

1-1-2011

## **Propuesta de plan de negocios para disfraces Agata's en la ciudad de Bogotá**

Sandra Milena Pérez Díaz  
*Universidad de La Salle, Bogotá*

Francisco Julián Sánchez  
*Universidad de La Salle, Bogotá*

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

---

### **Citación recomendada**

Pérez Díaz, S. M., & Sánchez, F. J. (2011). Propuesta de plan de negocios para disfraces Agata's en la ciudad de Bogotá. Retrieved from [https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion\\_de\\_empresas/811](https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/811)

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

PROPUESTA DE PLAN DE NEGOCIOS  
PARA DISFRACES AGATA'S EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ

SANDRA MILENA PÉREZ DÍAZ

FRANCISCO JULIÁN SÁNCHEZ

UNIVERSIDAD DE LA SALLE  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
BOGOTÁ, D.C.  
2011

PROPUESTA DE PLAN DE NEGOCIOS  
PARA DISFRACES AGATA'S EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ

SANDRA MILENA PÉREZ DÍAZ  
Código 11031358  
FRANCISCO JULIÁN SÁNCHEZ  
Código 11001355

Proyecto de grado como requisito para optar al título de Administrador de Empresas

DIRECTOR  
OMAR ANDRÉS SIERRA MORALES

UNIVERSIDAD DE LA SALLE  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
BOGOTÁ, D.C.  
2011

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

---

---

---

Firma del Presidente del jurado

---

Firma del Jurado

---

Firma del Jurado

Bogotá, D.C., 23 de marzo de 2011

Mi tesis la dedico con todo mi amor:

A Dios por permitirme finalizar y concluir mi carrera profesional.

A mis padres: Armando Pérez y Gloria Díaz, a quienes les debo todo en la vida, en especial a mi madre que con su amor y apoyo incondicional me acompañó para la culminación de esta etapa.

A mi hijo Juan Sebastián, motor de mi vida quien con su presencia me brindó la motivación necesaria para el cumplimiento de mis metas y para la superación de todos los obstáculos.

A todas y cada una de las personas que de una u otra manera me dieron todo su apoyo y ánimo constante para la culminación de este proyecto y para mi crecimiento personal y profesional.

Sandra Milena Pérez Díaz

Le dedico este trabajo a mi Dios, que me hizo estar aquí y vivir estas experiencias tan gratas.

A mi esposa, Pilar León, quien con su apoyo y dedicación me fortaleció y me impulsó en los momentos más difíciles.

A mi hija María Alejandra Sánchez quien es la fuente de mis motivaciones y alegrías.

A mi papá, Bertulfo Sánchez, quien siempre me enseñó la importancia de terminar los sueños que uno emprende.

A mis profesores por el profesionalismo y las enseñanzas que a lo largo de esta etapa me sirvieron para mi crecimiento personal y profesional.

Francisco Julián Sánchez López

## CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	1
RESUMEN EJECUTIVO .....	2
1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	4
2. OBJETIVOS .....	5
2.1. Objetivo General .....	5
2.2. Objetivos Específicos .....	5
3. JUSTIFICACIÓN .....	6
4. DISEÑO METODOLÓGICO .....	7
4.1. Método de la investigación .....	7
4.1.1. Planeación del estudio .....	7
4.1.2. Investigación de la situación actual .....	7
4.1.3. Análisis de la información .....	7
4.2. Tipo de estudio .....	8
4.3. Fuentes de Recolección de Datos.....	8
4.4. Selección de la muestra .....	10
4.5. Recolección de datos .....	10
4.6. Tabulación y Análisis de la información.....	12
4.6.1. Matriz DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas).....	12
4.6.2. Matriz PEYEA (Posición estratégica y evaluación de acciones).....	12
4.6.3. Matriz PCI (Perfil de capacidad Interna) .....	12
4.6.4. Matriz POAM (Perfil de Oportunidades y amenazas).....	12
5. CONTEXTUALIZACIÓN.....	13
5.1. Marco Conceptual .....	13
5.2. Marco Teórico .....	17
5.3. Marco Geográfico.....	20
5.4. Caracterización de las Mipymes en Colombia .....	22

5.5. Política pública:.....	23
5.6. Caracterización del Sector Textil, Confección, Diseño y Moda en Colombia .	27
5.7. Marco legal.....	34
5.7.1. Ley Mipyme.....	34
5.7.2. Ley de fomento a la cultura del emprendimiento .....	35
5.7.3. Ley 1258 de 2008.....	36
5.7.4. Simplificación del régimen contable.....	37
5.7.5. Pasos para la formalización de la empresa.....	38
6. DIAGNÓSTICO .....	39
Introducción.....	39
6.1. Descripción de la empresa y su organización.....	39
6.1.1. Reseña Histórica.....	39
6.1.2. Estructura Organizacional .....	39
6.1.3. Propietario.....	39
6.1.4. Sector y subsector Económico al que pertenece la actividad.....	39
6.1.5. Tamaño de la empresa .....	39
6.2. Descripción del producto y la producción.....	40
6.2.1. Caracterización del producto .....	40
6.2.2. Precio .....	44
6.2.3. Instalaciones y diseño de planta.....	46
6.2.4. Salud ocupacional y seguridad industrial.....	47
6.2.5. Materias Primas e insumos .....	48
6.2.6. Maquinaria .....	49
6.3. Marketing y comercialización.....	53
6.3.1. Punto de venta .....	53
6.3.2. Canales de distribución.....	53
6.3.3. Promoción y Publicidad .....	54
6.4. Análisis externo.....	54
6.4.1. General.....	54

6.4.2.	Sectorial .....	54
6.5.	Entorno Próximo (competencia) .....	55
6.5.1.	Análisis de los perfiles de capacidad externa- POAM .....	57
6.5.2.	Análisis DOFA de las fuerzas externas.....	58
6.6.	Análisis interno .....	58
6.6.1.	Organización .....	58
6.6.2.	Recursos disponibles .....	59
6.6.3.	Direccionamiento estratégico .....	60
6.6.4.	Finanzas y contabilidad .....	60
6.6.5.	Cliente.....	61
6.6.6.	Formación y crecimiento (Humana) .....	75
6.6.7.	Aspectos legales y jurídicos de la organización .....	75
6.6.8.	Aspectos ambientales .....	76
6.6.9.	Análisis general DOFA y PCI de Agata's.....	77
7.	PROPUESTA DE PLAN DE NEGOCIO .....	80
	Introducción.....	80
7.1.	Direccionamiento estratégico.....	80
7.1.1.	Misión .....	80
7.1.2.	Visión.....	81
7.1.3.	Políticas.....	81
7.1.4.	Principios organizacionales .....	81
7.1.5.	Valores organizacionales:.....	82
7.1.6.	Objetivos .....	82
7.2.	Estrategias Administrativas .....	82
7.2.1.	Formalización de la empresa: .....	83
7.2.2.	Establecimiento de la estructura organizacional .....	83
7.2.3.	Seguridad Industrial .....	86
7.2.4.	Propuesta para el control diario de la caja menor.....	87
7.3.	Estrategias de producción .....	88

7.4. Estrategias tecnológicas.....	88
7.5. Estrategias de mercados.....	89
7.6. Planes de acción .....	90
7.6.1. Plan de producción.....	90
Fuente: Autores de la investigación.....	92
7.6.2. Plan financiero .....	92
7.6.3. Plan de ventas.....	102
8. RECOMENDACIONES .....	104
9. CONCLUSIONES .....	105
BIBLIOGRAFÍA .....	106

## LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Traje típico adulto. ....	41
Ilustración 2. Traje típico infantil.....	41
Ilustración 3. Disfraces de adulto .....	42
Ilustración 4. Disfraces adulto.....	42
Ilustración 5. Disfraces infantiles.....	43
Ilustración 6. Muñecones .....	44
Ilustración 7. Diagrama del proceso de producción en Agata's.....	46
Ilustración 8. Planta física actual.....	47
Ilustración 9. Colaborador en proceso de corte .....	48
Ilustración 10. Máquinas planas Gemsy.....	50
Ilustración 11. Fileteadora Zoje. ....	51
Ilustración 12. Cortadora Osaka.....	52
Ilustración 13, Fotografías punto de venta. ....	53
Ilustración 14. Canal actual de distribución.....	54
Ilustración 15. Encuesta de satisfacción del cliente .....	62
Ilustración 16. Encuesta de satisfacción del cliente. ....	63
Ilustración 17. Encuesta de satisfacción del cliente. ....	64
Ilustración 18. Encuesta de satisfacción del cliente. ....	65
Ilustración 19. Encuesta de satisfacción del cliente. ....	66
Ilustración 20. Encuesta de satisfacción del cliente. ....	67
Ilustración 21. Encuesta e satisfacción del cliente. ....	68
Ilustración 22. Encuesta de satisfacción del cliente. ....	69
Ilustración 23. Encuesta de satisfacción del cliente. ....	70
Ilustración 24. Encuesta de satisfacción del cliente. ....	71
Ilustración 25. Encuesta de satisfacción del cliente. ....	72
Ilustración 26. Encuesta de satisfacción del cliente. ....	73
Ilustración 27. Encuesta de satisfacción del cliente. ....	74
Ilustración 28. Definición de la estructura de la empresa .....	83

Ilustración 29. Organigrama de Agata's .....	84
Ilustración 30. Proceso de selección de personal. ....	86
Ilustración 31. Diagrama de Canales de Distribución.....	89
Ilustración 32. Planta de Producción Agata's Disfraces .....	91
Ilustración 33. Proceso de Producción propuesto para Agata's. ....	92
Ilustración 34. Proyección de ventas a tres años.....	103

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Proyección de ingresos por venta y alquiler en pesos. ....	2
Tabla 2. Fuentes de información utilizadas .....	9
Tabla 3. Discriminación de costos según eslabón.....	31
Tabla 4. Edad de la maquinaria .....	32
Tabla 5. Productos ofrecidos en Agata's y precios.....	44
Tabla 6. Costos materia prima.....	49
Tabla 7. Competidores cercanos .....	55
Tabla 8. Análisis de la competencia .....	56
Tabla 9. Matriz POAM de Agata's .....	57
Tabla 10. Análisis DOFA de las fuerzas externas. ....	58
Tabla 11. Matriz PCI de factores competitivos de administración en Agata's.....	59
Tabla 12. Matriz PCI de Capacidad tecnológica de Agata's. ....	60
Tabla 13. Matriz PCI de Capacidad financiera en Agata's.....	61
Tabla 14. Encuesta de satisfacción del cliente.....	62
Tabla 15. Encuesta de satisfacción del cliente.....	63
Tabla 16. Encuesta de satisfacción del cliente.....	64
Tabla 17. Encuesta de satisfacción del cliente.....	65
Tabla 18. Encuesta de satisfacción del cliente.....	66
Tabla 19. Encuesta de satisfacción del cliente.....	67
Tabla 20. Encuesta de satisfacción del cliente.....	68
Tabla 21. Encuesta de satisfacción del cliente.....	69
Tabla 22. Encuesta de satisfacción del cliente.....	70
Tabla 23. Encuesta de satisfacción del cliente.....	71
Tabla 24. Encuesta de satisfacción del cliente.....	72
Tabla 25. Encuesta de satisfacción del cliente.....	73
Tabla 26. Encuesta de satisfacción del cliente.....	74
Tabla 27. Matriz PCI de talento humano en Agata's. ....	75
Tabla 28. Matriz PCI de los aspectos legales y jurídicos de Agata's .....	76
Tabla 29. Matriz DOFA de los aspectos legales y jurídicos de Agata's .....	76
Tabla 30. Matriz PCI de los aspectos ambientales de Agata's .....	77

Tabla 31. Matriz DOFA de los aspectos ambientales de Agata's. ....	77
Tabla 32. Análisis general DOFA de Agata's .....	78
Tabla 33. Matriz PSI de Agata's.....	79
Tabla 34. Clasificación de riesgos.....	87
Tabla 35. Formato para control de la caja menor. ....	88
Tabla 36. Proveedores Materia Prima sector Alquilería. ....	90
Tabla 37. Materia prima por producto. Disfraz adulto.....	93
Tabla 38. Materia prima por producto. Disfraz niño. ....	93
Tabla 39. Materia prima por producto. Traje típico adulto. ....	94
Tabla 40. Materia prima por producto. Traje típico niño. ....	94
Tabla 41. Materia Prima por producto. Muñecones.....	95
Tabla 42. Mano de obra directa.....	95
Tabla 43. Costos indirectos de fabricación.....	95
Tabla 44. Proyección Costos Materia Prima. ....	96
Tabla 45. Proyección Costos Mano de Obra. ....	96
Tabla 46. CIF proyectado.....	96
Tabla 47. Costos de producción proyectados a tres años. ....	96
Tabla 48. Proyección de ingresos por ventas en pesos. ....	97
Tabla 49. Proyección de ingresos por alquiler en pesos. ....	97
Tabla 50. Proyección por venta y alquiler en unidades.....	97
Tabla 51. Consumo de Servicios Públicos. ....	97
Tabla 52. Proveedor de servicio de mantenimiento. ....	98
Tabla 53. Gastos de ventas.....	98
Tabla 54. Gastos administrativos. ....	98
Tabla 55. Estado de Resultados proyectado anual a tres años.....	99
Tabla 56. Balance General proyectado. ....	99
Tabla 57. Estado de costos de producción alquiler. ....	100
Tabla 58. Estado de costos de producción ventas.....	100
Tabla 59. Flujo de efectivo Agata's Disfraces. ....	101
Tabla 60. Tasa interna de retorno. ....	102
Tabla 61. Proyección de ventas anual a tres años. ....	103

## **LISTA DE ANEXOS**

Anexo 1. ENTREVISTA CON EL PROPIETARIO DE LA EMPRESA.....	109
Anexo 2. ENCUESTA SOBRE PROCESOS Y ÁREAS FUNCIONALES .....	113
Anexo 3. ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES .....	119
Anexo 4. MANUAL DE FUNCIONES .....	121
Anexo 5. CARTA AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA.....	122
Anexo 6. CAMARA Y COMERCIO DE LA EMPRESA .....	123

## INTRODUCCIÓN

En los últimos años las microempresas han adquirido un mayor reconocimiento del gobierno debido a su condición de generadoras de empleo e ingresos para el país. Muchas de ellas, sin embargo, se han constituido y desarrollado sin planificación, además de que no cuentan con una asesoría profesional, hechos estos que limitan en gran medida su posibilidad y capacidad de proyectarse, competir adecuadamente en el mercado e identificar sus problemas y necesidades. Por consiguiente, no cuentan con las herramientas y las estrategias necesarias para su consolidación, crecimiento y permanencia en el mercado pues desconocen problemas de alto impacto que podrían generar su desaparición.

Tal es el caso de la Disfraces Agata's, microempresa creada hace 23 años en la ciudad de Bogotá, proyectada como empresa familiar, enfocada principalmente a la confección, venta y alquiler de disfraces y trajes típicos.

El presente proyecto se propone desarrollar una Propuesta para la reestructuración del plan de Negocio para Agata's en la ciudad de Bogotá, con el fin de proporcionar el conocimiento y las herramientas necesarias para su mejoramiento y crecimiento planificado. Para tal fin se realizará en principio un diagnóstico de la situación actual de dicha empresa que permita identificar las necesidades actuales en cuanto a planeación y definición de una estructura organizacional adecuadas. A partir de allí, se estudiará el caso y se realizará una revisión del estado actual de conocimiento en la materia, para proponer la reestructuración pertinente del plan de negocio, con miras a lograr la optimización de procesos y del funcionamiento general, a través de mecanismos canalizadores de recursos, inversión, desarrollo tecnológico y proyección. Condiciones estas necesarias para garantizar su permanencia, expansión, capacidad de respuesta y alto nivel de competitividad y de proyección acordes con las exigencias actuales del mercado.

## RESUMEN EJECUTIVO

Disfraces Agata's es una microempresa creada hace veintitrés años en la ciudad de Bogotá, proyectada como empresa familiar, enfocada principalmente a la confección, venta y alquiler de disfraces y trajes típicos. La empresa se ubica dentro del Sector textil, calzado y complementos: Prendas de vestir. Todos los productos diseñados y posteriormente fabricados se realizan teniendo en cuenta la satisfacción de sus clientes buscando así una alta idealización, mediante la calidad en cada uno de los productos ofrecidos.

### Concepto del Negocio

Disfraces Agata's busca satisfacer a los consumidores mediante el diseño y la confección de prendas de vestir, específicamente trajes típicos y disfraces, con materiales y colores diferentes a los existentes en el mercado logrando con esto que sean percibidos como únicos y diferentes de la ofertas de los competidores.

El gerente-propietario de la empresa, Hernando Díaz, señala que la diferencia principal se encuentra en la capacidad para elaborar prendas, teniendo en cuenta las necesidades y gustos de los consumidores, brindando no sólo productos tradicionales conocidos por todos, sino la elaboración de nuevas prendas mediante el desarrollo de la capacidad creativa de cada uno de sus colaboradores y de él mismo.

### Ventaja competitiva y propuesta de valor

Agata's cuenta con la experiencia de su propietario y colaboradores, una buena capacidad de producción, flexibilidad para el diseño y fabricación de productos que responden a las necesidades específicas de cada cliente. La empresa tiene un buen grado de aceptación y una imagen positiva ante los clientes por la calidad, el cumplimiento, y el precio de los productos y servicios que ofrece.

Tabla 1. Proyección de ingresos por venta y alquiler en pesos.

PRODUCTOS	PRECIO DE VENTA	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3
DISFRACES NIÑOS ALQUILER	20.000	\$ 16.000.000	\$ 18.128.000	\$ 19.940.800
DISFRACES ADULTOS ALQUILER	35.000	\$ 82.250.000	\$ 91.747.250	\$ 99.479.975
DISFRACES NIÑOS VENTA	65.000	\$ 975.000	\$ 1.104.675	\$ 1.215.143
DISFRACES ADULTOS VENTA	85.000	\$ 28.900.000	\$ 32.743.700	\$ 36.018.070
TRAJES TÍPICOS NIÑO ALQUILER	8.000	\$ 19.200.000	\$ 21.588.800	\$ 23.582.880
TRAJES TÍPICOS ADULTO ALQUILER	12.000	\$ 17.760.000	\$ 18.292.800	\$ 18.292.800
MUÑECONES VENTA	380.000	\$ 6.460.000	\$ 6.888.640	\$ 7.146.964
MUÑECONES ALQUILER	160.000	\$ 4.160.000	\$ 6.344.800	\$ 6.616.720
MUÑECONES PUBLICITARIOS	800.000	\$ 38.400.000	\$ 49.440.000	\$ 59.328.000
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 214.105.000</b>	<b>\$ 246.278.665</b>	<b>\$ 271.621.352</b>

Fuente: Autores de la investigación

- Tasa Interna de Retorno 55%

De acuerdo a lo expuesto anteriormente, si Disfraces Agata's realiza la reestructuración propuesta en el presente Plan de Negocios, podrá canalizar sus fortalezas y superar sus debilidades con miras a lograr su posicionamiento y permanencia en el mercado.

## **1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

Disfraces Agata's carece de herramientas adecuadas de administración, información contable, control de inventarios, planeación, logística, sistema de distribución y mercadeo. Por lo tanto, requiere replantearse objetivos, teniendo en cuenta sus necesidades y metas a corto, mediano y largo plazo. Lo anterior, con el fin de establecer una línea de acción conducente al desarrollo de la empresa y a la consecución de logros específicos que le permitan alcanzar sus metas. Así pues, se observa la necesidad de realizar, a partir de un diagnóstico de su situación actual, una propuesta de plan de negocio que le permita crecer y mantenerse en el mercado.

A partir de tal planteamiento, cabe entonces formular el problema que da origen al presente trabajo de la siguiente manera:

¿De acuerdo con la situación actual de la empresa Agata's y teniendo en cuenta el contexto dentro del cual se desempeña, cuál sería la propuesta oportuna de reestructuración, que plasmada en un Plan de Negocio le proporcione las estrategias necesarias para su consolidación y genere oportunidades para su crecimiento?

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1. Objetivo General**

Realizar una propuesta de plan de negocio para la empresa Agata's a partir de un diagnóstico de la situación actual, que permita establecer un direccionamiento claro de la organización y establecer las estrategias que le permitan garantizar su consolidación, crecimiento y permanencia, afianzándose en el mercado bogotano y proyectarse a nivel nacional.

### **2.2. Objetivos Específicos**

Realizar un análisis del contexto en el cual se desempeña Agata's y establecer un punto de referencia para Agata's en tanto microempresa y en lo referente al sector textil, moda y confección.

Realizar un diagnóstico que permita establecer la situación actual de la empresa en cuanto a su estructura organizacional, sus procesos de gestión y su posicionamiento en el sector.

Identificar, a partir del diagnóstico realizado, las áreas críticas y necesidades específicas de la empresa.

Realizar una propuesta de plan de negocio para Agata's que le proporcione un direccionamiento adecuado y las estrategias pertinentes para lograr su consolidación y crecimiento.

Proporcionar a estudiantes y microempresas similares a Agata's, mediante el documento resultante del desarrollo del presente proyecto, una guía para el diseño y reestructuración de planes de negocios.

### 3. JUSTIFICACIÓN

El desarrollo de la presente propuesta se enmarca dentro de la línea investigativa perteneciente a las áreas de gestión, administración y organización. Más específicamente puede considerarse dentro del campo del desarrollo empresarial.

Henry Fayol (citado en Terri, 1961), define la Administración como: “el proceso que consiste en la planeación, organización, dirección, ejecución y control del trabajo mediante el empleo de personas y recursos de diversa índole”. Carlos Dávila (Citado en: Ramírez, 2005, pág. 4), por su parte, afirma que la administración es: “una práctica social que se esquematiza como el manejo de los recursos de una organización a través del proceso administrativo de planeación, coordinación, dirección organizacional y control”.

En esa línea, se puede afirmar que la propuesta del Plan de Negocio para Agata`s, objeto del presente trabajo, se relaciona con administración directamente, pues se ocupa de la planeación y la ejecución de los procesos mencionados con el propósito de brindar herramientas que permitan al propietario y a sus colaboradores, establecer pautas para el crecimiento y desarrollo del negocio, mediante mejoras y optimización de los recursos tanto materiales como humanos en el desarrollo de procesos productivos. Todo esto a través de la planeación estratégica, la dirección, la ejecución y el control descritos por el proceso administrativo.

La elaboración de este proyecto permite la puesta en práctica de todos los conocimientos adquiridos durante la formación profesional y se apoyará además en una exploración del material disponible sobre el tema en las teorías modernas de administración, así como en los aportes, planteamientos y trabajos de investigación realizados por expertos en el tema de las microempresas en Colombia.

Agata`s ha logrado permanecer en el mercado durante veintitrés años, cuenta con recursos importantes como la capacidad de producción, la experiencia y cierto grado de reconocimiento, sin embargo las falencias observadas, evidencian la ausencia de un plan de negocio. La reestructuración de la empresa a partir de la presente propuesta de Plan de Negocio, diseñada de acuerdo con sus necesidades reales, a la luz de las tendencias y teorías modernas de administración, permitirá definir los objetivos y las metas, la reorganización interna de la empresa, la identificación e implementación de las herramientas, procesos y estrategias necesarios para mejorar su desempeño, para enfrentar la competencia y posicionarse adecuadamente en el sector, para planificar y proyectar su desarrollo, respondiendo a sus condiciones y necesidades internas tanto como a las exigencias del mercado. Se pretende reorganizar las áreas que componen Agata`s, para poner en práctica los conocimientos adquiridos como administradores de empresas, aportando así mismo a las microempresas afines, que quieran crecer y mantenerse en el mercado.

## **4. DISEÑO METODOLÓGICO**

### **4.1. Método de la investigación**

Existen diferentes modelos de análisis, en el caso del presente proyecto, como afirma Rodríguez (2005, pág. 89), es necesario identificar las variables relevantes para el diagnóstico de la organización y el modo en que van a ser articuladas para permitir una visión de los procesos que resulte útil para las proposiciones de cambio y desarrollo.

El presente proyecto se basa en el método de observación directa. La observación en proyectos como el que nos ocupa, según el mismo autor (Pág. 90) debe entenderse en su sentido genérico, como “acto creador de conocimiento” y no como una técnica particular de recolección de información.

La metodología utilizada para el estudio de procedimientos en Agata's se basa en una disposición lógica de los pasos necesarios para lograr el conocimiento de los problemas y el planteamiento de las soluciones correspondientes. Para la elaboración de un análisis ordenado, se parte de la identificación y definición del problema y se avanza sistemáticamente hasta proponer su solución. Esto, mediante la documentación y muestra de procedimientos, teniendo en cuenta las siguientes etapas:

#### **4.1.1. Planeación del estudio**

En esta etapa se define la naturaleza del problema con el fin de fijar el objeto de estudio y se realiza una investigación preliminar que permite identificar los elementos necesarios para definir la formulación del plan.

#### **4.1.2. Investigación de la situación actual**

Esta proporciona la visión necesaria para conocer cómo se desarrollan actualmente los procedimientos, mediante la recopilación de la información, es decir, la obtención detallada de datos sobre cómo se desarrollan los procedimientos y los recursos disponibles para ello. Esto se realizará a través de la investigación documental la observación directa y la aplicación de la entrevista y la encuesta, con el fin de recolectar la información necesaria.

#### **4.1.3. Análisis de la información**

Para realizar una propuesta de plan de negocio exitoso, según Flórez (2002) es necesario conocer la situación de la empresa, su entorno, recursos disponibles, productos y servicios entre otros. Se utiliza aquí la información obtenida mediante una observación detallada del negocio y un análisis de la información suministrada por el propietario, administrador de punto de venta y clientes a través de instrumentos tales como la encuesta y la entrevista. A partir de la misma, se realiza un análisis consistente en la identificación y diferenciación entre aquello que se está haciendo y lo que debe hacerse. Lo anterior con el fin de presentar un diagnóstico sobre las deficiencias observadas que soporte la presentación de un documento con las sugerencias propuestas para corregir

las falencias que entorpecen los procedimientos actualmente. El diagnóstico, según Elizabeth Vidal (2004) es:

Un proceso de comparación entre dos situaciones: la presente, que hemos llegado a conocer mediante indagación, y otra ya definida y supuestamente conocida que nos sirve de pauta o modelo. El 'saldo' de esta comparación o contraste, es lo que llamamos diagnóstico.

El proceso diagnóstico es un medio, no un fin para potenciar los recursos y la capacidad estratégica de una organización; es un insumo que reconoce la existencia de un "otro" lo que implica que el entorno es diferente de cero [...] es un componente de la Dirección y la Planeación estratégica que sirve a la toma de decisiones e involucra los fines de productividad, competitividad, supervivencia y crecimiento de cualquier clase de organización. (Pág. 20)

Una vez recolectada la información, se procederá al registro y documentación del procedimiento actual, a través de la sistematización de dicha información. Se elaborarán entonces, diagramas para el registro de actividades, específicamente, en el presente estudio, se utilizan el organigrama y los diagramas de flujo.

#### **4.2. Tipo de estudio**

Se aborda en un primer momento, un estudio de caso, en tanto se ocupa de las características básicas, la situación actual e interacciones con el medio de una unidad específica (la empresa Agata's); es además exploratorio en cuanto a que se establece un marco de referencia a partir de una revisión bibliográfica de diferentes modelos teóricos y de las características del sector: "El estudio exploratorio consiste en la investigación que busca la obtención de la información básica sobre un tema" (Hernández, Fernández y Baptista, 2002, pág. 117), en este caso es el punto de partida para el desarrollo de la presente propuesta.; descriptivo, en cuanto se pretende describir la situación actual de la empresa a partir de los datos obtenidos mediante entrevistas, cuestionarios y encuestas: "El estudio descriptivo es aquel que busca "especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier fenómeno que se someta a un análisis." (*Ibid.*)

En una última instancia, será de carácter evaluativo en tanto "valora los resultados de un programa o proyecto [en este caso la empresa], en razón de los objetivos propuestos para el mismo, a fin de tomar decisiones sobre su proyección y programación para el futuro". (Flórez, 2002)

#### **4.3. Fuentes de Recolección de Datos**

En metodología se habla de fuentes de información primaria, secundaria y terciaria. Las primarias son aquellas en las cuales los datos se obtienen directamente, las secundarias provienen de fuentes que han recopilado y sistematizado la información obtenida de fuentes primarias, las terciarias son aquellas que procesan información proveniente de fuentes secundarias.

Kinney y Taylor (1993), refiriéndose a la investigación de mercados, hablan de cuatro fuentes básicas de datos: encuestados, situaciones análogas, experimentación y datos secundarios. Dichos autores mencionan dos tipos generales de datos: los primarios y los secundarios, los primeros son aquellos que se recolectan para satisfacer las necesidades inmediatas de la investigación; los segundos son aquellos publicados

previamente con propósitos diferentes a los de la investigación en curso. A su vez, los datos secundarios pueden obtenerse a partir de fuentes internas, es decir de aquellas que se encuentran dentro de la organización (archivos, bases de datos, etc.); o a partir de fuentes externas como publicaciones de entidades gubernamentales, asociaciones u organizaciones no gubernamentales, publicaciones comerciales, libros, boletines, informes, periódicos, etc.

Para el desarrollo de la propuesta de Plan de Negocio para Agata`s, se tendrá en cuenta la información proporcionada por el propietario, funcionarios y estudios realizados sobre este tema (libros, revistas e investigaciones sobre planes de negocio, planeación estratégica, teorías administrativas, competitividad y empresas familiares; adicionalmente el análisis del mercado a través de la información disponible en las bases de datos disponibles en línea. En la Tabla 2 se relacionan las fuentes de información utilizadas para el desarrollo de este proyecto.

Tabla2. Fuentes de información utilizadas

<b>Fuentes de información</b>	
<b>Primarias</b>	<b>Secundarias</b>
<b><u>Propósitos</u></b>	
<b>Entrevista Gerente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Artículos</li> <li>•Textos</li> <li>•Revistas</li> <li>•Publicaciones</li> <li>•Páginas web</li> <li>•Cámara de Comercio de Bogotá</li> <li>•Entidades públicas y privadas</li> <li>•Otras fuentes especializadas en el tema.</li> </ul>
<b>Encuesta Cargos medios</b>	
<b>Encuesta Consumidores</b>	
<p>Conocer el estado actual de la empresa y el manejo de las áreas funcionales de manera directa</p> <p>Identificar el grado de satisfacción del cliente para el mejoramiento de las capacidades de productos y servicios</p>	<p>Analizar la información interna y externa para contextualizar el diagnóstico y la formulación del plan de negocio</p>

Fuente: Autores de la investigación

Se obtendrá información de fuentes primarias internas, mediante entrevistas, encuestas y cuestionarios realizados al dueño de la empresa y a personal involucrado en los diferentes procesos.

En segunda instancia, para el desarrollo de la reestructuración del Plan de Negocio para Agata`s, se acudirá a fuentes secundarias externas (Bases de datos y bibliográficas) para la obtención del marco de referencia y establecimiento del horizonte teórico desde el cual se planteará el plan de negocios.

En tercer lugar se desarrollará un diagnóstico, a partir del análisis de datos obtenidos de fuentes secundarias que proporcionen información del sector y de las fuentes primarias necesarias para complementar las anteriores. La recolección de datos de estas últimas se realizará mediante entrevistas, encuestas y cuestionarios diseñados para tal fin, según la necesidad y el objeto de análisis.

#### **4.4. Selección de la muestra**

Según Hernández, Fernández y Baptista (2002) existen dos tipos de muestras: probabilísticas y no probabilísticas. En las primeras, la probabilidad no influye en la selección de la muestra, en la segunda, es justamente la probabilidad la que determina su escogencia y en ella todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser elegidos, es decir se eligen de manera aleatoria.

Por su parte, Kinner y Taylor (1993) definen el muestreo probabilístico como aquel en el que “cada elemento de la población tiene una oportunidad de ser seleccionado” y el no probabilístico es aquel en el cual “la selección de elementos se basa parcialmente en el criterio del investigador”. El muestreo no probabilístico, a su vez puede ser: por conveniencia, cuando el investigador elige la muestra entre lo que tiene más fácilmente a su alcance; por juicios, cuando la elección es guiada por la opinión y criterio fijados por el investigador; y por cuotas, si la elección de la muestra se basa en la distribución de una población definida por las características de control.

En el presente proyecto, se utiliza el muestreo por conveniencia.

#### **4.5. Recolección de datos**

Para la recolección de datos, debe seleccionarse el instrumento o método de recolección, aplicarse el mismo, y preparar las observaciones, registros y mediciones obtenidas para su análisis. Además los instrumentos elegidos deben cumplir dos requisitos: la confiabilidad y la validez. (Hernández, Fernández y Baptista, 2002)

Para la construcción de los instrumentos de medición, según Hernández, Fernández y Baptista, en primer lugar se deben listar las variables, revisar su definición conceptual y comprender su significado, revisar cómo han sido definidas operacionalmente, elegir el instrumento de medición favorecido por la comparación y adaptarlo al contexto de la investigación, indicar el nivel de medición, e indicar cómo serán codificados los datos.

Las herramientas o técnicas específicas utilizadas aquí para la recolección de datos son la entrevista y la encuesta o cuestionario.

Según Rodríguez (2005) la entrevista “consiste en una conversación que el investigador sostiene con un miembro de la organización que se pretende diagnosticar. El objetivo de esta conversación es obtener información sobre una gran variedad de temas de la organización y la opinión del entrevistado acerca de estos temas” (Pág. 90), esta información permite obtener “una visión global de la situación que atraviesa el sistema organizacional [...] una entrevista bien conducida puede, por consiguiente, aportar antecedentes de gran importancia para el diagnóstico y para orientar las fases sucesivas de este” (*Ibid.*). Tal es la orientación y el objetivo propuesto con la entrevista que se realiza al propietario de Agata’s en la fase inicial del diagnóstico en el presente proyecto.

Para su diseño y en su realización se han tenido en cuenta los parámetros que considera importantes el mismo autor (Pág. 92): la selección de un ambiente propicio que procure comodidad para entrevistado y entrevistador, el entrevistador debe procurar un clima cordial para que el entrevistado pueda exponer tranquilamente sus puntos de vista, el entrevistador debe mostrar interés por lo que aporta el entrevistado y la forma en que lo hace, el entrevistador debe manifestar al entrevistado cuáles son los objetivos de la entrevista, la entrevista debe conducirse en un lenguaje adecuado que facilite la

comprensión por parte del entrevistado, las preguntas deben ser claras en su formulación, todo lo anterior debe estar dirigido a conseguir que el entrevistado desarrolle el interés por responder las preguntas que se le dirijan.

El cuestionario o encuesta por su parte, “es un instrumento de recopilación masiva de información” (Rodríguez, 2005, pág. 98), a diferencia de la entrevista, no se restringe a un grupo reducido de personas, no se basa tanto en la interacción y el intercambio. El cuestionario “consiste en un conjunto de preguntas impresas que es administrado masivamente a numerosas personas [...] la secuencia de preguntas se encuentra predeterminada y no se deja influenciar ni puede sufrir alteraciones como producto de la interacción entre el encuestador y su interlocutor” (*Ibid.*)

De acuerdo a la forma en que se estructuran las preguntas, estas pueden ser abiertas o cerradas. Las primeras son aquellas en las cuales “el encuestado es quien debe elaborar la respuesta, haciendo para eso el desarrollo de un tema [...] La clara ventaja de la pregunta abierta radica en que el encuestado responderá sin dejarse influir por los criterios del encuestador [...] y su desventaja] radica en la dificultad del trabajo posterior con ellas” (Rodríguez, 2005, pág. 99).

Las preguntas cerradas, son aquellas en las que el encuestado “debe seleccionar su respuesta entre alternativas previamente definidas por el investigador [...] este tipo de preguntas puede utilizarse cuando las alternativas de respuesta son conocidas, cuando las posibles respuestas son claras y es posible para el investigador predecirlas, cuando el investigador desea acotar su indagación a un rubro determinado previamente, etc.” (Pág.100)

El cuestionario o encuesta es considerado por múltiples autores como la mejor fuente de información, entre ellos Pope (2002, pág.13), según él, para su elaboración se deben colocar las preguntas correctas, en el orden correcto, y su propósito en el caso del diagnóstico, es el de servir como herramienta proporcionando a la gerencia información útil de manera eficiente para la toma de mejores decisiones.

En el presente proyecto, este instrumento se utiliza específicamente para determinar el grado de satisfacción de los clientes con relación a los productos y servicios que ofrece Agata's y su percepción de la empresa y su entorno. Se utilizan preguntas abiertas pues como la anota Rodríguez (2005) la ventaja de estas “radica en la enorme facilidad del trabajo de codificación y recuento de respuestas [...] se ocupa un tiempo relativamente corto en tener una visión global de los resultados obtenidos [...] y adicionalmente] se simplifica la labor del encuestado que sólo debe elegir entre las alternativas ofrecidas y no debe elaborar personalmente su respuesta”(Pág. 100)

La realización y aplicación de una encuesta requiere de una puesta a prueba previa del cuestionario para “conocer si las preguntas están adecuadamente formuladas [...] si los encuestados las comprenden en el sentido intentado [...] También sirve esta prueba del cuestionario para saber si la información recogida con él tendrá la utilidad que se espera” (Pág.101)

En primer término se elaboró el cuestionario correspondiente ala entrevista que se realizó al propietario de Agata's (Anexo 1). En segundo lugar, se elaboró el cuestionario de la encuesta sobre procesos y áreas funcionales(ver

Anexo 2), la cual se aplicó a tres personas en un muestreo no probabilístico por conveniencia, elegidas entre empleados de la empresa. En tercer lugar, se elaboró la prueba piloto de la encuesta sobre satisfacción de los clientes, la cual se aplicó a diez personas en un muestreo no probabilístico por conveniencia, para determinar si su diseño permitía la comprensión y si cumplía los requisitos necesarios para su validez y confiabilidad. A partir de la prueba piloto se elaboró posteriormente el cuestionario definitivo de la encuesta (Anexo 3) que se aplicó a cincuenta personas en muestreo por conveniencia, elegidas entre clientes que visitaron el punto de venta.

Para el diseño de los cuestionarios de la entrevista y de las encuestas, se tuvieron en cuenta las variables necesarias para la obtención de los datos necesarios para establecer el diagnóstico de la situación actual de la empresa en todos los aspectos relevantes para la elaboración del plan de negocios.

#### **4.6. Tabulación y Análisis de la información**

A partir de la información recolectada se procedió a realizar el análisis y diagnóstico de cada una de las áreas funcionales de la empresa, mediante la elaboración de diferentes matrices de uso común y probada utilidad en los procesos de diagnóstico. Son ellas las que se enumeran y describen a continuación:

##### **4.6.1. Matriz DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas)**

El objeto de esta matriz, como lo afirma Neira (2008,pág. 94) es conocer los elementos que se pueden considerar relevantes en cada uno de los puntos de análisis y diagnóstico, aprovechando las fortalezas disponibles y la exploración de oportunidades existentes y a la vez pretende eliminar o minimizar las debilidades y prepararse contra las amenazas del mercado de la empresa y su interacción con el entorno.

##### **4.6.2. Matriz PEYEA(Posición estratégica y evaluación de acciones)**

Según Vidal (2004, la matriz PEYEA, es una herramienta útil para el estudio de la adecuación de la estrategia en una organización, que a través de un marco de cuatro cuadrantes, “indica si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva ha sido la más adecuada”(Pág. 140)

##### **4.6.3. Matriz PCI (Perfil de capacidad Interna)**

Busca definir cuáles son las debilidades y fortalezas y con esto su impacto en la organización, teniendo en cuenta la capacidad directiva, competitiva, financiera, tecnológica y talento humano (Amaya, 2009, pág. 27)

##### **4.6.4. Matriz POAM (Perfil de Oportunidades y amenazas)**

Este análisis, según Amaya (2009, pág. 34) permite identificar las oportunidades y amenazas que ofrece el medio para aprovechar lo mejor posible las oportunidades y evadir al máximo las amenazas teniendo en cuenta los factores económicos, sociales, tecnológicos, geográficos entre otros.

## 5. CONTEXTUALIZACIÓN

El presente proyecto se basa y consiste esencialmente en un proceso de planeación estratégica. Afirma Elizabeth Vidal (2005):

La esencia de la planeación bajo incertidumbre, es que considera el diagnóstico como “un medio, no un fin para potenciar los recursos y la capacidad estratégica de una organización; es un insumo para la planeación estratégica que reconoce la existencia de un ‘otro’, lo que indica que el entorno es diferente de cero” [... y allí, según dicha autora, radica la diferencia entre la planeación bajo incertidumbre y la planeación determinística. Modelo este último de planeación que permite elaborar planes impecables desde el punto de vista técnico pero...] despojado del análisis de la influencia de las circunstancias y las situaciones que la existencia y decisiones del (os) otro(s) en su situación concreta tiene en la situación interna. [...] Todo diagnóstico es situacional, lo que implica reconocer que en el proceso influyen las circunstancias históricas, políticas, económicas, sociales y personales de quienes participan en el proceso.(Pág. 20)

Desde este punto de vista, se establece la necesidad de elaborar una contextualización adecuada, y considerar los aspectos relevantes para determinar el marco de referencia pertinente que en este caso se construye a partir de la revisión de las fuentes secundarias de información.

En la contextualización que se presenta a continuación, en primer lugar se establece un marco conceptual, con el fin de facilitar la comprensión de los contenidos. En segundo lugar, se establece un marco teórico que permite establecer un modelo de comparación con el cual contrastar la situación actual, en palabras de Vidal (2005): el “deber ser” de todos los procesos y procedimientos que involucran la acción de una organización. En los puntos subsiguientes se describirán: el marco geográfico, la caracterización de la mipymes en Colombia, la política pública, el marco legal y la caracterización del Sector Textiles, Confección, Diseño y Moda; teniendo en cuenta los aspectos que aplican para el desarrollo del presente proyecto y que servirán como punto de referencia para el diagnóstico y la elaboración del plan de negocios.

### 5.1. Marco Conceptual

A continuación se presentan los conceptos que los autores consideran necesarios para la comprensión de los aspectos fundamentales del proyecto.

*Asociación estratégica*

Es la que se da entre empresas para complementarse mutuamente en procesos productivos o de comercialización. (Vidal, 2005, pág.303)

*Bienes*

Conjunto de artículos tangibles o materiales como alimentos, vestido, calzado, muebles y enseres, menaje, artefactos eléctricos, etc.

□ *Cadena productiva*

Cadena de actividades por las que pasa un producto, en las cuales se agrega valor. Cada parte de la cadena es el insumo para el siguiente eslabón de la cadena. Así, la cadena la componen todos los participantes en el esfuerzo de crear los insumos y el producto final para el consumidor.

□ *Cadena de valor*

Conjunto único de procesos para crear valor para los clientes y producir resultados financieros. Abarca tres procesos principales: proceso de innovación y desarrollo, proceso operativo y proceso de servicio posventa. En la literatura actual se viene presentando un modelo que se conoce como la cadena de valor consistente en agrupar y describir las actividades dirigidas a diseñar productos, a manufacturarlos, a distribuirlos y a servir al cliente. (Vidal, 2005, pág. 303)

□ *Cluster (conglomerado de empresas)*

La palabra *cluster* significa agrupamiento. Los *clúster* representan una nueva forma de organización de las empresas en un espacio geográfico, que puede catalogarse como un punto intermedio entre los mercados aleatorios y las jerarquías o integraciones organizacionales verticales. En otras palabras, los *cluster* son a) una manera alternativa de organizar una cadena de valor (investigación, desarrollo, diseño, compras, manufactura, *marketing*, ventas, distribución y servicio en venta y posventa); b) una forma de definir en el proceso el margen de contribución a las actividades de apoyo (infraestructura, gestión humana, desarrollo de tecnología, aprovisionamiento) y c) una forma de definir en el proceso el margen de apoyo a las actividades primarias (logística interna, logística externa, operaciones, sistema de comercialización y prestación del servicio. Por lo tanto los miembros de un *cluster* pueden ser por ejemplo: proveedores principales y complementarios, los canales de distribución, los clientes, las empresas relacionadas por sus habilidades, tecnologías e insumos comunes, los organismos de gobierno, las instituciones de educación superior, los centros de investigación, las asociaciones de comercio y en general las organizaciones que provean entrenamiento, educación, prácticas, talleres, laboratorios, investigación y apoyo tecnológico. (Vidal, 2005, pág. 304)

□ *Cultura*

Conjunto de valores, creencias, ideologías, hábitos, costumbres y normas, que comparten los individuos en la organización y que surgen de la interrelación social, los cuales generan patrones de comportamiento colectivos que establece una identidad entre sus miembros y los identifica de otra organización. (Art. 1, Ley 1014 de 2006)

□ *Diagnóstico*

Estudio de la información que consiste en una valoración de cómo la empresa o el proyecto de negocio puede verse afectado por la situación inicial o el punto de partida, centrándose en los aspectos que puedan resultar de interés para la empresa y/o negocio. (Neira, 2010, p. 83)

□ *Emprendedor*

Es una persona con capacidad de innovar; entendida esta como la capacidad de generar bienes y servicios de una forma creativa, metódica, ética, responsable y efectiva. (Art. 1, Ley 1014 de 2006)

□ *Emprendimiento*

Una manera de pensar y actuar orientada hacia la creación de riqueza. Es una forma de pensar, razonar y actuar centrada en las oportunidades, planteada con visión global y llevada a cabo mediante un liderazgo equilibrado y la gestión de un riesgo calculado, su resultado es la creación de valor que beneficia a la empresa, la economía y la sociedad. (Art.1, Ley 1014 de 2006)

□ *Empresarialidad*

Despliegue de la capacidad creativa de la persona sobre la realidad que le rodea. Es la capacidad que posee todo ser humano para percibir e interrelacionarse con su entorno, mediando para ello las competencias empresariales. (Art. 1, Ley 1014 de 2006)

□ *Formación para el emprendimiento*

La formación para el emprendimiento busca el desarrollo de la cultura del emprendimiento con acciones que buscan entre otros la formación en competencias básicas, competencias laborales, competencias ciudadanas y competencias empresariales dentro del sistema educativo formal y no formal y su articulación con el sector productivo. (Art.1, Ley 1014 de 2006)

□ *Indicador económico*

Cifra o variable cuya evolución proporciona información sobre el desarrollo de la economía. Por ejemplo: Ingreso *per cápita*, Producto Interno Bruto (PIB), etc.

□ *Índice*

En estadística, serie numérica que expresa la evolución en el espacio o en el tiempo de los sucesivos valores de una variable o magnitud (precios, cotizaciones, desempleo, etc.) de forma que toma como referencia o base el primer dato, o el dato más significativo, definiendo los demás con relación a él.

□ *Informalidad laboral*

La informalidad laboral se calcula como las personas que trabajan en el sector informal, es decir que trabajen sin contrato, afiliación a seguridad social, etc.

□ *Manual*

Para Franklin y Gómez (2001) un manual es un conjunto de documentos que partiendo de los objetivos fijados y las políticas implantadas para lograrlo, señala la secuencia lógica y cronología de una serie de actividades, traducidas a un procedimiento determinado, indicando quién los realizará, qué actividades han de desempeñarse y la justificación de todas y cada una de ellas, en forma tal que constituyen una guía para el personal que ha de realizarlas, son elementos básicos para obtener el control deseado de los esfuerzos del personal.

□ *Mercado*

Se denomina mercado al conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto o servicio.

□ *Mipymes*

Este término se ha popularizado para referirse en todos los ámbitos a las micro, pequeñas y medianas empresas en conjunto. La clasificación de estas difiere, aunque no significativamente según las diferentes legislaciones, pues cada país establece los parámetros para determinarla.

En el caso de Colombia, según la Ley para el Fomento de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Ley 590 de 2000), conocida como Ley Mipyme, se clasifican así:

- Microempresa: Personal no superior a 10 trabajadores. Activos totales inferiores a 501 salarios mínimos mensuales legales vigentes
- Pequeña Empresa: Personal entre 11 y 50 trabajadores. Activos totales mayores a 501 y menores a 5.001 salarios mínimos mensuales legales vigentes.
- Mediana empresa: Personal entre 51 y 200 trabajadores. Activos totales entre 5.001 y 15.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

□ *Organización*

La organización es lo que liga un sistema, que es un *todo* constituido de diferentes segmentos ensamblados y articulados [...] el *todo* tiene una cantidad de propiedades y cualidades que no tienen las partes cuando están separadas. (Morin, citado en Vidal, 2005, pág. 306).

□ *PIB*

El Producto Interno Bruto es el total de bienes y servicios producidos dentro de un territorio específico (generalmente un país), durante un espacio de tiempo determinado (generalmente un año). Al medir esta cantidad, se tiene en cuenta no contar dos veces o más los productos intermedios, que sirven de insumos para procesos más avanzados en la cadena productiva.

□ *Plan de Negocios*

Es un documento escrito que define claramente los objetivos de un negocio y describe los métodos que van a emplearse para alcanzar los objetivos. (Art. 1, Ley 1014 de 2006)

□ *Planeación*

Según Lamb, Hair & Mc Daniel (1998), es el proceso de anticipar hechos y determinar estrategias con el fin de alcanzar los objetivos de la organización en el futuro

□ *Productividad*

En general la productividad es la cantidad de productos que se pueden obtener por cada unidad de insumo en un proceso. Para los sectores de esta ola, exceptuando al sector de energía eléctrica, se hace referencia a la productividad laboral, la cual mide el valor agregado generado por cada empleado. Es decir la relación entre el producto obtenido durante un período y la cantidad de trabajo dedicada a su producción. La productividad permite medir la calidad de vida, el ritmo de crecimiento económico y la capacidad de innovación de una nación, siendo una medida de competitividad.

□ *Sector*

Segmento de la economía que se dedica a producir un bien o servicio específico. El sector lo componen los establecimientos que realicen actividades similares o del mismo tipo.

□ *Sector de Clase Mundial*

Sector con una productividad similar a la del mismo sector en EE.UU. A nivel país, estos sectores en conjunto se espera que aporten de ~20% del PIB y que generen ~10-15% del empleo total. (Min. Comercio, Industria y turismo)

□ *Servicios*

Actividades o beneficios que se ofrecen a la venta y que son básicamente intangibles y no tienen como resultado la propiedad de algo (kotler & Armstrong, 2001, pág. 5), por ejemplo: alquileres, servicios públicos, servicio doméstico, transporte y comunicaciones, servicios educativos, servicios médicos, etc.

□ *Valor Agregado*

Es un concepto económico utilizado en las cuentas nacionales, y representa el mayor valor creado en el proceso de producción, por efecto de la combinación de factores. Se puede calcular como la producción total menos el consumo intermedio. La producción total es igual a los ingresos de la compañía (precio por cantidad producida) en un determinado período de tiempo, y el consumo intermedio es igual al costo de todos los bienes y servicios que se consumen en el proceso, durante este período.

## 5.2. Marco Teórico

Los procesos de planeación, organización, dirección y control son vitales en la administración y sustentan gran parte de esta ciencia. Para el desarrollo del presente proyecto, se tendrán en cuenta algunas teorías modernas de administración, diferentes planteamientos acerca de lo que es y cómo se desarrolla un plan de negocios, su relación con la reingeniería de negocios y finalmente, se describe el modelo seleccionado para desarrollar el plan de negocios para Agata's.

En principio se revisarán algunos aportes de la *Teoría de la Administración Científica*, el *Principio de la Unidad de Dirección* de Fayol y la *Escuela Estructuralista*. Esto desde la exposición de ellas que hace Ramírez (2005):

La *Teoría de la Administración Científica* planteada por Taylor, valora en lo fundamental el procesos administrativo y afirma que dicho proceso debe racionalizarse de tal manera que pueda ejecutarse científicamente, cada proceso constituye la administración científica y ésta debe estar en toda la organización, tanto en los directivos como en los operarios. Desde esta perspectiva, el propósito de la administración es lograr la máxima prosperidad tanto para el patrón como para el obrero, tal consideración es significativa, en tanto que no sólo tiene en cuenta la utilidad de la compañía, sino que también valora el desarrollo de todas las áreas de la organización.

Por otro lado, según Ramírez (*Ibid.*), Henry Fayol considera que los procedimientos administrativos son instrumentos vitales para tener una excelente dirección de una empresa, pues permiten el diagnóstico y la solución de muchas

dificultades. Dicho autor manifiesta también, que todas las empresas, sin importar su naturaleza, objetivos y magnitud, pueden aplicar los principios administrativos para mejorar sus resultados. La teoría administrativa de Fayol, entonces, parte de un modelo de la estructura funcional de la empresa, en dónde se consideran las operaciones técnicas, comerciales, financieras, contables y administrativas. Tales operaciones o áreas son esenciales para toda empresa o negocio ya sea este simple o complejo.

En el área técnica encontramos las actividades que están relacionadas con los procesos de fabricación de productos o de prestación de servicios; el área comercial es la encargada de las ventas y requiere del conocimiento de los mercados; al área financiera le compete administrar el capital; el área contable se encarga de registrar las operaciones para tener organizada la información sobre la situación de la empresa para darla a conocer o utilizarla cuando sea necesario; y por su parte, el área administrativa está directamente relacionada con el proceso administrativo, es decir, se ocupa de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar los diferentes procesos.

Todas estas áreas son de gran importancia y cada una de ellas se integra con el proceso administrativo, que es universal para todas las empresas. Uno de los principios fundamentales de la Administración según Fayol, es la *Unidad de dirección*: “En una empresa todas las unidades deben ser armónicas con la misión, políticas, objetivos y rumbo de la empresa. Todos los departamentos y todos los individuos deben cooperar para alcanzar esos fines” (Ramírez, 2005, pág. 164). Este principio resalta la importancia de identificar claramente los objetivos de la organización y de que estos sean conocidos por todos sus integrantes.

La *Escuela Estructuralista*, como lo observa Ramírez (2005), aporta significativamente para la organización de las empresas, pues proporciona fundamentos para el mejoramiento de las empresas ya existentes. Esta metodología se basa en el análisis de los factores comunes de las empresas, los cuales deben ser estructurados según los propósitos de cada empresa. Esta escuela entonces, nos da las pautas para llevar a cabo el proceso de organizar y sus pasos:

- a. Fijar los objetivos, definir lo que se quiere hacer.
- b. Descomponer el proceso en actividades específicas y luego agruparlas por homogeneidad.
- c. Asignar el trabajo y dividirlo entre personas o grupos de ellas.
- d. Estructurar la autoridad y definir la responsabilidad total de la empresa.
- e. Determinar métodos de control.
- f. Señalar procedimientos de coordinación.
- g. Establecer métodos de dirección.

Vistas las pautas que determinan el cambio en la organización de la empresa, desde las perspectivas planteadas por estas teorías, se puede afirmar entonces que es indispensable determinar en toda empresa una estructura organizada que dirija y oriente todos los procesos para lograr cumplir las metas establecidas. En esa línea, aparece el concepto de plan de negocios como una herramienta fundamental para el desarrollo empresarial.

El plan de negocios es según Gumpert (Citado en Petty y Moore, 2010, pág. 151): “un documento que demuestra de forma convincente que la empresa puede vender la cantidad suficiente de su producto o servicio para ganar una utilidad satisfactoria y ser atractiva para financiadores potenciales”. Además, como lo explica Petty (*Ibid*) el plan de negocios proporciona una idea clara de éste, pues identifica la naturaleza del proyecto

y el contexto en el cual se va a desarrollar, así como el método para llevarlo a cabo, detallando todos los factores que determinan dicho negocio.

Harrington & Herrington (1997), por su parte, plantean que: “La planeación de negocio consiste en determinar el enfoque externo del negocio en términos de los clientes atendidos y el valor proporcionado junto con la identificación de las áreas en las cuales la organización debe ser excelente para ser exitosa, un plan bien diseñado permite a los individuos conocer cómo pueden contribuir al cumplimiento de los objetivos mediante el desarrollo de nuevas ideas”. Para dichos autores, un buen plan de negocios consta de los siguientes elementos:

- a. Un enfoque claro en los mercados y clientes específicos que se van a atender
- b. Una visión de lo que será el futuro en términos de mercado y liderazgo
- c. Una misión para la organización
- d. Las iniciativas que la organización debe emprender
- e. Mediciones u objetivos relacionados con las iniciativas estratégicas
- f. Estrategias bien definidas con los líderes responsables
- g. Valores y cultura organizacional que apoyen la estrategia escogida

Deben contemplarse además, para el desarrollo del plan de negocios, tres propósitos importantes (*ibid.*):

- h. Determinar la dirección: Mediante la creación de la misión y visión los valores y creación de un enfoque estratégico que nos hace diferentes a los demás competidores.
- i. Establecer expectativas: Definir los objetivos y metas, mediciones para cuantificar los resultados de lo que pretende lograr la organización.
- j. Definir acciones: Para la compañía en estudio son las estrategias, tácticas, presupuestos y planes de desempeño que permiten el cumplimiento de las metas.

Toda empresa necesita un plan de negocio que documente la finalidad del proyecto, y que sirva para comunicar la planeación, las estrategias y tácticas a sus socios e inversionistas, dicho plan proporciona una oportunidad para definir la estrategia de la misma, facilita la búsqueda y consecución de financiación para empezar un negocio, permite una mayor organización y aumenta las posibilidades de éxito (Balanko-Dixon, 2008).

En consecuencia, podemos afirmar que el plan de negocios es una herramienta fundamental en la administración, de gran utilidad tanto para la empresa misma y para su personal interno, como para personas o entidades externas a ella; puesto que permite tener una idea clara del negocio, delimitar sus objetivos, mostrar la rentabilidad de este, hacer mejoras en los procesos, y planear técnicamente la dirección y orientación que se le deben dar.

Las presiones y los cambios son crecientes, las empresas se ven afectadas por diversos factores (la competencia, la tecnología, el gobierno, el mercado, los mercados de capital). Al enfrentar situaciones adversas, muchas empresas establecidas hace tiempo han fracasado y muchas otras van por el mismo camino, pues buscan solución en la reducción de costos para mantener el de sus productos o el valor de sus servicios. Medidas estas que son ineficaces para enfrentar la competencia mientras no exista una planeación adecuada del negocio a largo plazo que considere todos los factores y permita crear una ventaja competitiva, mediante la estructuración del negocio a partir de la revisión de sus diferentes procesos en diferentes direcciones.

Además de ser útil para la creación de empresas, diversos autores, entre ellos Finch (2001) y Balanko Dickson (2008), sustentan que la elaboración de un plan de negocios permite también mejorar empresas ya existentes y revitalizar un negocio, en tanto que ayuda a clarificar las metas y los objetivos, proporcionando así una visión más amplia de la empresa, que además de medir la rentabilidad, permite generar una dirección estratégica y control de resultados. Tal es la aplicación práctica del plan de negocios la que concierne al presente trabajo.

En 1987, Harrington (citado en Harrington, H. J. & Harrington J, 1997, pág. 10), en su libro *The improvement process* exploró la importancia de los siguientes factores en relación con el proceso de mejoramiento: (i) relacionar los esfuerzos de mejoramiento, mediante un plan de negocios, (ii) aplicar ingeniería al esfuerzo total de mejoramiento, (iii) la necesidad de un mejoramiento continuo y radical. Este autor plantea que la relación de las necesidades y estrategias de mejoramiento en un plan de negocios permite contar con una guía clara, para luego aplicar la ingeniería a través de la utilización de los equipos y metodologías pertinentes para mejorar los procesos de negocio. Tal campo de aplicación, que posteriormente se ha denominado *reingeniería* o *reestructuración de negocios*, como afirman Morris & Brandon (1994): se propone fomentar y desarrollar la capacidad de las empresas para competir en el mercado.

Para Hammer & Champty (1993), la *reingeniería*: “es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento tales como costos, calidad, servicio y rapidez”. Según sus planteamientos, la *reingeniería* significa *empezar de nuevo*, no se trata de recomponer el sistema para que funcione mejor, sino de abandonar los procedimientos establecidos hace tiempo y examinar nuevamente el trabajo que se requiere para crear el producto o servicio.

Con base en lo anterior, podemos entonces, definir la reingeniería como el proceso permanente de renovación continua de la capacidad competitiva, teniendo en cuenta los cambios a los cuales están expuestos constantemente los negocios en el mundo actual.

La elaboración del plan de negocio, desde esta perspectiva, pretende brindar herramientas a las empresas para desarrollar su capacidad de administrar el cambio mediante el buen manejo e implementación de la transformación, factores indispensables para la supervivencia y el crecimiento del negocio. La reestructuración o reingeniería es la mejor herramienta para lograr el cambio, con miras a que los procesos de negocios alcancen sus metas y cumplan los objetivos, pues más allá de la fijación de estos, establece las actividades necesarias para su desarrollo.

Desde esta perspectiva se desarrolla el presente proyecto, pues a través de la elaboración del plan de negocios de la empresa Agata's, se pretende poner en marcha un proceso de reingeniería de la misma para promover su crecimiento y desarrollo, mediante la adecuada planeación, reestructuración e implementación de procesos.

### **5.3. Marco Geográfico**

La empresa Agata's está domiciliada en Bogotá D.C., actualmente cuenta con un punto de venta especializado en el diseño, confección, alquiler y venta de trajes típicos, disfraces, togas, birretes y muñecos publicitarios ubicados en el barrio Galerías. El proyecto se realiza en la misma ciudad y los datos e investigaciones de mercado que se

utilizan como referencia son los correspondientes a ella, puesto que es el lugar en donde se encuentra domiciliada la empresa. A continuación se presentan algunos datos demográficos y del perfil productivo de la Localidad de Teusaquillo, Localidad 13 del Distrito Capital, que se encuentran disponibles en la página web de la localidad. (Alcaldía de Teusaquillo, 2008)

□ *Datos demográficos*

En esta localidad prevalece y es mayoritaria la población adulta (83.482 - 53% del total de 155.841), adicionalmente, el 10.5% de personas son adultas mayores. Cifras que en el contexto bogotano son las más altas. La composición familiar, teniendo en cuenta el número de habitantes, es de 3 personas promedio por hogar, existe una amplia población de personas adultas y jóvenes, solteras o en parejas y sin hijos.

En su dinámica de crecimiento poblacional, la localidad de Teusaquillo presenta un flujo migratorio sostenido y en aumento, recibe familias enteras y personas de otras zonas del país que se suman a la población de estudiantes de centros educativos de nivel superior y tecnológico. Cuenta también con un amplio flujo diario de personas que acuden a los tres centros administrativos que prestan diversos servicios y se encuentran ubicados allí: el Centro Administrativo Nacional, CAN; el Centro Administrativo Distrital, CAD; y la Gobernación de Cundinamarca.

Esta localidad ocupa el primer lugar en la ciudad en cuanto a población con necesidades básicas satisfechas. Su nivel educativo tiene un perfil de profesionales y expertos con nivel de especialización, maestría y doctorado de 54%, el más alto de la ciudad.

De acuerdo a la ECV 2003 en la localidad de Teusaquillo residen 54.927 hogares, de ellos el 12.6% (6.921) se encuentra bajo la línea de pobreza. Estas cifras permiten evidenciar que esta localidad presenta junto con la localidad de Chapinero, las menores cifras de pobreza y miseria de la ciudad, sin embargo encontramos en las UPZ Teusaquillo, Galerías y Quinta Paredes población de alta vulnerabilidad.

□ *Perfil Productivo*

Las empresas registradas en Cámara de Comercio, según tamaño se distribuyen de la siguiente forma:

Localidad	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	Total
Teusaquillo	8.783	1.247	251	53	10.334
Total Bogotá	175.057	20.860	5.229	1.820	202.966

Las UPZ donde se ubican la mayor cantidad de empresas son:

- UPZ galerías 54%
- UPZ Teusaquillo 28%
- UPZ Quinta Paredes 12%

Servicios que prestan:

- Comercial y turismo 41%
- Alimentarios 25%
- Recreación y cultura 12%
- Profesionales, técnicos especializados 6%
- Financieros 4%

Cientela:

- Empleados 48%
- Estudiantes 16%
- Empresarios 14%
- Otros 12%

Especialización:

Los sectores que se destacan por su dinamismo en el crecimiento y expansión:

- Comercio, especialmente la actividad artesanal, la calle 53 se ha convertido en el polo de la actividad en la ciudad y uno de los más reconocidos del país.
- Empresas prestadoras de servicios personales de turismo, salud, educación, consultorías de diferentes áreas profesionales.
- El sector artístico y cultural (con más de 200 instituciones dedicadas a la educación, difusión, producción y creación de obras artísticas).
- El sector bancario, oficinas de impuestos y otras actividades económicas del estado distrital, departamental y nacional.
- La especialización de la localidad de Teusaquillo es la actividad comercial, servicios personales, es más alto que el del resto de Bogotá y el Nacional.

#### **5.4. Caracterización de las Mipymes en Colombia**

Según el documento Conpes 3484 (Consejo Nacional de Política Económica y Social, 2007):

Las Microempresas y las Pymes son actores estratégicos en el crecimiento de la economía, la transformación del aparato productivo nacional, y el mejoramiento de la posición competitiva del país. Además, estos segmentos empresariales contribuyen a reducir la pobreza y la inequidad, al ser alternativas de generación de empleo, ingresos y activos para un gran número de personas.

El aporte de la micro, pequeña y mediana empresa industrial se refleja en estos indicadores: La Encuesta Anual Manufacturera del año 2001 (fuente: Acopi, en bussinesscol.com, 2001), permite valorar la incidencia de la mipyme en el panorama empresarial colombiano. Según dicha encuesta, las pymes representaban el 96.4% de los establecimientos. La distribución geográfica de las unidades, según la misma encuesta, establece que la pyme, en términos generales, sigue la misma tendencia del total de la industria manufacturera y reúne prácticamente el 70% en los cuatro (4) principales centros productivos: Cundinamarca - Bogotá, Antioquia, Valle y Atlántico.

El documento Conpes 3484 (2007), señala como principales características de las microempresas: “i) sus altos niveles de informalidad, ii) sus bajos niveles de asociatividad, iii) la estrechez de los mercados a los que dirigen sus productos, iv) el bajo nivel tecnológico y de formación de sus recursos humanos, y v) el limitado acceso al sector financiero.”

En cuanto a los niveles de informalidad, se señala allí el elevado porcentaje de empresas que no pagan impuestos (53.5%); que no llevan registros contables (42%) y que no tienen registro mercantil. Según Fedesarrollo (citado en Conpes, 2007): estos niveles de informalidad son mayores entre menor sea el tamaño de las empresas y reflejan su baja capacidad para llevar a cabo actividades rentables y con potencial de expansión suficiente para cubrir los costos de operar en el sector formal de la economía.

Por otro lado, el mercado en el que operan las Microempresas es bastante limitado, y su articulación con otras empresas es débil. Un alto porcentaje de esas empresas vende sus productos y servicios en nichos de mercado locales, principalmente a consumidores de bajos ingresos, donde los requisitos de calidad, precio y volumen son poco exigentes

Además, señala también el documento Conpes 3484 (*Ibid.*), el hecho de que sus principales clientes sean directamente los consumidores, no les genera incentivos para formalizar su actividad, como sí sucede cuando son proveedoras de otras empresas de mayor tamaño. De igual forma, el acceso de las microempresas a la tecnología es restringido y prima la utilización de máquinas y equipos de tecnologías atrasadas, así como el uso de recurso humano semicalificado y no calificado. Finalmente, las microempresas tienen un acceso limitado al sector financiero.

Según Castañeda y Fadul (2002), citados en el mismo documento (*Ibid.*) el apalancamiento que usan los microempresarios al momento de iniciar su negocio proviene principalmente de los ahorros acumulados por la familia y de los ingresos de trabajos anteriores (72%). Los préstamos de amigos y familiares, constituyen otra importante fuente de financiación (16%), mientras que los bancos y las financieras tan solo representan el 5% y las ONG el 4%. El limitado acceso a fuentes de financiamiento formal, se explica en parte porque para las Microempresas es muy difícil satisfacer los requisitos que el mercado formal impone (garantías, documentación etc.) y porque las condiciones de los créditos no se ajustan a sus requerimientos.

### **5.5. Política pública:**

El Estado colombiano se ha propuesto, particularmente durante la última década, incentivar la creación de nuevas empresas, y el fortalecimiento de las ya existentes, dado que estas son agentes dinamizadores del sector real de la economía en tanto generadoras de empleo y de producción.

El Plan nacional de Desarrollo 2006-2010 (Departamento Nacional de Planeación, 2007), establece los planes, programas y proyectos de política que el país debe emprender para consolidar el potencial de la actual estructura de producción y encaminarse, al mismo tiempo, hacia una transformación productiva. Con este fin, el Gobierno Nacional creó el Sistema Nacional de Competitividad (SNC) por medio del Documento de política 3439 del Consejo Superior de Política Económica y Social (Conpes) y el Decreto 2828 de 2006.

Según dicho Plan de Desarrollo, desde la apertura económica, el aparato productivo nacional ha avanzado de manera significativa en la dirección de su modernización competitiva, mejorando en productividad, incorporando criterios de calidad y mayor valor agregado en sus productos. Las exportaciones crecen a una tasa históricamente nunca antes vista, hay evidencias de su diversificación y tanto en el sector privado como en el público se observa la consolidación de una cultura exportadora que permea buena parte de las decisiones productivas. No obstante estos avances, se requiere reducir más las brechas en materia de productividad y de calidad del empleo respecto de nuestros principales competidores y socios comerciales. Así mismo se señala allí, el que hasta hace poco tiempo la política nacional de productividad y competitividad enfatizó la conquista de los mercados externos al tiempo que de manera

implícita se minimizó la relevancia de las condiciones internas determinantes de la competitividad.

Lo anterior, favoreció el predominio de la concepción que considera que la política sectorial debiera limitarse al máximo y, en el mejor de los casos, ser de un estricto carácter transversal, esto es, afectar al sector productivo en su conjunto, sin distinción del tamaño, actividad específica, región o grado de desarrollo de la empresa afectada. (Departamento Nacional de Planeación, 2007). Sin embargo, sobre la base de los avances alcanzados en las diversas estrategias emprendidas para mejorar la competitividad del país, especialmente en la Agenda Interna, el país actualmente adelanta un esfuerzo decidido y común por determinar cuál es la estructura productiva que mejor contribuye a su crecimiento sostenible.

Dentro del marco de las políticas públicas establecidas en el Plan Nacional de desarrollo, se han unido esfuerzos para abordar, con el concurso del estado y la iniciativa privada, una estrategia de desarrollo productivo integradora de las apuestas productivas sectoriales de alto impacto priorizadas en Agenda Interna, con una política activa orientada hacia la necesaria transformación productiva. En otras palabras, se ha buscado:

Estructurar un plan coherente e integral de política pública dirigido a *producir más y mejor, que a la vez se oriente hacia una transformación productiva*. *Producir más y mejor* implica un esfuerzo sistemático por aprovechar las ventajas comparativas de que disponemos para mejorar el ingreso, reducir la pobreza y avanzar en las condiciones de equidad, mediante una creciente inserción competitiva en los mercados internacionales y una competencia eficiente en el mercado local, a partir de las condiciones productivas imperantes. La *transformación productiva*, exige interiorizar en todos los actores de la producción de riqueza que sobre la base de las actuales ventajas comparativas, es imprescindible construir ventajas competitivas. Ese doble objetivo requiere un esfuerzo sistemático, explícito en sus componentes y objetivos y sostenido en el tiempo, que permita transitar desde una plataforma basada en las ventajas comparativas, a una competitividad sustentada en la creciente productividad de los factores, la elevada calificación de la mano de obra, el fortalecimiento de la infraestructura y los procesos logísticos, en una estructura arancelaria y de protección orientada hacia el futuro productivo deseado, más que a la salvaguarda permanente de los sectores menos eficientes y, de manera medular, a la innovación y el desarrollo tecnológico. (Departamento Nacional de Planeación, 2007, p. 242)

La política pública, aborda diferentes líneas estratégicas transversales, entre las que se encuentran: desarrollo empresarial, innovación y desarrollo tecnológico; ahorro, inversión y financiamiento; capital físico; capital humano; e instituciones para el desarrollo productivo.

Así mismo, contempla Programas sectoriales de alto impacto que actúan sobre las necesidades específicas de las apuestas priorizadas en el proceso de Agenda Interna. (Departamento Nacional de Planeación, 2007)

Dentro de esta política, se han implementado mecanismos diversos, y dictado las normas legales necesarias para promover e incentivar: el fomento de la innovación y el desarrollo tecnológico para la competitividad; el fortalecimiento de la articulación entre el sector educativo y sector productivo, la promoción del desarrollo institucional de las organizaciones prestadoras de servicios de CTI al sector productivo (centros de desarrollo tecnológico, etc.), el apoyo directo a la innovación y el desarrollo tecnológico en empresas, el fomento a la transferencia de tecnología y el apoyo a procesos innovadores que generen transformaciones sociales, organizacionales y empresariales.

Se considera fundamental también, dentro del Plan Nacional de Desarrollo, la promoción de una cultura de la competitividad asociada con la productividad empresarial:

Es necesario posicionar el tema de productividad como un componente fundamental para el mejoramiento de la competitividad de las empresas [...]Se promoverá y apoyará el desarrollo y fortalecimiento de *clúster* industriales, teniendo como finalidad última la mejora de la competitividad y productividad del tejido empresarial e institucional del país. Los *clúster* permiten la generación de economías de escala, el impulso a la innovación a través de la colaboración entre empresas y entre estas y entidades de investigación, y el posicionamiento en los mercados. La promoción de *clúster* ayuda a superar la fragmentación de las labores que llevan a cabo diversas entidades de apoyo empresarial. El Ministerio se concentrará en la promoción y desarrollo de una cultura del trabajo en *clúster*, y en el fomento y aplicación de mecanismos de cooperación entre las empresas, por medio de jornadas de trabajo que permitan el intercambio, difusión de las experiencias y desarrollo de proyectos. (*Ibid.*)

El acceso a todas estas prerrogativas, y algunas medidas específicas adoptadas para promover el fortalecimiento de los procesos de reorganización y liquidación empresarial, así como la racionalización y simplificación de trámites empresariales. Son estrategias cuyo énfasis está en la reducción de costos y plazos para los empresarios por medio del uso de tecnologías de la información y promueven la formalización de las empresas.

En el Plan Nacional de Desarrollo, se contemplan además, estrategias específicas de productividad y competitividad para las microempresas y para las pymes, éstas juegan un importante papel en las economías de todos los países pues generan gran parte del empleo y son consideradas como un factor vital de la competitividad y el crecimiento económico. En el caso de Colombia, las microempresas representan el 96,1% del universo empresarial, mientras que las pequeñas y medianas empresas tienen una participación de 3,7%. (Dane, Censo General de 2005, Citado en Departamento Nacional de Planeación, 2007). A pesar de la importancia del sector como fuente de generación de empleo, las estadísticas muestran que un alto porcentaje de ese empleo es informal. Por eso, uno de los retos centrales de la política de desarrollo empresarial será consolidar el sector como una fuente de generación de ingresos y empleos de calidad, y mejorar su posición competitiva en los mercados nacional e se internacionales.

La política pública, enmarcada en el Plan Nacional de Desarrollo 2006 – 2010 (Departamento Nacional de Planeación, 2007) busca promover procesos de formalización al interior de aquellas empresas que requieran consolidar y/o expandir su actividad; incrementar la productividad y la competitividad de las empresas; eliminar barreras de acceso a mercados estratégicos y fomentar la asociatividad empresarial.

A partir de un proceso de concertación con diferentes actores del sector público y privado en cargados del fomento del sector y respondiendo a las estrategias y apuestas productivas para las pequeñas y medianas empresas colombianas propuestas por el sector privado dentro del marco de la Agenda Interna para la Competitividad y la Productividad, se han identificado seis líneas de acción que forman parte de la política de apoyo a las Mipymes: (1) facilitar el acceso de las empresas a mercados financieros, (2) facilitar el acceso a servicios no financieros de desarrollo empresarial, (3) fomentar la asociatividad empresarial, (4) facilitar el acceso a las compras estatales, (5) promover

y apoyar la cultura del emprendimiento, y (6)promover la vinculación de las empresas a mercados nacionales e internacionales.

A través de la capitalización del Fondo Nacional de Garantías y de convenios realizados entre el Gobierno y la red de la Banca de las Oportunidades conformada por bancos, compañías de financiamiento comercial, cooperativas, Organizaciones No Gubernamentales(ONG) y cajas de compensación familiar se han desarrollado estrategias para ampliar el acceso de las Mipymes al crédito

Aparte de facilitar el acceso al crédito, el Gobierno apoyará y desarrollará mecanismos alternativos de financiación a través de las fiduciarias públicas y mediante acuerdos de cooperación con terceros. Dentro de estos mecanismos alternativos de financiación se destacan los fondos de capital de riesgo, los negocios fiduciarios generadores de economías de escala, los negocios fiduciarios con grandes empresas que vinculan proveedores y distribuidores Mipymes, los esquemas asociativos de financiamiento, y la estructuración de garantías no convencionales. En esta línea, Bancóldex impulsa la prestación de servicios complementarios al crédito, como son la promoción, participación y diseño de fondos de capital de riesgo, así como el apoyo para consolidar y diversificar las exportaciones.

Actualmente la Banca de desarrollo, en lo referente a proyectos productivos, está conformada por: Financiera de Desarrollo Territorial (Findeter); Financiera Energética Nacional (FEN), Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario (Finagro) y el Banco para el Desarrollo Empresarial y el Comercio Exterior (Bancóldex).

Aparte de eliminar barreras de acceso de las Mipymes a mercados financieros, la política pública de apoyo al sector busca potenciar las capacidades de los empresarios y sus trabajadores facilitando su acceso a servicios de desarrollo empresarial. Estos servicios están orientados a transferir y a desarrollar capacidades técnicas, tecnológicas y de gestión en las empresas; brindar asesoría para el acceso a mercados nacionales e internacionales; brindar apoyo en asuntos tributarios, financieros, contables, legales, y en general a ofrecer asistencia técnica y capacitación en diversas áreas tanto a trabajadores como a empresarios del sector. En este sentido, por ejemplo, a través del SENA se ofrecen servicios de asesoría empresarial, asistencia técnica, formación gerencial, formación y asesoría a creadores de empresas e incubación empresarial y de capacitación empresarial y emprendimiento. Del mismo modo en el contexto bogotano, la Cámara de Comercio, en asocio con la Alcaldía de Bogotá, han puesto en marcha el proyecto Bogotá emprende, que lleva capacitación y orientación en forma gratuita a emprendedores y empresarios para el desarrollo, la formalización y el crecimiento empresarial. El Fondo para la Modernización y Desarrollo Tecnológico de las Mipymes (Fomipyme) apoya proyectos, programas y actividad es para el desarrollo tecnológico de las Mipymes. Colciencias es la encargada de promover la innovación y desarrollo tecnológico mediante la articulación del SNCTI para fomentar la transferencia de conocimiento al sector productivo.

Otro mecanismo importante que está contemplado dentro de esta política pública, relacionado con la transferencia de tecnología y conocimiento, es el fomento de los esquemas asociativos entre las Mipymes y entre estas y las grandes empresas. Estos mecanismos de asociatividad permitirán además, que las empresas compartan activos, generen economías de escala y alcance, y logren mejorar su capacidad negociadora en el mercado. En este aspecto, se viene trabajando la promoción de esquemas de

subcontratación a escala nacional e internacional; los programas de desarrollo de proveedores que incluyen componentes de formación profesional, transferencia de tecnología, normalización técnica y gestión de la calidad; la realización de encuentros empresariales; los programas de cadenas productivas para microempresas; el desarrollo de sistemas de información para la subcontratación; y los esquemas de comercialización, entre otros. Además, para las empresas cuyo principal mercado sea externo están los mecanismos de apoyo ofrecidos por Proexport que brinda asesoría especializada en asuntos aduaneros y de comercio exterior, suministra información y asistencia en inteligencia de mercados, acceso a nuevos mercados y canales de distribución.

## **5.6. Caracterización del Sector Textil, Confección, Diseño y Moda en Colombia**

Colombia es reconocida a nivel internacional como un país fuerte en el negocio de los textiles, las confecciones y la moda. Los antecedentes y la descripción general del sector que se realiza a continuación se basan en información proporcionada por Inexmoda, a través de su página web (Inexmoda, 2010):

Las principales industrias textiles en la región antioqueña surgieron a principios del siglo XX, distribuidas en Municipios como: Medellín, Bello e Itagüí. A través de la historia el país fue desarrollando su infraestructura como cultivador y exportador de algodón de longitud media y corta en regiones del Atlántico, Cesar, Meta, Valle y Tolima. El fortalecimiento algodonoero permitió el desarrollo de la industria textil de Antioquia y Manizales. Actualmente Medellín es el centro del sector en Colombia, pero la presencia de otras regiones como Bogotá/Cundinamarca y el Atlántico, ha crecido paulatinamente.

La composición del *Cluster* Textil/Confección Diseño y Moda de Medellín/Antioquia por tamaño de empresa está constituida así: 90.4% son microempresas, 7.2% son pequeñas empresas, 1.9% medianas empresas y 0.5% grandes empresas. Se estima que el tejido empresarial que se ubica en este *Cluster*, está constituido por 11.966 empresas, con activos totales por cerca de USD 2.765 millones. Además es el centro confeccionista camisero y pantalonero con telas de algodón. Más importantes del país.

Bogotá con una industria más joven, genera el 36% de la industria textil y el 33% de la confección y se caracteriza por ser el centro confeccionista camisero, de ropa de hombre y mujer. Cali es el tercer centro confeccionista y textil con crecimientos interesantes en los últimos años. Pereira es un importante centro de confección especializado en camisería formal para hombre. Ibagué ha tenido un interesante desarrollo en su industria, tendiendo a convertirse en uno de los centros textiles y confeccionista en la aplicación de tecnología de punta en los procesos de producción con fibras manufacturadas. Colombia se ha convertido en uno de los principales centros de moda en Latinoamérica, caracterizado por la innovación, el diseño, variedad de insumos y la calidad de sus creaciones. Factores que le han permitido llegar con éxito y crecer en mercados como Estados Unidos, la Unión Europea y la Comunidad Andina, entre otros. El sector incluye: cultivos de algodón, producción de telas, confección de prendas, *botones*, *cremalleras*, encajes, adomos, hebillas y comercialización.

Según datos de la ANDI, consultados en su página web, (s.f) la industria Textil-Confecciones Colombiana genera aproximadamente 130 mil empleos directos y 750 mil empleos indirectos, lo que representa aproximadamente el 21% de la fuerza laboral generada por la industria manufacturera. Hay cerca de 450 fabricantes de textiles y 10.000 de confecciones, la mayoría son pequeñas fábricas, el 50% tiene entre 20 y 60 máquinas de coser. El sector representa el 8% del PIB manufacturero y el 3% del PIB nacional. Además constituye más del 5% del total de exportaciones del país, lo que lo convierte en el sector de exportaciones no tradicionales más importante. La industria

colombiana en textiles y confecciones procesa aproximadamente 200 mil toneladas métricas de fibras frente a 56 millones de toneladas que es la cifra global. Partiendo de esta realidad y adicionalmente, las posibilidades de crecimiento del sector dependen de su habilidad para posicionarse en nichos de mercado especializados.

En aquellos nichos de mercado, la diferenciación más que el precio es el factor fundamental, así que en este sector, es necesario aprender a agregarle mucho valor a la producción y concentrarse en el conocimiento que a hoy se posee en el mundo de la moda, factor que ubica ya a Colombia en ventaja significativa frente a otros países como Perú, Ecuador, México, e inclusive Brasil. Actualmente, Colombia representa el 0.31% y 0.17% de las exportaciones mundiales de textiles y confecciones respectivamente. Lo que lo hace responsable del 0.25% del mercado mundial de la moda.

Actualmente esta industria pasa por una crisis donde según Trujillo 2009 (citado en Inexmoda, 2010) se han perdido 60.000 empleos directos e indirectos en el departamento de Antioquia, el más representativo de la industria textilera y confeccionista. Sin embargo, gracias al proyecto de *Transformación Productiva Sectores de Clase Mundial* impulsado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo el sector textil confección quedó seleccionado para participar dentro de las estrategias de promoción a sectores nuevos y emergentes y más y mejor de lo bueno con el fin de convertir al sector textil confecciones junto con otros sectores en talla mundial. Se inició un plan de trabajo paralelo para los ocho sectores, en diferentes fases, con diferentes interacciones para lograr la formulación del plan de negocio. Para tal efecto, se hizo el diagnóstico del sector en el mundo, diagnóstico en Colombia y la formulación del plan de negocio para el sector. En total fueron 24 iniciativas para el desarrollo de un programa sectorial de largo plazo. (Inexmoda, 2010)

En el marco del proyecto *Desarrollando Sectores de Clase Mundial del Ministerio de Comercio, Industria y Comercio*, la empresa consultora *McKinsey & Company* (2009), en su informe final sobre el Sector Textil, Confección, Diseño y Moda, presenta una detallada exposición de la situación actual de dicho sector. En principio, se expondrán aquí algunas de las conclusiones generales de este y a continuación se presentará información específica y en líneas generales, algunas de las orientaciones y estrategias propuestas allí para impulsar el desarrollo del sector, que se consideran relevantes en el presente trabajo, en tanto que permiten contextualizar el análisis del entorno sectorial pertinente para la contextualización del entorno sectorial al cual pertenece Agata's.

Según dicho informe “el sector textil, confección, diseño y moda podría generar al menos US\$14,3 mil millones de ingresos para el 2032”. Allí se resalta la importancia del sector en tanto que entre las exportaciones no tradicionales es el más importante, por otro lado, afirma que el desarrollo del consumo nacional está de acuerdo con lo que se espera para un mercado como este: los niveles de consumo son adecuados para el nivel de ingresos per cápita. Las exportaciones del sector han crecido durante los últimos años a una tasa muy superior al crecimiento del mercado global. A nivel mundial, según el análisis de *McKinsey & Company* (2009) una serie de tendencias han moldeado la industria en los últimos años y tres de ellas generan oportunidades interesantes para Colombia:

Importancia de temas éticos: Temas como el cambio climático y el trabajo infantil cada día cobran mayor importancia para los consumidores, productores y

comercializadores; están cada vez más presentes en las decisiones de compra de los consumidores y las grandes marcas están reaccionando a este movimiento produciendo prendas socialmente responsables y abasteciéndose en varios países para reducir el riesgo de incumplimiento de normas ambientales y laborales. En esta línea, Colombia tiene un gran potencial en tanto poseedora de una gran biodiversidad que podría aprovecharse para el desarrollo de productos verdes a partir de fibras naturales, puede posicionarse como un productor *fairtrade*, y convertirse en una opción de abastecimiento no riesgosa en este aspecto. Por otro lado, el desarrollo de productos orgánicos con costos competitivos, actividad que puede convertirse en una fuente de ingresos interesante para el país.

Equilibrio costo, velocidad y precio: El costo no es el único factor que incide sobre la rentabilidad, por consiguiente, los modelos de compra de los actores del mercado se desarrollan alrededor del costo, la velocidad y la calidad. Sin embargo, la mayoría de los jugadores aseguran que todos necesitan mejorar su velocidad al mercado para ser exitosos. La posición geográfica de Colombia es una ventaja competitiva para llegar a los países de la región con la velocidad que el mercado espera. De igual manera, Colombia podría convertirse en el centro de manufactura de marcas de *fast fashion* que operen en la región si, además de aprovechar su ventaja geográfica, logra volverse distintivo en oportunidad de entrega (velocidad y cumplimiento).

Subcontratación de tareas: Cada vez más marcas de ropa utilizan el abastecimiento de bienes terminados; aunque algunos de los grandes actores aún contratan únicamente la producción, la mayoría de los grandes jugadores cuentan hoy en día con una alta participación de compra de producto terminado dentro de su estrategia de abastecimiento. Para algunos ellos sigue siendo más rentable encargarse directamente de tareas como la compra de la materia prima, pero, aún así subcontratan algunas tareas como el diseño y la fabricación de las prendas. Grandes agencias amplían cada vez más su portafolio de servicios para satisfacer las necesidades de sus clientes. Colombia podría aprovechar esta tendencia convirtiéndose en un proveedor de tareas de valor agregado como por ejemplo diseño de colecciones, gestión logística y de inventarios, entre otras.

Sin embargo, según el análisis realizado por *McKinsey & Company* (2009), la industria se encuentra altamente amenazada tanto en el mercado local como en el mercado global. Capturar las oportunidades en el mercado local es cada vez más difícil: debido a la alta participación de la informalidad y el contrabando que compiten con estructuras de costo muy bajas, generando significativas desventajas para la industria formal. También, al crecimiento en importaciones de materia prima y productos terminados, principalmente provenientes de países de bajo costo. Además de la reciente entrada masiva al país de marcas internacionales con amplia experiencia en mercadeo, gestión de marca, gestión de tiendas, inteligencia de mercados, entre otros.

Por otro lado, afirma dicha empresa consultora, la posición en el mercado internacional es muy vulnerable, pues hay gran dependencia de un número reducido de mercados que durante los últimos años han presentado gran inestabilidad política, regulatoria y/o económica. Fuera de la región andina, Colombia tiene una baja participación en mercados internacionales, que tradicionalmente ha dependido de modelos de bajo valor agregado como la maquila. Los costos de producción de Colombia no le permiten competir con países de bajo costo y no cuenta con las

condiciones para desarrollar elementos altamente diferenciadores que le permitan “descomoditizar” su oferta. Esta situación, afecta la sostenibilidad de las empresas, lo que se manifiesta en cierres, despidos masivos y mal desempeño financiero de las empresas del sector.

En relación con el contexto internacional, Colombia, según *McKinsey & Company* (2009), presenta brechas de productividad que se pueden explicar a través de cinco causas primarias: En primer lugar está el tamaño del mercado local, Colombia tiene bajo consumo per cápita de textiles y vestuario, el tamaño del mercado local no incentiva variedad de materias primas. En segundo lugar, está la capacidad de producción, empresas locales con bajo poder de negociación frente a proveedores y clientes nacionales e internacionales, así como una alta participación de empresas dedicadas a formatos de negocio de bajo valor agregado (por ejemplo maquilas) , empresas de baja escala y empresas informales, productos de valor agregado bajo (marcas no reconocidas). En tercer lugar, hay una baja inversión en maquinaria en empresas de baja escala, poca inversión en investigación y desarrollo, y baja participación de inversión extranjera directa. En cuarto lugar, hay debilidades en inteligencia de mercado, comercio exterior y estandarización de procesos. En quinto lugar, se encuentran los altos costos relativos de materias primas, mano de obra, servicios públicos y transporte

A pesar de estas amenazas, el sector está dispuesto a desarrollar las habilidades necesarias para asegurar su posición en el mercado local, convertirse en un líder regional (Américas) y ganar participación en nichos de mercado globales. El sector debe generar habilidades que le permitan competir con marcas internacionales, diversificar mercados, aumentar la participación en su oferta de productos y formatos de valor agregado y aprovechar las oportunidades generadas por las tendencias globales (p.ej. desarrollo de productos verdes, convertirse en un centro de manufactura de marcas de *fast fashion* y en un proveedor de tareas de valor agregado). Igualmente, y con la participación activa del gobierno, debe generar condiciones que le faciliten la lucha contra la informalidad y el contrabando, la atracción de inversión extranjera, el acceso a fuentes de financiación y le ayuden a alcanzar niveles de costos adecuados para competir. De esta manera el sector podrá asegurar su posición en el mercado local, convertirse en un líder regional y ganar participación en nichos de mercado globales. Esta meta se alcanzará de manera escalonada, el desarrollo de estas habilidades depende de cambios importantes en el desarrollo del recurso humano, el marco normativo, el fortalecimiento de la industria, la promoción de la industria y la infraestructura.

El sector público y el gobierno deben trabajar conjuntamente en la definición e implementación de políticas orientadas a combatir el contrabando y la informalidad; así como en la creación de condiciones que permitan competir con costos adecuados. Para alcanzar este último objetivo, la industria debe empezar a interactuar con el gobierno como una única cadena de valor y no en esfuerzos fragmentados de los diferentes eslabones de la cadena. El sector privado, la academia y los centros de investigación deben alinear sus objetivos para desarrollar innovaciones en productos y procesos que sean viables a nivel productivo y comercial.

La encuesta realizada por la firma *McKinsey & Company* (2009), presenta, entre otros los siguientes datos puntuales e indicadores sobre el sector<sup>1</sup>:

---

<sup>1</sup> Sólo se considerará aquí la información relacionada con la microempresa, categoría a la cual pertenece Agata's y con los eslabones de la cadena que le corresponden.

- La mayoría de las empresas dice trabajar con marca propia, esto puede deberse a la mala interpretación del término más que a la participación mayoritaria de este formato de valor agregado. Marca propia hace referencia a compañías que comercializan prendas que llevan su marca en lugar de confeccionar para terceros.
- En los eslabones de confección, diseño y comercialización se representa una gran variedad de líneas de productos.
- Es evidente que a mayor tamaño las empresas tienen mayor vocación de exportación (el 13 % de las microempresas y el 29% lo son). La vocación exportadora difiere significativamente de acuerdo al eslabón de la cadena. En la categoría otros (que incluye el de especialidades, entre las cuales están considerados los disfraces) se encuentra que un 37% son empresas exportadoras, en la confección de prendas de vestir y/o para el hogar, un 27% y en la comercialización de textiles y prendas de vestir un 32% lo son.
- Hay diferencias significativas entre las estructuras de costos de los diferentes eslabones de la cadena. En la
- 
- Tabla 3 se presentan las cifras correspondientes a los eslabones con los cuales se puede vincular Agata's:

Tabla 3. Discriminación de costos según eslabón.

	<b>Eslabón Confecciones</b>	<b>Eslabón Diseño</b>	<b>Eslabón Servicios</b>	<b>Eslabón Otros</b>
<b>Mano de obra</b>	31%	47%	37%	32%
<b>Materia prima</b>	37%	35%	11%	33%
<b>Energía y otros servicios públicos</b>	9%	8%	14%	6%
<b>Logística y transporte</b>	7%	3%	16%	8%
<b>Mantenimiento de maquinaria</b>	5%	2%	4%	3%
<b>Otros</b>	10%	6%	18%	19%

Fuente: McKinsey & Company (2009)

- La mayoría de los empresarios del sector dice haber realizado algún tipo de inversión en los últimos 3 años, de ellos, el 75% ha invertido en capacitación, el 62% ha adquirido nueva maquinaria y/o tecnología, el 62% ha invertido en sistemas de información, el 57% en reposición de maquinaria, el 56% ha invertido en investigación y desarrollo y el 42% han realizado otro tipo de inversiones. Sin embargo se observan diferencias de acuerdo con el tamaño de las empresas, en las microempresas se presenta el porcentaje más bajo de inversión: el 33% ha invertido en reposición de maquinaria, el 52% en adquisición de maquinaria y/o nueva tecnología, el 42% en sistemas de información, y el 51% en investigación y desarrollo.

- Los empresarios aseguran que la mayoría de la maquinaria en la industria tiene una edad promedio inferior a 10 años. La inversión en maquinaria no parecería ser un problema para la industria, aunque la edad de ésta, como se muestra en la Tabla 4, varía significativamente entre eslabones.

Tabla 4. Edad de la maquinaria

Edad de la maquinaria	Información general del sector	Eslabón confecciones	Eslabón comercialización	Eslabón diseño
<b>Menos de 5 años</b>	34%	32%	20%	40%
<b>Entre 5 y 10 años</b>	42%	36%	30%	20%
<b>Entre 10 y 15 años</b>	16%	14%	4%	-
<b>Entre 16 y 20 años</b>	5%	5%	2%	-
<b>Más de 20 años</b>	4%	1%	4%	20%
<b>No aplica</b>	-	12%	39%	20%

Fuente: McKinsey & Company (2009)

- La información del consumidor y solicitudes directas de los clientes son las principales fuentes de innovación en el sector. Las principales fuentes de innovación son: Información sobre preferencias, comportamientos y tendencias en el consumidor (71%), Solicitudes directas de sus clientes (66%), Ideas de la alta gerencia (43%), ideas de sus empleados (39%), Fuentes externas como alianzas con otras compañías o centros de investigación (22%), Análisis de tendencias tecnológicas(22%), El departamento de investigación y desarrollo (20%), otras (8%), ninguna (1%).
- Las bonificaciones son la principal herramienta utilizada por el sector en Colombia para incentivar la innovación, entre ellas están: las bonificaciones atadas al aporte en innovación (48%), exposiciones a mejores prácticas nacionales e internacionales (16%), concurso de desarrollo de productos (16%), otras – reconocimientos, actividades recreativas, capacitación, viajes – (30%).
- El acceso a laboratorios y centros de investigación es la principal necesidad del sector en cuanto a innovación
- En promedio, más del 55% del personal empleado por las empresas del sector tiene nivel de escolaridad de bachiller o inferior.
- La mayoría de las empresas cuentan con personal con dedicación exclusiva para actividades de mercadeo, ventas y diseño, pero los porcentajes varían de acuerdo al tamaño de la empresa. En el caso de las microempresas, cuentan con personal exclusivo para las funciones de investigación y desarrollo, el 22%; de diseño, el 62%; de mercado y ventas, el 53%.
- La facilidad para encontrar personal capacitado difiere sustancialmente por ciudad. El 53% de los encuestados considera que no es fácil conseguir el personal adecuado. Algunas de las causas expresadas para esta dificultad son: “No hay técnicos”, “Falta de experiencia, capacitación y compromiso”, “No se puede pagar lo que el mercado laboral exige”, “Faltan mandos medios”, “La mano de obra no está capacitada en eficiencia y productividad”.

- Cada región tiene preferencias diferentes a la hora de capacitar su personal, en el caso de Bogotá, el 17% de las empresas del sector capacita su personal en el SENA, el 25% en entidades técnicas, el 5% en programas universitarios, el 35% a través de otros medios y el 29% no capacita a su personal.
- Los empresarios estiman que la informalidad del sector es superior al 40%, que las empresas que no pagan impuestos por sus ventas constituyen un 43%, y que la informalidad laboral (participación de los empleados que no reciben contribución a la seguridad social) es del 44%.
- La mayoría de empresarios consideran que el diseño y la calidad son las mayores fortalezas del sector en el país, mientras que el costo y tiempo de respuesta son las mayores debilidades.

Como puede observarse, gracias a este informe de McKinsey & Company y al programa dentro del cual se enmarca: *Desarrollando sectores de clase mundial*, se cuenta ahora con un documento que contiene información valiosa sobre el sector y adicionalmente, establece las principales iniciativas que apuntan a desarrollar el sector textil confección colombiano, de tal manera que se logre, mediante su implementación, incrementar la productividad, las exportaciones, el empleo y la formalidad. Estas iniciativas se dividen en 5 categorías:

- Recurso Humano: entendido como el desarrollo de la aptitud (educación pertinente) y la disposición de la fuerza laboral hacia el sector y la destreza en el manejo del inglés técnico por parte de ésta.
- Marco Normativo: Incluye pero no se limita a: trámites para la exportación, tributación, regulación laboral, entre otras
- Estructura de la industria: son iniciativas relacionadas con asociatividad y agremiación de la industria, cooperación (por ejemplo compras en conjunto de materia prima) e innovación al interior de la cadena de valor
- Infraestructura: son las iniciativas relacionadas con infraestructura de tecnologías de información (por ejemplo acceso a internet), telecomunicaciones, vías, etc.
- Promoción de la industria: Incluye pero no se limita a: identificación de mercados, atracción de inversión, promoción de exportaciones, entre otras.

Tanto entidades públicas, encabezadas por el Ministerio de Comercio, industria y turismo, como del sector privado son las encargadas de ejecutar el plan de acción con el fin de que el sector sufra una transformación que le permita incrementar el mercado a nivel local e internacional. Varias de las grandes empresas textiles han hecho inversiones y esfuerzos importantes en el tema de innovación (acabados de las telas, telas inteligentes, utilización de fibras naturales como el bambú, etc.) y algunas cuentan con equipos de diseño textil. Sin embargo en el país hacen falta programas de capacitación especializados (ingeniería textil, diseño textil, etc.) que impulsen la competitividad del sector. Es esencial promover la asociatividad y la colaboración entre los diferentes eslabones de la cadena, los resultados de los *cluster* regionales de Antioquia y el Tolima, especialmente el primero, se ponen como referencia en el informe del sector. Como factor de éxito, los empresarios deben enfocarse en mercados y productos con mayor valor agregado, fijar una aspiración sectorial clara y trabajar como cadena para alcanzar sus objetivos. Es clave la motivación de los empresarios para invertir, transformarse y cooperar entre sí para lograr que el gremio en conjunto pueda

aumentar su productividad y aspirar a competir en un entorno global cada vez más competitivo.

## 5.7. Marco legal

Para establecer el marco legal de este trabajo, en primer lugar se consideran las leyes vigentes relacionadas con las microempresas, en segundo lugar se considera la Ley de fomento del emprendimiento, en tercer lugar se describe la figura jurídica de la Sociedad por Acciones Simplificada (SAS) que a juicio de los autores, es considerada la mejor opción, entre las diferentes figuras jurídicas contempladas en la legislación colombiana, para la empresa Agata's, en cuarto lugar se menciona la nueva ley de simplificación del régimen contable, y por último se relacionan los trámites que deben realizarse para la formalización de la empresa.

### 5.7.1. Ley Mipyme

En el año dos mil, el legislativo expidió la Ley 590: *Ley para la promoción del desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas* (mipymes) en Colombia que en primer lugar define y delimita el carácter de las micro, pequeñas y medianas empresas; y en segundo lugar, establece las disposiciones generales para promover el desarrollo de las mismas. Mediante dicha ley se crea el marco institucional para apoyar la creación y fortalecimiento de microempresas; se estipulan, así mismo, mecanismos para facilitar el acceso de las mismas a los mercados de bienes y servicios, al desarrollo tecnológico y del talento humano, y a los mercados financieros. En la misma ley, se contemplan una serie de beneficios y estímulos a la creación de empresas. A continuación se exponen en líneas generales, los aspectos que se consideran relevantes de tal legislación, para el desarrollo de la presente propuesta.

La Ley 590 de 2000, conocida como Ley Mipymes, en su artículo segundo, define y clasifica las microempresas:

Para todos los efectos, se entiende por micro, incluidas las Famiempresas, pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana, que responda conjuntamente a los siguientes parámetros:

1. Número de Trabajadores Permanentes.
2. Valor de las Ventas Brutas Anuales y/o Activos Totales. (Ley 590 de 2000, Art. 2°)

Dicho artículo, modificado mediante la Ley 905 de 2004, actualmente establece que las microempresas deben responder a dos de los parámetros mencionados y establece los siguientes rangos para los mismos:

1. Mediana empresa:
  - a) Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores, o
  - b) Activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) a treinta mil (30.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes. (Ajuste de salarios mínimos en términos de UVT por el artículo 51 de la Ley 1111 de 2006). El texto con el nuevo término es el siguiente: Activos totales por valor entre 100.000 a 610.000 UVT.
2. Pequeña empresa:
  - a) Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores, o
  - b) Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

3. Microempresa:

- a) Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores, o
- b) Activos totales excluida la vivienda por valor inferior a quinientos (500) salarios mínimos mensuales legales vigentes. (Ley 905 de 2004)

#### 5.7.2. Ley de fomento a la cultura del emprendimiento

La Ley 1014 de 2006 tiene como Propósito promover el espíritu emprendedor en todos los estamentos educativos del país, crear y fortalecer una *cultura de emprendimiento* a través del fortalecimiento de los principios y valores que establece la Constitución Política de Colombia. En su artículo primero, se encuentran definiciones y parámetros íntimamente relacionados con la orientación del presente proyecto, algunos de ellos se han considerado ya en el marco conceptual.

La Ley de emprendimiento establece mecanismos que posibilitan el desarrollo de una cultura empresarial en el país y estimula el emprendimiento a través del fortalecimiento de un sistema público y la creación de una red de instrumentos de fomento productivo que son administrados y regulados a través de la Red Nacional para el Emprendimiento. Tal normatividad, busca que la creación de nuevos negocios contribuya al crecimiento del país y que los mismos logren ser autosostenibles. Para tal fin, proporciona instrumentos que aportan soluciones como la capacitación, la formalización, facilidades para la comercialización, la investigación de nuevos mercados y productos, el acceso al crédito, entre otras. Esto, a través de un sistema de capacitación empresarial que oriente y facilite el diseño de planes de acción tendientes al mejoramiento de las empresas y la consecución de sostenibilidad en un largo plazo.

La Ley 1014 de 2006 establece, entre otras, como obligaciones del Estado en lo referente al fomento de la cultura del emprendimiento: “Buscar acuerdos con las entidades financieras para hacer que los planes de negocios de los nuevos empresarios sirvan como garantía para el otorgamiento de créditos” (Ley 1014 de 2006, art. 4, núm. 4) y el “Establecer acuerdos con las entidades financieras para hacer que los planes de negocios de los nuevos empresarios sirvan como garantía para el otorgamiento de crédito, con el aval, respaldo y compromiso de seguimiento de cualquiera de los miembros que conforman la Red Nacional para el Emprendimiento”. (Ley 1014 de 2006, art. 4, núm. 5)

A través de las redes de emprendimiento que se crean mediante esta ley, se genera un importante apoyo para los emprendedores; pues, a través de ellas pueden acceder a diferentes espacios de capacitación que les permiten identificar oportunidades de negocio, crear empresas autosostenibles o consolidar empresas ya existentes. En consecuencia, desde el punto de vista jurídico, la Ley de emprendimiento, justifica el presente proyecto y la aplicación de las teorías administrativas de planeación estratégica que lo sustentan. Lo anterior, en tanto que de la normatividad que de ella se desprende pueden obtenerse beneficios y estímulos a la formulación de planes de negocios que dentro de este marco legal se constituyen en garantía para la consecución de financiamiento. Así mismo, esta ley promueve la aplicación de procedimientos administrativos encaminados a la formalización y adecuación de las empresas para ajustarse a la legislación. Cabe destacar además los dos artículos de dicha ley que se transcriben a continuación:

Artículo 19. *Beneficios por vínculo de emprendedores a las redes de emprendimiento.* Quienes se vinculen con proyectos de emprendimiento a través de la red nacional o regional de emprendimiento, tendrán como incentivo la prelación para acceder a programas presenciales y virtuales de formación ocupacional impartidos por el Servicio Nacional de Aprendizaje, Sena, a acceso preferencial a las herramientas que brinda el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, a través de la dirección de promoción y cultura empresarial, como el programa emprendedores Colombia.

De igual manera podrá acceder de manera preferencial a los servicios y recursos manejados a través de las entidades integrantes de las redes.

Artículo 20. *Programas de promoción y apoyo a la creación, formalización y sostenibilidad de nuevas empresas.* Con el fin de promover el emprendimiento y la creación de empresas en las regiones, las Cámaras de Comercio, las incubadoras de empresas desarrollarán programas de promoción de la empresarialidad desde temprana edad, procesos de orientación, formación y consultoría para emprendedores y nuevos empresarios, así como servicios de orientación para la formalización. También las Cámaras facilitarán al emprendedor, medios para la comercialización de sus productos y/o servicios, así como la orientación y preparación para el acceso a las líneas de crédito para emprendedores y de los programas de apoyo institucional público y privado existentes. (Ley 1014 de 2006, Art.19 y 20)

### 5.7.3. Ley 1258 de 2008

Mediante esta ley se crea la Sociedad por Acciones Simplificada, que adiciona al Código de Comercio, ya que crea una nueva figura societaria, diferente a las que se encontraban contempladas en el mismo. Esta nueva figura jurídica, promueve la formalización de las empresas por tener características más flexibles que otros tipos de sociedades de capital en lo que respecta a los requisitos para su constitución y aportes:

ARTÍCULO 1o. *CONSTITUCIÓN.* La sociedad por acciones simplificada podrá constituirse por una o varias personas naturales o jurídicas, quienes sólo serán responsables hasta el monto de sus respectivos aportes.

Salvo lo previsto en el artículo 42 de la presente ley, el o los accionistas no serán responsables por las obligaciones laborales, tributarias o de cualquier otra naturaleza en que incurra la sociedad.

ARTÍCULO 2o. *PERSONALIDAD JURÍDICA.* La sociedad por acciones simplificada, una vez inscrita en el Registro Mercantil, formará una persona jurídica distinta de sus accionistas.

ARTÍCULO 3o. *NATURALEZA.* La sociedad por acciones simplificada es una sociedad de capitales cuya naturaleza será siempre comercial, independientemente de las actividades previstas en su objeto social. Para efectos tributarios, la sociedad por acciones simplificada se regirá por las reglas aplicables a las sociedades anónimas. (Ley 1258 de 2010, Art. 1, 2 y 3)

Como afirma el ex superintendente de sociedades Francisco Reyes Villamizar (El Espectador, 17 de enero de 2010): “El éxito de la nueva Ley de Sociedad por Acciones Simplificada (SAS) obedece a la sencillez y flexibilidad del sistema introducido por la Ley 1258 de 2008”, pues a través de esta figura jurídica cualquier empresario, bien sea persona natural o jurídica, puede realizar fácilmente los trámites para su constitución y una vez realizados estos y constituida la sociedad, los accionistas ven limitada su responsabilidad al monto de lo aportado y pueden comenzar a operar con todos los privilegios que se le confieren a cualquier sociedad regular. Continuando con las palabras del mismo autor:

Esta modalidad de compañía ha permitido disminuir notoriamente los costos de transacción por medio de la supresión de formalidades inútiles y de arcaicos requisitos que se exigían en las leyes anteriores. Su estructura interna es tan leve que la compañía puede funcionar con un solo

accionista y basta un único funcionario que haga las veces de representante legal. La capitalización de la sociedad se logra mediante procesos ágiles y expeditos que se refuerzan por la multiplicidad de clases de acciones que se pueden emitir. Pero no es sólo la reducción de trámites lo que se ha logrado con la ley sobre sociedades simplificadas. El nuevo régimen ha permitido incentivar el diseño de nuevas estructuras de negocios y ha propiciado la creatividad empresarial. Estos objetivos se dificultaban enormemente antes de la vigencia de la SAS, debido a las restricciones legales y a innumerables obstáculos que impedían pactar reglas innovadoras y adecuadas a las realidades empresariales de hoy. (*Ibid*)

Los altos costos legales, contables y notariales que representa la formalización de las empresas mediante la constitución de sociedades tradicionales, causan que los pequeños empresarios prefieran mantenerse en la informalidad, que como se afirma en el artículo mencionado, supera el 50%. Esta afirmación que coincide con lo planteado en el Plan Nacional de Desarrollo 2006- 2010 (Departamento Nacional de Planeación, 2007): “En el caso de Colombia, las microempresas representan el 96,1% del universo empresarial, mientras que las pequeñas y medianas empresas tienen una participación de 3,7%. (Dane, Censo General de 2005). A pesar de la importancia del sector como fuente de generación de empleo, las estadísticas ilustran que un alto porcentaje de ese empleo es informal”.

Tal informalidad, disminuye sus posibilidades de consolidación y crecimiento, puesto que les impide tener acceso a los diferentes beneficios, estímulos y oportunidades que prevé la legislación colombiana para el fomento del desarrollo empresarial. La figura legal de la SAS se ha convertido en una buena alternativa para aquellas empresas que desean formalizarse, en el documento: *Evaluación y perspectivas de la Política Mipyme* (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2009) se plantean claramente las ventajas de la SAS:

1. Pueden constituirse por uno o varios accionistas, bien sean personas jurídicas o naturales, de tamaño micro, pequeño, mediano o gran empresa.
2. Constitución y operación: cualquier monto de capital social y número de empleados, constitución y reforma es fácil y eficiente mediante documento privado.
3. No se exige revisor fiscal, sino sólo contador público.
4. El objeto social puede ser indeterminado.
5. La responsabilidad de los socios se limita hasta sus aportes.
6. Pueden fijar con libertad las reglas para la administración de la sociedad.

#### 5.7.4. Simplificación del régimen contable

Mediante la Ley 1314 de 2009, que actualmente se encuentra vigente y en proceso de análisis y definiciones, se busca simplificar el registro de la información contable para las microempresas:

En desarrollo de esta ley y en atención al volumen de sus activos, de sus ingresos, al número de sus empleados, a su forma de organización jurídica o de sus circunstancias socioeconómicas, el Gobierno autorizará de manera general que ciertos obligados lleven contabilidad simplificada, emitan estados financieros y revelaciones abreviados o que estos sean objeto de aseguramiento de información de nivel moderado.

En desarrollo de programas de formalización empresarial o por razones de política de desarrollo empresarial, el Gobierno establecerá normas de contabilidad y de información financiera para las

microempresas, sean personas jurídicas o naturales, que cumplan los requisitos establecidos en los numerales del artículo 499 del Estatuto Tributario. (Ley 1314 de 2009, Art. 2°)

#### 5.7.5. Pasos para la formalización de la empresa

A continuación se describen los pasos para la formalización de una empresa en la ciudad de Bogotá, según información suministrada por la Cámara de Comercio de la ciudad de Bogotá, domicilio actual de la empresa Agata's:

- a. En primer lugar debe definirse la forma jurídica que se adoptará, en este caso, se recomienda por las razones expuestas previamente la Sociedad por Acciones Simplificada.
- b. Consultar la disponibilidad del nombre comercial en la Cámara de Comercio.
- c. Una vez definida la figura jurídica y confirmada la disponibilidad del nombre, se procederá a la redacción del documento de constitución de la sociedad, que en este caso sería un documento privado, no requiere de su elevación a escritura pública, únicamente autenticación.
- d. Inscripción en el registro mercantil, para tal efecto se deberá acudir a la Cámara de Comercio con los siguientes documentos:
  - Pre- Rut (se solicita ante la DIAN, o en el caso de Bogotá, se puede obtener también en la oficina de cámara de comercio).
  - Formulario RUE (Registro Único Empresarial). Carátula única empresarial y anexo de matrícula mercantil.
  - Formulario registro con otras entidades.
  - Original del documento de identidad del representante legal.
  - Documento de constitución de la sociedad (documento privado autenticado o Escritura pública según sea el caso).
  - Valor a cancelar por concepto de Derechos de matrícula e Impuesto de registro (estos se liquidan según los rangos establecidos por la ley, en proporción al rango de activos de la sociedad).
- e. Radicada la solicitud de registro, el estudio tarda veinticuatro horas y puede reclamarse el certificado a los tres días hábiles.
- f. Presentación ante la DIAN con el certificado de existencia y representación legal expedido por la Cámara de Comercio para solicitar el Rut definitivo y la resolución de facturación. Así mismo debe solicitarse la información sobre las responsabilidades tributarias que le corresponde asumir a la sociedad.
- g. Presentación ante la Secretaría de Hacienda Distrital, para recibir notificación sobre las responsabilidades con el impuesto de industria y Comercio, de avisos y tableros.
- h. Inscripción de los Libros de Comercio en la Cámara de Comercio.
- i. En adelante, anualmente deberá renovarse la matrícula mercantil (entre el primero de enero y el 31 de marzo de cada año).

## 6. DIAGNÓSTICO

### Introducción

El diagnóstico según Elizabeth Vidal (2004, pág. 20): “es un proceso de comparación entre dos situaciones: la presente que hemos llegado a conocer mediante la indagación, y otra ya definida y supuestamente conocida que nos sirve de pauta o modelo. El *saldo* de esta comparación o contraste, es lo que llamamos diagnóstico”.

### 6.1. Descripción de la empresa y su organización

#### 6.1.1. Reseña Histórica

La empresa Disfraces Agata's fue creada en la ciudad de Bogotá, en el año 1987, su objeto y propósito desde entonces ha sido la venta y alquiler de disfraces. Un año después de su creación, la empresa abrió su punto de venta, que se encuentra ubicado en la Carrera 23 No 53A , en el barrio Galerías perteneciente a la Localidad de Teusaquillo dicho punto de venta se especializa en el diseño, la fabricación, el alquiler y la venta de trajes típicos, disfraces, togas, birretes y muñecos publicitarios.

#### 6.1.2. Estructura Organizacional

De acuerdo a la entrevista realizada al propietario, no se cuenta actualmente con un organigrama establecido que permita definir las relaciones formales de mando, la identificación del agrupamiento de individuos en departamentos.

#### 6.1.3. Propietario

Hernando Díaz Giraldo.

#### 6.1.4. Sector y subsector Económico al que pertenece la actividad

Sector Textil, Confección, diseño y moda.

Subsector (eslabón) Confección – especialidades (disfraces)

#### 6.1.5. Tamaño de la empresa

Disfraces Agata's se encuentra registrada como establecimiento comercial en Cámara de Comercio, y su dueño como Persona Natural, mediante matrícula número 00394946 de septiembre de 1987. Según consta en dicho registro, los activos de la misma, sin ajustes por inflación ascienden a un millón cuatrocientos mil pesos (\$1.400.000). La empresa cuenta con ocho empleados.

Dadas las características descritas anteriormente, se encuentra dentro de la categoría de microempresa, puesto que la Ley 905 de 2004, establece que lo son aquellas empresas cuya planta de personal no supera los diez (10) trabajadores, o sus activos totales excluida la vivienda son inferiores a los quinientos (500) salarios mínimos mensuales legales vigentes. (Ley 905 de 2004)

## 6.2. Descripción del producto y la producción

### 6.2.1. Caracterización del producto

Con base en las entrevistas y las visitas realizadas al punto de fabricación, y punto de venta ubicado en galerías, a continuación se realiza una descripción de los productos que ofrece Agata's a sus clientes. Cuyos valores agregados se encuentran en la versatilidad y capacidad para adaptarse a las tendencias del momento, la demanda del mercado, y las necesidades específicas de los clientes, en cuanto al diseño y confección de los productos. A lo anterior se suma el hecho de que los precios de sus productos son asequibles para todo público y en la puntualidad que caracteriza a la empresa para la entrega de sus productos y servicios. Agata's se especializa en tres líneas de productos: Trajes típicos, disfraces y muñecons. Las dos primeras cuentan tanto con división para adultos como infantil. En cuanto a los servicios que ofrece, para las tres líneas de productos, se incluyen la confección, la venta y el alquiler de los mismos.

#### □ *Línea 1. Traje típico*

Producto elaborado según los rasgos culturales de la comunidad que pretende representar. Su diseño y características le dan una excelente presentación. Se aceptan ideas y sugerencias del cliente para su diseño y elaboración. Los adornos y accesorios utilizados en la elaboración de estos trajes, los hacen vistosos y llamativos, lo que constituye un valor agregado del producto para los clientes.

Los materiales utilizados son: satines, encajes, hilos, cauchos, tules, entretelas, hombreras y espumas. De los colores y características que se ajusten a los modelos tradicionales y a las necesidades del cliente.

#### ➤ Traje típico Adulto

Trajes para hombre y mujer, elaborados con materiales de alta calidad con un cuidadoso diseño, Actualmente ofrece variedad de tallas para alquiler y sobre pedido dependiendo de los requerimientos del cliente y los grupos que necesiten representar, como el que puede apreciarse en la Ilustración 1, un traje típico adulto para venta y alquiler, en esta imagen observamos la calidad de los materiales y el diseño logrado a partir de un diseño suministrado por el cliente.

#### ➤ Traje típico infantil

Actualmente, Agata's cuenta con más de 30 diseños de trajes típicos para niño. Estos son para alquiler y venta. Estos se suministran especialmente a colegios para diferentes eventos como clausuras, presentaciones, celebraciones, etc.



Ilustración 1. Traje típico adulto.



Ilustración 2. Traje típico infantil

#### □ *Línea 2. Disfraces*

Agata's ofrece una amplia gama de disfraces basados en diferentes temáticas. Con su elaboración, se pretende satisfacer cualquier tipo de necesidad de los clientes.

Los materiales utilizados son: diversos tipos de telas, encajes, hilos, cauchos, tules, entretelas, hombreras y espumas. Los colores, texturas y características de los materiales varían de acuerdo a los diseños, los modelos, los diferentes temas y a las necesidades específicas del cliente.

#### ➤ Disfraz adulto

Actualmente Agata's cuenta con más de 50 referencias de disfraces para hombre y mujer. Se ofrecen diversas temáticas. Un 70% de los clientes son mujeres que buscan prendas con buen diseño y calidad que permitan una buena caracterización con sus disfraces. En las ilustraciones que se encuentran a continuación,

pueden observarse algunos de los temas que se ofrecen para los adultos, según entrevista realizada al propietario y clientes Agata's ofrece gran variedad de productos y servicios.



Ilustración 3. Disfraces de adulto



Ilustración 4. Disfraces adulto

➤ **Disfraz infantil**

Para los niños, Agata's ofrece durante todo el año disfraces de los superhéroes de moda y sobre diferentes temas que se requieran tanto para presentaciones de colegios o temas alusivos a diferentes celebraciones. Una gran variedad de disfraces está disponible para la venta y alquiler. Específicamente para la temporada de *Halloween*, se tienen más de 150 diseños. Estos disfraces se elaboran materiales económicos pero de buena calidad, y con una cuidadosa confección. El costo de estos disfraces, permite su venta y alquiler a precios bajos, hecho que convierte a Agata's en una oportunidad para que los niños disfruten y puedan acceder al disfraz de los personajes y los temas con los que se identifican.



Ilustración 5. Disfraces infantiles.

□ **Línea 3. Muñecones publicitarios y para recreación**

Agata's ofrece en alquiler y venta muñecones publicitarios y muñecones para recreación de fiestas, sin importar el personaje que se requiera, Agata's cuenta con una gran capacidad creativa que le permite satisfacer las necesidades y requerimientos más exigentes en materia de publicidad. El uso de estos productos incluye la publicidad, la animación de fiestas infantiles, la recreación, etc. Los materiales utilizados para la elaboración son la felpa, telas de peluche y otros tipos de telas, hilos y adornos, propios de este tipo de productos.

Esta línea de producto, requiere mayor cantidad de mano de obra, pues su diseño, modelaje, corte y confección son más dispendiosos, se ocupan tres personas en su elaboración y adicionalmente, los materiales utilizados son más costosos, en comparación con los de las líneas 1 y 2.



Ilustración 6. Muñecos

□ *Servicios complementarios*

Agata's adicionalmente ofrece el servicio de alquiler de accesorios y complementos para disfraces. Para ello cuenta con variedad de accesorios como sombreros, antifaces, máscaras, gafas y pelucas entre otros productos que complementan los disfraces para una adecuada caracterización.

6.2.2. Precio

El precio de venta y/o alquiler de los productos fabricados en Agata's se determina teniendo en cuenta dos factores: (i) costos de los insumos materiales y de la mano de obra y (ii) los precios que se manejan en el mercado. El precio fijado para los productos de Agata's se encuentra dentro de un segmento económico de fácil acceso para los estratos socioeconómicos tres, cuatro cinco y seis.

En la siguiente tabla se relacionan los productos que ofrece Agata's y los precios de los mismos.

Tabla 5. Productos ofrecidos en Agata's y precios

<b>Producto</b>	<b>Precio de venta</b>
Disfraces Niños Alquiler	\$20.000
Disfraces Adultos Alquiler	\$35.000
Disfraces Niños Venta	\$65.000
Disfraces Adultos Venta	\$85.000
Trajes Típicos Niños Alquiler	\$8.000
Trajes Típicos Adultos Alquiler	\$12.000
Muñecos Venta	\$38.000
Muñecos Alquiler	\$16.000

Fuente: Autores de la investigación

*Caracterización del proceso Productivo*

El proceso de producción en Agata's se realiza siguiendo los siguientes pasos:

*Diseño*

Los diseños se realizan considerando los personajes de moda, ideas tomadas de internet, medios publicitarios y según las necesidades específicas del consumidor. Una vez realizado el diseño, se procede a elaborar el molde para la prenda solicitada.

*Venta y/o Alquiler del Producto*

Se realiza en diferentes segmentos, como colegios, instituciones, teatros y punto de venta, teniendo en cuenta el consumidor final se elaboran prendas como trajes típicos, muñecos, disfraces entre otros.

*Producción*

Según el tiempo disponible, de acuerdo a lo pactado con el cliente, se realiza la programación para producción y entrega.

*Compra de Materiales*

De acuerdo a la cantidad solicitada se procede a comprar los materiales necesarios para la elaboración de productos.

*Moldeado y Corte*

Con el diseño se procede a la elaboración de los moldes con las partes que requiere el producto y se realiza el corte de cada pieza.

*Montaje*

Se realiza mediante la costura de las piezas formando el producto

*Producto terminado*

Después del montaje se procede a revisar la calidad y terminación de la prenda, el este paso se procede también a la eliminación de sobrantes.

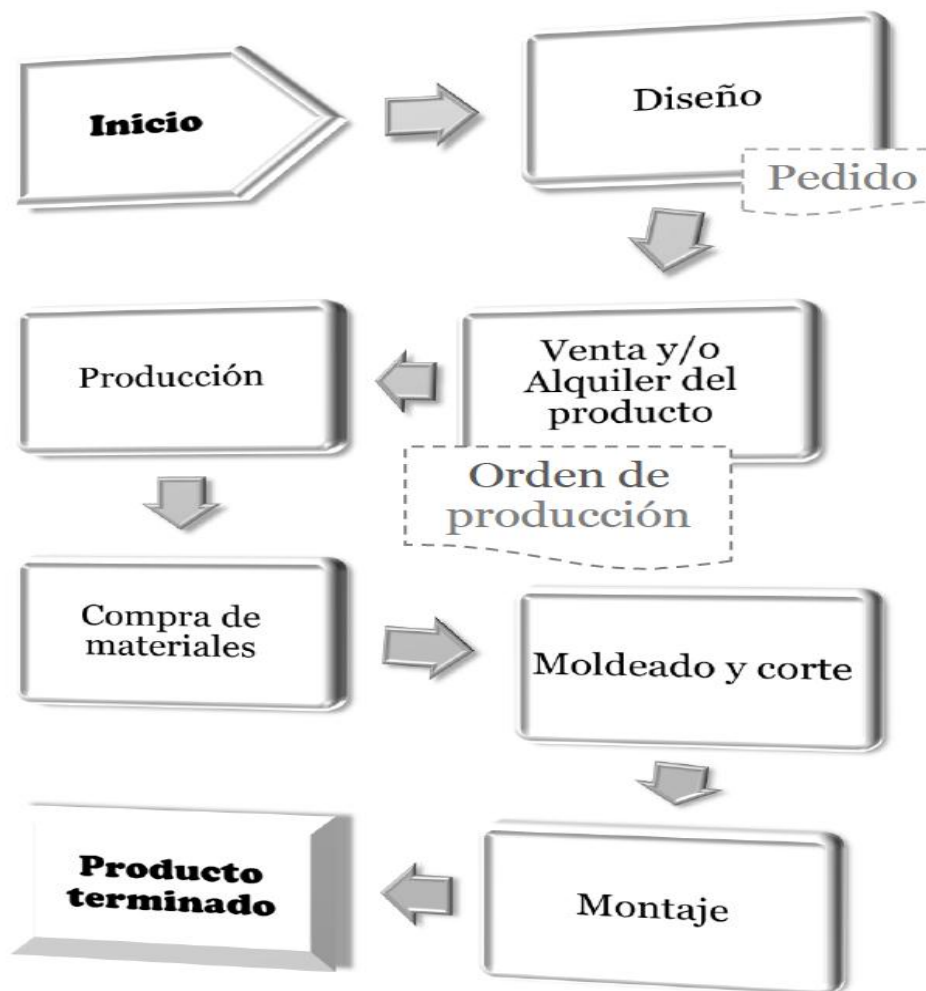


Ilustración 7. Diagrama del proceso de producción en Agata's.

Fuente: Autores de la investigación

### 6.2.3. Instalaciones y diseño de planta

Infraestructura: Agata's, tiene su punto de fabricación y diseño en la carrera 78G N° 5B-26, Barrio Mandalay. La producción se realiza en un local adecuado para tal fin, en donde se encuentran la maquinaria y las mesas de corte necesarias para la producción de los disfraces, trajes típicos y muñecones. La planta de producción está ubicada en la residencia del dueño de la empresa y ocupa el primer piso de la misma. La distribución de la planta es la siguiente: una sala para coser y filetear, otra sala para corte y planchado y otra que sirve para almacenamiento de materia prima y producto terminado, a continuación se muestra una imagen de este punto de fabricación, a continuación, en la **Ilustración 8**, se muestra la distribución actual de la planta física.

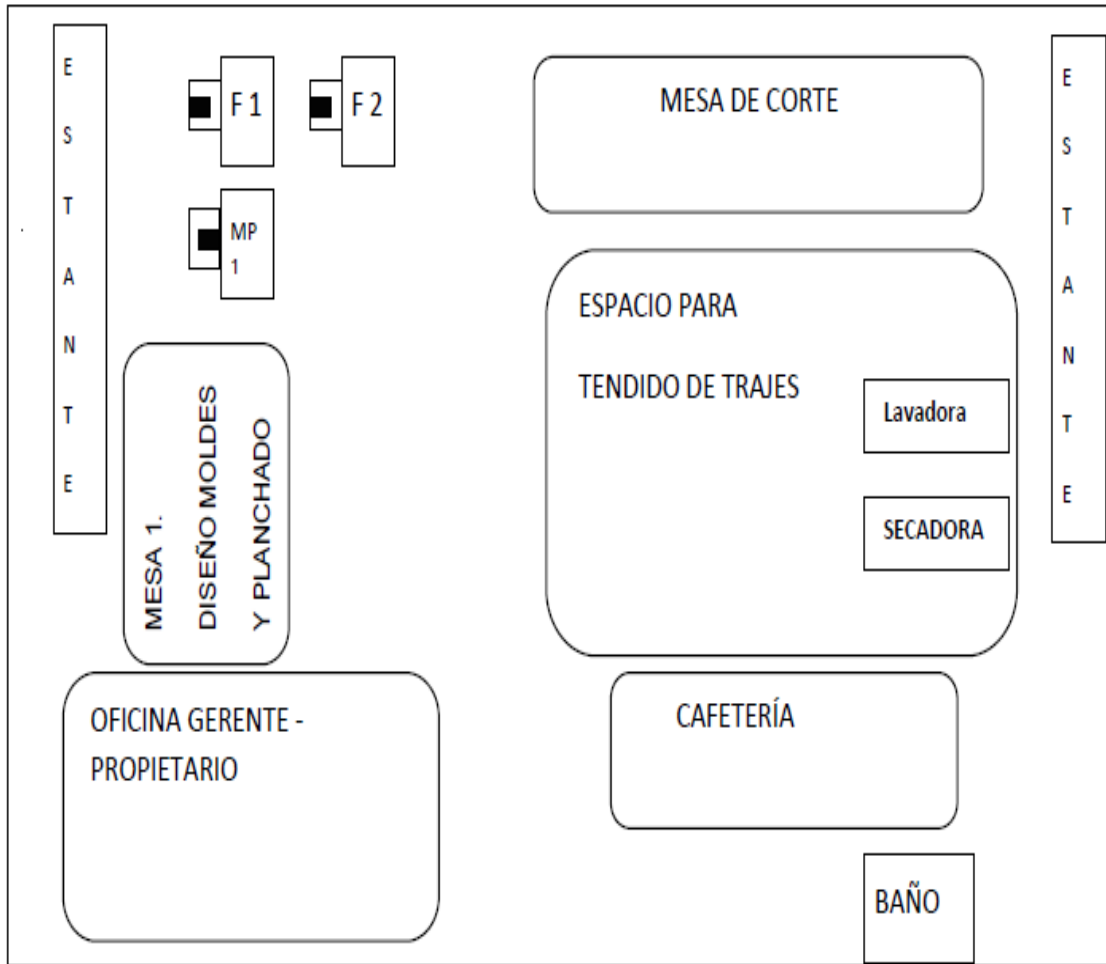


Ilustración 8. Planta física actual

La planta actual presenta algunos aspectos que deben ser mejorados ya que las máquinas deberían estar ubicadas cerca a puntos eléctricos para evitar cables y posibles riesgos. Por otro lado, los estantes asignados para la materia prima deben asegurarse y ubicarse de manera tal que faciliten la elaboración de las prendas. Hace faltamejorar la iluminación y la ventilación, ya que los pegantes y otros productos que se utilizan pueden causar problemas respiratorios o alergias.

#### 6.2.4. Salud ocupacional y seguridad industrial

Disfraces Agata's no se encuentra afiliada a una ARP y no cuenta con personal capacitado para realizar actividades que promuevan y protejan la salud de los trabajadores. En la Ilustración 9, se puede observar que los colaboradores no utilizan ninguna protección durante la realización de sus labores.



Ilustración 9. Colaborador en proceso de corte

#### 6.2.5. Materias Primas e insumos

A continuación se presenta la relación las materias primas utilizadas para la elaboración de los diferentes productos que ofrece Agata's, estos materiales pueden variar de acuerdo al diseño de cada disfraz ya que es posible personalizarlos.

Tabla 6. Costos materia prima.

<b>MATERIA PRIMA - VALOR METRO</b>			
<b>Materia prima</b>	<b>Valor \$</b>	<b>Cant. X venta</b>	<b>Valor por metro</b>
Licras de algodón	\$ 6.000	Metro	\$ 6.000
Dacrones	\$ 3.300	Metro	\$ 3.300
Lino flex	\$ 4.000	Metro	\$ 4.000
Seda poliester	\$ 2.500	Metro	\$ 2.500
Satín	\$ 3.500	Metro	\$ 3.500
Linos	\$ 3.800	Metro	\$ 3.800
Tela sintética	\$ 7.000	Metro	\$ 7.000
Peluche	\$ 28.000	Metro	\$ 28.000
Guata	\$ 3.500	Metro	\$ 3.500
Hilaza	\$ 2.700	8000	\$ 0
Hilo	\$ 600	500	\$ 1
Encaje	\$ 3.000	10 metros	\$ 300
Cintas	\$ 2.500	10 metros	\$ 250
Botones	\$ 100	Unidad	\$ 100
Cremalleras	\$ 3.800	Unidad	\$ 3.800
Cauchos	\$ 4.700	30 metros	\$ 157
Adornos	\$ 100	1	\$ 100
Icopor	\$ 3.000	Lámina	\$ 1.500
Hilo caucho	\$ 6.000	100 metros	\$ 60

*Valores cotizados en Barrio Alquería, CASATEXIL, DEPORTIVOS NORBERTO GARAVITO, TEXTIL FILH, TODO EN HILAZAS, CORSETERIA EL MAYORISTA No 3*

Fuente: Autores de la investigación

#### 6.2.6. Maquinaria

Actualmente Agata's en su punto de fabricación y diseño cuenta con maquinaria plana, fileteadoras, mesas de corte y máquina de corte de telas. Estas maquinas suministran la capacidad suficiente para cumplir con las demandas actuales del negocio.

□ *Máquinas Planas Gemsy*

Cantidad: dos

Características técnicas:

- Máquina industrial de costura recta pesada (tela gruesa)
- Lubricación automática
- Palanca retroceso
- Altura prénsatela 5.0-10 mm
- 6000 puntadas por minuto
- Agujas db estándar
- Mueble
- Motor F D M 400w
- Conera de hilos y accesorios



Ilustración 10. Máquinas planas Gemsy.

□ *Fileteadora Zoje*

Cantidad: dos

Características técnicas:

- Brazo libre
- 4 hilos.
- 2 agujas.
- Cuchilla de vidia.
- Cose y corta todo tipo de telas y tejidos.
- Velocidad de costura...1300 ppm.
- Largo de puntada 4 mm.
- Regulación de ancho de zig-zag.
- Área de costura iluminada.
- Control electrónico de velocidad.
- Sistema exclusivo de diferencial (permite que la prenda terminada quede sin ondulaciones).



Ilustración 11. Fileteadora Zoje.

□ *Cortadora circular de tela 4 pulgadas OSAKA OSK 100*

Cantidad: una

Características técnicas:

- Motor de alta potencia para un excelente corte
- Dispositivo de afilado automático
- Fácil regulación y reemplazo de ruedas esmeril
- Se provee con llave para extraer las cuchillas
- Cuchilla octagonal de 4 pulgadas
- 220 WTS con cable de alimentación
- Ultra liviana

Esta cortadora ayuda a realizar varios cortes en una sola pasada, generando mayor cantidad para las producciones en serie, como en el caso de trajes típicos de las mismas tallas.



Ilustración 12. Cortadora Osaka.

### 6.3. Marketing y comercialización

#### 6.3.1. Punto de venta

Para la venta y alquiler de sus productos, Agata's cuenta con un punto de venta ubicado en el barrio Galerías en la Carrera 23 número 53A -24. En las fotografías que se presentan a continuación, en la **Ilustración 13**, se observa el interior del local de Disfraces Agata's y el surtido que ofrece.

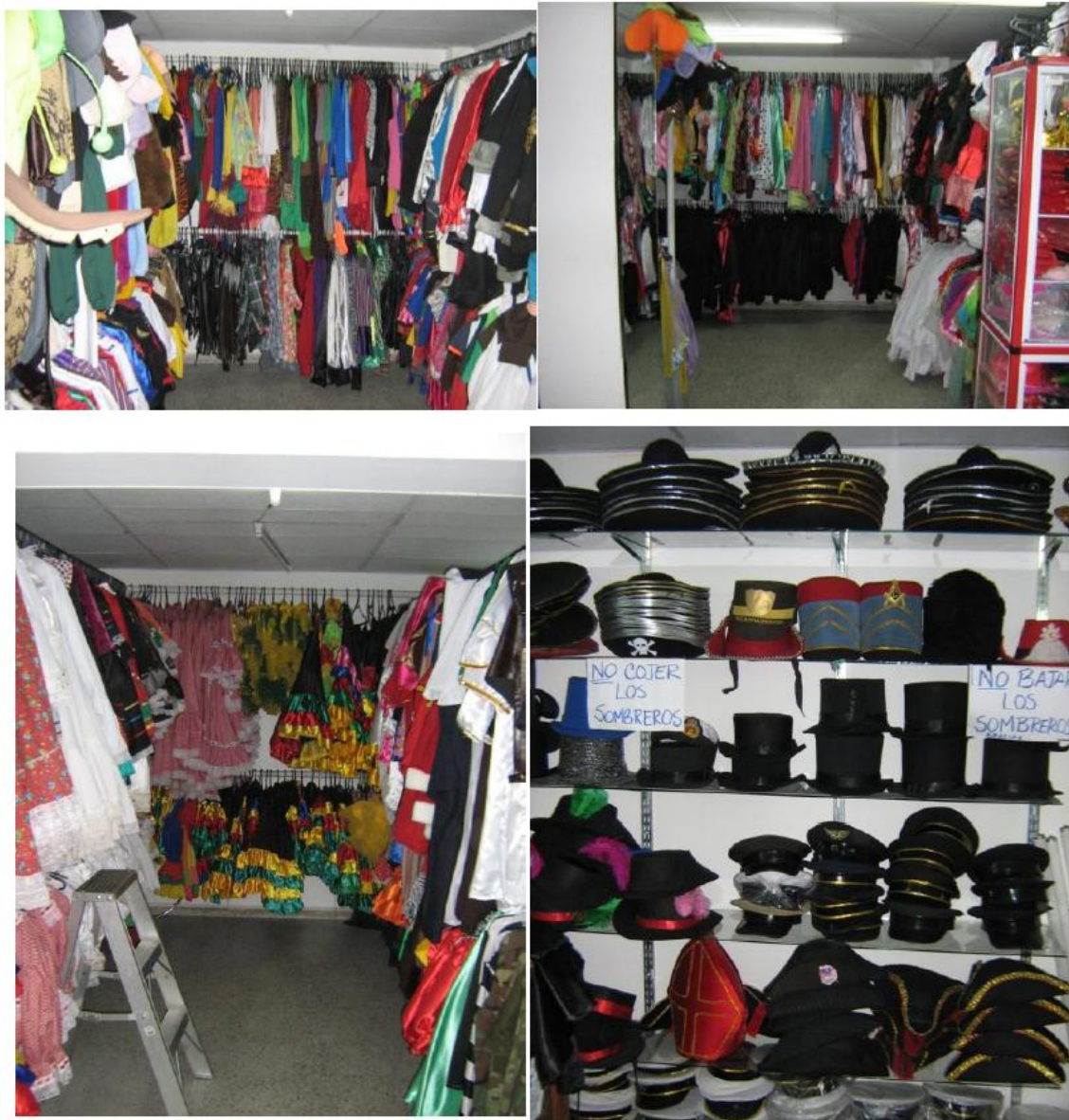


Ilustración 13, Fotografías punto de venta.

#### 6.3.2. Canales de distribución

Agata's cuenta con un canal directo de distribución de sus productos y/o servicios, pues no utiliza intermediarios y a su vez, Agata's se encarga del transporte, almacenamiento, entrega del producto final a su cliente ya que presta el servicio de venta directa en su punto de venta.

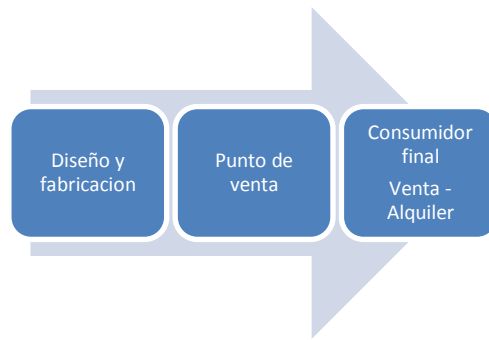


Ilustración 14. Canal actual de distribución.

Fuente: Autores de la investigación

### 6.3.3. Promoción y Publicidad

Agata's cuenta con una página Web donde se pueden observar los productos y pauta en las Páginas Amarillas que han permitido un mayor reconocimiento en el mercado.

Según entrevista con el dueño de la empresa, también se pauta en el canal de televisión City TV, y en emisoras de radio como Candela Estéreo, se pacta con canje del servicio de alquiler por publicidad.

## 6.4. Análisis externo

### 6.4.1. General

De acuerdo a la investigación realizada, las microempresas contribuyen de manera significativa en la economía del país, generando fuentes de empleo y desarrollo de la industria. Las empresas del sector textil deben aprovechar las oportunidades existentes y el apoyo que ofrecen diferentes instituciones de carácter público y privado para su crecimiento, tales como los servicios de orientación empresarial para acceso a mercados nacionales e internacionales; las asesorías tecnológicas; el apoyo en asuntos contables, financieros y legales; la capacitación de empleados y empresarios para el desarrollo de habilidades que permitan el fortalecimiento y el incremento de la competitividad a nivel local e internacional; y el apoyo gubernamental para la disminución del contrabando el cual afecta directamente a los microempresarios.

### 6.4.2. Sectorial

El negocio textil y de confección colombiano es reconocido internacionalmente por la gran importancia que tiene para la economía del país, actualmente, según el Informe sector textil y confecciones colombiano (MAPFRE Crediseguro S.A, marzo de 2010) el sector atraviesa una crisis debido a varios factores que lo amenazan:

- La revaluación del peso
- Cierre de mercados como los de Venezuela y Ecuador
- Participación de la informalidad con el contrabando que afecta notablemente el mercado formal.
- Importaciones de Materias primas y productos terminados de países como china a un menor costo.

Sin embargo para el mejoramiento del sector el ministerio de comercio industria y turismo adelanta actualmente un programa de transformación productiva que busca

mejorar la productividad del país, mediante acuerdos comerciales y mejoramiento de habilidades de producción y comercialización.

### 6.5. Entorno Próximo (competencia)

En la actualidad existen muchas microempresas dedicadas al diseño y confección de disfraces que en su gran mayoría son empresas familiares dedicadas a la confección venta y alquiler de este tipo de trajes.

Según informe presentado en el diario El Tiempo (Tovar, 25 de Octubre de 1998), la oferta de disfraces se aproxima a 60.000 vestidos los cuales se alcanzan a agotar en el mes de octubre. Un cálculo aproximado indica que el mercado nacional de disfraces, telas, dulces, accesorios y productos decorativos, puede superar los 600 mil millones de pesos.

En el sector que comprende Agata's encontramos alrededor de trece negocios que ofrecen productos similares a Agata's, los cuales se relacionan a continuación:

Tabla 7. Competidores cercanos

<b>ALMACÉN DISFRACES MAGALLY</b>	Alquiler y Venta Adultos y Niños Típicos de todo el Mundo. Pelucas Nacionales e Importados. Animalitos Niños - Trajes de Calle y Primera Comunión. Cl 37S # 78H-14 Colombia - Distrito Capital, Bogotá Teléfonos : (57) (1) 3456746,(57) (1) 4035592 Fax : (57) (1) 2640988
<b>ABRIL DISFRACES</b>	Cr 69B 24-39 Colombia - Distrito Capital, Bogotá Teléfonos : (57) (1) 4801310
<b>ALMACÉN DE DISFRACES GALERIAS</b>	Cl 52 19-07 Colombia - Distrito Capital, Bogotá Teléfonos : (57) (1) 2496878
<b>ALQUILER CHARLOTT DISFRACES</b>	Cr24 65-55 L-104 Colombia - Distrito Capital, Bogotá Teléfonos : (57) (1) 2500285
<b>ALQUILER DISFRACES DAIRO</b>	Cr15 56-57 Ap 202 Colombia - Distrito Capital, Bogotá Teléfonos : (57) (1) 3470496
<b>ALQUILER DE TRAJES TÍPICOS MONSERRATE</b>	Cr13 63-90 L-420 Colombia - Distrito Capital, Bogotá Teléfonos : (57) (1) 2119798
<b>DISFRACES CELINA</b>	Cr17 51-67 Colombia - Distrito Capital, Bogotá Teléfonos : (57) (1) 5717463
<b>DISFRACES Y CEREMONIAS</b>	Cr20 15-06 S P-3 Colombia - Distrito Capital, Bogotá Teléfonos : (57) (1) 2091298
<b>DISFRACES CHAVITA</b>	Cl 68 21-10 L-211 Colombia - Distrito Capital, Bogotá Teléfonos : (57) (1) 2172858
<b>DISFRACES COSMOPOLIS</b>	Cr13 63-21 L-112 Colombia - Distrito Capital, Bogotá Teléfonos : (57) (1) 3458512
<b>DISFRACES DE LUJO ESPAÑA</b>	Cl 63 22-41 E Colombia - Distrito Capital, Bogotá Teléfonos : (57) (1) 3128729
<b>DISFRACES DE LUJO ESPAÑA</b>	Cl 63F 22-41 Colombia - Distrito Capital, Bogotá Unico nacional : (57) (1) 3128729 Fax : (57) (1) 2496445
<b>NACIONAL DE PELUCAS</b>	Cr16 59-05 Colombia - Distrito Capital, Bogotá Teléfonos : (57) (1) 2352003

Fuente: encolombia.com

Para realizar el análisis de la competencia se visitaron cuatro almacenes, que por su ubicación y servicios ofrecidos, se asemejan a Disfraces Agata's (ver **Tabla 8**).

Tabla 8. Análisis de la competencia

Nombre Empresa	Descripción	Ubicación	Artículos	Precio
Cachivaches	Venta disfraces y accesorios	Cra. 9 N° 69-26. Bogotá. Barrio Quinta Camacho	Venta disfraz adulto Venta disfraz niño	\$93.000 Promedio \$74.000 Promedio
Celina	Alquiler y venta de disfraces	Cra. 17 N° 51-67. Bogotá. Barrio Galerías.		
Cosmópolis	Alquiler y venta de disfraces	Cra. 13 N° 63-21. Bogotá. Barrio Chapinero.	Alquiler disfraz adulto Alquiler disfraz niño Venta disfraz adulto Venta disfraz niño	\$25.000 \$15.000 \$40.000 \$40.000
Disfraces Monserrate	Alquiler de disfraces y trajes típicos, venta de accesorios	Calle 64 N° 11-37. C.C. Cosmos 64. Bogotá. Barrio Chapinero.	Alquiler disfraz adulto Alquiler de traje típico	\$50.000 Promedio \$25.000

Fuente: Autores de la investigación.

Se observó que el principal competidor en cuanto a la venta de disfraces es Cachivaches que adicionalmente vende todo tipo de artículos relacionados con la diversión en la temporada de octubre; en la visita se determinó que ellos no prestan servicio de alquiler, lo cual es una ventaja competitiva para Agata's, que está abarcando este nicho de mercado. Así mismo, Cachivaches lleva alrededor de cuarenta y tres años en el mercado de la fabricación y confección de disfraces, en promedio el valor de sus productos es de noventa y tres mil pesos (\$93.000) para el disfraz de adulto y setenta y cuatro mil pesos (\$74.000) para el de niño. Agata's ofrece productos más económicos y con un valor agregado: la personalización de los diseños que ofrece, adecuados al gusto del cliente; esto a diferencia de Cachivaches, que maneja una producción en línea.

Al comparar Agata's con Disfraces Monserrate, se encontró que Agata's ofrece productos más económicos pero debe mejorar la presentación de sus productos en el punto de venta. Ya que Disfraces Monserrate cuenta no sólo con variedad en los motivos que maneja, sino también con una excelente calidad y presentación.

Cosmópolis cuenta con productos y servicios similares a los que ofrece Agata's: venta y alquiler. Sin embargo, es importante resaltar que a pesar de ofrecer también precios bajos, la calidad de sus productos no es tan alta como la de Agata's, y que la personalización de los diseños de Agata's es un valor agregado que hace que los precios no influyan en la decisión de compra de los clientes.

Adicionalmente se encontró que Agata's ofrece cuatro líneas de productos que la competencia no tiene, esto le permite abarcar un mayor mercado y aprovechar no sólo las temporadas para los disfraces, sino ofrecer productos en cualquier momento del año. Para el análisis de la competencia se visitaron cuatro almacenes, que por su ubicación y servicios ofrecidos, se asemejan a Disfraces Agata's (ver Tabla 8). Se observó que el principal competidor en cuanto a la venta de disfraces es Cachivaches

que adicionalmente vende todo tipo de artículos relacionados con la diversión en la temporada de octubre; en la visita se determinó que ellos no prestan servicio de alquiler, lo cual es una ventaja competitiva para Agata's, que está abarcando este nicho de mercado. Así mismo, Cachivaches lleva alrededor de cuarenta y tres años en el mercado de la fabricación y confección de disfraces, en promedio el valor de sus productos es de noventa y tres mil pesos (\$93.000) para el disfraz de adulto y setenta y cuatro mil pesos (\$74.000) para el de niño. Agata's ofrece productos más económicos y con un valor agregado: la personalización de los diseños que ofrece, adecuados al gusto del cliente; esto a diferencia de Cachivaches, que maneja una producción en línea.

Al comparar Agata's con Disfraces Monserrate, se encontró que Agata's ofrece productos más económicos pero debe mejorar la presentación de sus productos en el punto de venta. Ya que Disfraces Monserrate cuenta no sólo con variedad en los motivos que maneja, sino también con una excelente calidad y presentación.

Cosmópolis cuenta con productos y servicios similares a los que ofrece Agata's: venta y alquiler. Sin embargo, es importante resaltar que a pesar de ofrecer también precios bajos, la calidad de sus productos no es tan alta como la de Agata's, y que la personalización de los diseños de Agata's es un valor agregado que hace que los precios no influyan en la decisión de compra de los clientes.

Adicionalmente se encontró que Agata's ofrece cuatro líneas de productos que la competencia no tiene, esto le permite abarcar un mayor mercado y aprovechar no sólo las temporadas para los disfraces, sino ofrecer productos en cualquier momento del año.

#### 6.5.1. Análisis de los perfiles de capacidad externa- POAM

Tabla 9. Matriz POAM de Agata's

	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Localización geográfica	x						x		
Conocimiento del consumidor		x					x		
Apertura de nuevos mercados		x					x		
Apoyo del Gobierno					x			x	
Acceso a créditos financieros		x					x		
Nuevos competidores del mercado				x			x		
Temporadas comerciales									

Fuente: Autores de la investigación

### 6.5.2. Análisis DOFA de las fuerzas externas

De acuerdo con la información recopilada de las fuerzas externas en la Tabla 10, se presenta la síntesis de los factores se consideran como amenazas y cuales como oportunidades para Agata's.

Tabla 10. Análisis DOFA de las fuerzas externas.

<b>Fuerzas</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
Económicas	x	
Sociales, culturales y demográficas	x	
Ambientales	x	
Políticas, Gubernamentales y Jurídicas	x	
Tecnológicas		x

Fuente: Autores de la investigación

- Económico:* El informe sobre muestra mensual manufacturera (DANE, marzo de 2010), el sector manufacturero registró un crecimiento del 6,4% en relación con el mismo mes del año anterior, esto indica una recuperación del sector, por tal motivo es una oportunidad para Agata's ya que puede obtener una mayor consolidación y penetración en un mercado que está en proceso de reactivación.
- Tecnológico:* Agata's presenta una debilidad tecnológica, dado que no cuenta con un sistema de información ni herramientas competitivas en comparadas con las que actualmente tiene la competencia: programas contables, información de los clientes que consultan y visitan la página web e información de los clientes que han utilizado sus servicios.
- Geográfico:* El punto de venta de Agata's se encuentra bien ubicado en la ciudad de Bogotá, teniendo en cuenta que es una zona comercial de gran afluencia de gente diariamente

## 6.6. Análisis interno

### 6.6.1. Organización

Agata's no cuenta con una estructura administrativa definida, no existe un organigrama ni jerarquización determinada, cuenta con los cargos de Gerente Propietario, Jefe de Producción, Operarios, Administrador Punto de Venta y Vendedora.

Para el diagnóstico administrativo de la organización se realizó la matriz PCI de factores competitivos que se presenta a continuación en la Tabla 11.

De acuerdo al análisis realizado en el área directiva, se observa debilidad en el direccionamiento estratégico, en el sistema de control administrativo, en la organización y en la seguridad industrial; aspectos que deben ser mejorados para el desarrollo de Agata's, por otro lado se debe impulsar su imagen corporativa, aunque actualmente se encuentra en un nivel medio, ya que a pesar de ser una microempresa, ya es conocida en el sector y es bastante competitiva por su capacidad de innovación.

Tabla 11. Matriz PCI de factores competitivos de administración en Agata's

Directivo	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja
1. Imagen corporativa		x					x		
2. Direccionamiento Estratégico				x			x		
3. Evaluación y Pronósticos					x			x	
4. Ambiente de Trabajo					x		x		
5. Sistema de Control Administrativo				x			x		
6. Organización Administrativa				x			x		
7. Programas de Capacitación					x			x	
8. Programas de Seguridad Industrial				x				x	
9. Rotación de Personal						x		x	
10. Eficiencia en procesos operativos					x		x		

Fuente: Autores de la investigación

#### 6.6.2. Recursos disponibles

Actualmente Agata's cuenta con la maquinaria que requiere para el cumplimiento de su producción; sin embargo, el propietario tiene previsto invertir en la compra de dos maquinas mas y equipos para la sistematización de la información y muestra de portafolio de productos. De acuerdo a la entrevista realizada al propietario, este considera importante la inversión en herramientas tecnológicas, tanto para el control y buen manejo administrativo como para la presentación del portafolio a los clientes. A continuación, en la Tabla 12, se presenta la matriz PCI realizada para el diagnóstico de la capacidad tecnológica de la empresa.

Tabla 12. Matriz PCI de Capacidad tecnológica de Agata's.

Directivo	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja
1. Capacidad técnica para el desarrollo de productos		X			X		X		
2. Capacidad de generar productos innovadores	X					X		X	
3. Procesos estables en la elaboración de productos			X	X			X		
4. Valor agregado de los productos			X		X		X		
5. Nivel tecnológico			X			X		X	
6. Flexibilidad de la producción	X				X			X	
7. Calidad en los productos		X			X			X	

Fuente: Autores de la investigación

#### 6.6.3. Direccionamiento estratégico

La empresa no tiene definidos formalmente su misión, visión, políticas, objetivos, metas, estrategias, ni planes de acción para hacer más productiva la empresa. Teniendo en cuenta que como lo plantea Vidal (2004, pp. 121-123): Estos puntos son claves para determinar la dirección estratégica de la empresa y dar a conocer a quienes la integran y a agentes externos a ella: cuál es el propósito de la organización, qué la diferencia, qué quiere ser en un futuro, mediante qué parámetros o políticas se orientará para el cumplimiento de los objetivos o resultados que la organización proyecta lograr y las metas que son finalmente los resultados a corto, mediano o largo plazo. Así pues, con base en estos parámetros se realizará una propuesta para su establecimiento formal.

#### 6.6.4. Finanzas y contabilidad

El aspecto financiero es determinante para la sostenibilidad y crecimiento ordenado de cualquier empresa. El diagnóstico financiero tradicional consiste en analizar el manejo de los recursos de inversión en capital de trabajo, inversiones fijas y diferidas, al igual que las operaciones realizadas durante un periodo.

Agata's actualmente no cuenta con un sistema idóneo para el registro y manejo de las áreas financiera y contable. El control en este aspecto, según manifestó el propietario en la entrevista que se le realizó, se lleva a cabo mediante planillas diseñadas por él, facturas y la realización de un inventario anual. La empresa no cuenta con una contabilidad definida ni con asesoría alguna en este aspecto. En la Tabla 13 se muestra la matriz PCI elaborada para realizar el diagnóstico de la capacidad financiera de la empresa.

Tabla 13. Matriz PCI de Capacidad financiera en Agata's

Directivo	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja
1. Capacidad para apalancar nuevos contratos				x			x		
2. Endeudamiento	x							X	
3. Retorno de la inversión				x			x		
4. Liquidez			X				x		
5. Sistema de Control contable y financiero				x			x		
6. Capacidad para determinar precios del mercado		x						x	
7. Manejo de inventarios					X			x	
8. Programa para el control de materia prima					X			x	
9. Capacidad para acceder a créditos				x				x	

Fuente: Autores de la investigación

Según el diagnóstico Financiero se encontró que Agata's tiene bastantes debilidades como no contar con un sistema financiero y contable que pueda determinar las tasas de retorno de la inversión. No se realiza un control de los inventarios, se observan debilidades en el momento de apalancamiento para poder cumplir con una producción, lo cual también muestra que no cuenta con una liquidez inmediata, aunque ayuda que su nivel de endeudamiento sea bajo.

#### 6.6.5. Cliente

##### *Sistema de investigación de mercados*

Agata's no cuenta con un sistema formal de investigación de mercados. Las decisiones se toman con base en el conocimiento que tiene su propietario, producto de treinta años de experiencia en las confecciones y a las necesidades específicas que manifiestan los clientes.

##### *Satisfacción del cliente*

La empresa no tiene establecido un sistema de monitoreo de los clientes, ni cuenta con herramientas para medir la satisfacción de estos. Sin embargo, en la entrevista realizada al propietario, él manifiesta que sus clientes quedan satisfechos y que esto es lo que ha permitido que el negocio crezca. Para el desarrollo de este proyecto, los autores realizaron una encuesta de satisfacción de los clientes cuyos resultados se presentan a continuación:











Tabla 19. Encuestade satisfacción del cliente.

CLIENTE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	TOTAL		
PREGUNTA 6	<i>¿Comprará o utilizará usted nuevamente los productos y servicios que le ofrece Agata's?</i>																																																				
Sí	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	50		
No																																																					0
Total																																																					

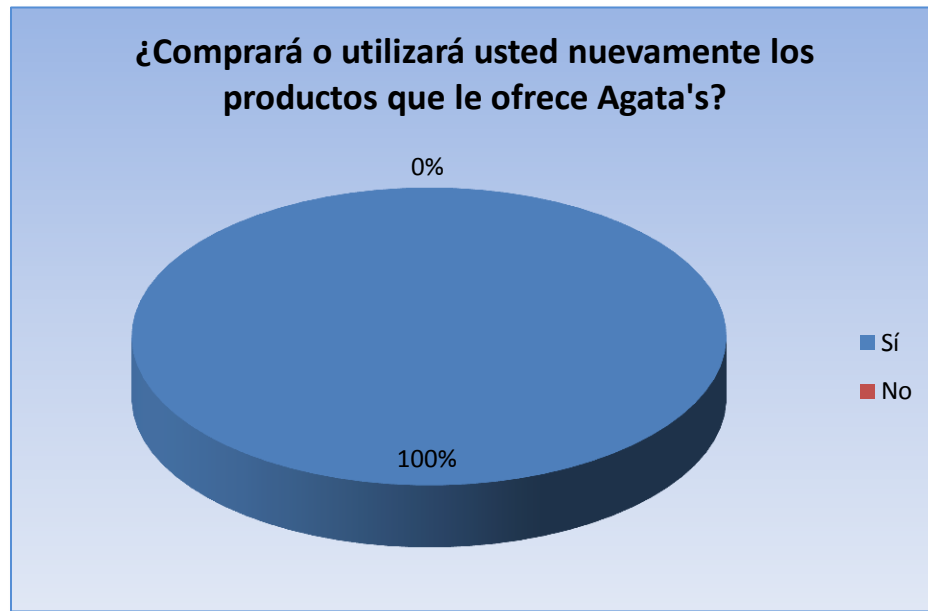


Ilustración 20. Encuesta de satisfacción del cliente.

El 100% de los encuestados manifestó que está dispuesto a comprar o utilizar nuevamente los productos de Agata's, esta intención manifiesta, es coherente con la apreciación positiva en cuanto a la satisfacción con el producto y/o servicio que se observó en la pregunta cuatro. Al ser interrogados, por las razones por las cuales comprarían o utilizarían nuevamente los servicios, manifestaron que debido a los aspectos relacionados a continuación:

- Economía
- Calidad del diseño
- Variedad opciones
- Innovación

Tabla 20. Encuestade satisfacción del cliente.

CLIENTE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	TOTAL				
PREGUNTA 7	<i>¿Recomendaría usted estos productos y servicios a otra persona?</i>																																																						
Sí	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	50				
No																																																							
Total																																																							



Ilustración 21. Encuesta e satisfacción del cliente.

El resultado presentado en la Ilustración 21, reitera lo observado en cuanto a la percepción positiva que tienen los clientes de la empresa. Así mismo, explica el porqué hasta el momento, como bien lo manifestó el propietario en la entrevista que se le realizó, la empresa ha crecido gracias la publicidad voz a voz. Se observa una clara relación entre la satisfacción de los clientes y una mayor comunicación y divulgación de la buena imagen de los productos, aspectos muy importantes como medio para vincular nuevos clientes.

Tabla 21. Encuestade satisfacción del cliente.

CLIENTE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	TOTAL			
PREGUNTA 8	¿Cuál considera usted que es la mayor fortaleza de Agata´s?																																																					
Calidad del producto	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	1	1	5	2	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
Relacion Calidad Precio	4	4	4	4	4	3	4	2	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	3	4	4	3	3	5	5	2	2	4	4	5	5	5	5	5	4	4	3	3	4	5	4	3	3	4	3	4	3	5	4	4	5	5	4	
Proceso de Compra del Prod	1	3	3	4	4	3	4	3	5	1	4	5	5	4	3	4	1	1	4	4	4	4	4	4	3	4	1	3	4	1	1	4	4	3	4	3	1	2	3	3	1	4	4	1	2	4	4	4	4	5	4	3		
Experiencia de Uso	3	2	2	4	5	3	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	3	4	2	4	4	4	4	4	5	2	3	3	2	4	1	1	5	3	4	4	2	4	1	1	2	3	5	4	3	4	3	4	5	4	4	3		
Servicio Postventa	2	1	1	4	5	3	4	3	4	1	4	5	3	4	4	4	3	5	1	4	4	3	4	4	1	1	4	1	1	4	1	1	4	1	3	4	1	2	4	2	1	2	3	3	2	1	4	4	3	1	3	3		
Total	3																																																					

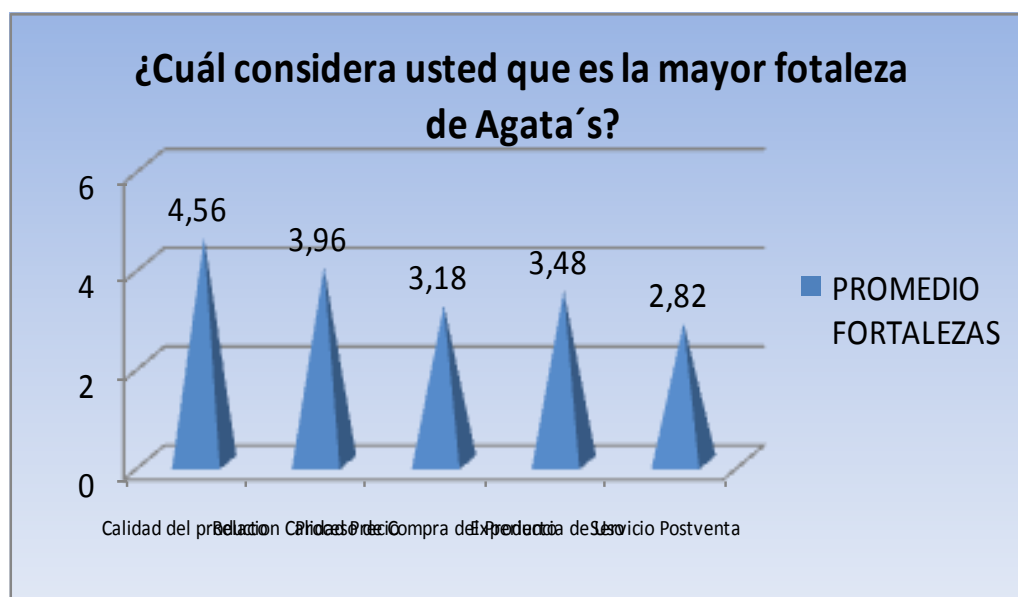


Ilustración 22. Encuesta de satisfacción del cliente.

La gráfica que se presenta en la Ilustración 22, muestra que la calidad es la mayor fortaleza observada por los clientes, como segunda fortaleza mencionaron la relación calidad-precio, esto indica que para ellos es más importante obtener productos y/o servicios de calidad y que estarían dispuestos a pagar un precio justo por el artículo. Es importante tener en cuenta que se debe hacer un mayor énfasis en el servicio postventa ya que se encuentra en un nivel más bajo.

Tabla 22. Encuesta de satisfacción del cliente.

CLIENTE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	TOTAL		
PREGUNTA 9	<i>Considera que el valor del producto o servicio fue:</i>																																																				
Justo	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	46		
Alto								x																																													2
Bajo																		x																																	x	2	
Total																																																			50		

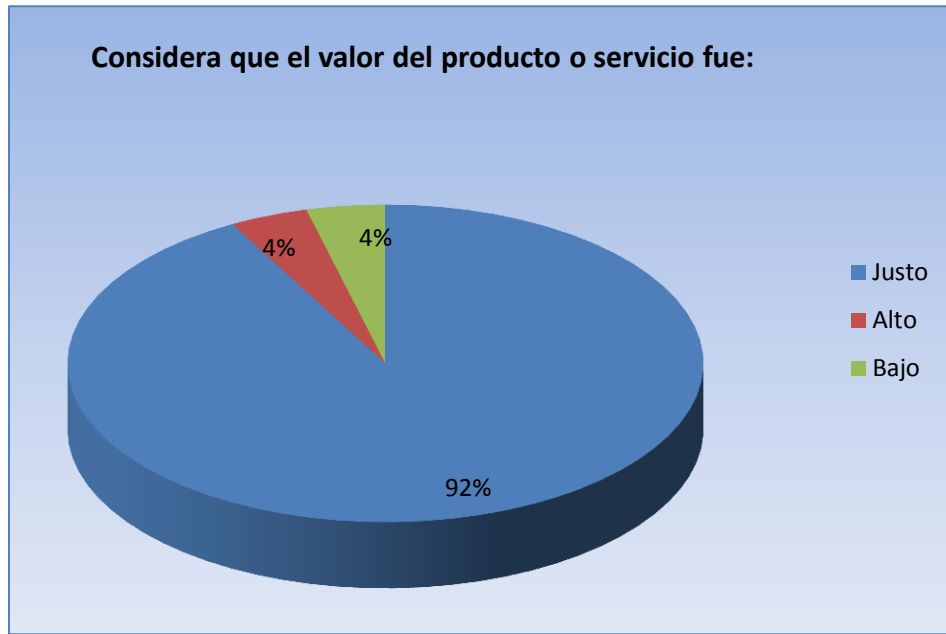


Ilustración 23. Encuesta de satisfacción del cliente.

Podemos observar que el 92% de los encuestados consideró que el valor de los productos y servicios es justo, así que pudieron pagar el artículo. En este punto juega un papel importante la capacidad adquisitiva de los clientes ya que en su mayoría cuentan con una fuente de ingreso que les permite no sólo cubrir sus necesidades básicas sino también adquirir, productos y/o servicios para su entretenimiento.









#### 6.6.6. Formación y crecimiento (Humana)

Agata's no tiene políticas definidas formalmente para la selección de personal, protección o seguridad industrial, ni planes de acción para hacer más productiva la empresa. Actualmente no tiene una estructura salarial formal por lo tanto el pago realizado a los trabajadores es diario a destajo o por labor realizada, tecnológicamente los funcionarios no cuentan con las herramientas suficientes para el desarrollo de la empresa. A continuación se presenta en la Tabla 27 la matriz PCI elaborada para analizar este aspecto de la empresa.

Tabla 27. Matriz PCI de talento humano en Agata's.

Directivo	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja
1. Experiencia Laboral	x							x	
2. Nivel Académico					x				X
3. Ausentismo o Incapacidad				x					
4. Nivel de Remuneración		x						x	
5. Seguridad Industrial				x			x		
6. Seguridad Social				x			x		
7. Capacitación					x			x	
8. Participación	x								
9. Motivación					x			x	
2. Estabilidad del personal		x		x			x	x	
4. Accidentalidad		x		x			x		
5- Productividad de los empleados		x			x	x			

Fuente: Autores de la investigación

Es importante tener en cuenta que el recurso humano es vital para toda organización, se analizó el talento humano teniendo en cuenta que Agata's cuenta en un 95% con personal operativo y que actualmente el pago se hace a destajo, sin prestaciones sociales y seguridad industrial que brinde a sus colaboradores seguridad y respaldo. De acuerdo al análisis realizado Agata's no brinda a sus colaboradores protección social y programas de capacitación que permita el desarrollo de su capacidad productiva, observamos que sus empleados participan en el proceso productivo mediante la creación de modelos o diseños nuevos, que podrían ser de mayor impacto para la empresa si existiera mayor motivación y respaldo.

#### 6.6.7. Aspectos legales y jurídicos de la organización

Es importante observar cómo se encuentra legalmente establecida la empresa con el propósito de proponer alternativas que le permitan el cabal cumplimiento de las normas legales establecidas. A continuación, se muestran la matriz PCI y la matriz DOFA realizadas para analizar los aspectos legales de la empresa.

Tabla 28. Matriz PCI de los aspectos legales y jurídicos de Agata's

Parámetros legales y jurídicos	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja
1. Constitución Legal de la compañía			x				x		
2. Cumplimiento Tributario					X		x		
3. Conocimiento Normas Legales				X			x		

Fuente: Autores de la investigación

Tabla 29. Matriz DOFA de los aspectos legales y jurídicos de Agata's

<b>Debilidades</b>	<b>Fortalezas</b>
Costos de los impuestos	Se encuentra constituida como persona Natural
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
Acceso a programas gubernamentales para desarrollo de las Microempresas.	Sanciones por desconocimiento de normas legales.

Fuente: Autores de la investigación

Teniendo en cuenta los parámetros analizados con relación a los aspectos jurídicos y legales, debe considerarse dentro de las propuestas la información legal y jurídica necesaria para que el propietario realice los trámites pertinentes como renovaciones, matrículas y demás requisitos necesarios para el cumplimiento de normas legales. Lo anterior con el fin de evitar futuras sanciones o problemas legales.

#### 6.6.8. Aspectos ambientales

La preocupación creciente por los temas medioambientales y la reglamentación que se ha establecido al respecto en materia de políticas y requisitos para cumplir con las exigencias en materia ambiental, hace necesario considerar dentro del diagnóstico este aspecto. A continuación se encuentran el Perfil de la capacidad interna(

Tabla 30) y el análisis DOFA (Tabla 31)realizados para el análisis del aspecto ambiental en Agata's.

Tabla 30. Matriz PCI de los aspectos ambientales de Agata's

Parámetros legales y jurídicos	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja
1. No requieren Licencia Ambiental	x							X	
2. Empresa poco contaminante	x							X	
3. Campaña de Manejo de residuos					x				X

Fuente: Autores de la investigación

Tabla 31. Matriz DOFA de los aspectos ambientales de Agata's.

Debilidades	Fortalezas
No se han definido programas de manejo de residuos	No existe una reglamentación rígida
Productos no contaminantes	El uso del producto no afecta el medio ambiente
Oportunidades	Amenazas
A'gatas se considera una empresa poco contaminante	Nuevos decretos o reglamentaciones.
Se puede mostrar como valor agregado en el producto	Productos similares con materias primas orgánicas.

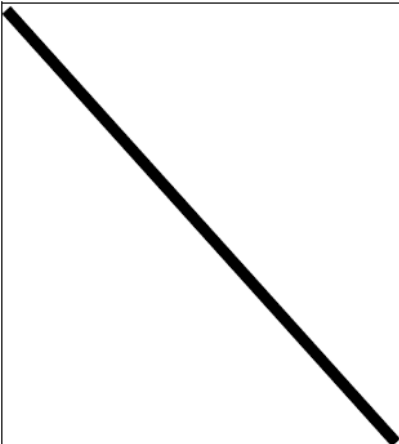
Fuente: Autores de la investigación

De acuerdo a la reglamentación existente Agata's no requiere licencia ambiental y está considerada como no contaminante. Aunque no tiene mayor impacto en la empresa, sí es importante promover el cuidado y conservación de medio ambiente, y por lo tanto, realizar una propuesta para el manejo de desechos.

#### 6.6.9. Análisis general DOFA y PCI de Agata's

Con el fin de obtener una visión general del proceso de análisis diagnóstico realizado que oriente la formulación de la propuesta del plan de negocio, se han efectuado los análisis DOFA y PCI generales de la empresa que se presentan a continuación.

Tabla 32. Análisis general DOFA de Agata's

	<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Existe experiencia en el sector.</li> <li>2. Baja inversión inicial del negocio.</li> <li>3. Creación de diseños de acuerdo a la expectativa del cliente.</li> </ol>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. No existe una organización administrativa adecuada.</li> <li>2. Faltan herramientas contables y administrativas.</li> <li>3. Falta de apalancamiento financiero.</li> <li>4. Falta de conocimiento de registros que contribuyan al crecimiento de la empresa.</li> <li>5. Falta de organización en el área de producción.</li> <li>6. Falta mejorar seguridad social para garantizar el bienestar de los colaboradores.</li> </ol>
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conocimiento del consumidor.</li> <li>2. Localización geográfica adecuada.</li> <li>3. Apertura de nuevos puntos de venta.</li> <li>4. Acceso a créditos financieros.</li> <li>5. Entrega oportuna de los trabajos.</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS FO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aprovechar la experiencia adquirida para ser más competitivo y el aprovechamiento de las oportunidades, en relación con la competencia.</li> <li>2. Aprovechar la baja inversión inicial para maximizar recursos actuales.</li> <li>3. Innovación en el diseño y fabricación de disfraces que contribuyan al mejoramiento y diversificación del producto.</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS DO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Creación de una estructura administrativa adecuada que permita el crecimiento y desarrollo de la organización dentro del sector.</li> <li>2. Acceder a créditos financieros que permitan apalancar proyectos de mayor impacto para la organización.</li> <li>3. Registrar la empresa como una persona jurídica que permita realizar contrataciones con empresas que lo exijan y para poder acceder a los beneficios que las políticas públicas brindan en cuanto a consecución de recursos financieros y capacitación.</li> <li>4. Mejorar las compensaciones y garantizar la protección social de los colaboradores, para que exista un mayor compromiso con la organización.</li> </ol>
<p><b>AMENAZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. No existen estrategias de mercado para contrarrestar el impacto de la competencia.</li> <li>2. La competencia cuenta con mejores equipos de producción y sistemas operativos.</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS FA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Proponer alternativas de inversión en proyectos de mejoramiento del sector.</li> <li>2. Ampliación del portafolio de productos.</li> <li>3. Mejorar los equipos necesarios en la producción para mejorar la calidad y portafolio de servicios.</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS DA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crear una estructura administrativa y financiera sólida que permita el buen funcionamiento y crecimiento de la empresa.</li> <li>2. Buscar el apoyo de entidades bancarias para poder tener el capital suficiente como base de nuevos proyectos.</li> <li>3. Estandarizar y mejorar los procesos y funciones del área operativa.</li> <li>4. Diseñar un plan de compensación que brinde seguridad a los colaboradores.</li> </ol>

Fuente: Autores de la investigación

Tabla 33. Matriz PSI de Agata's

MATRIZ PSI	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Organización Administrativa adecuada				X			X		
Sistema contable y financiero				X			X		
Adquisición de herramientas tecnológicas				X			X		
Conocimiento del proceso productivo	X						X		
Bienestar de los colaboradores				X				X	
Información de la competencia				X				X	
Conocimiento de trámites legales				X			X		

Fuente: Autores de la investigación

## **7. PROPUESTA DE PLAN DE NEGOCIO**

### **Introducción**

El plan de negocios, como lo define José Antonio Neira (2008) es una guía o carta de presentación que permite al empresario transmitir sus conocimientos para la acreditación de un negocio, y permite al empresario proyectarse, no sólo con sus empleados, sino también con proveedores o futuros inversores, la preparación formal del plan de Negocio será una herramienta para la valoración de la evolución o desarrollo del negocio, desviaciones y los mecanismos correctores existentes, la comprensión de las características del negocio su mercado y competencia, facilitando alianzas estratégicas y financiación para obtención de recursos. A continuación se desarrolla la propuesta de plan de negocio que los autores hacen para Agata's, basada en el diagnóstico realizado, en las características de la empresa, el contexto en el cual se desempeña y en las expectativas de su propietario.

### **7.1. Direccionamiento estratégico**

El direccionamiento estratégico es considerado, por la mayoría de las teorías administrativas y modelos de gestión empresarial, como factor fundamental para la consolidación, crecimiento y permanencia de cualquier organización empresarial. Dicho direccionamiento debe ser conocido y compartido por todos y cada uno de los integrantes de dicha organización.

Si bien Agata's no cuenta con un direccionamiento estratégico formal, su dueño en la entrevista manifestó sus propósitos, con base en ellos se propone aquí una estructura de direccionamiento estratégico, pues es indispensable para Agata's establecerlo para conocer y determinar claramente hacia dónde va. A continuación, entonces, se proponen los siguientes elementos: misión, visión, políticas, objetivos.

#### **7.1.1. Misión**

Somos una empresa de confecciones, especializada en el diseño, la fabricación, el alquiler y la venta de trajes típicos, disfraces, togas, birretes y muñecos publicitarios. Orientamos el talento de nuestra gente para satisfacer las necesidades de nuestros clientes, siempre buscando brindar productos de calidad a un precio justo.

Nos afianzamos día a día en el mercado bogotano y a nivel nacional. Esto gracias a nuestra dedicación, creatividad y variedad en las alternativas que ofrecemos, la flexibilidad para el diseño y fabricación de productos que responden a las necesidades específicas de cada cliente y por supuesto, a nuestra disposición permanente para ofrecerle siempre excelente servicio y atención.

### 7.1.2. Visión

En el año 2012 seremos una empresa líder y reconocida en el sector, competitiva y eficiente, cuya marca será reconocida a nivel nacional. Comprometida con la excelencia de sus procesos para garantizar la calidad de los productos y servicios que ofrece. Así mismo, será promotora de bienestar y la generación de oportunidades para el personal vinculado a ella directa o indirectamente, cumpliendo así con un compromiso esencial de responsabilidad social.

### 7.1.3. Políticas

En Agata's estamos comprometidos con:

- La excelencia, la calidad en todos y cada uno de nuestros productos y servicios.
- El bienestar de todos los integrantes de la empresa, la salud ocupacional y la seguridad.
- La capacitación y la búsqueda permanente de herramientas que permitan mejorar la competitividad mediante el desarrollo de habilidades y destrezas del personal en las diferentes áreas de trabajo.
- La promoción de valores como la honestidad, el respeto y la responsabilidad.
- El desarrollo social y comunitario a través de la generación de oportunidades laborales y el establecimiento de precios justos para los productos y servicios que ofrece.
- El mejoramiento continuo y la disposición permanente para la utilización óptima de los recursos disponibles, así como para la consecución de ellos. Esto con el fin de aumentar la productividad y la capacidad de respuesta de la empresa.

### 7.1.4. Principios organizacionales

Teniendo en cuenta que los principios corresponden al conjunto de creencias y valores que guían a la empresa (Hernández, 2009), a continuación se proponen los principios que orientarán a Ágatas:

- Honestidad: Para Agata's es importante desarrollar este valor con el propósito de brindar confianza y seguridad a los clientes y proveedores lo cual es importante para el crecimiento de la misma.
- Compromiso: Mediante este principio los colaboradores y todas aquellas personas que intervienen en el negocio, demuestran interés y dedicación para desarrollar cada una de las labores.
- Servicio al cliente: Por ser una empresa de servicios y teniendo en cuenta que el cliente es de vital importancia para el crecimiento de la misma, es necesario que todas las personas tengan una actitud de servicio que permita la satisfacción de las necesidades y gustos de los clientes.
- Trabajo en equipo: Todos los colaboradores de Agata's deben tener una actitud de servicio enfocados al logro de los objetivos de cada área mediante colaboración mutua.
- Respeto y Tolerancia: Todos los colaboradores de Agata's deben realizar sus actividades con amor dedicación y sentido de pertenencia aprendiendo a valorar y respetar a los demás.

#### 7.1.5. Valores organizacionales:

Los valores, como lo plantea Mejía (2004), hacen parte de la cultura empresarial de cada organización debido a que corresponden a las costumbres, conceptos y comportamientos que una empresa asume, como normas o principios de conducta, que le permiten adoptarla como una característica distintiva. A continuación se mencionan los valores propuestos para Agata's:

- Trabajamos en busca de la satisfacción de nuestros clientes, siempre buscando brindar productos de calidad a un precio justo.
- Agata's siempre buscara fortalecer su marca a través de su dedicación
- creatividad en los diseños, brindando variedad de alternativas a nuestros clientes.
- Agata's permitirá el desarrollo de cada uno de sus integrantes en busca de la eficiencia y desarrollo de procesos que contribuyan a resultados óptimos.
- Prestar un servicio y trato justo a todos los clientes, en cada uno de los requerimientos solicitados.
- Realizar todas las actividades con excelencia y responsabilidad
- Desarrollar diseños de alta calidad esmerándose por brindar productos excelentes
- Mantener un clima organizacional adecuado para todas las áreas que conforman la empresa.
- Mejorar día a día la rentabilidad y la capacidad de respuesta frente a las solicitudes, para asegurar la permanencia y crecimiento de la empresa
- Realizar capacitación continua para todos los colaboradores de Agata's con el propósito de ser más competitivos, desarrollando habilidades de creación e innovación.

#### 7.1.6. Objetivos

- Continuar trabajando en busca de la satisfacción de nuestros clientes, brindando siempre productos de calidad a un precio justo.
- Fortalecer la marca de Agata's, a través de la dedicación constante, la oferta de diseños creativos y la variedad de alternativas.
- Promover el desarrollo, el bienestar y las oportunidades de crecimiento para cada uno de los integrantes de la empresa.
- Optimizar el manejo de los recursos y la gestión empresarial para el mejoramiento continuo de nuestros procesos y la calidad de nuestros productos y servicios.
- Implementar estrategias tendientes a la consolidación de la empresa, su crecimiento y sostenibilidad.
- Empezar las acciones necesarias para lograr el afianzamiento en el mercado local y el acceso a oportunidades de conquistar nuevos mercados.

#### 7.2. Estrategias Administrativas

Visto el análisis de la situación actual de Agata's, se proponen las siguientes estrategias para implementar un sistema de gestión administrativa adecuado a sus características y que le permita incrementar su productividad y su competitividad.

### 7.2.1. Formalización de la empresa:

Se propone, en primer lugar, la formalización de Agata's como persona jurídica, ya que cuenta con los aspectos necesarios para crecer en el mercado: infraestructura, capital de trabajo, portafolio de productos definidos y gran satisfacción de sus clientes de acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta aplicada. Tal formalización le abrirá posibilidades, en cuanto le permitirá acceder a las diferentes oportunidades que se ofrecen a las mi pymes en Colombia y buscar un mejor posicionamiento de la empresa dentro del sector. El hecho de formalizar y constituir legalmente a Agata's como empresa le permitirá, entre otras ventajas, las siguientes:

- Garantizar la continuidad del negocio y la posibilidad de establecer la participación de los familiares que trabajan actualmente.
- Aumentar sus oportunidades de acceso a nuevos mercados.
- Mayor facilidad para el acceso a créditos financieros y con tasas más bajas, en pro del desarrollo y la inversión.
- Ofrecer una imagen de seguridad y confianza, creando respaldo para poder realizar contratos más rentables.
- A partir de esta formalización Agata's contará con beneficios como capacitación por medio del SENA, para mejorar su nivel productivo y tecnificando cada vez más sus procesos.

Adicionalmente, constituirse como persona jurídica le permitirá obtener un descuento en el pago de los aportes parafiscales (SENA, ICBF y Cajas de Compensación Familiar) de la siguiente manera:

- 75% para el primer año de operación.
- 50% para el segundo año de operación
- 25% para el tercer año de operación

Se propone, que Agata's se constituya como S.A.S., por ser una empresa familiar en proceso de desarrollo y crecimiento. Esta figura jurídica permite constituirse de una forma ágil por hacerlo mediante documento privado, adicionalmente limita la responsabilidad de los socios, entre otras ventajas.

### 7.2.2. Establecimiento de la estructura organizacional

De acuerdo con José Neira (2008) existen cuatro pasos para determinar la estructura organizacional. A continuación se presentan estos, teniendo en cuenta la información de Agata's:

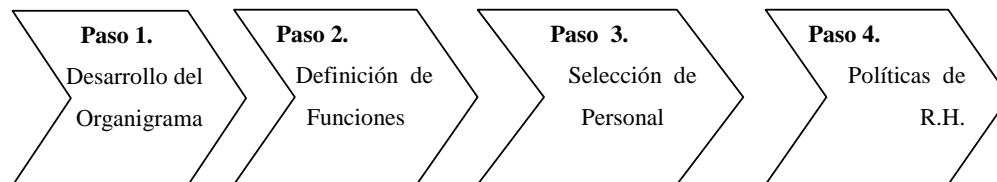


Ilustración 28. Definición de la estructura de la empresa

Fuente: Autores de la investigación, con base en Neira (2008).

□ *Paso 1. Desarrollo del organigrama*

Según la clasificación que hacen Ferell, Hirt, Adriaensens, Flores y Ramos (2003) Agata's presenta una estructura lineal y Staff, e incluye una relación directa entre superiores y subordinados, además de administradores especializados que brindan asesoría y apoyo a los departamentos.

El organigrama que se propone a continuación, pretende definir las relaciones de mando y dependencia de la empresa. Esto con el fin de disponer de una estructura que establezca las responsabilidades, funciones y jerarquías. Para su elaboración, se ha tenido en cuenta la información suministrada por el Gerente Propietario en la entrevista realizada, puesto que no se ha diseñado ni publicado un documento formal.

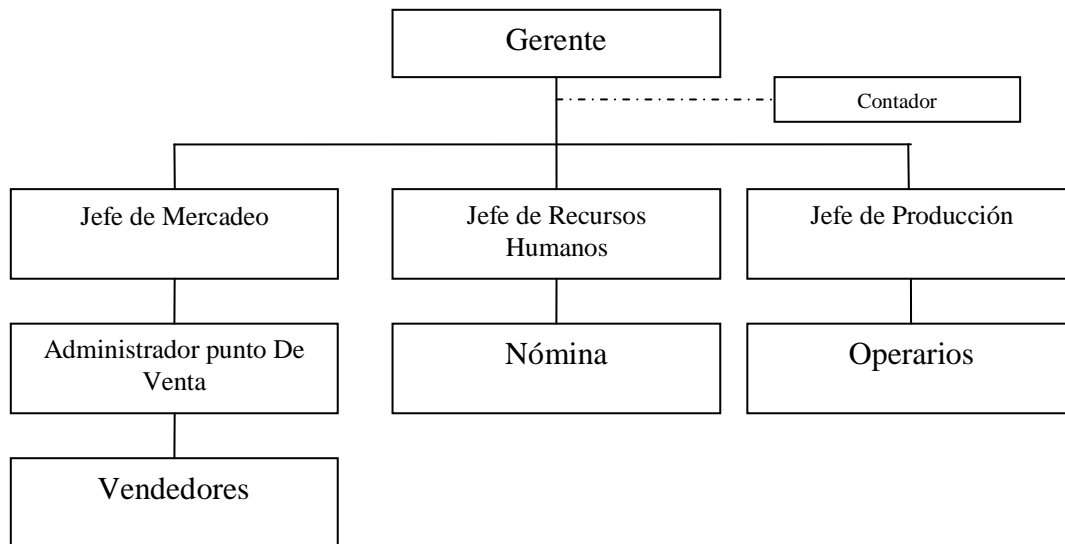


Ilustración 29. Organigrama de Agata's

Fuente: Autores de la investigación

□ *Paso 2. Definición de funciones*

Con la presentación de los manuales de funciones se busca realizar una descripción de puestos de trabajo conociendo las actividades y funciones que desempeñan los funcionarios en la organización, y así contar con una herramienta que permita facilitar la elección del perfil y el cumplimiento de los requisitos y necesidades del negocio. En el anexo se presenta el manual de funciones para la empresa, teniendo en cuenta para cada cargo: jefe inmediato, área a la cual pertenece, objetivo, funciones principales, perfil académico, responsabilidades, experiencia y habilidades requeridas.

□ *Proceso de selección de personal*

Se propone en el aspecto de selección de personal tener en cuenta los puntos mencionados a continuación para que la empresa cuente con personal idóneo para el desarrollo de las funciones propias de cada puesto de trabajo.

1) Recepción de Hojas de vida

En este paso se realiza la recepción de hojas de vida de los aspirantes, la verificación de información y las referencias. Posteriormente se cita al aspirante para la entrevista.

2) Entrevista

Se realiza mediante preguntas abiertas al aspirante con el objetivo de identificar su nivel de conocimiento y experiencia.

3) Pruebas de Aptitud y conocimiento

Con estas pruebas se identificarán las habilidades y conocimientos técnicos del candidato para el ejercicio de las funciones correspondientes al cargo al que aspira.

4) Exámenes de ingreso

Son los exámenes médicos que permiten determinar el estado físico y mental del aspirante, para determinar si se encuentra en condiciones adecuadas para el cumplimiento de las funciones del cargo.

5) Contratación

Es el proceso mediante el cual se legaliza el contrato de trabajo y se establecen las condiciones del mismo en cuanto a obligaciones tanto empleador como del empleado, las condiciones de remuneración, funciones del cargo, la duración, y demás condiciones necesarias para cumplir con los requisitos de ley en este tipo de contratación.

6) Inducción

Se deberá realizar una inducción al personal contratado de los aspectos generales de la empresa y de las funciones específicas del cargo.

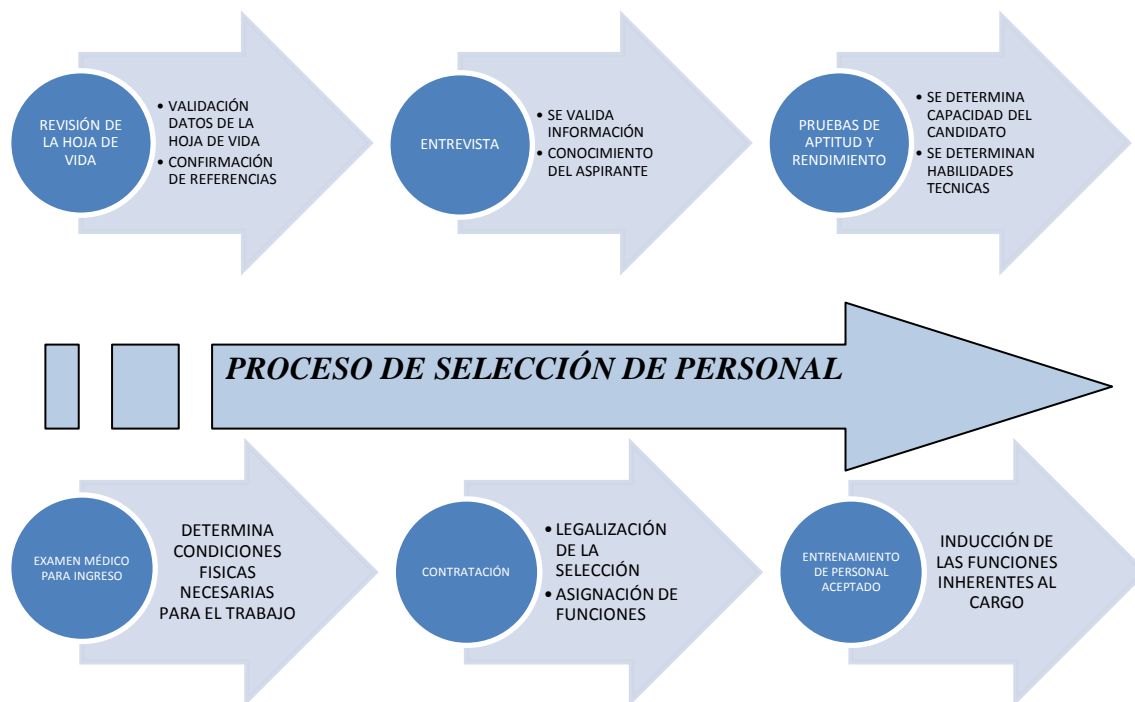


Ilustración 30. Proceso de selección de personal.

Fuente: Autores de la investigación

#### □ Paso 4. Políticas de Recursos Humanos

Se propone promover el bienestar de todos los integrantes de la empresa, la salud ocupacional y la seguridad. Esto mediante la adopción de una política de contratación y legalización de las condiciones laborales de todos los trabajadores de la empresa conforme a las disposiciones legales.

Además la empresa debe ocuparse de promover entre sus trabajadores la capacitación y la búsqueda permanente de herramientas que permitan mejorar la competitividad mediante el desarrollo de habilidades y destrezas del personal en las diferentes áreas de trabajo.

Es importante también promoción de valores como la honestidad, el respeto y la responsabilidad.

#### 7.2.3. Seguridad Industrial

La seguridad industrial en Colombia ha evolucionado a partir de la expedición de la Ley 100 de 1993, mediante la creación de las ARP, cuyo objetivo es prevenir en la medida de lo posible y atender los accidentes y enfermedades laborales.

En materia de salud ocupacional, como se plantea en la página web Misiónpyme.com, en su sección Gestión humana:

La posición del Ministerio de la Protección Social, es clara y advierte que todas las empresas, sin importar su actividad económica, deben contar con un Programa de Salud Ocupacional, en el cual se definirán las estrategias necesarias para garantizar la protección y seguridad de sus empleados. Esto se estableció mediante la Resolución número 1016 de 1989.

Sin embargo, cada empresa en particular debe establecer los programas más adecuados de acuerdo con su actividad económica, el número de trabajadores y con los riesgos reales y potenciales que puedan representar las funciones que realizan.

El número de colaboradores es una de las variables que deben considerar los gerentes a la hora de nombrar un Comité Paritario de Salud (Copaso) o al Vigía de Salud, según el caso. El Copaso, se implementa en empresas con 10 empleados o más; mientras que el Vigía de Salud se encargará del proceso en empresas con menos de 10 empleados. (MisiónPyme.com, 2008)

De acuerdo con el diagnóstico realizado en Agata's y teniendo en cuenta que el propietario es responsable de la salud y bienestar de los trabajadores, se observa la necesidad de elaborar un plan para la identificación, evaluación y control de riesgos. Así mismo, debe realizarse la afiliación de los empleados a una ARP.

Hernando Díaz, Propietario-Gerente de Disfraces Agata's, interesado en fomentar un ambiente saludable y seguro para sus colaboradores, estudiará la manera de protegerlos frente a los riesgos relacionados con agentes físicos, mecánicos, químicos, biológicos, orgánicos, sustancias peligrosas y otros factores que puedan afectar su salud.

Para tal efecto, se propone la afiliación de la empresa a una ARP y asignarle a un colaborador la responsabilidad de desempeñarse como Vigía Ocupacional. Dicho colaborador deberá capacitarse permanentemente y promoverá en la empresa las acciones necesarias para atender las necesidades de esta en materia de salud ocupacional.

A continuación mencionamos la clasificación de riesgos que permitirá identificar cuáles son los que se presentan en Agata's:

Tabla 34. Clasificación de riesgos.

<b>Clase I</b>	<b>Clase II</b>	<b>Clase III</b>	<b>Clase IV</b>	<b>Clase V</b>
<b>Riesgo Mínimo</b>	<b>Riesgo Bajo</b>	<b>Riesgo Medio</b>	<b>Riesgo alto</b>	<b>Riesgo Máximo</b>
Actividades financieras; trabajos de oficina administrativos; centros educativos; restaurantes.	Procesos manufactureros como la fabricación de tapetes, tejidos, confecciones y flores artificiales; almacenes por departamento; algunas labores agrícolas.	Procesos manufactureros como fabricación de agujas, alcohóles, alimentos, automotores, artículos de cuero.	Procesos manufactureros como aceites, cervezas, vidrios; procesos de galvanización; transporte, servicios de vigilancia privada.	Areneras; manejo de asbesto; bomberos; manejo de explosivos; construcción; explotación petrolera.
Porcentaje para pagar : 0.522%	Porcentaje para pagar : 1.044%	Porcentaje para pagar : 2.436%	Porcentaje para pagar: 4.35%	Porcentaje para pagar : 6.96%

Fuente: autores de la investigación. Elaborada con base en la información suministrada por ISS Protección laboral, Administradora de Riesgos Profesionales en su página de internet.

#### 7.2.4. Propuesta para el control diario de la caja menor

La caja menor presenta los ingresos y egresos de efectivo de acuerdo con las necesidades del punto de venta, la propuesta que se presenta a continuación se realizó con el propósito de contribuir a administración, realizando un control más efectivo sobre los recursos disponibles para ser utilizados a un corto plazo.

De acuerdo a la publicación *Finanzas personales* (2009), la caja menor es una herramienta que debe ser utilizada para los gastos de menor cuantía como gastos de transporte y alimentación, entre otros; dependiendo del objeto de la empresa. Tales gastos se deben pagar en efectivo de una manera rápida, por esto, es importante contar con una persona que tenga el perfil adecuado para que realice el control de los soportes y el arqueo periódico. La caja menor debe guardarse siempre en un lugar seguro, con los soportes correspondientes, las facturas de pago y demás comprobantes por concepto de compras o prestación de servicios. Además, estos pagos deben ser autorizados por el propietario o en su defecto por la persona responsable del punto de venta.

Esta propuesta se realiza teniendo en cuenta lo observado durante la visita que se realizó al punto de venta, donde se observó que no existe un control óptimo sobre estos recursos:

Tabla 35. Formato para control de la caja menor.

Fecha	No recibo	Nombre Solicitante	CEDULA	CONCEPTO	CREDITO	VALOR	GASTOS	EFFECTIVO	TOTAL CAJA
					600.000				
15/08/2010	2001	JULIAN SANCHEZ	79999222	TRANSPORTE		100.000	100.000	500.000	600.000
16/08/2010	2002	SANDRA PEREZ	52532522	ALIMENTACION		70.000	170.000	430.000	600.000
17/08/2010	2003	CONSTANZA DIAZ	52533423	FUNGIBLES		80.000	250.000	350.000	600.000
17/08/2010	2004	ALEJANDRO BARRERA	79235948	ALIMENTACION		80.000	330.000	270.000	600.000
17/08/2010	2005	JULIAN SANCHEZ	79999222	SERVICIOS PUBLICOS		70.000	400.000	200.000	600.000
17/08/2010	2006	SANDRA PEREZ	52532522	OTROS GASTOS		150.000	550.000	50.000	600.000
17/08/2010	2007	CONSTANZA DIAZ	52533423	FUNGIBLES		50.000	600.000	0	600.000

Fuente: Autores de la investigación

### 7.3. Estrategias de producción

La propuesta contribuirá a dar un orden adecuado al proceso de producción que permita la optimización de los recursos.

Es importante reorganizar la planta de producción para optimizar el flujo de los procesos, así mismo, deben incorporarse procesos de validación de calidad. Verificar la calidad de los materiales y la confiabilidad de los proveedores es fundamental para ofrecer un producto de alta calidad, en el plan de producción se determinan algunos de los proveedores que se visitaron.

### 7.4. Estrategias tecnológicas

Para la elaboración de los productos Agata's deberá realizar una inversión inicial de dos máquinas planas que le permitan mejorar la capacidad de la planta existente, y a su vez el mejoramiento de los procesos.

Es importante que Agata's cuente con sistemas de información mediante la adquisición de Software que le permita organizar y conocer el estado de la compañía de una manera ágil y oportuna, mejorando la competitividad optimizando los recursos disponibles.

Para el desarrollo tecnológico se propone la compra de equipos (computadores) que permitan la sistematización de la información y el mejoramiento administrativo.

## 7.5. Estrategias de mercados

Como estrategia de mercados es importante optimizar los canales de distribución:

- Punto de Venta ubicado en el Barrio Galerías
- Ventas instituciones, empresas, entidades Educativas
- Pagina Web

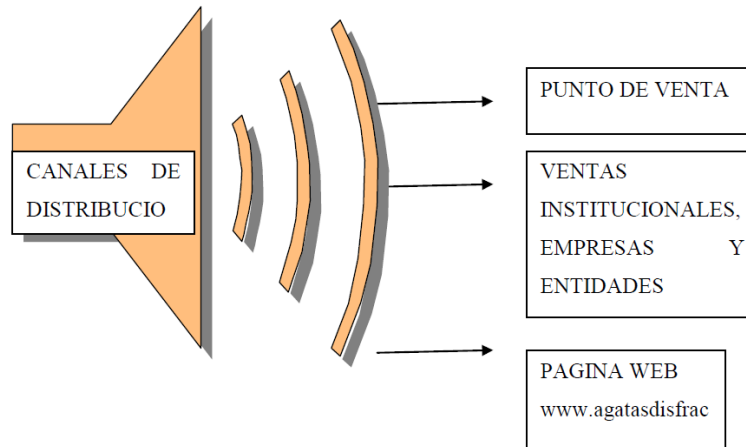


Ilustración 31. Diagrama de Canales de Distribución.

Fuente: Autores de la investigación

Para optimizar dichos canales, Agata's requiere acciones nuevas, como la contratación de una persona que se dedique a promocionar el portafolio de productos que ofrece a entidades como colegios y empresas. A continuación se proponen algunas acciones encaminadas a promocionar los productos y servicios que ofrece la empresa:

Promoción de eventos	Radio - Campaña con límite de tiempo, estrategias, alianzas que permitan pautar a un bajo costo.
Impresos	Volantes con información de contacto y los principales productos y/o servicios ofrecidos.
Promociones de ventas	Demostraciones del producto / muestra en el punto de venta.
Valor agregado a los productos	Ofrecer en las temporada productos o servicios complementarios. Por ejemplo, maquillaje y fotografías.

Para optimizar la página web es importante mejorar sus contenidos, que muestre los productos y/o servicio ofrecidos y que proporcione a los clientes facilidades para realizar sus solicitudes en línea, permitiéndole así ahorrar tiempo y evitar desplazamientos innecesarios. También es importante para Agata's implementar una base de datos sobre las personas que visitan la página y obtener así los datos de contacto para poder ofrecer los servicios adecuados a las necesidades de los clientes y realizar un

seguimiento posventa que evalúe la satisfacción de los mismos con los productos y/o servicios adquiridos.

## 7.6. Planes de acción

### 7.6.1. Plan de producción

A continuación se hace una serie de propuestas para mejorar el proceso de producción y la calidad de los productos, también se tiene en cuenta los proveedores ubicados en el barrio la Alquería.

#### *Proveedores*

Para esta investigación se visitaron los proveedores de textiles en el barrio Alquería el cual es reconocido por su importancia en este sector textil de Bogotá.

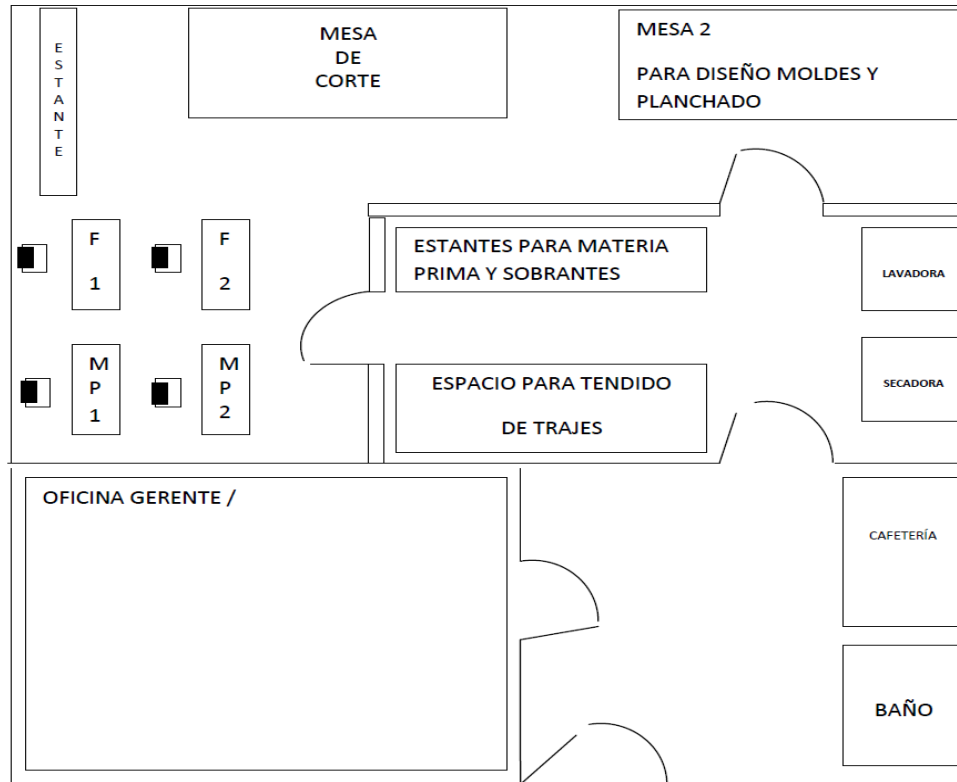
Tabla 36. Proveedores Materia Prima sector Alquería.

Nombre	Dirección	Teléfono
TEXTI- FILH	Clle. 42 N° 52C-23 sur	2389351
Todo en deportivos	Cra. 52C N° 41-17 sur	238 4428
Casa Textil	Cra. 52C N° 41 <sup>a</sup> -20 sur	7241582
Adecorar	Clle. 42sur N° 52C-39	2306349
Mundo hilazas	Clle. 42 N° 53-03 sur	7249419
Corsetería el Mayorista N° 3	Cra. 50 N° 41B-24 sur	2043570

Fuente: Autores de esta investigación

#### *Determinación de la distribución de la planta*

La adecuada distribución de la planta de producción es importante, ya que de esta forma se priorizan los procesos y se mejora la calidad del producto, cabe resaltar que Agata's disfraces integró el proceso de lavado y mantenimiento de los productos alquilados, lo que hace que el proceso sea más amplio.



M.P = Maquina Plana  
 F = Fileteadora

Ilustración 32. Planta de Producción Agata's Disfraces

Fuente: Autores de la investigación

□ *Proceso de Producción*

Se propone la inclusión de dos procesos adicionales: Revisión de la calidad de la confección y la materia prima, llamada revisión de Calidad N°1; y después de la terminación se recomienda la revisión de la calidad del producto terminado, proceso llamado Calidad N° 2. Tal propuesta se basa en la importancia de validar la calidad de desde el inicio del proceso productivo, teniendo en cuenta que con esto se minimizan costos y se mejora la durabilidad de los productos. Factor este último, que permitirá que la marca tenga un mayor reconocimiento.

Actualmente Agata's no realiza un embalaje adecuado para los productos que alquila y vende, por lo tanto, se propone también implementar esta parte del proceso, para que no se incrementen los costos por mantenimiento de esta mercancía.



Ilustración 33. Proceso de Producción propuesto para Agata's.

Fuente: Autores de la investigación

### 7.6.2. Plan financiero

Para el diseño del plan financiero, en este estudio se tuvo en cuenta información suministrada por el propietario del negocio Agata's disfraces, información recopilada mediante encuestas a clientes, observación a proveedores, competencia más próxima líder en este sector, y el sector como tal. La importancia de este informe es demostrar la capacidad de Agata's para generar valor y además, analizar la viabilidad financiera de este negocio. Cabe destacar que actualmente el negocio no refleja utilidades por que carece de un manejo adecuado de la información contable y financiera; aunque el dueño manifiesta que recibe muy buenas ganancias, no es posible cuantificarlas, este estudio también busca demostrar que el negocio genera utilidades.

A continuación mostramos detalladamente la información de costos Materia prima, CIF, ventas gastos y proyecciones financieras, estado de resultados, balance general.

Tabla 37. Materia prima por producto. Disfraz adulto.

<b>DISFRAZ ADULTO</b>			
<b>Materia Prima Directa</b>	<b>Valor/metro</b>	<b>Cant. necesaria (mts.)</b>	<b>Valor M.P. usada</b>
Licras de algodón	\$ 6.000	1	\$ 6.000
Seda poliéster	\$ 2.500	1	\$ 2.500
Guata	\$ 3.500	0,3	\$ 1.050
Hilaza	\$ 0	200	\$ 68
Hilo	\$ 1	60	\$ 72
Botones	\$ 100	10	\$ 1.000
Cauchos	\$ 157	3	\$ 470
<b>TOTAL M.P.</b>	<b>\$ 12.258</b>	<b>275,3</b>	<b>\$ 11.160</b>

Fuente: Autores de la investigación

Tabla 38. Materia prima por producto. Disfraz niño.

<b>DISFRAZ NIÑO</b>			
<b>Materia Prima Directa</b>	<b>Valor/metro</b>	<b>Cant. necesaria (mts.)</b>	<b>Valor M.P. usada</b>
Lino flex	\$ 4.000	0,5	\$ 2.000
Seda poliéster	\$ 2.500	0,5	\$ 1.250
Guata	\$ 3.500	0,2	\$ 700
Hilaza	\$ 0	200	\$ 68
Hilo	\$ 1	60	\$ 72
Botones	\$ 100	5	\$ 500
Cauchos	\$ 157	3	\$ 470
<b>TOTAL M.P.</b>	<b>\$ 10.258</b>	<b>269,2</b>	<b>\$ 5.060</b>

Fuente: Autores de la investigación.

Tabla 39. Materia prima por producto. Traje típico adulto.

<b>TRAJE TÍPICO ADULTO</b>			
<b>Materia Prima Directa</b>	<b>Valor/metro</b>	<b>Cant. necesaria (mts.)</b>	<b>Valor M.P. usada</b>
Satín	\$ 3.500	2	\$ 7.000
Linos	\$ 3.800	0,5	\$ 1.900
Dacrones	\$ 3.300	0,5	\$ 1.650
Hilaza	\$ 0	400	\$ 135
Hilo	\$ 1	80	\$ 96
Botones	\$ 100	10	\$ 1.000
Cauchos	\$ 157	8	\$ 1.253
Hilo caucho	\$ 60	5	\$ 300
Encaje	\$ 300	10	\$ 3.000
Adornos	\$ 100	5	\$ 500
Cintas	\$ 250	5	\$ 1.250
<b>TOTAL M.P.</b>	<b>\$ 10.952</b>	<b>498</b>	<b>\$ 13.031</b>

Fuente: Autores de la investigación.

Tabla 40. Materia prima por producto. Traje típico niño.

<b>TRAJE TÍPICO NIÑO</b>			
<b>Materia Prima Directa</b>	<b>Valor/metro</b>	<b>Cant. necesaria (mts.)</b>	<b>Valor M.P. usada</b>
Satín	\$ 3.500	1	\$ 3.500
Linos	\$ 3.800	0,2	\$ 760
Dacrones	\$ 3.300	0,3	\$ 990
Hilaza	\$ 0	400	\$ 135
Hilo	\$ 1	80	\$ 96
Botones	\$ 100	4	\$ 400
Cauchos	\$ 157	3	\$ 470
Hilo caucho	\$ 60	2	\$ 120
Encaje	\$ 300	5	\$ 1.500
Adornos	\$ 100	3	\$ 300
Cintas	\$ 250	2	\$ 500
<b>TOTAL M.P.</b>	<b>\$ 10.952</b>	<b>487,5</b>	<b>\$ 6.381</b>

Fuente: Autores de la investigación

Tabla 41. Materia Prima por producto. Muñeones

<b>MUÑECONES</b>			
<b>Materia Prima Directa</b>	<b>Valor/metro</b>	<b>Cant. necesaria (mts.)</b>	<b>Valor M.P. usada</b>
Peluche	\$ 28.000	3	\$ 84.000
Guata	\$ 3.500	3	\$ 10.500
Hicopor	\$ 3.000	1	\$ 3.000
Hilaza	\$ 0	200	\$ 68
Hilo	\$ 1	60	\$ 72
Cremayeras	\$ 3.800	2	\$ 7.600
Cauchos	\$ 157	3	\$ 470
<b>TOTAL M.P</b>	<b>\$ 10.258</b>	<b>269,2</b>	<b>\$ 105.710</b>

Fuente: Autores de la investigación

□ *Mano de obra Directa*

En Agata's Disfraces se labora por turnos de ocho horas.

Tabla 42. Mano de obra directa.

<b>MANO DE OBRA DIRECTA</b>			
<b>Producto</b>	<b>Valor hora</b>	<b>Tiempo/h</b>	<b>Valor por tiempo</b>
Disfraz adulto	\$ 3.515	1,5	\$ 5.272
Disfraz niño	\$ 843.538	1	\$ 3.515
Traje típico adulto	\$ 3.515	2	\$ 7.029
Traje típico niño	\$ 3.515	1	\$ 3.515
Muñeones	\$ 3.515	3	\$ 10.544

Fuente: Autores de la investigación

Tabla 43. Costos indirectos de fabricación.

<b>COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN</b>			
	<b>Valor mes</b>	<b>Periodicidad</b>	<b>Valor servicio</b>
Servicios de lavandería	\$ 60.000	15 días	\$ 300.000
Servicios de mantenimiento máquinas	\$ 25.000	6 meses	\$ 150.000
Servicio agua	\$ 92.500	2 meses	\$ 185.000
Bolsas plásticas	\$ 250.000	1 mes	
Servicio energía	\$ 175.000	1 mes	\$ 175.000
Arriendo local fábrica	\$ 500.000	1 mes	\$ 500.000
Total CIF en producción	\$ 1.102.500		

Fuente: Autores de la investigación

Tabla 44. Proyección Costos Materia Prima.

PRODUCTOS	MATERIA PRIMA	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3
DISFRACES NIÑOS ALQUILER	5.060	\$ 4.047.600	\$ 4.585.931	\$ 5.044.524
DISFRACES ADULTOS ALQUILER	11.160	\$ 26.224.825	\$ 29.252.955	\$ 31.718.479
DISFRACES NIÑOS VENTA	5.060	\$ 75.893	\$ 85.986	\$ 94.585
DISFRACES ADULTOS VENTA	11.160	\$ 3.794.230	\$ 4.298.863	\$ 4.728.749
TRAJES TÍPICOS NIÑO ALQUILER	6.381	\$ 15.314.400	\$ 17.219.767	\$ 18.810.295
TRAJES TÍPICOS ADULTO ALQUILER	13.031	\$ 19.285.880	\$ 19.864.456	\$ 19.864.456
MUÑECONES VENTA	105.710	\$ 1.797.062	\$ 1.916.302	\$ 1.988.163
MUÑECONES ALQUILER	105.710	\$ 2.748.447	\$ 4.191.910	\$ 4.371.564
MUÑECONES PUBLICITARIOS	105.710	\$ 5.074.056	\$ 6.532.847	\$ 7.839.417
<b>TOTAL</b>	<b>368.979</b>	<b>\$ 78.362.392</b>	<b>\$ 87.949.017</b>	<b>\$ 94.460.231</b>

Fuente: Autores de la investigación

Tabla 45. Proyección Costos Mano de Obra.

PRODUCTOS	M.O.D	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3
DISFRACES NIÑOS ALQUILER	3.515	\$ 2.811.793	\$ 3.185.761	\$ 3.504.337
DISFRACES ADULTOS ALQUILER	5.272	\$ 12.389.461	\$ 13.820.049	\$ 14.984.843
DISFRACES NIÑOS VENTA	3.515	\$ 52.721	\$ 59.733	\$ 65.706
DISFRACES ADULTOS VENTA	5.272	\$ 1.792.518	\$ 2.030.923	\$ 2.234.015
TRAJES TÍPICOS NIÑO ALQUILER	3.515	\$ 8.435.378	\$ 9.484.880	\$ 10.360.964
TRAJES TÍPICOS ADULTO ALQUILER	7.029	\$ 10.403.633	\$ 10.715.742	\$ 10.715.742
MUÑECONES VENTA	10.544	\$ 179.252	\$ 191.146	\$ 198.314
MUÑECONES ALQUILER	10.544	\$ 274.150	\$ 418.131	\$ 436.051
MUÑECONES PUBLICITARIOS	10.544	\$ 506.123	\$ 651.633	\$ 781.960
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 36.845.028</b>	<b>\$ 40.557.997</b>	<b>\$ 43.281.931</b>

Fuente: Autores de la investigación

Tabla 46. CIF proyectado.

PRODUCTOS	C.I.F	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3
DISFRACES NIÑOS ALQUILER	5.513	\$ 4.410.000	\$ 4.996.530	\$ 5.496.183
DISFRACES ADULTOS ALQUILER	5.513	\$ 12.954.375	\$ 14.450.192	\$ 15.668.096
DISFRACES NIÑOS VENTA	5.513	\$ 82.688	\$ 93.685	\$ 103.053
DISFRACES ADULTOS VENTA	5.513	\$ 1.874.250	\$ 2.123.525	\$ 2.335.878
TRAJES TÍPICOS NIÑO ALQUILER	5.513	\$ 13.230.000	\$ 14.876.033	\$ 16.250.078
TRAJES TÍPICOS ADULTO ALQUILER	3.963	\$ 5.864.500	\$ 6.040.435	\$ 6.040.435
MUÑECONES VENTA	3.963	\$ 67.363	\$ 71.832	\$ 74.526
MUÑECONES ALQUILER	3.963	\$ 103.025	\$ 157.133	\$ 163.867
MUÑECONES PUBLICITARIOS	3.963	\$ 190.200	\$ 244.883	\$ 293.859
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 38.776.400</b>	<b>\$ 43.054.247</b>	<b>\$ 46.425.976</b>

Fuente: Autores de la investigación

□ *Costos de producción proyectados*

Para determinar este costo es necesario tener en cuenta la mano de obra directa e indirecta, y las materias primas entre otros. A continuación se muestran discriminadas:

Tabla 47. Costos de producción proyectados a tres años.

PRODUCTOS	Costos de producción	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
DISFRACES NIÑOS VENTA	14.087	\$ 211.301	\$ 239.404	\$ 263.345
DISFRACES ADULTOS VENTA	21.944	\$ 7.460.998	\$ 8.453.311	\$ 9.298.642
MUÑECONES VENTA	120.216	\$ 2.043.676	\$ 2.179.280	\$ 2.261.003
MUÑECONES PUBLICITARIOS	120.216	\$ 5.770.379	\$ 7.429.363	\$ 8.915.235
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 15.486.353</b>	<b>\$ 18.301.357</b>	<b>\$ 20.738.224</b>

Fuente: Autores de la investigación

Tabla 48. Proyección de ingresos por ventas en pesos.

PRODUCTOS	Precio de venta	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
DISFRACES NIÑOS VENTA	65.000	\$ 975.000	\$ 1.104.675	\$ 1.215.143
DISFRACES ADULTOS VENTA	85.000	\$ 28.900.000	\$ 32.743.700	\$ 36.018.070
MUÑECONES VENTA	380.000	\$ 6.460.000	\$ 6.888.640	\$ 7.146.964
MUÑECONES PUBLICITARIOS	800.000	\$ 38.400.000	\$ 49.440.000	\$ 59.328.000
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 74.735.000</b>	<b>\$ 90.177.015</b>	<b>\$ 103.708.177</b>

Fuente: Autores de la investigación

Tabla 49. Proyección de ingresos por alquiler en pesos.

PRODUCTOS	Precio de venta	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
DISFRACES NIÑOS ALQUILER	20.000	\$ 16.000.000	\$ 18.128.000	\$ 19.940.800
DISFRACES ADULTOS ALQUILER	35.000	\$ 82.250.000	\$ 91.747.250	\$ 99.479.975
TRAJES TÍPICOS NIÑO ALQUILER	8.000	\$ 19.200.000	\$ 21.588.800	\$ 23.582.880
TRAJES TÍPICOS ADULTO ALQUILER	12.000	\$ 17.760.000	\$ 18.292.800	\$ 18.292.800
MUÑECONES ALQUILER	160.000	\$ 4.160.000	\$ 6.344.800	\$ 6.616.720
<b>Total</b>		<b>\$ 139.370.000</b>	<b>\$ 156.101.650</b>	<b>\$ 167.913.175</b>

Fuente: Autores de la investigación

Tabla 50. Proyección por venta y alquiler en unidades.

PRODUCTO	Cantidad por Año			Crecimiento	
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	Año 1 / Año 2	Año 2 / Año 3
DISFRACES NIÑOS ALQUILER	800	880	986	1,10	1,12
DISFRACES ADULTO ALQUILER	2350	2545	2760	1,08	1,08
DISFRACES NIÑO VENTA	15	17	18	1,13	1,06
DISFRACES ADULTO VENTA	340	374	411	1,10	1,10
TRAJES TÍPICOS NIÑO	2400	2620	2862	1,09	1,09
TRAJES TÍPICOS ADULTO	1480	1480	1480	1,00	1,00
MUÑECONES VENTA	17	18	18	1,06	1,00
MUÑECONES ALQUILER	26	39	40	1,50	1,03
MUÑECONES PUBLICITARIOS	48	60	72	1,25	1,20

Fuente: Autores de la investigación

□ *Costo de consumo*

El punto de fabricación está ubicado en el barrio Kennedy, en estrato tres, el cual determina las tarifas tanto para el servicio de acueducto y alcantarillado como para el de suministro de energía eléctrica. Servicios que son indispensables para el funcionamiento de la empresa; el primero, es necesario para el mantenimiento y lavado de los productos después del alquiler, proceso que se realiza directamente en el punto de fábrica; y el segundo, es indispensable para el funcionamiento de la maquinaria.

Tabla 51. Consumo de Servicios Públicos.

Servicio público	Valor factura	Valor mensual
Servicio de acueducto y alcantarillado	\$ 92.500	\$ 185.000
Servicio de energía eléctrica	\$ 175.000	\$ 175.000

Fuente: Autores de la investigación

□ *Costo de mantenimiento Maquinaria*

Agata's contrata una revisión periódica de la maquinaria, servicio que es prestado por una persona natural, el promedio del costo de mantenimiento de cada máquina es de aproximadamente treinta mil pesos(\$30.000). Agata's realiza un mantenimiento de las cuatro máquinas y de la cortadora cada seis meses por un valor de ciento cincuenta mil pesos (\$150.000).

Tabla 52. Proveedor de servicio de mantenimiento.

Nombre	Teléfono	Valor servicio	Periodicidad
Edgar Lombana	3132895215	\$150000	6 meses

Fuente: Autores de la investigación

Tabla 53. Gastos de ventas.

GASTOS DE VENTAS						
DESCRIPCIÓN GASTOS VENTAS	CANTIDAD	VALOR UNIT	VALOR TOTAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Personal variable	3	\$ 843.538	\$ 2.530.613	\$ 2.530.613	\$ 2.606.532	\$ 2.684.728
Personal de ventas	2	\$ 843.538	\$ 1.687.076	\$ 20.244.907	\$ 20.852.254	\$ 21.477.822
Volantes	1	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 515.000	\$ 530.450
Página web y Páginas Amarillas	1	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.150.000	\$ 5.304.500
Tarjetas	3	\$ 100.000	\$ 300.000	\$ 900.000	\$ 927.000	\$ 954.810
		<b>TOTAL</b>	<b>\$ 10.017.689</b>	<b>\$ 29.175.521</b>	<b>\$ 30.050.786</b>	<b>\$ 30.952.310</b>

Fuente: Autores de la investigación

Tabla 54. Gastos administrativos.

GASTOS ADMINISTRATIVOS						
DESCRIPCIÓN GASTOS ADMINISTRATIVOS	CANTIDAD	VALOR MES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	
Sueldo Gerente	1	\$ 1.687.076	\$ 20.244.907	\$ 20.852.254	\$ 21.477.822	
Papelería	1	\$ 450.000	\$ 450.000	\$ 463.500	\$ 477.405	
Transportes	1	\$ 500.000	\$ 6.000.000	\$ 6.180.000	\$ 6.365.400	
Gastos de representación	1	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 515.000	\$ 530.450	
Cámara y Comercio renovación	1	\$ 350.000	\$ 350.000	\$ 360.500	\$ 371.315	
Internet	1	\$ 106.000	\$ 1.272.000	\$ 1.310.160	\$ 1.349.465	
Celular	1	\$ 120.000	\$ 1.440.000	\$ 1.483.200	\$ 1.527.696	
		<b>TOTAL</b>	<b>\$ 3.713.076</b>	<b>\$ 30.256.907</b>	<b>\$ 31.164.614</b>	<b>\$ 32.099.553</b>

Fuente: Autores de la investigación

Tabla 55. Estado de Resultados proyectado anual a tres años.

<b>ESTADOS DE RESULTADOS PROYECTADO ANUAL</b>			
<b>AGATA'S DISFRACES</b>			
	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>
<b>VENTAS</b>	<b>\$ 214.105.000</b>	<b>\$ 246.278.665</b>	<b>\$ 271.621.352</b>
Ventas	\$ 74.735.000	\$ 90.177.015	\$ 103.708.177
Alquiler	\$ 139.370.000	\$ 156.101.650	\$ 167.913.175
+ COMPRAS	\$ 7.680.000	\$ 7.910.400	\$ 8.147.712
+ MANO DE OBRA FIJA	\$ 36.845.028	\$ 40.557.997	\$ 43.281.931
+ MANO DE OBRA VARIABLE	\$ 1.200.000	\$ 1.236.000	\$ 1.273.080
+ COSTOS FIJOS DE PRODUCCION	\$ 15.486.353	\$ 18.301.357	\$ 20.738.224
+ C.I.F. TRAJES ALQUILER	\$ 36.561.900	\$ 40.520.322	\$ 43.618.660
+ DEPRECIACIÓN Y DIFERIDOS	\$ 20.062.151	\$ 13.374.768	\$ 13.374.768
<b>TOTAL COSTO DE VENTAS</b>	<b>\$ 111.355.433</b>	<b>\$ 115.226.444</b>	<b>\$ 123.559.742</b>
<b>UTILIDAD BRUTA (Ventas - costo de ventas)</b>	<b>\$ 102.749.567</b>	<b>\$ 131.052.221</b>	<b>\$ 148.061.609</b>
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 30.256.907	\$ 31.164.614	\$ 32.099.553
GASTOS DE VENTAS	\$ 29.175.521	\$ 30.050.786	\$ 30.952.310
<b>UTILIDAD OPERACIONAL (utilidad bruta- G.F.)</b>	<b>\$ 43.317.139</b>	<b>\$ 69.836.821</b>	<b>\$ 85.009.747</b>
- OTROS EGRESOS	\$ 2.227.109	\$ 2.304.529	\$ 2.471.195
- GASTOS FINANCIEROS	\$ 1.926.945	\$ 2.216.508	\$ 2.444.592
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS (U.O. - Otr G.)</b>	<b>\$ 39.163.086</b>	<b>\$ 65.315.784</b>	<b>\$ 80.093.960</b>
IMPUESTOS	\$ 12.923.818	\$ 21.554.209	\$ 26.431.007
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 26.239.267</b>	<b>\$ 43.761.575</b>	<b>\$ 53.662.953</b>

Fuente: Autores de la investigación

Tabla 56. Balance General proyectado.

<b>BALANCE GENERAL PROYECTADO</b>				
<b>AGATA'S DISFRACES</b>				
<b>ACTIVO</b>	<b>INICIAL</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>
CAJA	\$ 500.000	\$ 14.317.252	\$ 5.000.000	\$ 4.000.000
BANCOS		\$ 30.000.000	\$ 17.657.799	\$ 14.061.207
INVERSIONES			\$ 14.000.000	\$ 20.000.000
INVENTARIOS	\$ 42.037.218	\$ 62.099.370	\$ 75.474.137	\$ 88.848.905
-DEPRECIACIÓN INVENTARIOS		\$ 20.062.151	\$ 13.374.768	\$ 13.374.768
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 42.537.218</b>	<b>\$ 86.354.470</b>	<b>\$ 98.757.169</b>	<b>\$ 113.535.344</b>
<b>ACTIVO FIJO</b>				
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 8.550.000	\$ 8.550.000	\$ 28.550.000	\$ 28.550.000
EQUIPO DE CÓMPUTO Y COMUNICACIONES	\$ 1.900.000	\$ 1.900.000	\$ 1.900.000	\$ 1.900.000
MUEBLES Y ENSERES	\$ 5.650.000	\$ 5.650.000	\$ 5.650.000	\$ 5.650.000
DEPRECIACIÓN		\$ 4.654.167	\$ 5.904.167	\$ 5.904.167
<b>TOTAL ACTIVO FIJO NETO</b>	<b>\$ 16.100.000</b>	<b>\$ 11.445.833</b>	<b>\$ 30.195.833</b>	<b>\$ 30.195.833</b>
OTROS ACTIVOS				
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 58.637.218</b>	<b>\$ 97.800.304</b>	<b>\$ 128.953.002</b>	<b>\$ 143.731.178</b>
<b>PASIVO</b>				
CUENTAS POR PAGAR				
OBLIGACIONES FINANCIERAS			\$ 5.000.000	\$ 5.000.000
IMPUESTOS POR PAGAR		\$ 12.923.818	\$ 21.554.209	\$ 26.431.007
PRESTACIONES SOCIALES				
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 12.923.818</b>	<b>\$ 26.554.209</b>	<b>\$ 31.431.007</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
APORTES SOCIALES	\$ 58.637.218	\$ 58.637.218	\$ 58.637.218	\$ 58.637.218
UTILIDADES RETENIDAS				
UTILIDADES DEL EJERCICIO		\$ 26.239.267	\$ 43.761.575	\$ 53.662.953
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 58.637.218</b>	<b>\$ 84.876.486</b>	<b>\$ 102.398.794</b>	<b>\$ 112.300.171</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 58.637.218</b>	<b>\$ 97.800.304</b>	<b>\$ 128.953.002</b>	<b>\$ 143.731.178</b>

Fuente: Autores de la investigación

Es importante resaltar que inicialmente Agata's Disfraces no cuenta con Bancos, es recomendable abrir una cuenta Bancaria para tener un mayor control del efectivo y crear una relación comercial que más adelante sirva para apalancar proyectos de crecimiento del negocio, teniendo en cuenta que refleja utilidades para el primer año de \$26.239.267, para el segundo de \$53.844.227 y el tercer año de \$71.696.853, capital que podría reinvertirse para la expansión del negocio.

□ *Punto de equilibrio*

Para obtener el punto de equilibrio es necesario conocer los costos fijos y variables, los costos variables son aquellos que cambian en proporción directa con los volúmenes de producción y ventas, mientras que los costos fijos son aquellos costos que permanecen constantes durante un periodo de tiempo sin importar el volumen que se produzca o se venda.

Tabla 57. Estado de costos de producción alquiler.

<b>AGATA'S DISFRACES</b>	
<b>Estado de Costo de Producción (ALQUILER)</b>	
MANO DE OBRA DIRECTA	\$ 34.314.415
MATERIALES DIRECTOS	\$ 67.621.152
COSTO PRIMO	\$ 101.935.567
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN	\$ 36.561.900
<b>COSTO DE PRODUCCIÓN</b>	<b>\$ 138.497.467</b>

<b>UNIDADES</b>	<b>3176</b>
<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>\$ 43.608</b>

Fuente: Autores de la investigación

Tabla 58. Estado de costos de producción ventas.

<b>AGATA'S DISFRACES</b>	
<b>Estado de Costo de Producción (VENTAS)</b>	
MANO DE OBRA DIRECTA	\$ 2.530.613
MATERIALES DIRECTOS	\$ 10.741.240
COSTO PRIMO	\$ 13.271.853
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN	\$ 2.214.500
<b>COSTO DE PRODUCCIÓN</b>	<b>\$ 15.486.353</b>

<b>UNIDADES</b>	<b>372</b>
<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>\$ 41.630</b>

Fuente: Autores de la investigación

Tabla 59. Flujo de efectivo Agata's Disfraces.

<b>ESTADO FLUJO DE EFECTIVO</b>			
<b>AGATA'S DISFRACES</b>			
<b>CONCEPTO</b>	<b>ESTADO DE FLUJOS AÑO 1</b>	<b>ESTADO DE FLUJOS AÑO 2</b>	<b>ESTADO DE FLUJOS AÑO 3</b>
<b>AGATAS DIFRACES</b>			
<b>Resultados del ejercicio</b>	26.239.268	53.844.227	71.696.854
Partidas que no afectan el efectivo			
Gasto depreciación	24.716.318	13.374.768	13.374.768
Provisión impuesto de renta	12.923.818	26.520.291	35.313.375
<b>Cambios en activos y pasivos operacionales</b>			
Deudores	-	-	-
Inventarios	-	(20.062.150)	(13.374.768)
Cargos diferidos y otros activos	-	-	-
Proveedores	-	-	-
Cuentas por pagar	-	-	-
Impuestos por pagar	12.923.818	13.596.473	8.793.084
Obligaciones laborales	-	-	-
Pasivo estimado y provisiones	(12.923.819)	(26.520.291)	(35.313.375)
Otros pasivos	-	-	-
<b>Efectivo neto provisto por las actividades de operación</b>	<b>37.640.135</b>	<b>60.753.318</b>	<b>80.489.938</b>
<b>Flujos de efectivo por las activades de inversión</b>			
Inversiones	-	(30.000.000)	-
Propiedad, Planta y Equipo	(20.062.151)	(32.124.769)	(13.374.768)
<b>Efectivo neto usado en actividades de inversión</b>	<b>(20.062.151)</b>	<b>(62.124.769)</b>	<b>(13.374.768)</b>
<b>Flujo de efectivo de las actividades de financiación</b>			
Obligaciones financieras	-	5.000.000	-
Capital Social	-	-	-
Prima en colocación de acciones	-	-	-
Reserva Legal	-	-	-
Reservas ocasionales	-	-	-
Revalorización del patrimonio	-	-	-
Resultados de ejercicios anteriores	-	(26.239.268)	(53.844.227)
<b>Efecto neto provisto en las actividades de financiación</b>	<b>-</b>	<b>(21.239.268)</b>	<b>(53.844.227)</b>
<b>Aumento en el efectivo</b>	<b>43.817.252</b>	<b>(22.610.719)</b>	<b>13.270.943</b>
<b>Efectivo al comienzo del periodo.</b>	<b>500.000</b>	<b>44.317.252</b>	<b>21.706.533</b>
<b>Efectivo al final de periodo.</b>	<b>44.317.252</b>	<b>21.706.533</b>	<b>34.977.476</b>

Fuente. Autores de la investigación

Tabla 60. Tasa interna de retorno.

<b>TASA INTERNA DE RETORNO</b>	
<b>AGATA'S DISFRACES</b>	
Inv. inicial	(58.637.218)
año 1	26.239.267
año 2	53.844.227
año 3	71.696.853
TIR	55%

Fuente: Autores de la investigación

Agata's presenta una tasa interna de retorno de 55%, por lo tanto, se puede afirmar que el proyecto es viable, teniendo en cuenta que en la actualidad la tasa de interés más alta de referencia es la de usura que se encuentra en el 21.32% E. A. para el último trimestre del 2010, según información obtenida por la Superintendencia Financiera de Colombia.

El presente plan financiero parte de la proyección en ventas, la cual se calculó de acuerdo a información suministrada por el propietario, clientes actuales, e información recolectada de los proveedores, y su finalidad es servir como guía, para obtener la utilidad o crecimiento proyectado,

Se toman aquí, como parámetros, las propuestas del plan de mercadeo desarrolladas en el ítem 7.5, en donde se proponen estrategias tendientes a obtener el índice de ventas presupuestado, el cual se estimó en un 10% para los artículos con mayor rotación.

Adicionalmente, este 10% de incremento se puede lograr haciendo crecer la planta actual, ya que se estima que para cumplir con volúmenes mayores a los actuales es importante invertir parte de las utilidades proyectadas en más maquinaria y mano de obra, acción que permitirá el crecimiento de la capacidad instalada de la planta y permitirá cubrir la demanda de sus productos.

El crecimiento que se proyecta depende del mejoramiento y de la puesta en marcha de las estrategias planteadas en el punto 7.5: Estrategias de mercado.

### 7.6.3. Plan de ventas

#### *Promoción de Ventas*

Con el propósito de dar cumplimiento a la proyección de ventas estimada que se puede observar en la tabla y el gráfico que se muestran a continuación, se propone la contratación de un promotor de ventas que se encargue de dar a conocer los productos y las marcas en todas las épocas del año. Para tal fin, se seguirá un plan de relaciones públicas que por vía telefónica permita establecer un contacto previo con personas

claves de diferentes entidades e instituciones, para así concretar visitas personales para dar a conocer el portafolio de productos y/o servicios de la empresa.

Tabla 61. Proyección de ventas anual a tres años.

PRODUCTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
DISFRACES NIÑOS ALQUILER	800	880	986
DISFRACES ADULTO ALQUILER	2350	2545	2760
DISFRACES NIÑO VENTA	15	17	18
DISFRACES ADULTO VENTA	340	374	411
TRAJES TIPICOS NIÑO	2400	2620	2862
TRAJES TIPICOS ADULTO	1480	1480	1480
MUÑECONES VENTA	17	18	18
MUÑECONES ALQUILER	26	39	40
MUÑECONES PUBLICITARIOS	48	60	72

Fuente: Autores de la investigación

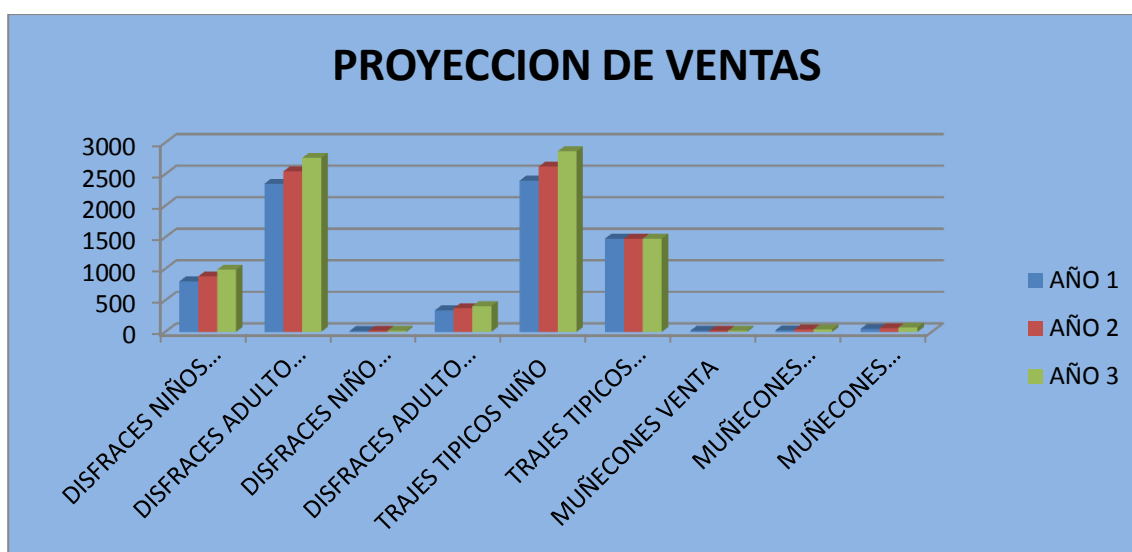


Ilustración 34. Proyección de ventas a tres años.

Fuente: Autores de la investigación

## 8. RECOMENDACIONES

- Es necesario que Agata's implemente el plan de negocio, para crecer y posicionarse en el mercado mediante el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas a corto mediano y largo plazo.
- Es indispensable para la organización y el desarrollo administrativo, asignar un responsable de la elaboración de informes y estados financieros que sirva como base para la toma de dediciones e inversiones futuras.
- Agata's debe contar con equipos tecnológicos que permitan sistematizar y ordenar la información necesaria para el conocimiento de los productos y/o servicios.
- Se recomienda la implementación de controles que permitan el mejoramiento y evaluación de cada una de las áreas involucradas, brindando así productos y/o servicios de calidad.
- El punto de venta debe realizar y mantener actualizado un inventario ordenado por tallas y debe implementarse un cuidado adecuado de los productos, mediante la realización de un mantenimiento preventivo a cada prenda por medio del lavado y el cubrimiento de las prendas.
- Es necesario desarrollar una campaña publicitaria, esto mediante el mejoramiento de la pagina web y la publicidad a través de otros medios que permitan dar a conocer más los productos y servicios que brinda Agata's
- Agata's debe brindar al personal contratado, garantías laborales como seguridad social y capacitación en aspectos como el servicio al cliente, contabilidad básica, corte y confección. Lo anterior, según las funciones asignadas y el área a la cual pertenece dicho personal.
- Es importante que la empresa establezca metas claras y cuantificables.

## 9. CONCLUSIONES

- Agata's cuenta con la experiencia de su propietario y colaboradores, una buena capacidad de producción, un buen grado de aceptación del producto y una imagen positiva ante los clientes.
- Agata's, sin embargo, no cuenta con una marca que genere recordación a los clientes, actualmente tiene la oportunidad de desarrollar etiquetas y empaques para sus productos, con el propósito de brindar una buena imagen.
- La empresa carece de un sistema de información que le provea los datos necesarios para la toma de decisiones y no cuenta con un sistema que le permita conocer su inventario actual en cifras y unidades.
- Tecnológicamente Agata's requiere la compra de maquinaria y equipos de oficina que le permitan mejorar su capacidad productiva y la sistematización de la información.
- Agata's aprovecha todos los desperdicios textiles, para la elaboración de nuevos productos.
- El directivo de Agata's hasta el momento, no ha establecido oficialmente la visión, misión, principios y valores que guían la organización.
- El hecho de concretar y definir tales aspectos es clave para la creación de una cultura organizacional y un direccionamiento estratégico. El análisis realizado en este estudio hace evidente la necesidad de que la empresa defina y asuma un direccionamiento estratégico claro.
- La consolidación de las diferentes áreas funcionales de la empresa y su adecuada articulación, el mejoramiento del proceso productivo, el manejo adecuado de los recursos y de la información, son condiciones necesarias para garantizar el crecimiento y sostenibilidad de Agata's.
- La implementación del plan de negocios propuesto y la consecuente reestructuración de la empresa le permitirán canalizar sus fortalezas y emprender las acciones pertinentes para minimizar sus debilidades e incrementar así su productividad y competitividad.

## BIBLIOGRAFÍA

- Amaya, Jairo (2009) *Gerencia: Planeación y estrategia*. Bucaramanga: Universidad Santo Tomás.
- ANDI (2010), Cámara Algodón, Fibras, Textil, Confecciones. *Información General*, [en línea], disponible en <http://www.andi.com.co/pages/comun/infogeneral.aspx?Id=26&Tipo=2>, recuperado: 23 de mayo de 2010
- Andriani, Carlos; Biasca, Rodolfo y Rodríguez, Mauricio (2003), *Un nuevo sistema de gestión para lograr pymes de clase mundial*, Bogotá: Norma
- Balanko-Dixon, Greg (2008), *Cómo elaborar un plan de negocios exitoso*, México, D.F: McGraw Hill.
- Bussinescol (s. f.), *Sección Pymes: definición y características*, [en línea] disponible en: <http://www.businesscol.com/empresarial/pymes/>, recuperado: 20 de abril de 2010.
- Cámara de Comercio de Bogotá (s. f.), Guía: *Conoce las formas jurídicas para legalizar la empresa: Tipos de sociedades*, Bogotá, [en línea] disponible en [http://camara.ccb.org.co/documentos/3530\\_tipos\\_sociedades.pdf](http://camara.ccb.org.co/documentos/3530_tipos_sociedades.pdf)
- Colombia (2000). Ley 590 de 2000, Bogotá: *Diario Oficial* No. 44.078 de 12 de julio 2000, Bogotá: Congreso de la República, [en línea], disponible en [http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2000/ley\\_0590\\_2000.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2000/ley_0590_2000.html)
- Colombia (2004). Ley 905 de 2004, Bogotá: *Diario Oficial* No. 45.628 de 2 de agosto de 2004, Bogotá: Congreso de la República, [en línea] disponible en [http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2000/ley\\_0590\\_2000.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2000/ley_0590_2000.html)
- Colombia (2006). Ley 1014 de 2006, *Diario Oficial* No. 46.164 de 27 de enero de 2006, Bogotá: Congreso de la República, [en línea], disponible en [http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2006/ley\\_1014\\_2006.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2006/ley_1014_2006.html), recuperado: 20 de abril de 2010.
- Colombia (2009). *Diario Oficial* No. 47.409 de 13 de julio de 2009. Ley 1314 de 2009, Bogotá: Congreso de la República, [en línea], disponible en [http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2009/ley\\_1314\\_2009.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2009/ley_1314_2009.html), recuperado: 20 de abril de 2010.
- Colombia (2009). Ley 1258 de 2008, Bogotá: *Diario Oficial* No. 47.194 de 5 de diciembre de 2008, Bogotá: Congreso de la República, [en línea], disponible en [http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2008/ley\\_1258\\_2008.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2008/ley_1258_2008.html) recuperado: 20 de abril de 2010
- Daniel & Brandon, Joel (1994), *Reingeniería: cómo aplicarla con éxito en los negocios*, Bogotá: McGraw Hill.

- Consejo Nacional de Política Económica y Social (2007). *Política nacional para la transformación productiva y la promoción de las micro, pequeñas y medianas empresas: un esfuerzo público-privado*. Documento Conpes 3484. Bogotá: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo - Departamento Nacional de Planeación - Dirección de Desarrollo Empresarial. [En línea], disponible en <http://www.snc.gov.co/Es/Politica/Documents/Conpes%203484.pdf>, recuperado: 20 de abril de 2010.
- DANE (2010), *Resultados muestra mensual manufacturera*. Marzo de 2010, [en línea], disponible en <http://www.desarrolloeconomico.gov.co/index.php/Noticias-de-Actualidad-Econ%C3%B3mica/informe-del-dane-sobre-muestra-mensual-manufacturera-marzo-2010.html>, recuperado: 10 de septiembre de 2010.
- Daniel & Brandon, Joel (1994), *Reingeniería: cómo aplicarla con éxito en los negocios*, Bogotá: McGraw Hill.
- Departamento Nacional de Planeación (2007), Plan Nacional de Desarrollo 2006-2010 Estado Comunitario: desarrollo para todos. *Diario Oficial* Año CXLIII N.º 46.700 del 25 de julio de 2007. Bogotá, [en línea] disponible en <http://www.dnp.gov.co/PortalWeb/LinkClick.aspx?fileticket=LNQRfw1bAXo%3d&tabid=65>
- Ferrell, O.C; Hirt, Geoffrey; Adriaensens, M.; Flores, M.A. y. Ramos, L. (2003) *Introducción a los Negocios*. Mc Graw Hill
- Finch, Bryan (2001), *Cómo desarrollar un plan de negocios*. Barcelona: Gedisa.
- Flórez, Julio (2002). *Cómo crear y dirigir la nueva empresa*. Bogotá: Ecoediciones
- Franklin, Benjamín y Gómez, Guillermo (2001), *Organización y métodos*, México: Mc Graw Hill.
- Hammer, James & Champy, James (1993), *Reingeniería*, Bogotá: Norma.
- Harrington, H. James & Harrington, James S.(1997), *Administración total del mejoramiento continuo: La nueva generación*, Bogotá: McGraw Hill.
- Hernández, José L. (2009), *Planeación estratégica y de la calidad*, [en línea], disponible en [www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/planeacion-estrategica-y-de-la-calidad.htm](http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/planeacion-estrategica-y-de-la-calidad.htm), recuperado: 11 de septiembre de 2010.
- Hernández, Roberto; Fernández, Carlos y Baptista, Pilar (2002), *Metodología de la investigación*. México: MacGraw Hill.
- Inexmoda (2010), *Información del sector textil y de confección*, [en línea], disponible en <http://www.inexmoda.org.co/TextilConfecci%C3%B3n/Informaci%C3%B3ndelsector/tabid/272/Default.aspx>, recuperado: 20 de abril de 2010.
- Kinney, Thomas y Taylor, James (1993) *Investigación de mercados: un enfoque aplicado*. México: McGraw Hill.
- Kotler, Philip & Armstrong, Gary (2001), *Marketing*, Mexico: Prentice Hall
- Lamb, Charles; Hair, Joseph & Mc Daniel,(1998), *Marketing* México: Thompson

- MAFFRE Crediseguro S.A.(marzo de 2010), *Informe sector textil y confecciones colombiano: Análisis sectorial*, Medellín, [en línea], disponible en [http://www.crediseguro.com.co/dmdocuments/INFORME\\_SECTOR\\_TEXTIL\\_Marzo\\_2010.pdf](http://www.crediseguro.com.co/dmdocuments/INFORME_SECTOR_TEXTIL_Marzo_2010.pdf)
- Mejía, Carlos A. (2004), *Estrategia del conocimiento*. Abril de 2004, [en línea], disponible en [www.plannig.com.co](http://www.plannig.com.co), recuperado: 11 de septiembre de 2010.
- MisiónPyme.com. (2008). *La salud Ocupacional en Colombia*. Viernes 17 de octubre de 2008, [en línea], disponible en: <http://www.misionpyme.com/cms/content/view/3069/61/>. Recuperado: 24 de enero de 2011.
- Neira, José (2008), *Como preparar el plan de empresa*. Madrid: edit. Fundación Confemetal.
- Petty, William; Longenecker, Justin & Moore, Carlos (2010), *Administración de pequeñas empresas: Lanzamiento y crecimiento*, México: Learning editors.
- Pope, Jeffrey(2002). *Investigación de mercados Guía Maestra para el profesional*, Bogotá: Norma
- Ramírez, Carlos (2005), *Fundamentos de administración*, Bogotá: Ecoe ediciones.
- Rodríguez, Darío (2005),*Diagnóstico organizacional*. México: Alfaomega Grupo editor.
- Tamayo, Mario (1999), “La Investigación”, *Serie Aprender a investigar*, Mód. 2, Bogotá: Instituto Colombiano de fomento de la educación superior, ICFES, Subdirección técnica y de fomento, [en línea] disponible en <http://aprendeenlinea.udea.edu.co/lms/moodle/course/view.php?id=428>, recuperado: 9 de marzo 2010
- Terri, George (1961), *Principios de la administración*, Nueva York: McGraw Hill.
- Tovar, Edmer (1998,25 de octubre), *El Tiempo*, [en línea], disponible en <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-825850>
- Vidal, Elizabeth (2004), *Diagnóstico organizacional*. Bogotá: Ecoe ediciones.

## **Anexo 1. ENTREVISTA CON EL PROPIETARIO DE LA EMPRESA**

El objetivo de esta entrevista es recopilar datos para conocer la situación actual del negocio.

**Nombre:** Hernando Pérez Giraldo

### **1. ¿Qué factores lo motivaron a crear este negocio?**

Venía con un negocio del cuero que fracasó, conocía de diseño, un amigo peruano me propuso fabricación de disfraces, surgió así la idea del negocio me di cuenta de la rentabilidad, inicie con el almacén de galerías con pocos trajes, que recibí como pago de una deuda. Con persistencia porque el primer año fue difícil, a partir de la idea de pautar en páginas amarillas se fue posicionando, al siguiente año el negocio creció iniciando así con otro punto de venta.

Este negocio nació por casualidad y por la necesidad de conseguir plata para la familia.

### **2. ¿Cómo está constituido legalmente su negocio?**

Estoy registrado en cámara de comercio y ante la Dian, en confecciones, como persona natural.

### **3. ¿En qué año se registro ante la cámara de comercio?**

Me registré en el año 1980 como Persona Natural, y como disfraces Agata's estoy registrado desde 2004.

### **4. ¿Qué experiencia tiene en el sector de las confecciones?**

Tengo treinta años de experiencia.

### **5. ¿Donde está localizado su negocio?**

La fábrica está situada en el barrio Mandalay, en la carrera 78 G No 5B-26, el punto de venta está ubicado en la Carrera 23 No 53A - O5, en el barrio Galerías.

### **6. ¿Conoce usted los beneficios que ofrece el gobierno al constituirse como persona jurídica?**

No.

### **7. ¿Cuántos socios tiene actualmente el negocio?**

Yo trabajo solo.

### **8. ¿Con cuántos empleados cuenta su negocio?**

Cuento con cinco empleados formales y cuatro Informales o satélites.

### **9. ¿Con qué estructura organizacional cuenta su negocio actualmente?**

Están en cabeza mía todas las decisiones, pero no hay nada definido.

### **10. ¿Ha establecido un organigrama del negocio?**

No está establecido formalmente.

### **11. ¿Ha planteado formalmente los objetivos del negocio? ¿Cuáles son?**

No, pero sí los tengo claros.

Llegar a ser una gran empresa, ese es mi objetivo principal, poco a poco se va consiguiendo mediante la expansión en el mercado. Y hacer una empresa estable para sacar a mi familia adelante.

**12. ¿Tiene usted estipulado una visión y misión del negocio? ¿cuál es?**

La visión es ser el mejor almacén de disfraces del país, y la misión es generar empleo y que mi familia este bien.

**13. ¿Sus colaboradores conocen la visión y la misión?**

Sí claro, pero no está escrita.

**14. ¿Ha establecido políticas que direccionen su negocio?**

Pues las políticas que tengo claras son cumplir con los pagos tanto a los empleados como a los arriendos.

**15. ¿Con qué mecanismos de control cuenta actualmente su negocio?**

Contablemente con planillas que yo diseñé, facturas e inventario anual, aún no llevo una contabilidad definida.

**16. ¿Realiza una planeación adecuada, que le permita reaccionar frente al cambio?**

Sí, me estoy preparando para el cambio, día a día se realizan reformas, estoy convencido que con una mayor inversión los resultados van a ser mejores.

**17. ¿Qué tipo de contrato tienen sus colaboradores?**

Solo de palabra, a todos les pago al destajo diariamente.

**18. ¿Cómo determina la remuneración de sus colaboradores?**

Por el grado de preparación, experiencia y capacidad de trabajo.

**19. ¿Sus colaboradores cuentan con seguridad industrial?**

No.

**20. ¿Cómo realiza usted el proceso de selección o la elección del perfil adecuado?**

De acuerdo a la necesidad de la empresa por medio de hojas de vida.

**21. ¿Con qué alianzas estratégicas cuenta actualmente su negocio?**

Aliado con dos puntos de venta que se encuentran a nombre de mi esposa.

**22. ¿Cuenta actualmente con programas tecnológicos administrativos y contables?**

No.

**23. ¿Cuáles son los productos y servicios que ofrece su negocio actualmente?**

Fabricación, venta y alquiler de disfraces y trajes típicos, publicidad para empresas muñecos publicitarios ejemplo (Rama, Ecopetrol, Varta).

**24. ¿Cuáles son los productos de mayor rotación?**

Son los Trajes típicos.

**25. ¿Cómo fijan los precios de los productos y servicios?**

De acuerdo al uso que tenga la prenda o el grado de dificultad de fabricación.

**26. ¿Cómo financia usted su producción?**

El cliente siempre da el 50 % cuando es fabricación, cuando es en alquiler es de contado, no necesita mucha financiación.

**27. ¿Cómo se encuentra posicionado el negocio en el mercado?**

Ya tenemos una experiencia de 6 años.

**28. ¿Cómo identifica las necesidades actuales de sus clientes?**

En este negocio el cliente dice qué es lo que necesita, por eso nos buscan.

**29. ¿Ha realizado un estudio de satisfacción de sus clientes?**

No, Pero la mayoría de clientes manifiesta su satisfacción me llaman y felicitan.

**30. ¿Cómo da a conocer sus servicios?**

Tenemos en este momento Páginas Amarillas, por City TV, Emisoras, como Candela, se pacta con canje, por el alquiler yo recibo publicidad.

**31. ¿Qué problemas han afectado directamente su negocio?**

Al principio los problemas económicos yo monté esta empresa con las uñas, en este punto ya no necesito plata para que el negocio funcione. Y otro es la tecnificación, maquinaria para mejorar la terminación de los productos mejorando la producción.

**32. ¿Qué medidas se han tomado para la solución de los problemas que se han presentado?**

Se tiene pensado comprar dos maquinas para mejorar la proyección: collarín y zigzadora.

**33. ¿Cuenta con algún sistema de control de calidad de sus productos?**

Sí, claro, antes de que salgan de la fábrica se revisan muy bien, hay una persona encargada de esto.

**34. ¿Qué factores tiene en cuenta para innovación y desarrollo del producto?**

La forma del diseño y la demanda, por lo que entre más días, hay más clientes; tengo en cuenta lo que el cliente necesita, este negocio ha crecido con la publicidad voz a voz, y en no quedar mal a los clientes, este ha sido el éxito.

**35. ¿Cómo ve el sector de textil y de confecciones en Colombia actualmente?**

Ese sector está muy regular, para la muestra un familiar que trabaja conmigo actualmente ha tenido pérdidas debido a la crisis mundial, pero esto a mí no me ha afectado.

**36. ¿Cómo ve su negocio en un futuro?**

Me veo bien, estoy preparándome para darle una mejor imagen y mejor proyección al negocio.

**37. ¿Ha pensado en exportar sus productos?**

En el momento no, primero es afirmarme más en el negocio a nivel nacional, con páginas amarillas me conocen a nivel nacional.

## Anexo 2. ENCUESTA SOBRE PROCESOS Y ÁREAS FUNCIONALES

### IDENTIFICACIÓN

1. Nombre: \_\_\_\_\_
2. Edad \_\_\_\_\_ años Sexo F \_\_\_\_\_ M \_\_\_\_\_
3. Posición en la empresa:  
Propietario/a \_\_\_\_\_ Gerente/a \_\_\_\_\_ Administrador/a \_\_\_\_\_
4. Nivel educativo  
Profesional \_\_\_\_\_ Est. Universitario \_\_\_\_\_ Técnico \_\_\_\_\_  
Aux. Técnico \_\_\_\_\_ Bachiller \_\_\_\_\_ Primaria \_\_\_\_\_
5. Fecha de creación de la empresa: mes \_\_\_\_\_ año \_\_\_\_\_
6. Capital inicial \_\_\_\_\_
7. Principal sector productivo:  
Industria \_\_\_\_\_ Comercio \_\_\_\_\_  
Servicios \_\_\_\_\_ Transporte \_\_\_\_\_ Otros \_\_\_\_\_  
¿Cuál? \_\_\_\_\_
8. Principales actividades, productos o servicios:
  1. \_\_\_\_\_
  2. \_\_\_\_\_
  3. \_\_\_\_\_

### DIRECCIÓN

#### 1. División del trabajo administrativo

- A. Cuenta con personal que toma decisiones de orden administrativo sin consultarlo a usted.
- B. La mayor parte de las decisiones de orden administrativo las toma usted, sin consultarlas abiertamente con alguno/s de sus empleados.
- C. Si usted no está, no se toman decisiones.

#### 2. Estabilidad del personal

- A. La mayor parte de su personal es directo
- B. La mayor parte de su personal es temporal y su número se incrementa por temporadas
- C. Cuenta con personal directo y toma muy pocos temporales.

### **3 Personal por relaciones contractuales**

- A. La mayor parte del personal es asalariado
- B. La mayor parte del personal son miembros de la familia.
- C. Se cuenta con miembros de la familia y con asalariados, en proporción similar.

### **4. Recurso humano**

Para el diseño, fabricación y venta de los productos Agata's cuenta con:

- A. 1 a 10 Empleados
- B. 11 a 50 Empleados
- C. 51 a 200 Empleados

### **5. Manual de procedimientos**

- A. Hay una definición clara de las funciones y tareas de cada miembro de la empresa.
- B. Las funciones de los empleados están sujetas a los cambios del negocio
- C. No están definidas las funciones y tareas de cada miembro de la empresa

### **6. Estructura organizacional**

- A. Existe teóricamente la estructura organizacional pero no se utiliza.
- B. No existe.

### **7. Control gerencial**

- A. Existe un sistema de control gerencial funcionando.
- B. El sistema de control existe pero no se aplica adecuadamente.
- C. No existe, se improvisa.

### **8. Imagen de la empresa**

- A. La empresa tiene una buena imagen en el entorno en el que se desenvuelve.

- B. La empresa tiene una imagen regular.
- C. La empresa tiene una imagen negativa en el entorno.
- D. No sabe

### **9. Administración**

- A. El dueño de la empresa ha contribuido a la conducción de la misma.
- B. El dueño de la empresa no tiene los conocimientos y habilidades para conducirla.
- C. Nadie asume esta función.

## **CONTABILIDAD/ FINANZAS**

### **1. Control contable**

- A. Cuenta con un contador que trabaja de manera regular, emite comprobantes y realiza declaraciones tributarias.
- B. Lleva algunos controles regularmente y recurre al contador sólo cuando tiene problemas.
- C. No tiene contabilidad regular.

### **2. Acceso a crédito**

- A. Dispone normalmente de líneas de crédito (proveedores o entidades financieras)
- B. Puede acceder a servicios de crédito si lo necesita.
- C. Difícilmente podría acceder a un crédito, si lo necesitara.
- D. No sabe

### **3. Razones para no acceder al crédito**

- A. Desconoce cómo solicitar un crédito.
- B. Ha solicitado pero se lo han negado por falta de garantías.
- C. No le gusta endeudarse.
- D. No cree que lo necesite

## MERCADEO Y VENTAS

### 1. Dinámica de ventas

- A. Sus ventas han crecido en el último año
- B. Sus ventas se mantienen.
- C. Sus ventas vienen decreciendo.
- D. No lo sabe

### 3. ¿Quién realiza las ventas?

- A. Usted.
- B. Algún familiar      ¿Quién? \_\_\_\_\_
- C. Personal asalariado.

### 4. Canales

- A. Tiene vendedores o puntos de venta propios distintos al establecimiento donde produce.
- B. Vende principalmente a intermediarios.
- C. Vende a consumidores finales en el propio local de producción

### 4. Ubicación del mercado fundamental para su principal producto

- A. En varias localidades de la ciudad.
- B. En las principales ciudades o regiones del país.
- C. En su misma localidad de producción.

### 5. Promoción y publicidad

- A. Realiza publicidad promocional regularmente.
- B. Realiza publicidad promocional ocasionalmente.

C. No realiza publicidad promocional.

¿Si se realiza promoción y publicidad por qué medios lo hace?

---

---

---

## **PRODUCCIÓN**

### **1. Instalaciones**

- A. El local que emplea es de uso exclusivo para la empresa y se encuentra separado del hogar.
- B. El espacio que emplea la empresa forma parte de la vivienda, pero es de uso exclusivo para las actividades de la empresa.
- C. El espacio que emplea la empresa se utiliza también para desarrollar actividades de la familia.

### **2. Equipamiento**

- A. Además de equipos básicos cuenta con equipo especializados.
- B. Tiene los principales equipos básicos.
- C. Sólo cuenta con herramientas y algunos de los equipos básicos.

### **3. Obsolescencia y soporte**

- A. Los equipos tienen bajo riesgo de obsolescencia tecnológica pero buen soporte de repuestos.
- B. Los equipos tienen un riesgo medio de obsolescencia tecnológica pero buen soporte de repuestos.
- C. Los equipos tienen un alto riesgo de obsolescencia tecnológica y cuesta mucho conseguir repuestos.
- D. No lo sabe

### **4. Calidad (respecto de productos con valores similares, que compiten por el mismo mercado)**

- A. Sus productos tienen calidad superior.
- B. Sus productos tienen similar calidad.
- C. Sus productos son de menor calidad.
- D. No lo sabe

## **5. Eficiencia**

- A. La empresa hace un buen uso de los recursos (calidad, desechos).
- B. La empresa hace un uso normal de los recursos.
- C. La empresa no hace un buen uso de los recursos.
- D. No lo sabe

# **INNOVACIÓN**

## **1. Desarrollo de productos o procedimientos**

- A. La empresa desarrolla y lanza productos nuevos con frecuencia diferenciándose de la competencia.
- B. Casi siempre se produce lo mismo que la competencia.
- C. Se cambia los productos con menos frecuencia que la competencia.
- D. Desarrolla nuevos productos según los pedidos de los clientes actuales

## **2. Personal**

- A. El personal tiene capacidad de innovar.
- B. Al personal a pesar de que quiere participar activamente en todas las labores de la empresa no se le subministra el espacio adecuado ni se le estimula.

### Anexo 3. ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES

Nombre del cliente \_\_\_\_\_

Edad \_\_\_\_\_

Género F  M

Ocupación: Empleado  Estudiante  Independiente Ho

Teléfono \_\_\_\_\_ Correo  electrónico

Punto de venta \_\_\_\_\_

Producto comprado \_\_\_\_\_

Producto cotizado \_\_\_\_\_

1. Con que frecuencia utiliza usted estos productos
  - a. Una vez al mes
  - b. Más de dos veces en el mes
  - c. Una vez en el año
  - d. Otra Cuál \_\_\_\_\_
  
2. ¿Cuál es el grado de satisfacción general con respecto al producto adquirido?
  - a. Completamente satisfecho
  - b. satisfecho
  - c. insatisfecho
  - d. completamente insatisfecho
  
3. En comparación con otras alternativas el producto adquirido es:
  - a. Mucho mejor
  - b. Algo mejor
  - c. Mas o menos igual
  - d. Algo peor Mucho peor
  - e. No lo sabe
  
4. ¿Comprará o utilizará usted nuevamente el producto adquirido?
  - a. Seguro que sí
  - b. Probablemente sí
  - c. No sé
  - d. Probablemente no
  - e. Seguro que no
  
5. ¿Recomendaría a usted este producto a otras personas?  
Si  No
  
6. ¿Qué grado de importancia le da a usted a los siguientes aspectos a la hora de comprar? Por favor marque de 1 a 5 el grado de importancia, siendo 5 el de mayor grado de importancia.

Calidad del producto \_\_\_\_\_

Relación calidad precio \_\_\_\_\_

Proceso de compra del producto \_\_\_\_\_

Experiencia de uso \_\_\_\_\_  
Servicio postventa \_\_\_\_\_

7. Considera que el valor del producto fue:
  - a. Justo
  - b. Excesivo
  - c. Bajo
  
8. ¿Agata's ofrece productos competitivos?
  - a. Totalmente de acuerdo
  - b. De acuerdo
  - c. En desacuerdo
  - d. Totalmente en desacuerdo
  - e. No aplica

## Anexo 4. MANUAL DE FUNCIONES

### MANUAL DE FUNCIONES

CARGO: Gerente

JEFE INMEDIATO: N.A.

ÁREA: Administrativa

OBJETIVO: Planear, organizar, coordinar y controlar el funcionamiento general de la empresa.

#### FUNCIONES PRINCIPALES

- Negociar toda clase de contratos necesarios para el desarrollo de la actividad de la empresa de acuerdo a los objetivos planteados.
- Representar a la empresa ante las diferentes instituciones que lo acrediten como tal
- Dirigir y supervisar todas las actividades relacionadas con el funcionamiento y cumplimiento de los objetivos de la empresa.
- Responder por el crecimiento de su capital
- Diseñar y ejecutar planes para el desarrollo de productos de acuerdo al requerimiento del mercado.

PERFIL ACADÉMICO: Profesional en Administración de Empresas

#### RESPONSABILIDADES:

	<u>Alta</u>	<u>Baja</u>
Responsabilidad sobre bienes materiales y equipos	x	
Responsabilidad y manejo de información	x	
Supervisión del trabajo de otras personas	x	
Manejo de dineros o documentos similares	x	

#### EXPERIENCIA Y HABILIDADES

Requiere conocimientos del área administrativa, técnica y operativa, preferiblemente con conocimientos relacionados en diseño y experiencia mínima de un año en el sector.

## MANUAL DE FUNCIONES

CARGO: Jefe de producción

JEFE INMEDIATO: Gerente

ÁREA: Administrativa

OBJETIVO: Controlar y distribuir los recursos adecuadamente para el desarrollo productivo.

### FUNCIONES PRINCIPALES

- Administrar los recursos físicos y humanos disponibles para la elaboración de productos.
- Tener la información necesaria para el desarrollo de la producción (cantidades, materiales, tiempos de entrega)
- Verificar que los productos elaborados cuenten con la calidad necesaria

PERFIL ACADÉMICO: Técnico o profesional en carreras a fines a la producción

### RESPONSABILIDADES:

	<u>Alta</u>	<u>Baja</u>
Responsabilidad sobre bienes materiales y equipos	x	
Responsabilidad y manejo de información		x
Supervisión del trabajo de otras personas		x
Manejo de dineros o documentos similares	x	

### EXPERIENCIA Y HABILIDADES:

Requiere conocimientos de Diseño, Corte, Confección, maquinaria y manejo de recursos entre otros con experiencia mínima de tres años.

## MANUAL DE FUNCIONES

CARGO: Administrador punto de venta

JEFE INMEDIATO: Gerente

ÁREA: Administrativa

OBJETIVO: controlar las actividades de venta o alquiler del producto

### FUNCIONES PRINCIPALES

- Velar por el buen manejo de los recursos del punto de venta
- Tener constante comunicación con el Gerente con el fin de realizar una retroalimentación diaria del estado del punto de venta
- Tener al día la información de la mercancía existente.
- Mantener actualizada la información contable
- Realizar diariamente arqueo de caja Menor

PERFIL ACADÉMICO: Técnico o Profesional en carreras administrativas

### RESPONSABILIDADES:

	<u>Alta</u>	<u>Baja</u>
Responsabilidad sobre bienes materiales y equipos	x	
Responsabilidad y manejo de información	x	
Supervisión del trabajo de otras personas	x	
Manejo de dineros o documentos similares	x	

### EXPERIENCIA Y HABILIDADES

Requiere conocimientos del área administrativa, contable y operativa, preferiblemente con conocimientos relacionados con el manejo de servicio al cliente, administración de recursos humanos y físicos.

## MANUAL DE FUNCIONES

CARGO: Costurero

JEFE INMEDIATO: Gerente

ÁREA: Producción

OBJETIVO: Realizar la elaboración de los trajes mediante la costura de los mismos

### FUNCIONES PRINCIPALES

- Cortar, armar y coser el vestuario
- Verificar la calidad y diseño de cada producto

PERFIL ACADÉMICO: Bachiller

### RESPONSABILIDADES:

	<u>Alta</u>	<u>Baja</u>
Responsabilidad sobre bienes materiales y equipos	x	
Responsabilidad y manejo de información		x
Manejo de dineros o documentos similares		x

### EXPERIENCIA Y HABILIDADES

Requiere conocimientos de materiales, diseño y manejo de Maquinaria (maquina plana, fileteadora, cortadora entre otras), con una experiencia mínima de un año.

## MANUAL DE FUNCIONES

CARGO: Mensajero

JEFE INMEDIATO: Gerente

ÁREA: Administrativa

OBJETIVO: Recibo y entrega de materiales y prendas

### FUNCIONES PRINCIPALES

- Realizar entrega oportuna de los productos terminados
- Compra de materiales
- Pago de servicios públicos y demás

### RESPONSABILIDADES:

	<u>Alta</u>	<u>Baja</u>
Responsabilidad sobre bienes materiales y equipos	x	
Responsabilidad y manejo de información		x
Manejo de dineros o documentos similares	x	

### EXPERIENCIA Y HABILIDADES

Requiere conocimientos de Ubicación geográfica, principales entidades financieras, proveedores entre otras, con experiencia mínima de dos años





