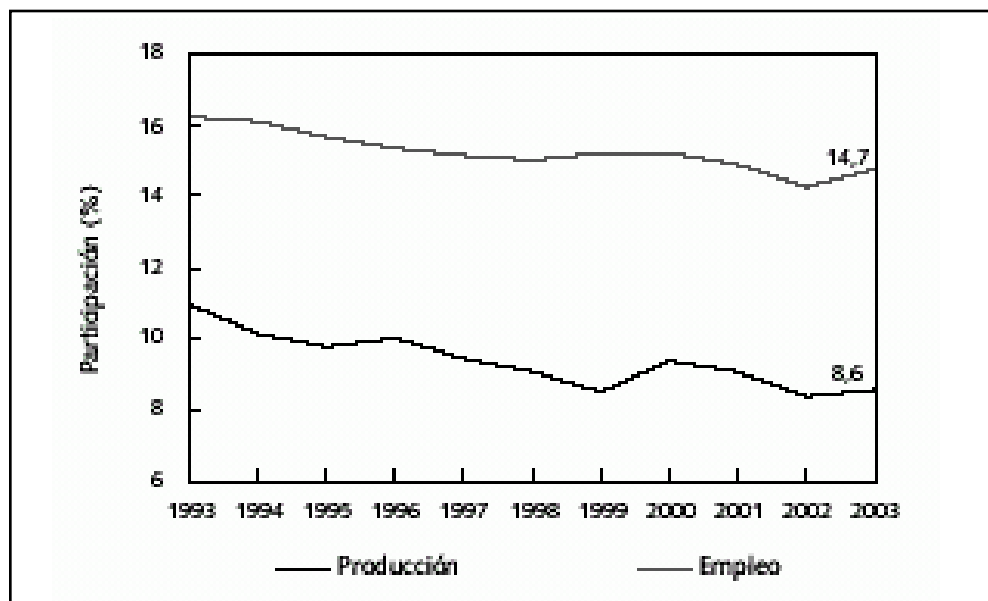
- *Tela:* Las empresas productoras de textiles, ofrecen variedad de telas, todas ellas que pueden ser usadas en la confección para poder ofrecer diversas alternativas en precios.
- *Color:* El color de las telas varía y se encuentra en todos los diseños y estilos.
- *Diseño:* El diseño deberá ser variado y con innovaciones, sobre todo para las tallas de confección Extralarge .
- *Presentación:* La presentación del producto necesariamente tiene que tener un empaque de protección, dado que es un artículo muy fácil de ensuciar, por lo cual deberá ser empacado en bolsas plásticas con el logo de la empresa y el número de la talla para facilitar su venta.
- *Factores de deterioro.* Las prendas de vestir por lo general no presentan problemas de deterioro dado que no tienen fecha de vencimiento; sin embargo cabe resaltar los siguientes puntos que se deben tener en cuenta para tener siempre el producto en un excelente estado:
  - Tener la estantería adecuada para la ubicación de la producción, cuidando los empaques que son las que más se deterioran con facilidad.
  - No permitir el manoseo de los clientes, porque se puede ensuciar la tela.
  - Exigir que las operarias tengan siempre las manos limpias, cuando estén trabajando en la confección.
  - Mantener mesas muy limpias y cómodas para colocar el patronaje, antes y después de la confección del producto.

**2.4.1 Descripción del mercado que atenderá el proyecto.** Para entender la industria de la confección de ropa íntima y su desarrollo, es necesario analizar el mercado interior del país de lo que se denomina el sector de confecciones, dado que estas prendas se clasifican dentro de este.

La estructura de este mercado está compuesta de nueve subsectores: hilados y tejidos, artículos textiles, tejidos de punto, alfombras, cordelería, tejidos de algodón, tejidos de lana, tejidos sintéticos y otros textiles. El subsector más dinámico es la elaboración y preparación de fibras naturales o químicas, le siguen los tejidos de punto para productos elásticos, suéteres, ropa interior y corsetería.

Los costos de la materia prima textil representan entre 40% y 50% del valor bruto de la producción. Las principales materias primas de las que depende el sector textiles son: tejidos de algodón blanqueados o mezclados, tejidos de fibras sintéticas teñidos y mezclados, driles de algodón, e hilos de algodón para coser. En la elaboración de textiles es común que se presente la mezcla de fibras naturales con fibras sintéticas, en Colombia la mezcla más frecuente es la de poliéster-algodón en una proporción del 65%-35%<sup>38</sup>.

Figura 1. Empleo producción – participación de la cadena en la industria



Fuente: Encuesta Anual Manufacturera. DANE. Estimados 2002-2003

Durante la década de los noventa la cadena del sector textil confecciones perdió participación en la generación de empleo industrial. La producción bruta retrocedió en

<sup>38</sup> MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR. Perfil Cadena Algodón Fibras Textiles y Confecciones, Dirección de Competitividad, 2002



menor medida que el total de la industria, evidenciando que el sector enfrentó la crisis con un ajuste en el empleo y, de hecho, mejoró sus tasas de productividad laboral, lo cual se puede observar en la anterior figura.

La estimación del año 2003 sugiere que el sector duplicó el ritmo de crecimiento de la industria manufacturera total, constituyéndose así en un sector líder en el proceso general de recuperación económica, donde la demanda externa cumplió un papel importante en el cambio que durante 2003 y 2004 hubo, por la tendencia sectorial hacia el crecimiento. En 2003 esta cadena representó el 14,7% del total del empleo industrial y el 8,6% de la producción total, como se puede observar en la figura anterior.<sup>39</sup>

La composición de la industria de la confección tiene una importante participación de empresas micro, pequeñas y medianas las cuales se clasifican por número de empleados y valor de los activos:

Tabla 1. Composición de las empresas de confección

<b>Número de empleados</b>	<b>Tamaño</b>
Entre 10 y 49	Pequeña
Entre 50 y 199	Mediana
Más de 200	Grande
<b>Valor activos en 2003</b>	
	<b>Tamaño</b>
Entre \$1'544 a \$2'700	Pequeña
Entre \$2'701 a \$16'200	Mediana
Más de \$16'200 millones	Grande

Fuente: ANIF – Mercados PYME Informe Sectorial 2003

En este sector predominan las empresas medianas y pequeñas, siendo una mínima parte las microempresas, del total de establecimientos registrados, como se puede observar en la siguiente tabla.

<sup>39</sup> MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR. Cadena Textiles y Confecciones 2003-2004.

Tabla 2. Número de establecimientos por tamaño

<b>Tamaño</b>	<b>Número de establecimientos</b>
Pequeño	72.48%
Mediano	22.91%
Grande	4.61%

Fuente: DANE, Encuesta Anual Manufacturera, 2003

Dentro de la actividad de confecciones los cinco tipos de prendas que más se fabrican en Colombia son la ropa exterior para mujer y niña, ropa exterior para hombre y niño, camisería, ropa para deporte y ropa interior para mujer y niña, como se puede observar en la siguiente tabla.

Tabla 3. Principales productos del sector confecciones en Colombia

<b>PRODUCTOS</b>	<b>ORDEN DE IMPORTANCIA</b>
Ropa exterior para mujer y niña	1
Ropa exterior para hombre y niño	2
Camisería	3
Ropa para deporte	4
Ropa interior para mujer y niña	5
Ropa de trabajo	6
Corsetería	7
Ropa interior para hombre y niño	8
Vestidos de baño	9
Ropa para bebé	10

Fuente: DANE Encuesta Anual Manufacturera 2003

Como puede observarse la confección de ropa interior, tanto femenina como masculina se ubica en un buen lugar dentro de la industria de la confección, lo que permite deducir que es un buen mercado.

**2.4.2 Uso del producto.** Debe entenderse que el vestuario es una de las principales necesidades del individuo y como tal, debe proporcionársele de forma que se sienta satisfecho de usarlo, dándole alternativas de precio, calidad, tallas y ante todo una excelente materia prima para que sea durable, no encoja y que siempre se vea bien presentado.

Todo esto lleva a considerar que este es uno de los productos de primera necesidad que a pesar de la coyuntura económica actual del país, siempre presentará una gran demanda en cualquier nivel social, por lo cual es necesario hacer el estudio de mercado correspondiente que sirva para comprobar que es un proyecto viable y rentable económicamente, con unos objetivos que deben orientarse a:

- Verificar que exista el mercado
- Evaluar la viabilidad desde el punto de vista operativo
- Demostrar si tecnológicamente es posible
- Demostrar que económicamente es rentable
- Posicionar el producto en el mercado de la confección y distribución de ropa para el público, empresas, almacenes y misceláneas que lo requieran
- Obtener los suficientes ingresos para sobrevivir y tener utilidad
- Realizar actividades que cumplan una función útil, tanto desde el punto de vista social como del económico

Si se aplica lo anterior, necesariamente se debe hacer un análisis del consumidor al que se puede direccionar el producto.

**2.4.3 Análisis del consumidor.** La motivación es la fuerza impulsora dentro de los individuos que los empuja hacia la acción. Esta fuerza impulsora es producida por un estado de tensión incómoda, la cual existe como resultado de una necesidad no satisfecha. Todo individuo tiene necesidades, creencias y deseos y todo comportamiento esta orientado hacia las metas, siendo éstas los resultados ulteriormente buscados del comportamiento motivado. Existen dos tipos de metas: metas genéricas y metas

específicas del producto. Una meta genérica satisface cierta necesidad y una meta específica es un producto marcado específico para satisfacer una necesidad.

Las necesidades y las metas son interdependientes y cambian de acuerdo con la condición física del individuo, su medio ambiente, su interacción con otras personas y sus experiencias; el fracaso para lograr una meta a menudo da como resultado sentimientos de frustración.

La investigación del comportamiento del consumidor, se ha creado como respuesta a la ampliación de los conceptos de mercadotecnia para las organizaciones de servicios lucrativos y no lucrativos y para las necesidades de política pública; los servicios se han vuelto una parte penetrante y significativa de la economía nacional.

La empresa “**CONFECIONES VENUS E.A.T.**”, razón social con la que se ingresaría al mercado, como empresa productora y comercializadora de bienes físicos, entrará a competir con una serie de factores como la calidad y los costos del producto, ya que por medio de esto se busca el ingreso del artículo en el mercado al que va direccionado, del cual son consumidores todos los estratos sociales.

**2.4.3.1 Identificación del consumidor.** Como el mercado al que se pretende ingresar es la confección de ropa interior, se analiza que el consumidor al que va dirigido el producto pertenece al segmento familia, personas que comprendan las edades entre los 15 a 60 años, debido a que (inicialmente) no se considera confeccionar ropa interior para niños. Y la opinión de estas personas es importante para saber que las hace escoger su ropa interior, por lo que se ve la necesidad de elaborar un instrumento en el que se refleje esta información. Sin embargo hay que analizar a cuántas personas se va a aplicar, dónde hacerla y cómo estructurar las preguntas.

Respondiendo a lo anterior, y teniendo en cuenta que la producción y venta será en Bogotá D.C., se escoge la Localidad de Chapinero para aplicarla, porque durante el trabajo de campo que se ha venido efectuando, se observa que hay mucho movimiento de personas que acuden a los consultorios de las EPS, a los bancos, a las oficinas, residentes de varios edificios y muchos estudiantes de las distintas universidades, es decir, que existen buenos y potenciales clientes.

Como puede observarse en la siguiente tabla, esta localidad está compuesta por estratos 3, 4, 5 y 6, y la conforman 19 barrios, en los que reside una población de 166.000 personas, en 39.078 hogares, en un total de 35,064 viviendas, según el DAPD<sup>40</sup>, además de la población flotante que equivale a un 53.2% (883)<sup>41</sup> de personas que diariamente se desplazan por el sector para asistir a su trabajo o visitar el comercio, acudir a embajadas, estudiar en las universidades e ir a citas médicas en las diferentes EPS.

Tabla 4. Barrios pertenecientes a la Localidad de Chapinero según estrato socioeconómico

LOCALIDAD	BARRIO	ESTRATOS			
		3	4	5	6
	Sucre		♦		
	Meaux		♦	♦	♦
	Las Acacias		♦		♦
	Granada		♦		
	Maria Cristina		♦		
	La Salle	♦	♦		
	Bosque Calderón		♦		
	Pardo Rubio		♦		
	Marly		♦		
	Chapinero Norte	♦	♦		
	Ingemar			♦	
	Porciúncula		♦	♦	
	La Cabrera			♦	♦
	El Retiro			♦	♦
	El Nogal			♦	♦
	Esparillal			♦	
	Lago Gaitan			♦	
	Antiguo Country			♦	
	Chico Norte III Sector			♦	♦

Fuente: Estratificación y monitoreo. Decreto 200 de junio 30 de 2004. Alcaldía Mayor de Bogotá D.C.

Una vez ubicado en sector que se considera adecuado para aplicar una encuesta, se deben definir los objetivos de ella, y dar las correspondientes hipótesis de oferta y demanda:

- *Definición de objetivos de la encuesta*

- Conocer el lugar que el usuario prefiere para comprar su ropa.

<sup>40</sup> DAPD Subdirección Económica, de Competitividad e Innovación, 2003

<sup>41</sup> ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ, D. C. Ficha técnica turística Localidad de Chapinero, 2004. p.38

- Observar si es fácil o difícil encontrar sitios para comprar la ropa que le quede a la medida
  - Determinar los factores que el usuario considera más importantes para escoger un sitio de compra.
  - Conocer lo que estaría dispuesto a pagar por cada prenda.
  - Determinar la frecuencia con que las personas hacen la compra.
  - Conocer cuánto dinero destina para compra de ropa.
  - Conocer los gustos en cuanto a colores de prendas de vestir
  - Observar que textura de tela que prefiere.
  - Establecer el tipo de prenda que es más popular.
- *Definición de la hipótesis que pueda generar demanda*
- Si se conoce el lugar que el usuario prefiere para comprar su ropa se podrá ofrecer con las características que satisfagan sus necesidades.
  - Si se investiga la dificultad para encontrar su talla, se podrá ofrecer otra alternativa en cuanto a tallaje se refiere.
  - Si se conocen los factores que el usuario considera más importantes para escoger el sitio de compra, se podrá estructurar la oferta de servicios.
  - Si se conoce la cantidad de dinero que los usuarios estarían dispuestos a invertir en ropa, se podrá pensar en nuevas estrategias de pago y descuentos.
- *Definición de la Hipótesis que pueda generar oferta*
- Si se conoce el lugar que prefieren los usuarios para comprar se podrá ubicar el punto y la clase de tela.
  - Si se conoce el grado de dificultad para encontrar ropa que le satisfaga en la zona, se podrá establecer la clase de oferta que se puede hacer.
  - Si se conocen los aspectos más importantes para el usuario, se podrá ofrecer satisfacción a su necesidad.
  - Si se conoce de cuánto dinero puede disponer el usuario, se podrá ofrecer una prenda acorde a su presupuesto.

El método de investigación que se utilizará en la encuesta será de tipo cuantitativo con preguntas cerradas y de selección, mediante las cuales se podrá clasificar la información promedio de la tendencia de consumo en la oferta de ropa interior y se podrá determinar cuántas personas acudirían a un nuevo punto de venta. La encuesta se aplicará en el

área de influencia de Chapinero parque y centros comerciales, que están situados en el perímetro escogido entre la calle 50 a la calle 65 y entre la carrera 7ª a la carrera 19, al número de personas que resulte después de aplicar el ejercicio que señala la teoría de Kotler y Armstrong<sup>42</sup>, quienes enseñan que tras evaluar los diferentes segmentos la empresa tendrá que decidir cuáles y cuántos segmentos cubrirá, dado que un mercado meta está compuesto por la serie de compradores que comparten las necesidades o las características del producto (prendas de vestuario interiores) que la empresa ha escogido para atender.

**Método.** Siendo una pequeña empresa, se optó por elegir un mercado centrado en los posibles compradores de ropa interior que acudan a la zona de Chapinero, iniciando con un proceso de observación directa en almacenes, centros comerciales y pequeñas misceláneas en el perímetro correspondiente al sector escogido, para posteriormente desarrollar la investigación, trabajando durante 30 días el sector, haciendo visitas en diferentes horarios, notando que a éste concurren personas en cualquier momento y por diferentes razones (trabajar, visitar centros comerciales, acudir a citas en oficinas, asistir a consultas médicas, etc).

Consecuente con lo anterior, se consideró que el tamaño de la muestra se podría hacer con base en la cantidad de personas que habitan en el sector de Chapinero (166.883)<sup>43</sup> tomando la muestra de acuerdo al siguiente ejercicio.

*Ejercicio:* La teoría enseña que donde  $\sigma$  (sigma) es la desviación estándar, que puede calcularse por criterio, por referencia o mediante una prueba piloto. El nivel de confianza deseado se denota por  $Z$ , el cual se acepta que sea 95% en la mayoría de las investigaciones. El valor de  $Z$  es llamado el número de errores estándar asociados con el nivel de confianza. Su valor se obtiene de la tabla de probabilidades de una distribución normal. Para un nivel de confianza de 95%,  $Z = 1.96$ , lo que significa que con una probabilidad total de 0.05 la media de la población caería fuera del intervalo  $3\sigma$  ( $\sigma$  es la desviación estándar de la muestra).  $E$  es el error máximo permitido, se puede interpretar como la mayor diferencia permitida entre la media y la población ( $X \pm E$ ).

---

<sup>42</sup> KLOTTER, Philip y ARMSTRONG, Gary. Mercadotecnia. México: Prentice-Hall, 1996. p.54

<sup>43</sup> ALCALDÍA DE BOGOTÁ, Informe del Sector Chapinero, 2003

**MUESTRA:**

$$n = \frac{z^2 \pi(1 - \pi)}{(P - \pi)^2}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 0.95(1 - 0.95)}{(0.03)^2} = 104 \text{ personas con edades de 15-60 años}$$

En donde:

**n** = tamaño de la muestra    104 personas

**Z** = nivel de confianza = 1.96 para 95%

$\pi$  = proporción de individuos dispuestos a cumplir el objeto = 95%

**E** = error permitido =  $P - \pi = 0,3$

El ejercicio enseña que de las 166.883 personas que residen en el Sector de Chapinero, el tamaño de la muestra debe ser de 104 personas, con edades comprendidas entre los 15 y 60 años. A continuación se puede observar el formato del instrumento aplicado a la muestra escogida.

**INSTRUMENTO ENCUESTA**

Fecha: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_

1. Con qué frecuencia compra usted ropa interior?

- a. Cada mes \_\_\_\_\_
- b. Cada dos meses \_\_\_\_\_
- c. Cada tres meses \_\_\_\_\_
- d. Más de cuatro veces al año \_\_\_\_\_

2. Qué lugar prefiere usted para comprarla?

- a. Almacén de ropa \_\_\_\_\_
- b. Almacén de cadena \_\_\_\_\_
- c. San Andresito \_\_\_\_\_
- d. El bodegón \_\_\_\_\_
- e. En el sector de Chapinero \_\_\_\_\_



3. ¿Cuánto dinero gasta en ropa interior?
- a. De \$10.000 a \$30.000 \_\_\_\_\_
  - b. De \$31.000 a \$40.000 \_\_\_\_\_
  - c. De \$41.000 a \$50.000 \_\_\_\_\_
  - d. De \$51.000 a \$60.000 \_\_\_\_\_
  - e. Más de \$60.000 \_\_\_\_\_
4. ¿Por qué escoge usted la ropa que compra?
- a. Precio \_\_\_\_\_
  - b. Marca \_\_\_\_\_
  - c. Diseño \_\_\_\_\_
  - d. Calidad \_\_\_\_\_
5. Que tipo de ropa interior prefiere
- a. Tradicional \_\_\_\_\_
  - b. Ligeramente atrevida \_\_\_\_\_
  - c. Innovadora \_\_\_\_\_
  - d. Muy sexi \_\_\_\_\_
6. Señale el modelo de panty o pantaloncillo que más usa
- a. Tanga \_\_\_\_\_
  - b. Semi tanga \_\_\_\_\_
  - c. Tanga brasilera \_\_\_\_\_
  - d. Boxer \_\_\_\_\_
  - e. Señorero \_\_\_\_\_
  - f. Carioca \_\_\_\_\_
7. ¿Cual es su color favorito cuando compra ropa interior?
- a. Negro \_\_\_\_\_
  - b. Beige \_\_\_\_\_
  - c. Gris \_\_\_\_\_
  - d. Azul \_\_\_\_\_
  - e. Blanco \_\_\_\_\_
  - f. Estampado \_\_\_\_\_
8. Si pudiera comprar ropa donde consiguiera su talla sin problemas estaría dispuesto a hacerlo ?
- No \_\_\_\_\_ Si \_\_\_\_\_

**2.4.3.2 Análisis de resultados.** Una vez aplicada la encuesta, en los sectores que se consideraron anteriormente, se procederá al análisis de las respuestas:

Figura 2. Edad

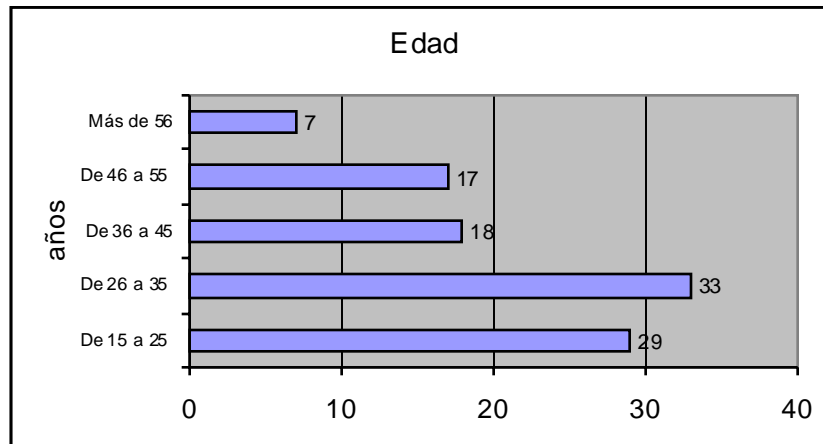
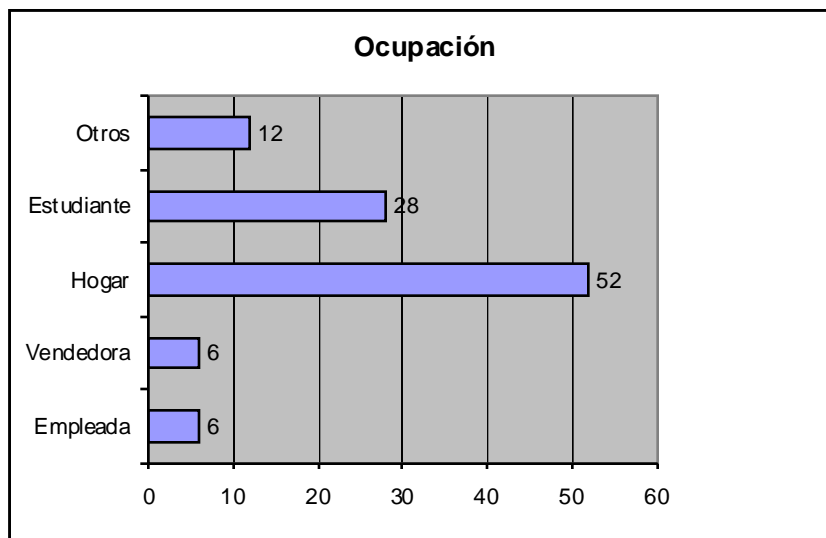
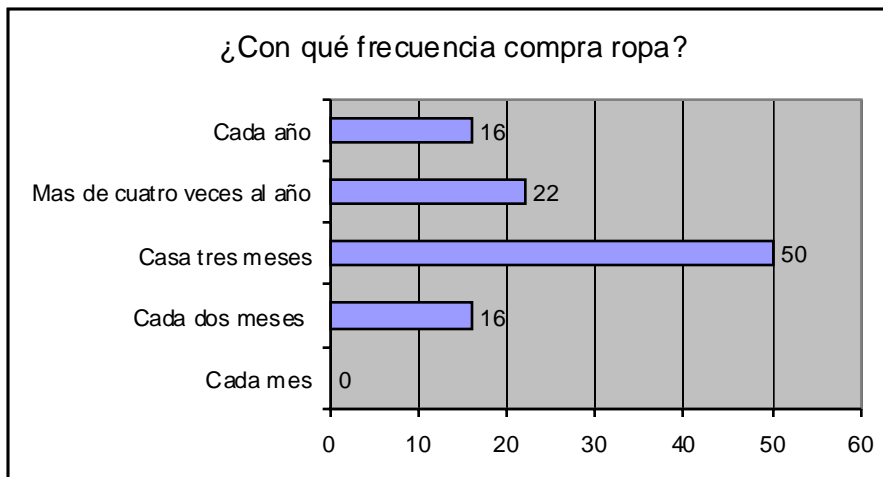


Figura 3. Ocupación



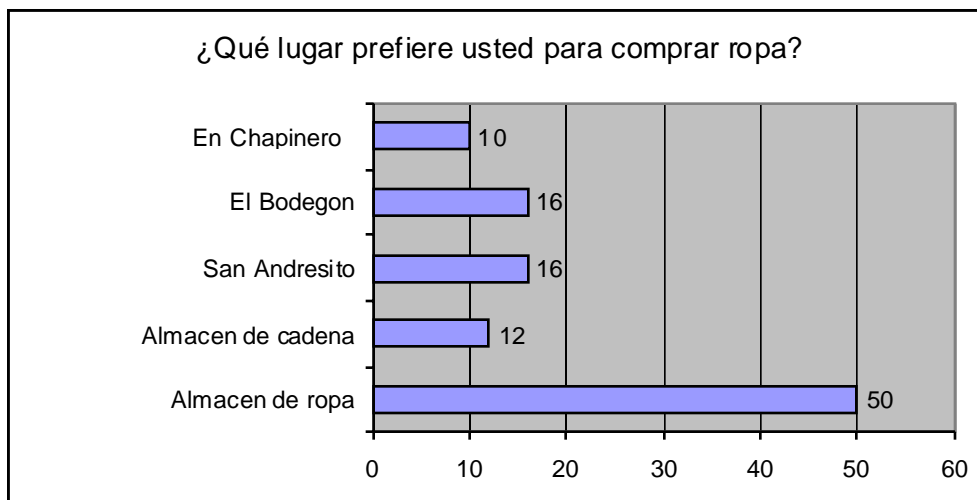
Como puede observarse en la gráfica la mayoría de las personas encuestadas 50%, se ubica en el hogar, lo cual se podría interpretar como la baja oferta de empleo que hay actualmente en el país, o que no tienen necesidad de trabajar, o que lo hacen en su hogar. En menor proporción un 11,5% se dedica a otras actividades que pueden ser economía informal.

Figura 4. Frecuencia de compra de ropa



La mayor frecuencia de compra es cada 3 meses con 48%, lo cual se perfila como un rango de tiempo aceptable para el proyecto, seguido de cuatro veces al año 21% y en el mismo rango cada año y cada dos meses con 15,38%. Esto permite analizar que es un mercado en el que se puede incursionar sin tanto riesgo, porque los intervalos tienen una frecuencia de compra que puede ser interesante de cubrir si se oferta la ropa apropiada.

Figura 5. Lugar que prefiere para comprarla

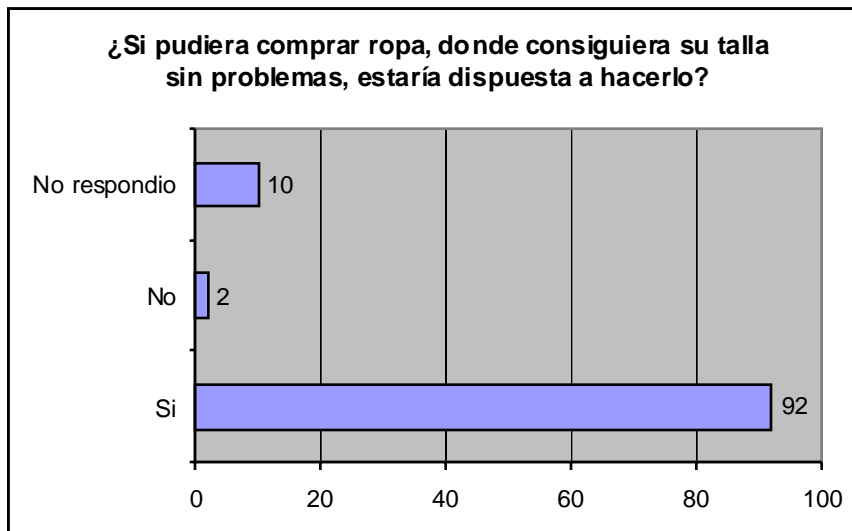


En esta gráfica se destaca la competencia fuerte de los almacenes de ropa con un 48%; en cuanto a las otras opciones se sitúan en el mismo rango 15,38% respectivamente y en menor proporción se observa el sector de Chapinero con 9%, lo cual permite analizar que la oferta que hay actualmente en el sector no llena las expectativas de los clientes y

que los almacenes grandes ofrecen modelos variados y de precios accesibles para las personas del lugar.

Esta información se puede interpretar como una oportunidad para colocar un lugar exclusivamente de ropa interior, en el cual se ofrezcan prendas variadas y de buena calidad, lo cual haría que las personas no se desplazaran hacia donde hay almacenes grandes que exhiben buen surtido y diferentes clases de texturas en la confección, con precios desde lo más bajo que está confeccionado en telas de poco precio y otras que se confeccionan en telas de muy buena calidad, pero que cuestan bastante, pero que duran más.

Figura 6. Comprar ropa a la medida

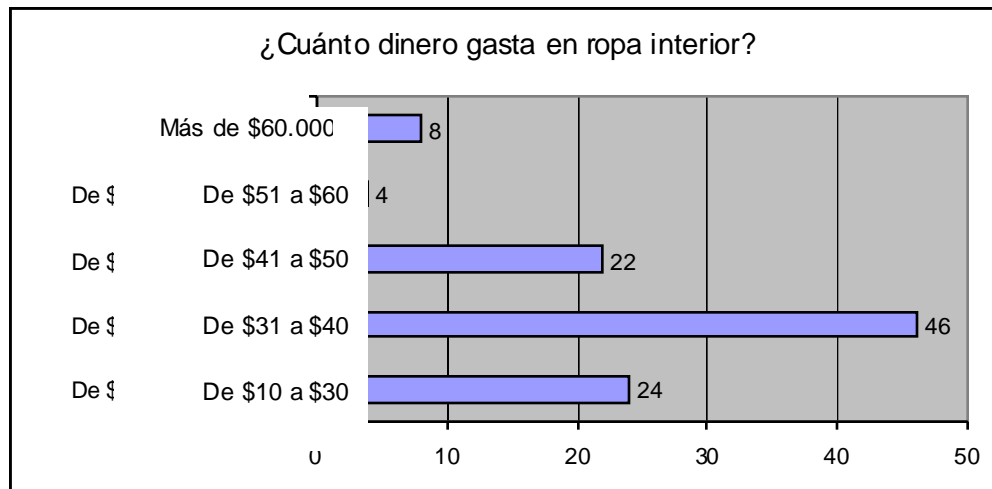


Con estos resultados se comprueba la aceptación de un nuevo punto para compra de ropa con 86,79%, si se le brinda al cliente prendas que lo deje satisfecho y con las que se sienta bien. Este aspecto se debe tener muy en cuenta, porque el tallaje actual de los confeccionistas, no considera ofrecer tallas intermedias, como las extragrandes, que con la tendencia actual de los jóvenes a crecer más representarían una buena opción de venta y oferta para las personas pasadas de peso.

Sin embargo, ese 9.43% que no respondió, debe tenerse muy en cuenta, sobre todo porque cualquier porcentaje en un segmento es muy importante y deben crearse las estrategias para capturarlo y conseguir hacerlo cliente.

Un aspecto muy importante de mencionar, es la apreciación que se tuvo en el trabajo de campo, donde se hizo visita a varios almacenes del sector y se solicitaron tallas un poco más holgadas, pero la mayoría tiene un tallaje para personas medianas y no se contempla ofrecer interiores para personas mayores un poco obesas, o que simplemente no les gusta usar esta clase de ropa tan ceñida al cuerpo, como es el caso de los hombres, que utilizan pantaloncillos boxer y les aprietan las piernas con las consecuentes várices que ello produce.

Figura 7. Dinero que invierten en ropa interior



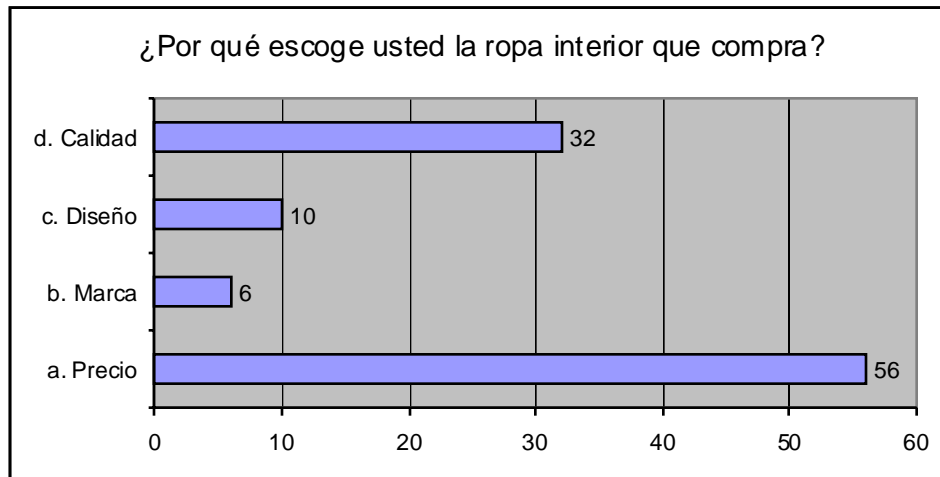
En esta gráfica se observa que la mayoría de personas destinan entre \$31.000 y \$50.000 pesos para la compra de ropa con un 43%, lo que favorece mucho la empresa, dado que la proyección se orienta precisamente hacia estos rangos de precios, debido a que se pueden producir prendas de excelente calidad que se ajusten a este presupuesto.

En cuanto a la segunda opción que presenta un 22%, \$10.000 a \$30.000, no está fuera de lo proyectado, porque permite cubrir con productos de más bajo precio pero de calidad, lo cual se podrá lograr comprando piezas de tela para conseguir más descuento y produciendo en franelas y naylor, que si bien no son telas de algodón, si dan buena presentación a la confección y tienen buena duración.

La tercera opción muestra un 20,75%, \$41.000 a \$50.000, es un excelente rango de oferta, porque compensa el presupuesto bajo de la segunda opción, debido a que estas personas destinan un presupuesto alto para su ropa interior y a ellas se les puede ofrecer el producto de telas muy finas.

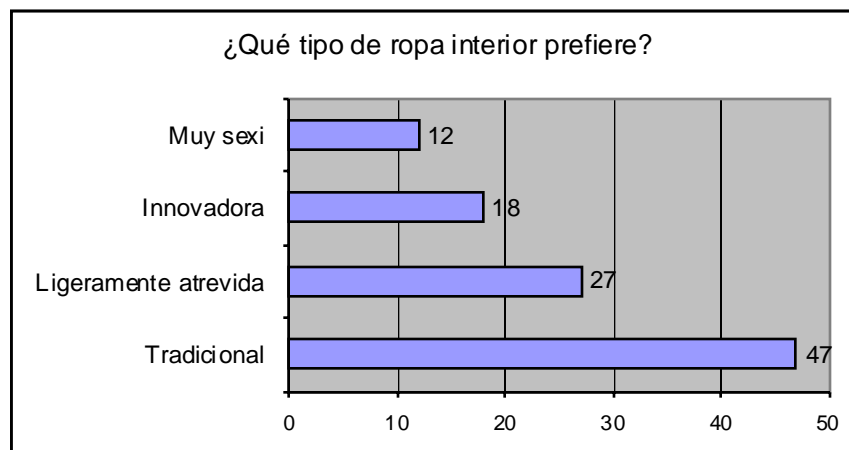
La cuarta y quinta opción dejan ver que hay un segmento de excelente potencial entre las personas que les permite destinar una buena cantidad de dinero para comprar su ropa interior; esto hay que tenerlo muy en cuenta, sobre todo para ofrecer prendas a la moda de buenas telas y de confección impecable.

Figura 8. Porque escoge su ropa



Esta gráfica muestra que las personas prefieren mayormente la ropa por precio con 52,80%, lo cual se debe tener muy en cuenta porque si se logra ofrecer calidad a buenos precios se tendrá un consumidor satisfecho y fiel. Para algunas personas la calidad influye mucho 30,18%, esto se podría interpretar como que su poder adquisitivo se reduce a cuando pagan las primas o para las épocas navideñas, lo que se debe tener presente cuando se decidan hacer promociones por épocas en que se considera el comercio las hace. La marca y el diseño al parecer no son tan importantes como las otras dos opciones.

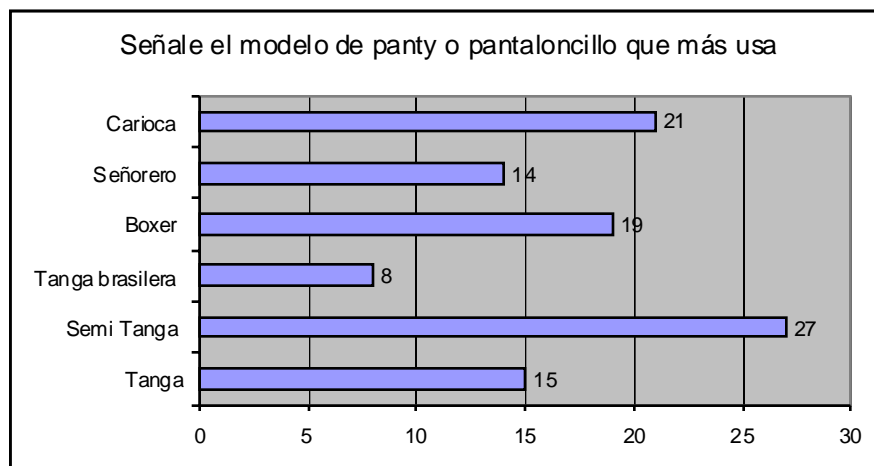
Figura 9. Tipo de ropa interior que prefiere



El tipo de ropa que prefieren es una de las preguntas de más relevancia en la investigación porque orienta hacia el tipo de confección que se debe escoger y en presente caso la respuesta de mayor porcentaje 45%, es la tradicional; en menor rango 25,96% ligeramente atrevida y con 17,30% innovadora y muy sexi con 11,53%.

Esto es importante saberlo porque en esta clase de prendas el modelo es muy importante, ya que son parte del vestuario y para algunas personas un reflejo de su vanidad. Por lo tanto, conocer aspectos tan íntimos de las personas hace que se deba analizar muy bien cómo deberán diseñarse las prendas para que tengan todo lo que el mercado exige.

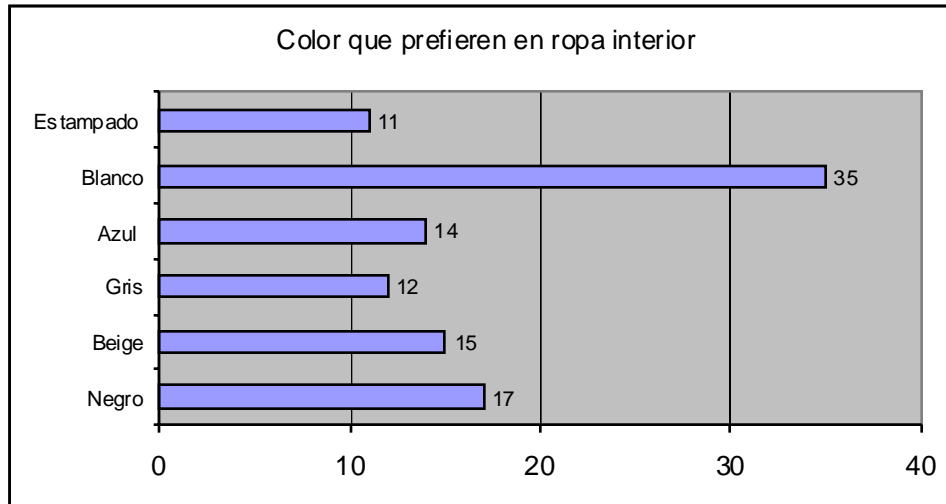
Figura 10. Modelo de panty o pantaloncillos que usa



Se observa que el modelo de mayor aceptación es la semitanga con un 25,96%, esto puede ser debido a que permite mayor movilidad y no presiona la pierna al sentarse. En menor proporción se observa carioca 20,19% y boxer 18,26, que también son prendas muy cómodas, seguido de señorero con 13%, lo que es comprensible porque lo usan generalmente las personas mayores u ligeramente obesas.

El modelo tanga y tanga brasilera presentan el rango menor, pero se observa un grupo que no se debe descuidar, ya que es un porcentaje de población significativo.

Figura 11. Cuál es su color preferido en ropa interior



Los colores son parte importante de la confección, por eso la respuesta a esta pregunta orienta a las tendencias actuales que son el blanco 33,65%. Sin embargo, hay que entender que la muestra estuvo constituida por personas de diferentes edades y lo tradicional hasta hace pocos años era la ropa interior blanca. Los otros colores son aceptados con pequeñas diferencias, lo que permite analizar que se debe ofrecer variedad de colores para satisfacer todos los gustos.

Este aspecto debe tenerse muy en cuenta, porque las tendencias son cambiantes y el uso de determinados colores va evolucionando según lo impongan las casas de moda y puede quedarse la producción si no se ofrece variedad para que las prendas roten rápidamente.

En este aspecto hay que comentar como la innovación en el mundo de los diseños y los colores ha dejado de ser sólo para la ropa interior femenina, ya que el mercado de ropa interior para hombre también se ha diversificado en procura de la comodidad y la innovación con texturas suaves y coloridas. En la actualidad las microfibras, el algodón y la lycra son los materiales muy usados en la confección. En el mercado se encuentran transparencias, prendas de doble faz, bóxeres ajustados o sueltos y los pantaloncillos clásicos, lo importante es saber producir según la ocasión, la necesidad y el presupuesto.

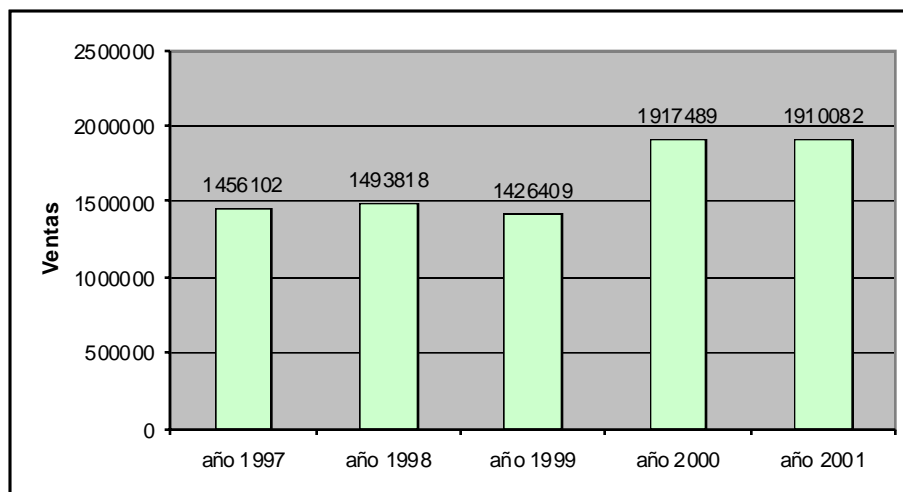


## 2.5 ESTUDIO DE LA OFERTA Y LA DEMANDA

Para entender el comportamiento de la oferta y la demanda es necesario conocer las características que manejan los mercados, así como los aspectos que inducen a cada comprador a escoger un producto y al vendedor a fijar sus precios, dado que su producto es similar al que ofrecen otros competidores y el precio y la cantidad vendida no son determinados por un único comprador o vendedor, sino por todos los compradores y los vendedores cuando se interrelacionan en el mercado, debido a lo cual, el estudio de la oferta y demanda del sector se ve condicionado a la disposición de información de las cifras globales sobre estadística que se encuentran en el DANE.

**2.5.1 Producción y ventas sector confecciones.** Si se observa el crecimiento del sector en los últimos años se puede analizar que entre 1996 y 1998 se presentó un crecimiento continuo en las ventas del sector, con aumentos de 7% entre 1996-1997 y 3% entre 1997-1998. En 1999 se presentó una caída de 5% en las ventas, la más baja de la década, como consecuencia de la crisis económica generalizada. En el 2000, la producción se disparó alcanzando un crecimiento más de 30 veces superior al año anterior y en el 2001 las ventas se mantuvieron estables con un descenso mínimo de 0.4%, como se puede observar en la siguiente figura.

Figura 12. Ventas Sector Confecciones



Fuente: COINVERTIR <sup>44</sup>

<sup>44</sup> COINVERTIR. Perfil Sectorial Sector textil. Bogotá, 2003

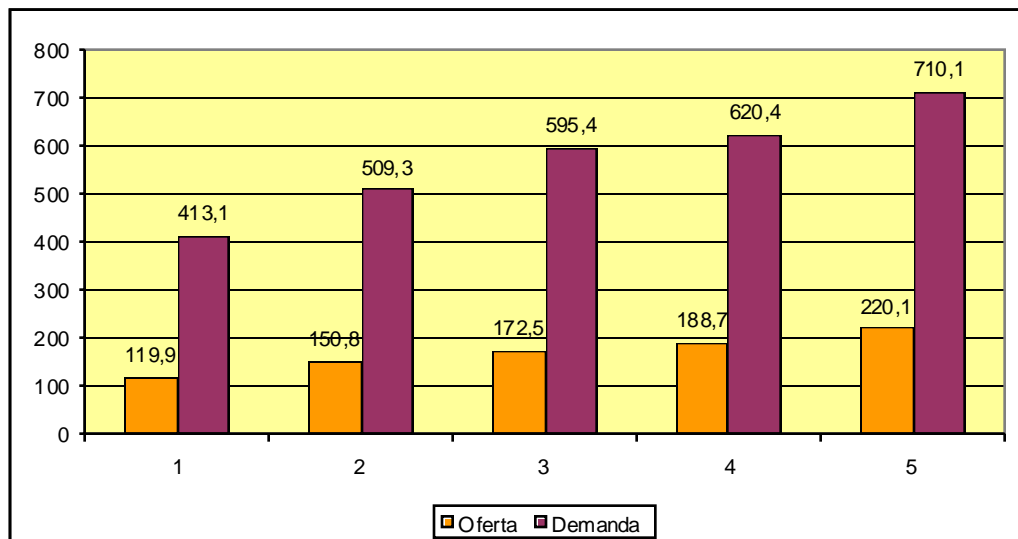
La gran recuperación que presentó el sector en los últimos cinco años y la competitividad del mismo, no sólo a nivel nacional sino también internacional, permiten esperar buenas perspectivas a futuro. De hecho, según la encuesta de opinión industrial de la Asociación Nacional de Industriales ANDI, entre diciembre de 2000 y diciembre de 2004 la producción aumentó en un 45.5%. En cuanto a las ventas entre diciembre de 2000 a diciembre de 2004 aumentaron en un 41.8%, como se puede observar en la siguiente tabla.

Tabla 5. Demanda y oferta del subsector confecciones

AÑO	PRODUCCIÓN		INFLACIÓN	PRODUCCIÓN	
	BRUTA	VENTAS		BRUTA	VENTAS
2000	\$ 119.886.054	\$ 413.039.042	9.23	\$ 119,9	\$ 413,0
2001	\$ 150.761.334	\$ 509.275.068	8.75	\$ 150,8	\$ 509,3
2002	\$ 172.457.216	\$ 595.365.038	7.65	\$ 172,5	\$ 595,4
2003	\$ 188.693.101	\$ 620.356.388	6.99	\$ 188,7	\$ 620,4
2004	\$ 220.000.000	\$ 710.000.000	6.49	\$ 220,0	\$ 710,0

Fuente: Estadísticas DANE con base en datos suministrados por la Asociación Nacional de Industriales

Figura 13. Oferta y demanda del subsector confecciones (2000- 2004)



Como puede observarse, la tendencia de los últimos años es hacia una mayor demanda de ropa en el país, lo cual ha hecho que se incremente la oferta. Esto también se puede

interpretar como la información que el DANE incluye en cuanto a las exportaciones que se están haciendo hacia otros países, donde la moda colombiana empieza a tener muy buena aceptación, situación que ha hecho que las grandes empresas confeccionadoras de ropa prefieran exportar su producción porque ello les representa mayor ingreso, dejando la demanda interna para que sea surtida por las pequeñas empresas, lo cual resulta conveniente para quien quiera incursionar en esta actividad a nivel interno.

Otro aspecto a considerar en este crecimiento, es que Colombia se está destacando notoriamente en el campo de las confecciones últimamente, gracias al apoyo del gobierno, quien a través de una serie de mecanismos de política pública ha puesto a funcionar el engranaje que interrelaciona los diferentes elementos que contribuyen a la competitividad del sector; además de esto, se destaca el apoyo de muchas entidades a los pequeños empresarios de la confección. Situación que en general está haciendo que los empresarios extranjeros busquen como una muy buena alternativa el invertir en la empresa y en los productos de confecciones Colombianas, demanda que ha aumentado claramente por estos días, según lo expresado por Colombia Moda<sup>45</sup>.

**2.5.2 Elasticidad - precio de la demanda.** Al hablar de Elasticidad-precio de la demanda, se entiende como una medida de la sensibilidad de la cantidad demandada ante cambios en el precio. En términos técnicos, es el porcentaje de variación en la cantidad demandada ante cambios porcentuales del precio, es decir, la elasticidad de la demanda es un concepto diseñado para ver como responde la cantidad demandada a una variación del precio; manteniendo constante los demás factores. Una elasticidad-precio alto enseña que la cantidad demandada varía significativamente cuando cambia el precio. Por el contrario, una elasticidad - precio bajo indica que la cantidad demandada varía muy poco cuando cambia el precio.

En el presente caso, aunque no se posee información específica de los rubros de producción, puesto que se encuentra globalizado en el subsector confecciones, sí se presume un aumento del 10% en el precio de un bien produce una disminución del 20% en la cantidad demandada, entonces la elasticidad - precio punto, será 2.

$$E_p = \left| \frac{-20\%}{10\%} \right| = 2$$

---

<sup>45</sup> PEREZ, Luz Mónica. Las asociaciones como herramienta de competitividad en el sector de confecciones: Un estudio de Caso. Revista Universidad EAFIT. Medellín. Marzo 2004. p.12-28

**2.5.3 Características de la oferta de la competencia directa.** Entendiendo que el propósito que se debe perseguir mediante el análisis de la oferta es determinar las condiciones en que se podía poner a disposición del mercado la comercialización de ropa interior, se deben investigar el número de oferentes, localización de competencia, línea de productos, calidad y precio de las prendas, del sector se considere apropiado para llegar en forma directa al público objetivo.

**2.5.3.1 Oferta de establecimientos en el sector.** el inventario de establecimientos se podrá determinar realizando una observación directa en el sector, para conocer el número de almacenes y sus características. Para los locales que no ofrecen venta directa al público, sino que están ubicados en centros comerciales, se deberán inventariar como un solo lugar, pero relacionando que clase de prendas se ofertan en ellos, por lo cual se han considerado importantes siete variables que pueden reflejar la información que se desea saber:

Tabla 6. Variables observadas

<b>Variables</b>	<b>Información obtenida</b>
Tallas	Sirve para determinar si todas las personas tienen la opción de comprar en ese almacén porque encuentran su talla, dado que no se puede olvidar que existe un porcentaje bastante alto de personas con sobrepeso de ambos sexos y hay que solucionarles el problema de encontrar ropa apropiada.
Precios	Son parte importante ya que si la calidad es mala y el precio es alto, el cliente no estará satisfecho con la compra, sobre todo cuando se compra ropa interior con la idea de que dure.
Colores	Siempre debe haber un buen surtido de colores que permita satisfacer todos los gustos, porque no se debe olvidar que están incluidas personas jóvenes, maduras y mayores.
Calidad de telas	Una prenda de buena calidad será uno de los factores que fidelizará al cliente para que no busque en otro almacén ya que se siente satisfecho con lo que pagó y lo que recibió.
Tipo de prendas	Los modelos de ropa interior deben ser siempre cómodos, agradables, que no se sienta la persona incómoda, por eso es importante observar qué se oferta.
Descuentos	Es bueno observar qué clase de descuentos ofrecen los almacenes y si realmente son representativos.
Atención empleados	La atención es uno de los factores que cautiva a los clientes, una mala o buena atención influye mucho en la compra.

En el trabajo de campo efectuado por los autores, se observó que en el sector de Chapinero hay 13 almacenes que incluyen entre sus mercancías ropa interior femenina y masculina, como puede observarse en la siguiente tabla.

Tabla 7. Almacenes que expenden ropa interior en el sector de Chapinero

<b>Razón social</b>	<b>Dirección</b>	<b>Clase de confección que ofrecen</b>
Almacén Las Gatas	Carrera 13 No 58A-65	Medias y ropa interior femenina
Almacén Costa Azul	Carrera 13 No 54-93	Ropa de hombre y pantaloncillos
Almacén Maprimas	Calle 56 No 13-22	Ropa de hombre y pantaloncillos
Almacén Saraluz	Carrera 13 No 58-61	Ropa interior femenina
Almacenes Arturo Calle	Carrera 13 No 60-90	Ropa de hombre y pantaloncillos
Almacenes Éxito	Calle 52 No 13-70	Ropa para hombre y mujer incluido interiores para ambos sexos
Almacenes Facol	Carrera 17 No 50-09	Telas, ropa para hombre y mujer, interiores únicamente para hombres
Almacenes Pague Menos	Calle 59 No 13-84	Ropa para hombre y mujer en la que se incluye interiores para ambos sexos
Almacenes Pepe Ganga	Carrera 13 No 59-52	Ropa para hombre y mujer en la que se incluye interiores para ambos sexos
Almacenes Punto y Moda	Carrera 13 No 59-63	Ropa para ambos sexos, incluidos interiores
Almacenes Tía	Carera 13 No 58-35	Ropa para hombre y mujer incluidos interiores para ambos sexos
Almacén Only	Carrera 13 No 59-90	Ropa para hombre y mujer incluido interiores para ambos sexos
Almacén Tania	Carrera 13 No 59-27	Ropa interior femenina

En el caso de los almacenes Tía, Only, Éxito, Pague Menos, Punto y Moda y Pepe Ganga, tienen variado surtido de ropa interior tanto para mujeres como para hombres. En cuanto a Arturo Calle, Facol, Costa Azul y Maprimas, ofrecen únicamente ropa interior masculina. Por el contrario Tania y Saraluz ofertan ropa femenina exclusivamente y Las Gatas surtido de medias y ropa interior.

Se destaca que la mayoría ofrece tallas estandarizadas y no tiene la alternativa de tallas extra grandes. No se observa mucha ropa sexi en texturas especiales antialérgicas. Los precios varían de un almacén a otro, pero en los almacenes de descuento, es decir populares, las telas que mayormente se observaron son las más baratas en esta clase de confección.

En cuanto a los descuentos, se observa que únicamente los utiliza el Only, Pepe Ganga y las Gatas, pero en algunos artículos como tangas y brassieres, no en interiores masculinos, ni en pantaloncillos bóxer.

En general, en los almacenes visitados se observa buen surtido, personal que sabe de la venta de ropa interior y buena demanda y rotación de compradores, ya que en el sector se ubican oficinas, edificios de apartamentos en los que habitan muchos estudiantes y varias EPS a las que acuden personas a consulta durante todo el día y visitan en ocasiones los almacenes del sector. En cuanto a los precios que tienen las prendas interiores, en la siguiente tabla se puede ver desde el valor mínimo al valor máximo que se observó.

Tabla 8. Precios del producto

Prenda	Precio
Conjunto en naylon panty y Brasier	\$ 25.000 a 40.000
Conjunto en seda licrada panty y brasier	\$ 35.000 a 60.000
Conjunto en franela panty y brasier	\$ 25.000 a 45.000
Panty señorero en naylon	\$ 6.000 a 12.000
Panty señorero en seda licrada	\$ 8.000 a 20.000
Panty señorero en franela	\$ 7.000 a 12.000
Panty tanga en franela o naylon	\$ 5.000 a 10.000
Panty tanga en seda licrada	\$ 9.000 a 15.000
Conjunto pantaloncillo y camiseta en franela	\$25.000 a 45.000
Pantaloncillo estilo tanga en licra	\$8.000 a 20.000
Pantaloncillo estilo tanga en franela	\$ 15.000 a 25.000
Pantaloncillo boxer en franela	\$15.000 a 35.000
Pantaloncillo boxer en seda	\$25.000 a 40.000

Como puede observarse, los precios oscilan de acuerdo a la calidad de la tela y según almacén, ya que los almacenes populares, si bien cobran menos precio, no ofrecen la misma calidad que los almacenes más exclusivos. Mediante el proceso de observación directa se pudo sacar las siguientes conclusiones en cuanto a la calidad, marcas, vendedores y promociones:

- Calidad: Los sitios observados trabajan con materiales de buena calidad y buenos acabados que hacen ver llamativo el producto hacia el cliente.
- Marcas: El 80% de los almacenes visitados trabajan con múltiples marcas de ropa, aunque se encuentran casos particulares como la marca Maidenfor, Leonisa y ropa de marcas populares.
- Vendedores: El 90% de los almacenes estudiados tiene los vendedores necesarios para dar una atención personalizada a sus clientes, los cuales han sido capacitados para realizar su trabajo con carácter, paciencia y creatividad lo cual hace que el cliente se sienta bien acogido y atendido.
- Promociones: En el tiempo de observación de este mercado no se encontró un índice significativo de promociones o publicidad que incentivará al consumidor, exceptuando los almacenes de cadena.
- Horario: En cuanto a los horarios de venta al público se pudo observar que algunos lo hacen todo el tiempo, sin día de cierre y otros no trabajan el domingo.

**2.5.4 Sistema de publicidad y promoción.** La empresa “**CONFECCIONES VENUS E.A.T.**”, debido a que proyecta ingresar a un mercado donde no es reconocida, deberá invertir en propaganda. En principio se aconsejaría un rubro discreto, por lo cual debe estudiar el tipo de anuncios, tipo de medios, impulso de anuncios publicitarios como:

- Radio: Teniendo en cuenta las diferentes opciones de propaganda radial se observa un promedio de costo por valor de: \$ 200.000.00 mensuales.
- Televisión: Se tuvieron en cuenta las diferentes opciones de propaganda televisada y se estableció un promedio de costo por valor de: \$ 5.000.000.00, opción que no estaría acorde con el presupuesto de la empresa.

- Prensa: Se tuvieron en cuenta las diferentes opciones de propaganda publicada en medio de información escrita y se estableció el promedio de costo por valor de: \$250.000.00 mensuales.
- Vendedores: Deberá tener en cuenta lo siguiente para que el cliente sea atendido satisfactoriamente: capacitación, motivación, cualidades y presentación personal; también se tendrá en cuenta el número de empleados.

**2.5.5 Mercado proveedor de materia prima.** La materia prima que se utiliza en la confección de ropa interior comprende telas de diferentes texturas, elásticos, hilos, hilazas y broches que son de variada calidad. Las telas son de materiales de algodón y sintéticos y los hilos son producidos en su mayor parte en el país.

Para esta clasificación se hizo necesario hacer cotizaciones en diferentes fábricas y almacenes distribuidores de telas y se llegó a la siguiente información sobre el costo promedio generalizado, ya que los insumos que se deben adquirir para la elaboración del producto son muy diferentes.

Tabla 9. Costo promedio de telas

Tela	Costo promedio metro	Fabricación
Naylon	\$5.850	Nacional
Algodón	\$7.675	Nacional
Licra	\$6.150	Nacional
Seda	\$5.850	Nacional
Seda licrada	\$9.450	Nacional
Franela liviana	\$4.850	Nacional
Franela licrada	\$7.980	Nacional
Franela pesada	\$8.990	Nacional
Blonda	\$4.650	Nacional
Blonda elástica	\$5.980	Extranjera
Yersilón	\$3.900	Nacional

Fuente: Cálculos de los autores según cotizaciones en varias fábricas y almacenes de telas.



Como puede observarse casi todas las telas utilizadas en la confección de ropa interior son producidas en el país, por lo cual no se depende de las importaciones o de la tasa de cambio para que los precios incidan en los costos de confección.

En cuanto a la política de ventas del mercado proveedor, estas se orientan a descuentos por compras al por mayor establecidas de acuerdo a la cantidad de metros de tela así:

<b>Cantidad</b>	<b>Descuento</b>
10 metros	5%
20 metros	7%
pieza de 50 metros	10% a 15%

El mercado proveedor del exterior el país importa una gran variedad de telas, así mismo estos provienen de múltiples países. Este mercado no tiene relevancia para la empresa, por cuanto toda la materia prima e insumos se obtendrá a nivel nacional de buena calidad y buenos precios, además los almacenes que pueden proveer los insumos necesarios también comercializan con mercancía extranjera si fuere el caso de que se requiera.

Tabla 10. Otros costos de insumos para la confección

<b>Materiales</b>	<b>Costo promedio</b>	<b>Fabricación</b>
Hilos cono	\$2.850	Nacional
Hilaza cono	\$1.675	Nacional
Broches millar	\$16.150	Nacional
Varillas millar	\$14.850	Nacional
Elásticos anchos metro	\$1.050	Nacional
Elásticos delgados metro	\$250	Nacional
Aplicados docenas	\$7.980	Nacional
Encajes metros	\$2.990	Nacional
Talegos rollo	\$4.850	Nacional

Fuente: Cálculos de los autores según cotizaciones en varias fábricas y almacenes distribuidores.

**2.5.6 Selección de los canales de comercialización.** La serie de factores involucrados en el proceso de lograr que el consumidor pueda utilizar el producto responde al canal convencional de distribución vertical, ya que la empresa será confeccionadora, que venderá a clientes, almacenes y empresas que quieran comprar su producto.

Este aspecto es importante analizarlo, ya que podría incursionar en la producción y venta a los mayoristas de los sitios que actualmente venden toda clase de ropa, como son el Bodegón de la carrera 30 en Bogotá y los grandes bodegas que hay en el sector de San Victorino que están comercializando la producción de varios confeccionistas.

Con respecto a esta clase de venta se debe considerar que no se tendría la misma ganancia, debido a que ellos, si bien compran cantidad, no se puede desconocer que exigen que se les de precios muy bajos y dado que la capacidad de producción de la empresa no es muy elevada, no podría competir con cantidad y a bajos precios, lo cual se constituye en un impedimento para esta opción.

Por lo tanto se recomienda hacerlo directamente colocando un punto de venta en el mismo sitio donde se confeccione, lo que a la vez servirá de oficina para atender clientes que necesiten tallaje especial, compradores que deseen comercializar las prendas y sitio de reunión de todos los socios.

Para determinar los precios de las prendas la empresa “**CONFECCIONES VENUS E.A.T.**”, deberá tener en cuenta lo siguiente:

- La flexibilidad: Los precios deberán ser fijados de acuerdo al material en que esté confeccionado el producto, tiempo de elaboración, costo de mano de obra y el costo de los accesorios, ya que se entiende que son prendas que llevan adornos de encajes, blonda, elásticos y apliques, que deben considerarse en un porcentaje que sea representativo de los costos de producción.
- Descuentos y rebajas: Éstos deberán efectuarse de acuerdo con las condiciones establecidas de compras al por mayor, pago en efectivo y clientes especiales.

- Competitividad. También influirán los precios de la competencia, por lo cual deberá analizarse hasta qué punto sea rentable el precio que se coloca a la mercancía.

Tabla 11. Portafolio del Producto

PRODUCTO	CANTIDAD DE TELA UTILIZADA EN CMS				PRECIO TALLA SMALL	PRECIO TALLA MEDIUM	PRECIO TALLA LARGE	PRECIO TALLA XL
	S	M	L	XL				
Conjunto nylon party y Brasier	50 cms	50 cms	55 cms	60 cms	\$30.000	\$30.500	\$31.500	33.000
Conjunto seda licrada panty y brasier	50 cms	50 cms	55 cms	60 cms	\$35.000	\$36.000	\$37.500	38.500
Conjunto franela party y brasier	50 cms	50 cms	55 cms	60 cms	\$25.000	\$25.500	\$26.500	28.000
Panty señorero nylon	35 cms	35 cms	40 cms	45 cms	\$7.000	\$7.500	\$8.500	10.000
Panty señorero franela	35 cms	35 cms	40 cms	45 cms	\$10.000	\$10.500	\$11.500	13.000
Panty tanga franela o nylon	20 cms	20 cms	25 cms	30 cms	\$8.000	\$8.500	\$9.500	11.000
Panty tanga seda licrada	20 cms	20 cms	25 cms	30 cms	\$11.000	\$11.500	\$12.500	14.000
Conjunto pantaloncillo, camiseta franela	75 cms	75 cms	80 cms	85 cms	\$25.000	\$25.500	\$26.500	28.000
Conjunto boxer y camiseta en seda licrada	100 cms	100 cms	105 cms	110 cms	\$28.000	\$28.500	\$29.500	31.000
Pantaloncillo estilo tqanga en licra	40 cms	40 cms	45 cms	50 cms	\$9.000	\$9.500	\$11.500	13.000
Pantaloncillo estilo tanga en franela	35 cms	35 cms	40 cms	45 cms	\$15.000	\$15.500	\$16.500	18.000
Pantaloncillo boxer en franela	45 cms	45 cms	50 cms	55 cms	\$15.000	\$15.500	\$16.500	20.000
Pantoloncillo boxer en seda	45 cms	45 cms	50 cms	55 cms	\$18.000	\$18.500	\$19.500	21.000

Fuente: Cálculos de los autores según costo tela y cantidad de cms requerido en cada prenda

Los precios se ajustan a los costos de las telas y se proyectan según los ofrecidos por la competencia, es decir los almacenes analizados anteriormente, observando que entre el costo por metro y el precio ofrecido, haya una diferencia significativa que permita obtener una ganancia adecuada y que se oriente al costo mínimo expuesto en la tabla 7.

También deberá existir una planificación comercial que le permita lograr un mayor posicionamiento en el mercado y por lo mismo recurrir a estrategias que se consideren de bajo costo para lograrlo, así:

- *A corto plazo.* En un comienzo podría trabajar con un empaque de talego plástico, que tenga el logotipo y la dirección de la empresa, lo cual cumplirá con dos funciones: una es *recordación*, ya que el consumidor la tendrá presente, y la otra es el uso que quiera destinarle el cliente a la bolsa (guardar cosas, etc).
- *A largo plazo.* Podría distribuir a los minoristas de la zona como almacenes pequeños, misceláneas, supermercados pequeños, con el fin de ser la empresa distribuidora más grande de este sector, caracterizándose por la calidad de sus productos y proporcionándoles tallas grandes, que es lo que poco se consigue en el mercado.

También podría hacer un sondeo entre las cooperativas que estén ubicadas en el sector de Bogotá, para entrar como empresa adscrita, y de esta forma tener un segmento al cual se pueda vender directamente y cobrar a la entidad cooperativa correspondiente. Al usuario le será descontada la compra según tenga aprobado el sistema de crédito la empresa.

## **2.6 TAMAÑO Y LOCALIZACIÓN**

Este estudio obtenido a través de un proceso de datos debe ser revisado muy minuciosamente para adoptar las políticas que se integren más con las necesidades de la empresa. En cuanto a la localización deberán ser tenidos en cuenta los factores que se consideren relevantes para escoger el sitio donde se iniciará la producción, que en el caso del presente proyecto se escogió la ciudad de Bogotá D.C., debido a que es el sitio donde mayormente se surten los comerciantes no sólo de los almacenes de la capital, sino de los pequeños municipios vecinos.

Igualmente en lo que respecta a la Micro localización, se deben analizar las mejores opciones de ubicación y orientarlas a que tengan mayor seguridad, buena red de transporte, buenos servicios públicos, mejor estrato, mayor oportunidad de venta, costo de arriendo y posibilidad de expansión para la empresa, para así determinar tres zonas donde localizar el proyecto que fueron: el sector de San Victorino, el sector comercial de

las Américas con carrera 65 y el sector comercial de Chapinero, para lo cual se utilizó el método cualitativo por puntos.<sup>46</sup>

**2.6.1 Método cuantitativo por puntos.** Consiste en asignar factores cuantitativos a una serie de situaciones que se consideran relevantes para la localización. Esto conduce a la comparación cuantitativa de diferentes sitios. El método permite ponderar factores de preferencia para el investigador al tomar la decisión.

Este método se escogió para definir los factores determinantes para la actividad y así establecer la localización apropiada. Se le asignó una calificación para cada factor que se consideró, dentro de una escala de 1 – 10 y la suma de éstas calificaciones permitió la evaluación de mayor puntaje, según se define en la siguiente tabla.

Tabla 12. Método cuantitativo por puntos

<b>FACTOR RELEVANTE</b>	<b>Sector Chapinero</b>	<b>Sector San Victorino</b>	<b>Zona Industrial Américas</b>
Costo arriendo	7	4	7
Seguridad	9	3	8
Oportunidad de venta	9	8	7
Servicios públicos	8	4	9
Afluencia vehicular	9	7	7
Mejor estrato	9	7	9
Posibilidad de expansión	9	8	5
Cercanía oficinas	10	4	6
<b>TOTAL</b>	<b>70</b>	<b>45</b>	<b>58</b>

Fuente: Cálculos de los autores basado en estudio de cada sector

De acuerdo a los resultados obtenidos en la anterior tabla, se observa que la localización óptima se encuentra en el predio ubicado en el sector de Chapinero (70 puntos), destacándose factores importantes para el objetivo del proyecto como cercanía a oficinas, afluencia vehicular, seguridad y posibilidad de expansión.

<sup>46</sup> BACA URBINA, Gabriel. Evaluación de Proyectos. 3a ed. Bogotá: Mc Graw Hill, 1997. p.92

## **2.7 INGENIERÍA DEL PROYECTO**

La empresa “**CONFECCIONES VENUS E.A.T.**” para su proceso de producción deberá seguir los siguientes pasos:

### **1. Pedido cliente**

### **2. Compra de materia prima**

- Hilos
- Hilazas
- Telas
- Marquillas
- Broches

### **3. Corte**

- Trazado de patronaje sobre la tela
- Corte de piezas de acuerdo a los moldes de tallas y estilos definidos.
- Para este proceso se utiliza la cortadora industrial.

### **4. Elaboración prenda**

- Unión partes
- Aplicación de entretelas
- Cerrar y filetear aplicando elásticos
- Colocación de broches
- Colocación de marquillas

### **5. Control y planchado**

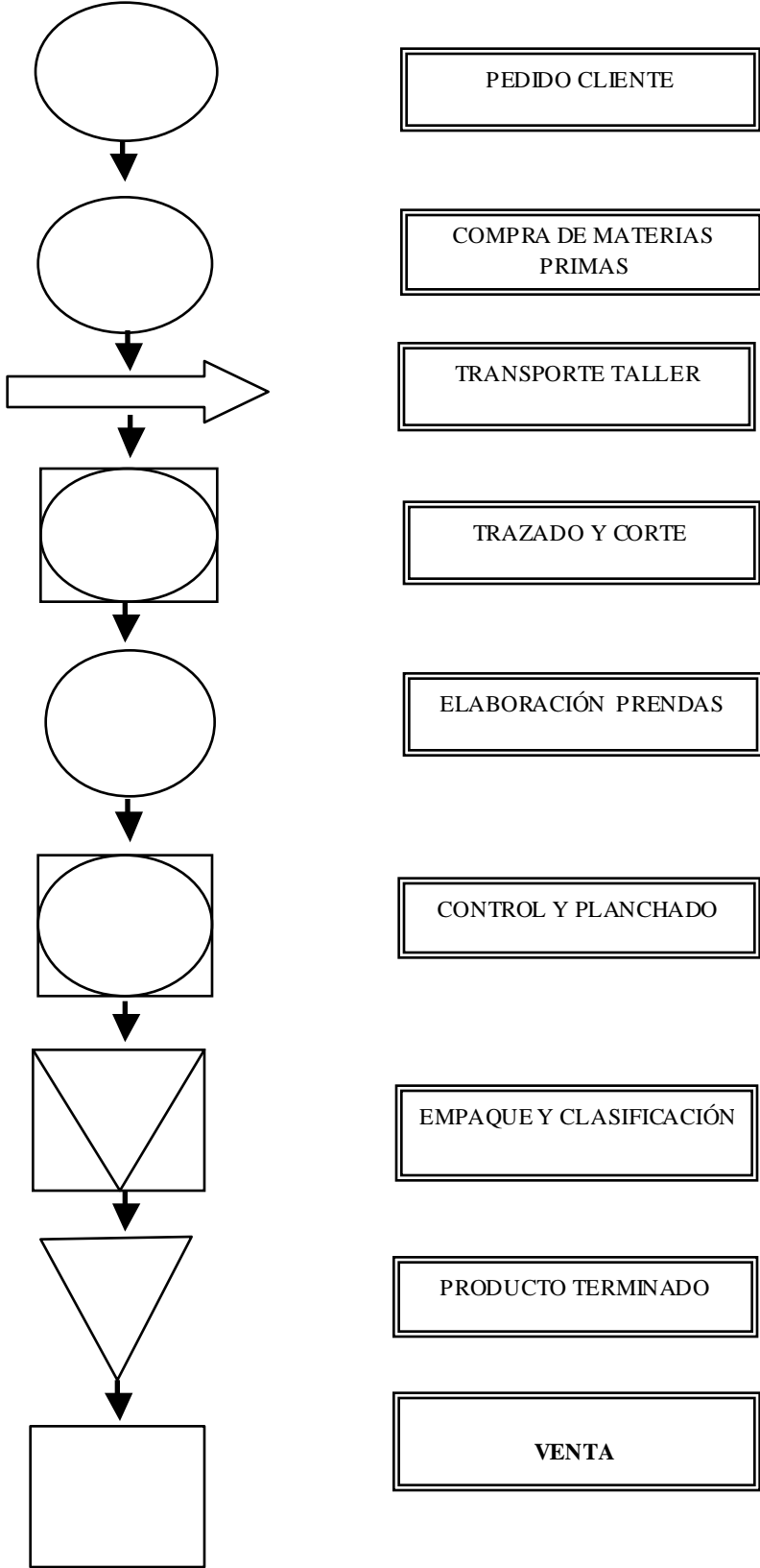
- Corte de hebras
- Revisión de acabado
- Alisado de la prenda

### **6. Empaque y clasificación**

- Colocación de la prenda en bolsa plástica
- Selección de tallas
- Empacado en bolsas grandes por docena
- Traslado a la bodega de almacenaje

### **7. Entrega cliente**

Figura 14. Diagrama de proceso de producción



**2.7.1 Adquisición de equipo y maquinaria.** Para cuantificar estas inversiones se sugiere utilizar valoraciones aproximadas de costo por unidad de la maquinaria necesaria para la producción de las prendas mensuales, las cuales se pueden determinar por medio de visitas y cotizaciones a almacenes especializados, indagando lo relacionado con precio, formas de pago, especificaciones técnicas y años de obsolescencia.

Tabla 13. Costos maquinaria y equipo

<b>Maquinaria</b>	<b>Costo promedio Unidad</b>	<b>Costo total</b>
3 Máquinas planas JP	\$870.000	\$1.740.000
2 Máquinas fileteadoras Singer	\$1'110.000	\$2'220.000
1 Máquina collarín Paff	\$1'300.000	\$1'300.000
1 Máquina cortadora Paff	\$800.000	\$800.000
1 Mesa de corte	\$230.000	\$230.000
7 Sillas	\$30.000	\$210.000
14 Reglillas	\$11.000	\$154.000
5 Tijeras	\$20.000	\$100.000
1 Plancha	\$50.000	\$50.000
2 Vitrinas	\$225.000	\$450.000
2 Estantes	\$150.000	\$300.000
1 Caja registradora	\$450.000	\$450.000
1 Selladora	\$56.000	\$56.000
<b>Total</b>		<b>\$8.060.000</b>

Fuente: Cálculos de los autores basados en las cotizaciones hechas en varios almacenes

### 2.7.1.1 Capacidad de producción de maquinaria

#### 1. Máquina industrial de costura plana

- *Funciones:* Cocer las piezas que no necesiten de fileteado.
- *Componentes:* Cabezote, base y motor
- *Tipo de proceso:* Costura recta a velocidad de 3.000 puntadas por minuto.
- *Area de trabajo:* 3 m<sup>2</sup> (1,50 de ancho por 1,50 de largo, incluido asiento de la operaria)



## 2. Máquina fileteadora

- *Funciones:* Unir las prendas que necesitan fileteado
- *Componentes:* Cabezote, base y motor.
- *Tipo de proceso:* Unión de prendas dejando un acabado para que no se desfleque la tela, a la vez que corta el sobrante.
- *Area de trabajo:* 3 m<sup>2</sup> (1,50 de ancho por 1,50 de largo, incluido asiento de la operaria)

## 3. Máquina cortadora industrial

- *Funciones:* Cortar las telas.
- *Componentes:* Cabezote y motor
- *Tipo de proceso:* Corte de 10 tendidos de tela.
- *Area de trabajo:* 12 m<sup>2</sup> (5 de ancho por 3 de largo, que corresponden al área de la mesa de corte)

## 4. Plancha industrial de vapor (opcional para prendas que necesitan alisado)

- *Funciones:* Planchar las prendas
- *Componentes:* Plancha metálica con revestimiento de teflón.
- *Tipo de proceso:* Alisado de prendas dejándolas lisas y sin arrugas
- *Area de trabajo:* 3 m<sup>2</sup> (1,50 de ancho por 1,50 de largo, incluida la mesa de trabajo)

## 5. Tijeras de varios tamaños

- *Funciones:* Cortar piezas individuales
- *Tipo de proceso:* Cortar hebras, cortar encajes.

La capacidad de producción que se tiene proyectada genera un orden de:

60% de pantaloncillos y pantys	=	630 unidades mensuales
25% de conjuntos femeninos	=	260 unidades mensuales
15% de conjuntos masculinos	=	160 unidades mensuales

Esta producción se puede proyectar de acuerdo al tiempo de trabajo (8h/d) y cantidad de máquinas lo cual se puede observar en el siguiente ejercicio:

1 operaria de máquina plana gasta 10 minutos cerrando piezas de brasier y otros 10 minutos colando los sesgos protectores para las varillas. En la confección del panty uniendo las piezas y colocando encajes, 20 minutos.

$$= 8h/h = 24 \text{ brasieres} \times 20 \text{ días h/mes} = 480$$

$$= 8h/h = 24 \text{ pantys} \quad \times 20 \text{ días h/mes} = 480$$

1 operaria de la fileteadora gasta 14 minutos uniendo piezas del pantaloncillo, y 15 minutos cerrando una camiseta.

$$= 8h/h = 34 \text{ pantaloncillos} \times 20 \text{ días h/mes} = 680$$

$$= 8h/h = 32 \text{ camiseta} \quad \times 20 \text{ días h/mes} = 640$$

1 operaria de fileteadora de collarín gasta 15 minutos colocando elástico en cintura de pantys o pantaloncillos y 15 minutos colocando resorte en cuello y puños camisetas

$$= 8h/h = 34 \text{ pantaloncillos} \times 20 \text{ días h/mes} = 680$$

$$= 8h/h = 32 \text{ camisetas} \quad \times 20 \text{ días h/mes} = 640$$

1 control de calidad se gasta 10 minutos colocando marquillas, revisando hebras

$$= 8h/h = 48 \text{ prendas} \times 20 \text{ días h/mes} = 960$$

1 operaria plancha gasta 10 minutos alisando una prenda y empackando producto

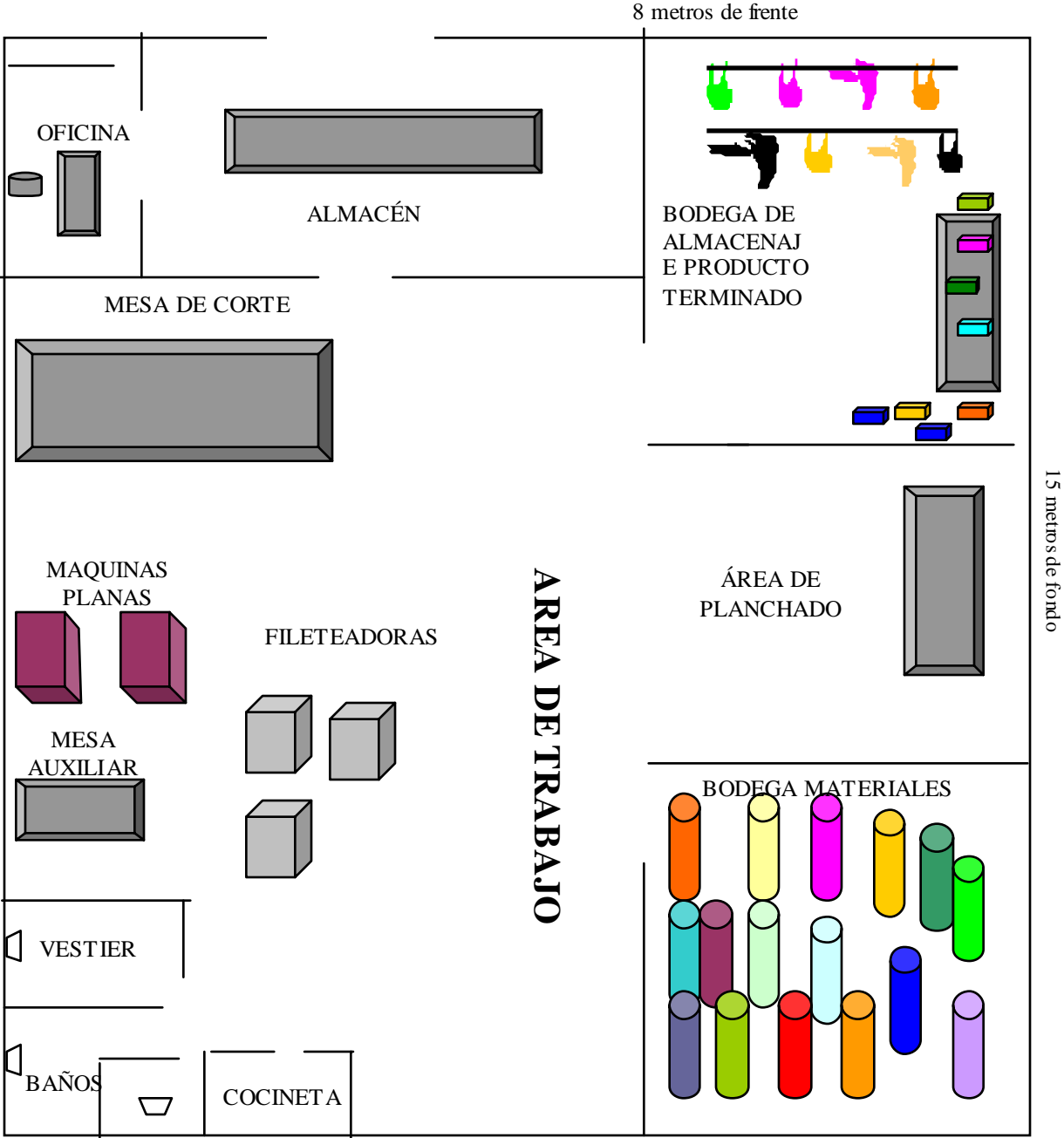
$$= 8h/h = 48 \text{ pantalones} \times 20 \text{ días h/mes} = 960$$

Los datos expuestos han sido proporcionados por la fábrica de confecciones “Ropa interior Ludor Ltda.” que produce ropa interior, a la cual se hizo una visita personal.

**2.7.1.2 Distribución de la planta física.** Descripción de espacios en metros cuadrados para maquinaria: El área de la planta de producción debe constar de 120 m<sup>2</sup> los cuales están distribuidos de manera que el espacio rinda la mayor utilidad.

La sede deberá ser el sitio de producción y venta y también debe contener la sede administrativa, distribuido de la siguiente manera: 80m<sup>2</sup> para las máquinas y el sector de producción; 10 m<sup>2</sup> para oficina, 15 m<sup>2</sup> para almacenar la mercancía; 15 m<sup>2</sup> cuarto de baño y cocina.

Figura 15. Plano Interno del taller



## 2.8 ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA

En el caso del presente proyecto, la actividad se ubica en la Economía Solidaria, por lo tanto se hará un breve resumen de lo que es una Empresa Asociativa de Trabajo (EAT) y los requerimientos que se tienen para iniciar su funcionamiento.

Ante todo es importante identificar las empresas asociativas de trabajo como una opción para la generación de empleo, las cuales por su naturaleza y fundamentos que las identifican así como la especial regulación jurídica que tienen, son organizaciones diferentes al tipo empresarial que domina las formas privadas de trabajo.

La relación asociativa de trabajo se desarrolla dentro de unos principios y fines que la hace cualitativamente diferente, pues el trabajador debe aportar recursos conforme el patrimonio empresarial, creando su empleo y la riqueza que él genera se debe distribuir entre los asociados con base en la cantidad de tiempo aportado, la responsabilidad, la complejidad y la especialización de la labor y el rendimiento obtenido, hecho que permite establecer grados, niveles y montos diferentes de compensación.

Las utilidades de los miembros de una Empresa Asociativa de Trabajo, provenientes de sus aportes laborales y laborales adicionales, estarán exentos del pago del impuesto a la renta y complementarios en una proporción igual al 50%; los rendimientos e ingresos por conceptos activos, bienes o equipos, en un 35%.<sup>47</sup>

Las personas que se asocien de conformidad con lo dispuesto en la ley 10/91, tendrán derecho a afiliarse al Instituto de Seguros Sociales, en la condición de trabajadores por cuenta propia.

### - *Requisitos de la inscripción*

- “Copia autenticada del acta de constitución con reconocimiento de firmante notario de los miembros fundadores (no se requiere que sea por escritura pública). (Ver anexo A)

---

<sup>47</sup> BALLEEN HERREÑO, Raúl. *Aspectos fundamentales de las Empresas Asociativas y Cooperativas de Trabajo Asociado*. Bogotá: Mintrabajo, 2001

- Copia autenticada de los estatutos la cual debe diligenciarse en documento separado (no se requiere que sea por Escritura Pública). (Ver anexo B)
- La Empresa Asociativa debe estar integrada por un número no inferior a tres (3) miembros fundadores.
- Debe constar en los estatutos el nombramiento de un Director Ejecutivo aunque dicho nombramiento sea en forma provisional.
- Deben diligenciar formulario de matrícula.” (Ver anexo C)

El cumplimiento de estos requisitos dará derecho al reconocimiento de la personería Jurídica y solo podrá ser presentados a la Cámara de Comercio por el Director Provisional.

*Propuesta para nombre comercial (Razón Social)*

## **“CONFECIONES VENUS E.A.T.”**

Se sugiere la palabra *confecciones* (proceso de creación) y la palabra *Venus* (Diosa que simboliza la perfección de las líneas del cuerpo) y realzar el nombre con la letra Lucyla Handw riting No 16. Se escogió esta letra debido a que presenta curvas armónicas, lo cual es muy conveniente para lo que se quiere expresar: la belleza del cuerpo que se debe destacar, y la sigla E.A.T. que corresponde a Empresa Asociativa de Trabajo.

*Propuesta nombre del producto o servicio.* Confecionadora, comercializadora y distribuidora de ropa femenina y masculina, con venta directa al consumidor, o surtiendo a otras distribuidoras que quieran representar sus productos.

Debido a ello se ha justificado el nombre, tratando de que se ejerza un posicionamiento en la mente del consumidor desde el primer momento, para que asocie el nombre de la empresa **“CONFECIONES VENUS”** con armonía y bienestar.

*Propuesta Logotipo:* Está formado por dos partes:

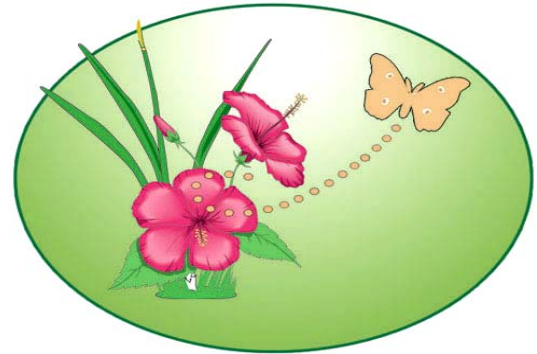


**PRIMERA:**

Una figura simbólica que está conformada por tres colores: verde, terracota y rojo. Estos forman una flor y de dentro de ella saliendo una mariposa. Esto significa la armonía y delicadeza de la confección.

**SEGUNDA:**

Se creó una figura geométrica con un degradé, para darle un marco a la flor, con colores oscuros para anexar el simbolismo masculino, porque la confección se proyecta dirigirla al elemento masculino.



**TERCERA:**



Se colocó en la parte de debajo de la figura la razón social para que sea identificada. Todo el conjunto compone el logotipo de la empresa. La composición de los colores, se hizo tratando de crear continuidad con la línea de los cálidos de mayor a menor degrade.

*Propuesta Slogan:* El slogan "**Armonia y confort**" resaltaría la importancia de usar una prenda apropiada que sea confortante, porque es necesario crear en el usuario la necesidad de proyectar esa armonía y confort.

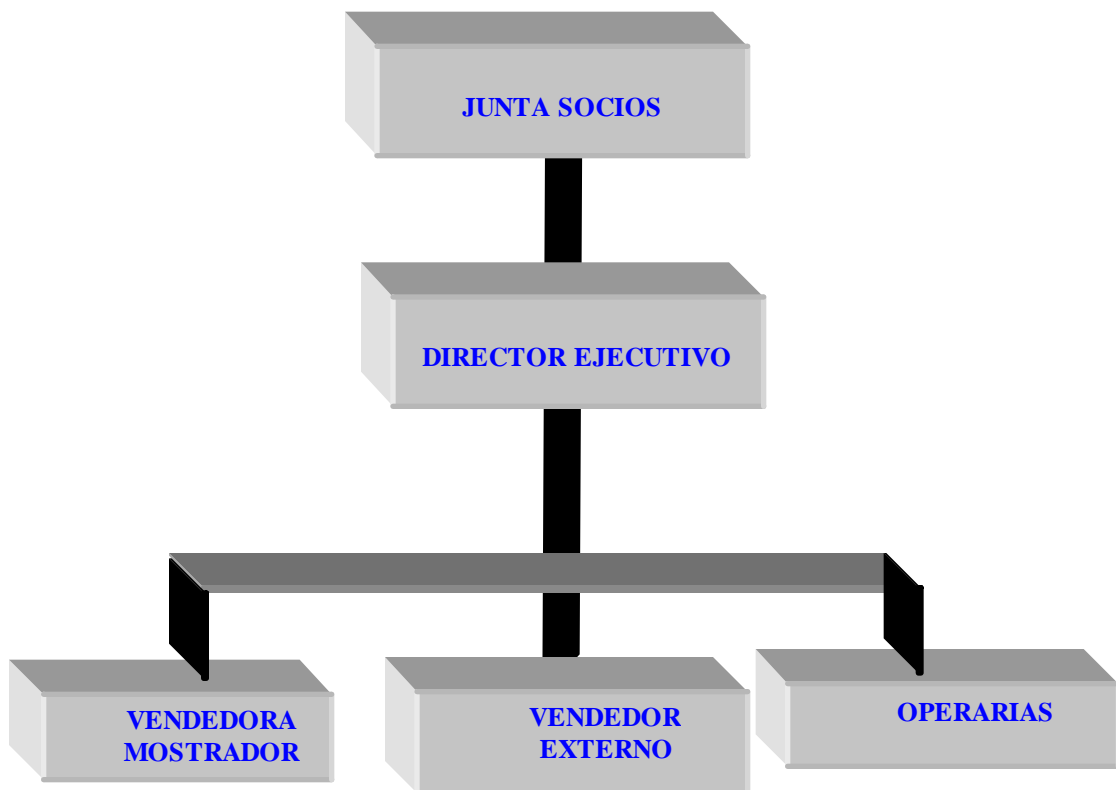
*Estructura orgánica de la empresa.* Teniendo en cuenta que se está proponiendo crear una Empresa Asociativa de Trabajo, la planta de cargos deberá distribuirse de acuerdo a las necesidades de producción, por lo cual se considera pertinente que el organigrama sea ajustado a una asignación de cargos, en el que cada uno de los asociados tenga una función que le represente a la E.A.T. el manejo apropiado de ésta y le permita tener continuidad en cada uno de los pasos como son: producción, ventas, manejo de clientes y dirección general.

**2.8.1 Propuesta planta de Cargos.** La empresa deberá estar conformada por:

- Director Ejecutivo.
- Vendedora mostrador
- Vendedor Externo
- Operarias

Como se puede observar la empresa no está conformada por departamentos, porque se clasifica como Empresa Asociativa de Trabajo, cuya organización solidaria productiva está basada indefectiblemente en una estructura grupal dinámica y cohesionada en la cual se trabaja en equipo, con funciones asignadas a cada uno de los miembros, de acuerdo a las necesidades del proceso de producción. En cuanto al manejo de la contabilidad, se sugiere pagar asesorías extras de un contador juramentado cuando sea necesario, para reducción de costos, dado que no inicialmente se hace difícil disponer de presupuesto para un contador en nómina permanente.

Figura 16. Planta de cargos propuesta para la empresa “CONFECCIONES VENUS EAT”



*Misión.* Ofrecer prendas de alta calidad con diseños propios que proporcionen comodidad y elegancia, las cuales sirvan no solo para cubrir una necesidad de vestuario, sino también para poder adquirir una prenda confeccionada ergonómicamente para todos los cuerpos, económicamente aceptable y de excelentes materiales.

*Visión.* Dirigirla a la consecución de mercados nacionales dentro del sector que necesite ropa confeccionada, como también el ingreso a cooperativas de empresas que canalicen un incremento en las ventas que permita expandir el capital inicial.

**2.8.2 Propuesta Manual de funciones.** La política salarial deberá estar basada en el salario mínimo legal vigente, las estadísticas del DANE, de acuerdo al índice de precios al consumidor (IPC) y la calidad de vida mínima en el aspecto económico, que se le puede brindar a un trabajador.

Se debe aclarar que la E.A.T, podría proyectarse con base en dos escenarios: un aporte individual de \$2'000.000 millones de pesos por parte de cada uno de los socios, o un préstamo a una entidad del cual todos serían deudores y por lo mismo aportarían en igualdad de condiciones, por lo cual la asignación de salarios se deberá hacer al mismo nivel. En caso contrario de asignar mayor valor a una actividad dentro de la empresa, estaría contradiciendo la proyección del trabajo asociado, dándole mayor valor a un cargo cuando todos están en igualdad de condiciones y los ingresos se reparten por partes iguales una vez cubiertos los costos de funcionamiento y producción.

- **CARGO DIRECTOR EJECUTIVO: Sueldo \$470.000**

Perfil del cargo

Persona con mínimo 2 años de formación profesional. Debe tener experiencia en el área de confecciones y cualidades de liderazgo.

Funciones

Actuar como representante legal de “**CONFECCIONES VENUS E.A.T.**”, y como persona natural para dirigir las actividades de la empresa, en busca de los logros y metas que se han planeado, además apoyar la parte operativa en los procesos de producción.



- **CARGO VENDEDORA MOSTRADOR : Salario \$ 400.000**

Perfil del cargo

Persona de sexo femenino, de 19 a 30 años, con conocimientos de ventas. Además saber de confecciones.

Funciones

Manejar todo lo relacionado con los archivos de clientes, empresas con las que se tengan negocios, elaborar el pago de la nómina, manejo de correspondencia, consignaciones bancarias, y servir de auxiliar al director ejecutivo en la venta de mostrador. Además apoyar la línea de producción cuando sea necesario.

- **CARGO VENDEDOR EXTERNO: Sueldo \$400.000**

Perfil del cargo

Los vendedores son parte importante de la empresa; por lo tanto, no sólo tienen que tener un conocimiento muy claro de cómo ofrecer los productos para fascinar al cliente, sino también poseer la amabilidad y paciencia necesarias para llevar al cliente a donde se desea, es decir, a la compra del producto. Debe ser una persona mayor de 22 años y que no sobrepase los 50 años, tener estudios primarios y experiencia en ventas y confecciones.

Funciones

Prestar atención directa al cliente, manejar las ofertas, mover la cartera y representar a la Compañía ante otras empresas, además de fortalecer la línea de producción cuando tenga que hacerlo.

- **CARGO PERSONAL DE PRODUCCIÓN: Sueldo \$390.000**

Perfil del cargo

Persona de sexo femenino, de 19 a 40 años, con conocimientos de manejo de máquinas de coser.

Funciones

Cortar, coser, planchar, filetear, según necesidad de la empresa.

### 2.8.3 Actividades sugeridas a desarrollar en cada área

#### - *Actividades Administrativas*

- *Talento Humano:* Involucra el perfil del director ejecutivo que requiere tener un don de liderazgo, que lo diferencia de los demás asociados. Este grupo exige de mucha colaboración, todos deben poseer actitudes de integración, cooperación y socialización. Esto será evaluado en proceso de capacitación que se llevará a cabo por parte del SENA, entidad responsable de la orientación para personas que quieran agruparse en E.A.T.
- *Compras de Materia Prima:* La persona encargada de la compra de materiales que se asigne, deberá tener en cuenta la calidad de los materiales para la producción de las prendas, por lo tanto, le compete la búsqueda y selección de los proveedores de materia y prima, y el establecimiento de las relaciones con los mismos.
- *Facturación:* La vendedora del almacén deberá encargarse de la facturación de las ventas que se realizan, es decir, de generar la factura con la que se cierra el negocio de la venta, así como de su distribución al cliente y el recaudo del dinero está cargo de la administración directamente.
- *Pagos:* El pago a proveedores de materia prima, servicios públicos, pagos de deudas bancarias, etc., le compete al director ejecutivo.

#### - *Actividad de Producción*

- *Inspección de la producción:* La inspección de las prendas, básicamente de calidad tanto de la manufactura como de las materias primas, le compete también al director ejecutivo, quien apoyará la producción para asegurar el buen estado del producto durante su proceso y luego en la obtención de la prenda terminada.

- *Actividad de Logística*

- *Mantenimiento de máquinas:* El mantenimiento de las máquinas, sea por daños imprevistos o por mantenimiento programado, lo realizará el mismo proveedor ya que este debe tener el conocimiento técnico para llevar a cabo esta tarea. En caso de tener que contratarse una persona externa para que realice el trabajo, es la administración quien lo coordina.
- *Transporte:* Cuando el transporte es local y el volumen de la mercancía es pequeño, el transporte lo puede hacer directamente la vendedora de mostrador, en caso de ser externo o local pero de gran volumen, se puede contratar a una empresa transportadora que cumpla con las especificaciones establecidas por la dirección ejecutiva.

- *Actividad Comercial*

- *Proveedores:* El manejo de proveedores, como se mencionó anteriormente, deberá estar a cargo del director ejecutivo, básicamente su selección y el establecimiento de las condiciones de entrega de los productos y la calidad de los mismos.
- *Servicio al cliente:* La relación y atención con los clientes deberá ser coordinadas y realizadas por el director ejecutivo, quien podrá fortalecer las relaciones con los mismos, a través de las políticas establecidas para mantener la satisfacción de sus compradores.
- *Publicidad:* La imagen corporativa de **“CONFECIONES VENUS E.A.T.”** deberá ser coordinada por el director ejecutivo quien deberá establecer y determinar el presupuesto destinado a este rubro. Será él también quien escogerá los diseños publicitarios y los medios de comunicación con los que quiera trabajar para dar a conocer sus marcas.

Se propone que la planeación de la producción deberá realizarse de acuerdo a los pedidos que pase el director ejecutivo, quien así podrá determinar el ritmo de producción, el orden de producción (cuando son varias referencias), la necesidad de personal y de materias primas y la asignación del trabajo a cada operaria.

La Supervisión de producción deberá estar a cargo de la persona que se asigne al respecto, quien deberá vigilar el cumplimiento del plan de producción para asegurar la entrega a tiempo.

El almacenamiento del producto deberá ser coordinado por esta misma persona, y se sugiere hacerlo dentro de la misma empresa, aunque esto es por poco tiempo ya que las entregas deberán ser inmediatas al término de la producción del pedido, es decir, una vez es empacado, actividad que determina, en cierto modo, el tiempo de almacenamiento.

## **2.9 ANÁLISIS DE LOS ASPECTOS ECONÓMICOS – FINANCIEROS**

A fin de determinar la viabilidad y el buen resultado económico de “**CONFECIONES VENUS E.A.T.**”, se procede a desarrollar en detalle todos los aspectos relacionados con el funcionamiento económico de cualquier empresa de tipo comercial.

**2.9.1 Inversión Inicial.** Los socios de la empresa de “*CONFECIONES VENUS*” podrán aportar un capital de \$20.000.000 (Veinte Millones de pesos), los cuales se aplicarían como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 14. Gastos inversión inicial

<b>Maquinaria</b>			<b>8.060.000</b>
2 máquinas planas ½ hp	870.000	\$1.740.000	
2 fileteadoras, 5 hilos	1.110.000	2.220.000	
1 máquina collarin, 5 hilos		1.300.000	
1 máquina cortadora		800.000	
Equipos varios (mesas, sillas,			
tijeras, reglillas)		2.000.000	
<b>Telas e insumos adicionales</b>			<b>8.000.000</b>
Naylon		1.170.000	
Algodón		767.500	
Licra		1.218.315	
Sedas		765.000	
Fanelas (liviana, licrada y pesada)		1.091.000	
Blondas		1.063.000	
Yersilón		390.000	
Hilos e Hilazas		452.500	
Broches y Varillas		310.000	
Elásticos y Encajes		644.385	
Apliques		79.800	
Material empaque (Talegos)		48.500	
<b>Capital de trabajo</b>			<b>3.940.000</b>
<b>TOTAL INVERSIÓN INICIAL</b>			<b>20.000.000</b>

Para la consecución de este capital se estiman dos opciones:

### **PRIMERA OPCIÓN DE APORTE**

Aporte por parte de cada uno de los socios, de manera que se cubra el total del capital necesario.

### **OPCIÓN DE CRÉDITO**

Se consultó un préstamo al Banco de Bogotá, por valor de \$20.000.000, bajo la línea de crédito ordinario a un año, para el cual prestan a tasa corriente “nominal” del 26% anual.

Con respecto al plazo de pagado se tomó a un año, debido a que las expectativas del flujo de efectivo cubre sin problemas la totalidad del préstamo, dado que no se justifica incurrir en mayores gastos financieros al tomarlo por más tiempo.

Tabla 15. de amortización préstamo (en miles de pesos)

SALDO	CAPITAL	INTERESES	VALOR CUOTA
20.000	1.666	432	2.098
	1.666	396	2.062
	1.666	360	2.026
	1.666	324	1.990
	1.666	288	1.954
	1.666	252	1.918
	1.666	216	1.882
	1.666	180	1.846
	1.666	144	1.810
	1.666	108	1.774
	1.666	72	1.738
	1.666	36	1.710

**2.9.2 Estructura de costos de la empresa.** Los costos de toda empresa se configuran en costos fijos, los que se producen independientes a la producción o actividad de la empresa y los costos variables, los cuales dependen del nivel de actividad que se desarrolle en la misma.

La estructuración de los costos fijos estimados para el proyecto son:

Tabla 16. Costos fijos (mensuales) en miles de pesos

Arriendo bodega		500.000
Salarios y prestaciones (1)		4.000.000
- Director Ejecutivo	470.000	
- Vendedora mostrador	400.000	
- Vendedor externo	400.000	
- 2 Operarias plancha y empaque	390.000	
- 5 operarias máquinas	390.000	
Servicios públicos		220.000
- Energía eléctrica	100.000	
- Agua	60.000	
- Teléfono	60.000	
<b>Costos fijos mensuales</b>		<b>4.720.000</b>

(1) Las empresas Asociativas de trabajo, no cuenta con régimen prestacional<sup>48</sup>.

**2.9.3 Proyección de ventas.** Para determinar el promedio ponderado de las ventas se toman tres estilos de prendas que son las que tienen mayor demanda en el mercado como se pudo observar en el trabajo de campo llevado a cabo en diferentes almacenes.

Así se tiene:

Panty	\$10.250	60%	615.000
Pantaloncillos	\$12.350	25%	308.750
Conjuntos	\$29.750	15%	446.250
		<u>100</u>	<u>1.370.000</u>
	1.370.000 / 100 = \$ 13.700		

<sup>48</sup> Ley 10 de 1991

Las cantidades mensuales que se van a producir inicialmente, son:

Pantys 630            Pantaloncillos 160            Conjuntos 260 = total 1.050  
lo que sugiere,  $1.050 \times \$13.700 = \$14.400.000$

Se espera que se venda como mínimo el 80% de lo producido, para lo cual se procesa la totalidad de las telas compradas (que es conforme a la capacidad de producción estimada).

Así tenemos:  $14.400 \times 80\% = \$11.520.000$  valor estimado de la mercancía vendida para el primer mes.

Para los meses subsiguientes se estima vender el 80% de lo producido, más el saldo del 20% lo que nos generaría un promedio mensual de \$14.400.000

La proyección de ventas durante el primer año se ha estimado así:

Tabla 17. Ventas primer año (en miles de pesos)

	<b>TOTAL</b>
ENERO	\$ 11.520
FEBRERO	\$ 14.400
MARZO	\$ 14.400
ABRIL	\$ 14.400
MAYO	\$ 14.400
JUNIO	\$ 14.400
JULIO	\$ 14.400
AGOSTO	\$ 14.400
SEPTIEMBRE	\$ 14.400
OCTUBRE	\$ 14.400
NOVIEMBRE	\$ 14.400
DICIEMBRE	\$ 14.400
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 169.920</b>

**2.9.4 Flujo de caja proyectado.** Aquí se refleja el movimiento inicial, del saldo de capital con el que se cuenta después de la inversión en maquinaria, en qué rublos se va a aplicar, y la distribución que se le va a dar a través del tiempo, de acuerdo a las expectativas creadas por el estudio de mercado.



Tabla 18. Flujo de caja proyectado (en miles de pesos)

<b>RUBRO</b>	<b>ENERO</b>	<b>FEBRERO</b>	<b>MARZO</b>	<b>ABRIL</b>	<b>MAYO</b>	<b>JUNIO</b>
Saldo inicial	20.000	8.642	8.260	7.914	7,604	7.330
<b>INGRESOS</b>						
Capital						
Ventas	11.520	14.400	14.400	14.400	14.400	14.400
Subtotal	31.520	23.042	22.660	22.314	22.004	21.730
<b>EGRESOS</b>						
Costos fijos	4.720	4.720.	4.720	4.720	4.720	4.720
Compras	8.000	8.000.	8.000	8.000	8.000	8.000
maquinaria	8.060					
préstamo	2.098	2.062	2.026	1.990	1.954	1.918
Subtotal	23.878	14.782	14.746	14.710	14.674	14.638
<b>SALDO</b>	<b>8.642</b>	<b>8.260</b>	<b>7.914</b>	<b>7.604</b>	<b>7.330</b>	<b>7.092</b>
<b>RUBRO</b>	<b>JULIO</b>	<b>AGOSTO</b>	<b>SEPT.</b>	<b>OCT.</b>	<b>NOV.</b>	<b>DIC.</b>
Saldo inicial	7.092	6.890	6.724	6.594	6.500	6.442
<b>INGRESOS</b>						
Ventas	14,400	14.400	14.400	14.400	14.400	14.400
Subtotal	21.492	21.290	21.124	20.994	20.900	20.842
<b>EGRESOS</b>						
Costos fijos	4.720	4720	4.720	4.720	4 720	4.720
Compras	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000
préstamo	1.882	1.846	1.810	1.774	1738	1.710
Subtotal	14.602	14.566	14.530	14.494	14.458	14.430
<b>SALDO</b>	<b>6.890</b>	<b>6.724</b>	<b>6.594</b>	<b>6.500</b>	<b>6.442</b>	<b>6.412</b>

Tabla 19. Flujo de caja proyectado a cinco años (en miles de pesos)

<b>Concepto</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Saldo inicial		20.000	6.412	26.572	46.732	66.892
<b>INGRESOS</b>						
Aportes	20.000					
Ventas	0	169.920	172.800	172.800	172.800	172.800
Sub Total	20.000	189.920	179.212	199.372	219.532	239.692
<b>EGRESOS</b>						
Costos fijos		56.640	56.640	56.640	56.640	56.640
Compras		96.000	96.000	96.000	96.000	96.000
maquinaria	0	8.060				
Amortiz. Prest.		22.808				
Sub Total	0	183.508	152.640	152.640	152.640	152.640
Saldo	20.000	6.412	26.572	46.732	66.892	87.052

### 2.9.5 Estado de perdidas y ganancias proyectado

<b>ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS</b>		
<b>Entre el 1º de Enero y el 31 de Diciembre del año 1</b>		
<b>(en miles de pesos)</b>		
Ventas		169.920
Costo de ventas		
Compras	96.000	
Inventario inicial	0	
Inventario final	2.880	93.120
Utilidad bruta		76.800
Gastos de producción		
Arriendos	6.000	
Salarios	48.000	
Servicios públicos	2.640	56.640
Otros gastos		
Gastos financieros	2.808	
Utilidad antes de impuestos	17.352	
Esta utilidad está representada en:	Flujo de caja	6.412
	Maquinaria	8.060
	Inventario	2.880

### 2.9.6 Balance general proyectado

<b>BALANCE GENERAL</b>			
<b>A 31 DE DICIEMBRE DEL AÑO 1</b>			
En miles de pesos			
ACTIVO CORRIENTE		PASIVO CORRIENTE	
Bancos	26.412	Cuentas por pagar	0
Inventario	2.880		
Total activo corriente		CAPITAL	
ACTIVO FIJO		Capital social	20.000
Maquinaria	8.060	utilidad	17.352
TOTAL ACTIVO	37.352	TOTAL PASIVO	37.352

**2.9.7 Punto de equilibrio.** El punto de equilibrio va a indicar el nivel de operatividad en el cual las ventas absorben los costos fijos y variables, sin obtener utilidad. De esta manera se sabe a partir de qué nivel de ventas se va a generar utilidad y consecuentemente un nivel de ventas inferior a este punto, se va a absorber pérdidas operativas.

Los costos variables sumados a los costos fijos son iguales al total de ingresos, en el punto de equilibrio:

$$CF + CV (Q) = P (Q)$$

Donde CF = costos fijos anuales

CV = costos variables unitarios

Q = volumen de producción en unidades

P = precio por unidad

Despejando la ecuación, para hallar **Q**, o la **cantidad** de producción en la que se cubre nuestros costos y cantidad a partir de la cual se obtiene utilidad, tenemos:

$$Q = CF / P - CV$$

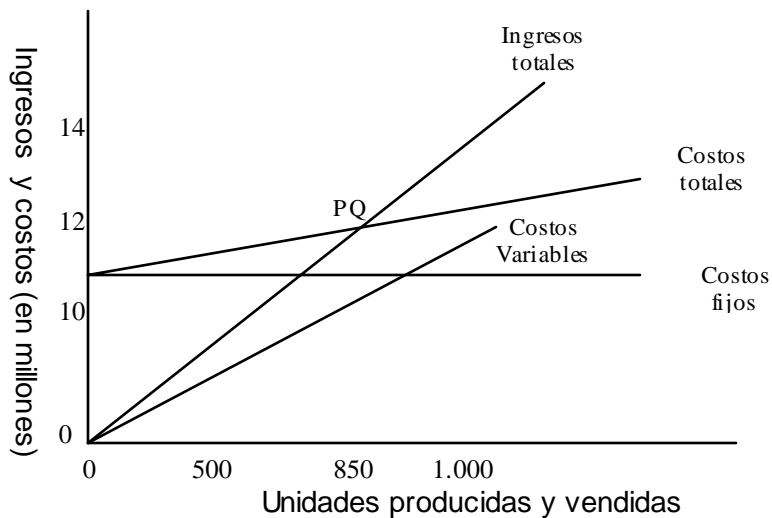
$$Q = 4.720.000 / (13.700 - 8.200)$$

$$Q = 4.720.000 / 5.500$$

$$Q = 858$$

Para graficar, la intersección de la línea de los costos totales con la línea de los ingresos totales nos representa el punto de equilibrio.

Figura 16. Punto de equilibrio



Teniendo en cuenta que las unidades que producirá la empresa se estiman en 1.050, se puede concluir que esta producción genera utilidad, por lo tanto debe prestarse especial atención en lograr que el nivel de ventas no sea inferior a 848 unidades vendidas, porque se producirían pérdidas.

**2.9.8 Análisis de rentabilidad.** Existen varios métodos para decidir si un proyecto es rentable o no. Si un proyecto es rentable, se decide desarrollarlo ya que se justifica realizar la inversión inicial y presentará ganancias en un determinado período de tiempo. Los siguientes métodos presentan índices que miden si en un determinado período de tiempo se empiezan a ver utilidades, razón suficiente para determinar que el proyecto sí es rentable.

**2.9.9 Valor presente neto.** Con este método de evaluación de proyectos, todos los flujos de caja se descuentan a su valor presente utilizando una tasa de retorno requerida (expectativa de rendimiento de la inversión, por lo general 2 o 3 veces la tasa de rendimiento financiero). Otra forma de expresar el significado del valor presente neto, es que este representa lo que rendiría la inversión inicial si el inversionista la pusiera a producir en un proyecto existente con la misma tasa de interés (por ejemplo, en un CDT, o simplemente guardada en el banco). Esta tasa de interés se denomina tasa de interés de oportunidad, y es la tasa con la cual trabaja el inversionista, por lo tanto es un criterio bastante importante para el inversionista porque le indica que para él la inversión sí es rentable. Obviamente, para otro inversionista el proyecto puede no ser rentable.

La propuesta es aceptada si estos flujos de caja descontados, son iguales o mayores a cero, pues cubre las expectativas de los inversionistas frente a su inversión.

El cálculo para un periodo de 5 años es:

$$\text{VPN} = - \text{inversión} + \frac{\text{Flujo efectivo}}{(1 + i)} + \dots + \frac{\text{Flujo efectivo}}{(1 + i)^n}$$

$$\text{VPN} = - 20.000 + \frac{6.412}{(1 + 0.14)} + \frac{26.572}{(1 + 0.14)^2} + \frac{46.732}{(1 + 0.14)^3} + \frac{66.892}{(1 + 0.14)^4} + \frac{87.052}{(1 + 0.14)^5}$$

$$\text{VPN} = - 20.000 + 5.624 + 20.446 + 31.543 + 39.605 + 45.212 = 122.430$$

(Los anteriores valores están dados en miles de pesos).

La propuesta es aceptada ya que su valor presente neto es mayor que cero. Incluso se puede ver fácilmente que en el segundo año el valor presente neto ya es positivo.

$$\text{VPN} = -20.000 + 5.624 + 20.446 = 6.070$$

Lo cual quiere decir que en el segundo año ya se ha recuperado completamente la inversión inicial, este tiempo tan corto de retorno de inversión indica que el proyecto es bastante rentable.

**2.9.10 Tasa interna de rendimiento (TIR).** Es la tasa de descuento que hace que el valor presente neto sea igual a cero, es decir, la tasa con la cual los flujos en efectivo son iguales a la inversión inicial. Esto quiere decir que es la tasa de interés para la cual los flujos de efectivo comienzan a ser positivos.

Si el desembolso inicial tiene lugar en el momento 0

$$Inv = \frac{\sum \text{Flujo}}{(1 + r)}$$

$$VPN = - \text{inversión} + \frac{\text{Flujo efectivo}}{(1 + i)} + \dots + \frac{\text{Flujo efectivo}}{(1 + i)^n}$$

Hallar la tasa interna de retorno de un proyecto requiere una serie de iteraciones sucesivas porque se debe despejar el valor de  $i$  en la ecuación del valor presente neto, es decir, hallar el valor de la tasa de interés que hace que el VPN sea cero. Si este valor es mayor que la tasa de interés del inversionista (TIO) se puede concluir que el proyecto es rentable. A continuación se presenta una hoja de cálculo en Excel donde se muestra para cada año los flujos de caja y la tasa interna de retorno. Para evaluar este proyecto se debe tomar el mismo horizonte que se tomó para el VPN, es decir, cinco años, de esta manera se puede comparar adecuadamente el resultado del VPN y de la TIR.

Tabla 20. Cálculo de la tasa interna de retorno del proyecto

FLUJOS DE CAJA	INVERSIÓN INICIAL	TIR	TIR DEFLACTADA
	-20000		
AÑO 1	6412	0%	0%
AÑO 2	26572	32%	21.7%
AÑO 3	46732	79%	69.7%
AÑO 4	66892	99%	98.3%
AÑO 5	87052	109%	99.6%

Para calcular la TIR se usó la siguiente fórmula en Excel: TIR(B2:B3) para el año 1, TIR (B2:B4) para el año 2, y así sucesivamente. Puede observarse que para el año 5 se

presenta una TIR de 109%, lo cual a todas luces es favorable. En el año 2 se puede observar que la TIR es de 32%, la cual es mayor que la tasa de interés de oportunidad. Este resultado concuerda con el hecho de que en el año 2 el valor presente neto ya es positivo. De esta manera, tanto por medio del VPN como de la TIR resulta que el proyecto es rentable.

**2.9.11 Análisis de sensibilidad.** Establece los efectos producidos en el VPN y la TIR al introducir modificaciones en una variable que se considera de gran influencia para el proyecto. Para tal efecto se estudian tres posiciones, la Optimista, la promedio y la pesimista; tomaremos como posición promedio el resultado ya expuesto hasta el momento.

Seleccionamos el nivel de ventas, cómo afectaría si se mantienen constantes o sin incremento nominal.

Tabla 13. Flujo de caja proyectado a cinco años

**FLUJO CAJA PROYECTADO A 5 AÑOS**

	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
VENTAS	443.520.000	443.520.000	443.520.000	443.520.000	443.520.000
EGRESOS					
Costos Direct	204.884.040	219.225.923	234.571.737	250.991.759	268.561.182
Costos Indirect	69.068.000	76.665.480	85.098.683	94.459.538	104.850.087
Gastos Financieros	45.755.904	50.789.053	56.375.849	62.577.193	69.460.684
TOTAL EGRESOS	319.707.944	346.680.456	376.046.270	408.028.490	442.871.953
Utilidad Gravable	123.812.056	96.839.544	67.473.730	35.491.510	648.047
Impuestos	47.667.642	37.283.224	25.977.386	13.664.231	249.498
Utilidad Neta	76.144.414	59.556.319	41.496.344	21.827.279	398.549

$$\text{VPN} = 68.989.71$$

Este resultado nos indica que el proyecto resiste un estancamiento en el nivel de ventas, manteniendo constante las demás variables. Si comparamos los VPN de ambas situaciones, establecemos una disminución en la utilidad que genera el proyecto, de

$$278.429 - 68.989.71 = 209.439.29$$

valor que se dejaría de ganar en el lapso de 5 años si no se incrementa el nivel de ventas.

$$\text{TIR} = 40.5\%$$



Margen de rendimiento, a precios constantes, que si lo comparamos con la TIR de ambas situaciones, establecemos el margen de disminución de utilidad que genera el proyecto,

$$76.35 - 40.5 = 35.85\%$$

Porcentaje que se dejaría de ganar en el lapso de 5 años si no se incrementa el nivel de ventas.

### 2.9.12 Cálculo de la rentabilidad

La rentabilidad la calculamos con la siguiente fórmula:

$$\text{Rentabilidad} = \frac{\text{Utilidad}}{\text{Ventas}} = \frac{17.352}{169.920} = 10,2\%$$

Relación de utilidad a capital

$$\frac{\text{Utilidad } 17.352}{\text{Capital } 20.000}$$

$$\text{Utilidad} / \text{Capital} = 86\%$$

Esta relación nos indica que en el primer año se recuperó el 86% del capital invertido.

De acuerdo con el análisis financiero es un proyecto rentable, observándose un retorno de la inversión inicial a partir del segundo año, en el caso de haber solicitado un préstamo de \$20'000.000 para iniciar la empresa. Contrariamente, si llegare a existir mediante aportes individuales, los flujos de capital que se destinaron a la amortización del crédito podrían ser utilizados como capital de trabajo adicional que permitiría aumentar la capacidad productiva.

**2.9.13 Evaluación Económica, Social y Ambiental.** La implementación y operación de un proyecto genera algunos efectos sobre la comunidad en que se localiza, ya sea de tipo económico, social y ecológico.

*Efectos económicos:*

- El mayor porcentaje de la inversión va destinada a la maquinaria, lo que va a incrementar la capacidad productiva instalada, a nivel industrial.
- Hay contribución en el ingreso económico de 7 operarios, 2 vendedores y 1 administrador, generando bienestar a 10 familias.
- El equipo y personal está proyectado a operar y beneficiar a sus participantes en un lapso mayor de 5 años, lo que genera estabilidad.

*Efectos sociales:*

- Los insumos adquiridos, van a beneficiar a la industria nacional de tejidos y encajes
- La venta de esta producción va a beneficiar económicamente a los compradores consumidoras de estas prendas.
- Hay capacitación por parte del SENA para los socios de la empresa, orientada a los aspectos organizacionales y de producción, de acuerdo a la normatividad existente sobre ello para las EAT.

*Efectos ambientales:*

- El proyecto no tiene consecuencias negativas porque no produce desechos contaminantes y los sobrantes del corte son reciclados por la industria nacional de muñecos de felpa.
- El proceso tecnológico favorece el entorno, debido a que las máquinas consumen energía que no contamina.

### 3. CONCLUSIONES

- Una vez establecidos los conceptos teóricos básicos y estructura de las empresas de economía solidaria, se proponen inicialmente 10 asociados, para posteriormente ir abriendo otras líneas de mercado del sector de confecciones y recibir más socios de acuerdo a la exigencia de la demanda, ya que se debe cubrir el mercado según se observe la necesidad de producir otras prendas, porque la oportunidad de venta sería mayor y requeriría más fuerza laboral y por lo mismo mayor producción que ofertar al mercado.
- En el estudio de mercado se observó que sí existe un mercado potencial para la empresa en el que ingresaría con demanda insatisfecha, como se comprobó en la figura 13 donde se pudo apreciar la gran diferencia que existe entre oferta y demanda, lo cual va en aumento ya que en el año 2000 la producción bruta fue de \$119.886 millones, mientras que en 2004 fue de \$220.000 millones de pesos y las ventas en el año 2000 fueron de \$413.039 millones y en el año 2004 subieron hasta \$710.000 millones.
- En cuanto a la tecnología del proyecto, la maquinaria sugerida se ajusta a una buena producción que garantice la calidad, teniendo en cuenta que inicialmente se va a confeccionar determinadas prendas y las 5 operarias podrán hacerlo cómodamente durante sus horas laborales y así no se verá forzada la producción.
- Un aspecto a considerar es la parte estructural de la empresa, que está conformada teniendo mucha dependencia del talento o recurso humano, por ello es necesario darle buena capacitación a las personas antes de empezar a trabajar, debido a que son las que prácticamente permitirán que la empresa cumpla sus objetivos.
- Las oportunidades que plantea "**CONFECCIONES VENUS E.A.T.**" deben hacerse a corto plazo, porque si lo logra, estará incursionando en un mercado "excelente" como es el de la confección de ropa. Además este es un artículo, que si no es de primera necesidad, siempre tendrá demanda en el mercado.

- El análisis financiero permite observar que es un proyecto viable en el que se puede incursionar, que los riesgos si bien son los de todo proyecto de inversión, se pueden neutralizar con una buena producción, que conquiste esta clase de mercado, ya que lo compone una demanda creciente como se observó en las respuestas de la población encuestada.
- Otro aspecto destacado, es el margen de ganancia que deja confeccionar ropa interior, ya que la materia prima (telas) no es costosa y la cantidad que se requiere para confección de cada prenda es mínima, es decir, lo que sube el costo es la infraestructura y el recurso humano que se necesita.
- Finalmente se puede decir, que en la actual crisis económica el ingresar al mercado constituye un riesgo que se debe afrontar, mediante el detallado estudio de los fenómenos mercado lógicos, por eso la elaboración del presente trabajo ha sido un reto y a la vez la mejor satisfacción que un futuro profesional puede lograr.

## BIBLIOGRAFÍA

ALCALDÍA DE BOGOTÁ, Informe del Sector Chapinero, 2003

ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ, D. C. Ficha técnica turística Localidad de Chapinero, 2004.

ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. Estratificación y monitoreo. Decreto 200 de junio 30 de 2004.

BACA URBINA, Gabriel. Evaluación de Proyectos. 3a ed. Bogotá: Mc Graw Hill, 1997.

BALLEN HERREÑO, Raúl. Aspectos fundamentales de las Empresas Asociativas y Cooperativas de Trabajo Asociado. Bogotá: Mintrabajo, 2001.

BERNAL, Cesar Augusto. Metodología de la Investigación para Administración y Economía. Bogotá: Prentice Hall, 2000

BIBLIOTECA PRÁCTICA DE NEGOCIOS. Tomo VII Mercadotecnia. México: Mc Graw Hill, 1992.

BULA, Stella Malvina. Empresas Asociativas de Trabajo. Bogotá: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 1999

CARTHY/PERREAULT. Mamarketing. 11a ed. Madrid: Mc Graw Hill, 2003. p.18

CÉSPEDES SÁENZ, Alberto. Principios de Mercadeo. 3a ed. Bogotá: ECOE, 2000. p.20

COINVERTIR. Perfil Sectorial Sector textil. Bogotá, 2003

Disponible en Internet: [www.sena.gov.co](http://www.sena.gov.co)

Disponible en Internet: [www.supersolidaria.gov.co](http://www.supersolidaria.gov.co).

Disponible en Internet: [www.supersolidaria.gov.co](http://www.supersolidaria.gov.co). MINISTERIO DE TRABAJO Y

SEGURIDAD SOCIAL. Regulación de las Empresas de Economía Solidaria.

GALINDO, Jesús; ROJAS, Antonio. Asesor de desarrollo empresarial Jgalindo@sena.edu.co Asesor Desarrollo [Empresarial@rojasl@sena.edu.co](mailto:Empresarial@rojasl@sena.edu.co)

KLOTTER, Philip y ARMSTRONG, Gary. Mercadotecnia. México: Prentice-Hall, 1996.

MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR. Cadena Textiles y Confecciones 2003-2004.

MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR. Perfil Cadena Algodón Fibras Textiles y Confecciones, Dirección de Competitividad, 2002

MINISTERIO DE TRABAJO. Regulación de las Empresas de Economía Solidaria. [www.supersolidaria.gov.co](http://www.supersolidaria.gov.co).

PEREZ, Luz Mónica. Las asociaciones como herramienta de competitividad en el sector de confecciones: Un estudio de Caso. Revista Universidad EAFIT. Medellín. Marzo 2004.

PERIS, J. et al. Distribución Comercial. México: Esic, 2003.

Plan de Gobierno presidente Álvaro Uribe Vélez, (DNP), Departamento Nacional de Planeación. [www.mindesarrollo.gov.co](http://www.mindesarrollo.gov.co).

PROYECTO COL 92/005. Desarrollo Empresarial Participativo, Cartilla - 1

RAMÍREZ, Jairo. Oportunidades del mercado de confecciones. En: Revista Dinero (Dic, 2003); p.45

ROMAN, G.; HIEBING, JR. y SCOUT, W. Cómo preparar el Exitoso Plan de Mercadotecnia. México: Mc Graw Hill, 2002. p. 191

SAMPIERI HERNÁNDEZ, Roberto. Metodología de la investigación. Segunda Edición. México: Mc Graw Hill, 1998

SAPEG CHAIN, Nassil. Preparación y Evaluación de Proyectos. 3ª ed. México

SEPARATA ESPECIAL. Los Mejores Negocios. En: Diario la República. (Diciembre 22 de 2003); p.7

WARREN J. Keegan. Marketing Global. México : Mc Graw Hill, 2000. p.145

WEIERS, Ronald M. Investigación de Mercados. México: Prentice May, 2002. p.221

# ANEXOS

Anexo A.

### MODELO DE ACTA DE CONSTITUCIÓN “CONFECCIONES VENUS E.A.T.”

En el municipio de Bogotá D.C., departamento de Cundinamarca al \_\_\_\_ de \_\_\_\_ de \_\_\_\_, nos reunimos Garzón Ardila Janeth c.c. 41.749.699 de Bogotá, Espitia Fredy Alessio cc.81.315.380 de Bogotá, Herrera Blanca Cecilia c.c. 51.937.268 de Bogotá, Muñoz Vargas Rosalba c.c. 51.759.053 de Bogotá, Ospina Díaz Biviana Patricia c.c.52.328.148 de Bogotá, Perez Vega Epifania c.c. 21.132.994 de Yacopi (cundi), Ramirez Castro Marina Isabel c.c. 25.550.878 de Duitama, Rodríguez Jhon Alexander c. c. 79.017.291 de Bogotá, Reyes Cecilia c.c. 39.716.141 de Usme, Rodríguez Agua Teresa 33.206.293 de Magangue (bol), mayores de edad, identificados como aparece al pie de nuestra firmas y manifestamos:

1. Nuestra voluntad de asociarnos y constituirnos en una Empresa Asociativa de Trabajo, que se denominará: “**CONFECCIONES VENUS E.A.T.**” cuyo objeto social será el siguiente: elaboración y comercialización de prendas de vestuario.
2. Para tal efecto adoptaremos los correspondientes estatutos, observando plenamente las disposiciones de la Ley 10 de 1991, el Decreto 1100 de 1992 y en lo pertinente las normas del Derecho Comercial.
3. Se nombró como presidente de la reunión a la señora RAMÍREZ SANDRA ILIANA y como secretaria a la señora SUAREZ TORO INDIRA quienes levantarán el acta correspondiente.

La Junta de Asociados fundadores estará integrada por:

1. Garzón Ardila Janeth c.c. 41.749.699 de Bogotá,
2. Espitia Fredy Alessio cc.81.315.380 de Bogotá,
3. Herrera Blanca Cecilia c.c. 51.937.268 de Bogotá,
4. Muñoz Vargas Rosalba c.c. 51.759.053 de Bogotá,
5. Ospina Díaz Biviana Patricia c.c.52.328.148 de Bogotá,
6. Perez Vega Epifania c.c. 21.132.994 de Yacopi (cundi),
7. Ramirez Castro Marina Isabel c.c. 25.550.878 de Duitama,
8. Rodríguez Jhon Alexander c. c. 79.017.291 de Bogotá
9. Reyes Cecilia c.c. 39.716.141 de Usme,
10. Rodríguez Agua Teresa 33.206.293 de Magangue (bol),

4. Se eligió a, Rodríguez Jhon Alexander c. c. 79.017.291 de Bogotá como Director Ejecutivo. El Director Ejecutivo como primera función adelantará los trámites de obtención de la Personería Jurídica ante la Cámara de Comercio de Bogotá\_ y una vez hecho el respectivo registro solicitará a la Dirección Nacional de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN el respectivo número de identificación tributaria -NIT-.



5. Así mismo quedó elegido como Tesorero de la Empresa, OSPINA DIAZ BIVIANA PATRICIA con CC 52.328.148 de Bogotá quien cumplirá las funciones que le asignan los Estatutos. Igualmente se nombró para que levanten el acta a los señoras presidente y secretaria de la reunión, la cual fue aprobada por unanimidad

No siendo otro el objeto de la presente, se levanta la sesión, se elabora esta acta y se firma en señal de aceptación por todos los asistentes.

FIRMA \_\_\_\_\_ CC, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

FIRMA \_\_\_\_\_ CC, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

FIRMA \_\_\_\_\_ CC, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

FIRMA \_\_\_\_\_ CC, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

FIRMA \_\_\_\_\_ CC, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

FIRMA \_\_\_\_\_ CC, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

FIRMA \_\_\_\_\_ CC, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

FIRMA \_\_\_\_\_ CC, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

FIRMA \_\_\_\_\_ CC, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

FIRMA \_\_\_\_\_ CC, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

En constancia de la cual firmamos,

RODRÍGUEZ JHON ALEXANDER  
Presidente

SUA REZ TORO INDIRA  
Secretaria

Anexo B.

### MODELO DE ESTATUTOS PARA “CONFECCIONES VENUS E.A.T.”

Comparecieron Garzón Ardila Janeth c.c. 41.749.699 de Bogotá, Espitia Fredy Alessio cc.81.315.380 de Bogotá, Herrera Blanca Cecilia c.c. 51.937.268 de Bogotá, Muñoz Vargas Rosalba c.c. 51.759.053 de Bogotá, Ospina Diaz Biviana Patricia c.c.52.328.148 de Bogotá, Perez Vega Epifania c.c. 21.132.994 de Yacopi (cundi), Ramirez Castro Marina Isabel c.c. 25.550.878 de Duitama, Rodríguez Jhon Alexander c.c. 79.017.291 de Bogotá, Reyes Cecilia c.c. 39.716.141 de Usme, Rodríguez Agua Teresa 33.206.293 de Magangue (bol), Suarez Toro Indira c.c. 52.052.183 de Bogotá, mayores de edad, identificados como aparece al pie de nuestra firmas y manifestamos que hemos resuelto constituir una Empresa Asociativa de Trabajo que se registrará por los presentes estatutos y en lo no previsto en ellos, por las normas que regulan la materia

ARTICULO 1º Razón Social. La Empresa Asociativa de Trabajo se denominará **E.A.T.**

ARTICULO 2o. Domicilio. El domicilio principal de esta empresa será el municipio de Bogotá D.C. y podrá establecer sucursales o agencias en el territorio nacional y en el extranjero, en los términos de Ley.

ARTICULO 3o. Duración. La empresa tendrá una duración de diez (10) años, contados a partir de la fecha del presente documento.

ARTICULO 4o. Objeto Social. El objeto de la empresa será confección y comercialización de ropa.

ARTICULO 5o. Aportes. El aporte total de la Empresa Asociativa de Trabajo es la suma de \$ 20.000.000 compuesto por los siguientes aportes individuales:

NOMBRE ASOCIADO	APORTE DINERO	VALOR CUOTA APORTE	NUMERO DE CUOTAS
Garzón Ardila Janeth	\$2'000.000	\$ 500.000	4
Espitia Fredy Alessio	\$2'000.000	\$ 500.000	4
Herrera Blanca Cecilia	\$2'000.000	\$ 500.000	4
Muñoz Vargas Rosalba	\$2'000.000	\$ 500.000	4
Ospina Diaz Biviana Patricia	\$2'000.000	\$ 500.000	4
Perez Vega Epifania	\$2'000.000	\$ 500.000	4
Ramirez Castro Marina Isabel	\$2'000.000	\$ 500.000	4
Rodríguez Jhon Alexander	\$2'000.000	\$ 50.000	4
Reyes Cecilia	\$2'000.000	\$ 500.000	4
Rodríguez Agua Teresa	\$2'000.000	\$ 500.000	4
TOTAL	\$20'000.000	-----	40

ARTICULO 6o. Dirección. La dirección y administración de la Empresa Asociativa de Trabajo, corresponde a la Junta de Asociados y al Director Ejecutivo.

ARTICULO 7o. Junta de asociados. La junta de asociados será la suprema autoridad de la Empresa Asociativa de Trabajo. Estará compuesta por los socios fundadores y los que ingresen posteriormente y se hallen debidamente inscritos en el registro de miembros.

ARTICULO 8o. Funciones de la Junta de Asociados. Son funciones de la Junta de Asociados:

- a) Elegir al Director de la empresa;  
Determinar los planes y operaciones de la misma;  
Estudiar, modificar, aprobar o improbar los estados económicos y financieros de la empresa;
- d) Determinar las reservas estatutarias u ocasionales
- e) Reformar los estatutos cuando sea necesario;
- f) Elegir un tesorero
- g) Vigilar el cumplimiento de las funciones del Director;
- h) Evaluar los aportes de los miembros y determinar su remuneración al momento del ingreso, del retiro y al efectuarse las revisiones previstas en el artículo 4° de la Ley;
- i) Decidir sobre la aceptación y retiro de los miembros;
- j) Las demás que de acuerdo con la Ley sean necesarias para el funcionamiento de la Empresa.

ARTICULO 9o. Representante Legal. La empresa tendrá un representante Legal que será el Director Ejecutivo quien ejercerá las siguientes funciones:

- a) Realizar las operaciones y celebrar los contratos necesarios para el cumplimiento de los objetivos de la empresa, obteniendo la autorización previa de la junta de asociados cuando la cuantía exceda de 30 salarios mínimos mensuales legales vigentes al momento de la operación;
- b) Ordenar los gastos y pagos, y firmar conjuntamente con el Tesorero los cheques y cuentas de ahorro de la empresa;
- c) Ser ejecutor de las decisiones que adopte la Junta de asociados;
- d) Convocar a la Junta de asociados cuando lo ordenen los Estatutos y las circunstancias en forma extraordinaria;
- e) Representar judicial y extrajudicialmente a la Empresa y constituir los apoderados cuando haya lugar;
- f) Elaborar anualmente para el balance general y al final de su gestión, un informe a la Junta de Asociados sobre las labores desarrolladas, el estado y el resultado de las mismas;
- g) Las demás que de acuerdo con la Ley comercial, los Estatutos y las actividades de la Empresa, le asigne la junta de asociados

ARTICULO 10. Tesorero. La responsabilidad del manejo económico, contable y financiero, en relación con el patrimonio y el capital social de la empresa la tendrá un Tesorero que ejercerá las siguientes funciones:

- a) Recaudar las rentas e ingresos de la empresa y llevar en forma detallada un control sobre los mismos;
- b) Atender oportunamente el pago de las obligaciones de la empresa según informe del Director Ejecutivo;
- c) Firmar conjuntamente con el Director Ejecutivo, los cheques y cuentas de ahorro de la Empresa.
- d) Llevar ordenadamente y observando todas las exigencias legales, los libros y la contabilidad de la Empresa;
- e) Las demás que de acuerdo con la Ley Comercial, los Estatutos o las actividades de la Empresa le asigne la Junta de Asociados

ARTICULO 11. Reuniones. La Junta de Asociados deberá reunirse por lo menos una vez cada sesenta (60) días en la fecha, hora y lugar que determine el Director de la Empresa, o en forma extraordinaria cuando las circunstancias lo exijan.

ARTICULO 12. Quórum. El quórum deliberatorio se integrará con la presencia de la mayoría de los socios. El quórum decisorio se tomará por la mayoría de los votos de la Empresa.

PARÁGRAFO. Para efectos del quórum decisorio solo se tendrán en cuenta los votos correspondientes a los aportes laborales y labores adicionales de cada asociado.

ARTICULO 13. Reservas. La empresa asociativa de trabajo elaborará a 31 de diciembre de cada año el estado de ingresos, gastos y el balance general. Del excedente líquido se constituirán sin perjuicio de las estatutarias u ocasionales, las siguientes reservas:

- a) Como mínimo el 20% con destino a preservar la estabilidad económica de la Empresa, hasta completar el 50% del capital;
- b) Una reserva para la seguridad social de los asociados equivalente al 10% de las utilidades líquidas del respectivo ejercicio.

ARTICULO 14. Exenciones. Las utilidades de los miembros de la empresa asociativa de trabajo provenientes de los aportes laborales y labores adicionales, estarán exentas del pago del impuesto a la renta y complementarios en una proporción igual al 50%.

ARTICULO 15. Deberes de los asociados. Los asociados deben cumplir con las obligaciones del acuerdo asociativo y solidario de la Empresa Asociativa de Trabajo; aceptar y cumplir las decisiones de la Junta de asociados; comportarse solidariamente en sus relaciones con los asociados de la misma; abstenerse de efectuar actos o de incurrir en omisiones que afecten la estabilidad económica o el prestigio de la empresa.

ARTICULO 16. Derechos de los asociados. Utilizar los servicios de la Empresa y realizar con ella las operaciones propias de su objeto social; participar en las actividades de la EAT y en su administración, mediante el desempeño de cargos asignados; ser informados de la gestión de la Empresa de acuerdo con las disposiciones estatutarias; fiscalizar la gestión de la empresa; retirarse voluntariamente de la empresa.

ARTICULO 17. Perdida de la calidad de asociado. La calidad de asociado se perderá por muerte, disolución de la empresa, retiro voluntario o exclusión , la cual debe constar en un acta.

ARTICULO 18. Retiro voluntario. La junta de asociados aceptará el retiro voluntario siempre que medie solicitud por escrito y esté a paz y salvo con las obligaciones contraídas.

ARTICULO 19. Reintegro Posterior al retiro voluntario. El trabajador que se haya retirado voluntariamente, podrá solicitar su reintegro a ella, después de un(1) año del retiro.

ARTICULO 20. Causales de sanción. La junta de asociados, sancionará a los asociados conforme al procedimiento señalado en el presente estatuto, por las siguientes causales:

- a) Realizar actos que causen perjuicio moral o material a la EAT.
- b) Utilizar indebidamente o cambiar el destino de los recursos financieros obtenidos por la EAT.
- c) Incumplir las tareas asignadas.
- d) Por incumplimiento de las obligaciones pecuniarias.

ARTICULO 21. Sanciones. Las sanciones por aplicar a los asociados serán las siguientes:

- a) Amonestaciones, que consiste en llamado de atención verbal.
- b) Censura por escrito, con copia a la hoja de vida del asociado.
- c) Multa pecuniaria hasta por la suma de un(1) salario mínimo diario legal vigente.
- d) Suspensión de los derechos de asociado hasta por un (1) mes.

ARTICULO 22. Exclusión. El trabajador asociado será excluido en los siguientes casos:

- a) Por infracciones graves a la disciplina social que pueda desviar los fines de la Empresa.
- b) Por delitos que impliquen penas privativas de la libertad originados por actos o hechos que afecten a la EAT.
- c) Por falsedad o reticencia en los informes o documentos que se le requieran
- d) Por servirse de la EAT en beneficio o provecho de terceros.
- e) Por actividades desleales contrarias a los principios y valores de la EAT.
- f) Por entregar a la EAT bienes de procedencia fraudulenta.
- g) Por efectuar operaciones ficticias en perjuicio de la EAT, de los asociados o de terceros.
- h) Por inasistencia consecutiva a la Junta de Asociados.
- i) Por cambiar la finalidad de los recursos financieros obtenidos por la EAT.
- j) Por abstenerse de recibir capacitación en economía solidaria e impedir que los demás asociados la reciban.

ARTICULO 23. Disolución. Son causales de disolución de la Empresas asociativas de Trabajo:

- a) La reducción del número mínimo de miembros.
- b) Por sentencia judicial;
- c) Las contempladas en el artículo 218 del Código de Comercio.

ARTICULO 24. Liquidación. Disuelta la Empresa Asociativa de Trabajo se procederá a su liquidación, para lo cual se seguirá el trámite indicado en el artículo 11 del Decreto 1100 de 1992.

ARTICULO 25. Responsabilidad. La responsabilidad de los asociados es de carácter solidaria e ilimitada.

ARTICULO 26. Conciliación y Arbitramento. Toda controversia o diferencia relativa a este contrato, a su ejercicio o liquidación, se someterá a conciliación entre las partes en litigio; para ello, recurrirán al centro de arbitraje y conciliación de la Cámara de Comercio del domicilio social. En el evento de no llegarse a un acuerdo, la controversia se someterá a arbitramento, cuyo arbitro o árbitros, según la cuantía, serán designados por la Cámara del lugar.

Este tribunal se regirá por lo previsto en el Decreto 2279/89, Ley 23 y Decreto 2651/91 y demás disposiciones que los modifiquen, adicionen o complementen.

Leídos los presentes estatutos, fueron aceptados en forma unánime por todos y cada uno de los asociados, por lo cual los firman en el municipio de Bogotá, departamento de Cundinamarca, a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ de 2005.

FIRMA \_\_\_\_\_ CC, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

FIRMA \_\_\_\_\_ CC, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

FIRMA \_\_\_\_\_ CC, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

FIRMA \_\_\_\_\_ CC, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

FIRMA \_\_\_\_\_ CC, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

FIRMA \_\_\_\_\_ CC, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

FIRMA \_\_\_\_\_ CC, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

FIRMA \_\_\_\_\_ CC, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

FIRMA \_\_\_\_\_ CC, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

FIRMA \_\_\_\_\_ CC, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

Anexo E.

## MODELO DE SOLICITUD DE INSCRIPCIÓN CÁMARA DE COMERCIO

Bogotá, 29 de marzo de 2005

Señores

**CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ**

Ciudad

Referencia: Solicitud de Registro

Apreciados señores:

De acuerdo con el artículo 4 del decreto 1100 de 1992, le solicito respetuosamente la inscripción de **“CONFECCIONES VENUS E.A.T.”**, con el fin de acreditar los requerimientos señalados en la ley 10 de 1991.

Cordialmente,

Rodríguez Jhon Alexander  
c. c. 79.017.291 de Bogotá  
Representante Legal