

Plan de Negocios Auditextiles

Contenido

INTRODUCCION	3
1 IDEA DEL NEGOCIO	3
2 PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	3
Visión	3
Misión	3
Análisis FODA	3
Fortalezas	3
Debilidades	4
Oportunidades	4
Estrategia genérica	5
Análisis del entorno	5
Análisis del Macroentorno	6
Aspectos políticos	7
Aspectos demográficos y sociales	8
Aspectos contractuales	8
Análisis del microentorno	9
Rivalidad entre competidores	9
Amenaza de aparición de nuevos competidores	9
Amenaza de productos sustitutos	10
Poder de negociación de los proveedores	10
3 MERCADEO	10
Sondeo de Mercado	10
Objetivos generales	10
Hipótesis iniciales	11
Alcance del sondeo de mercado y cobertura	11
Focus Group	11
Resultados del Focus Group	11
Conclusiones del sondeo de Mercado	11
Plan de mercadotecnia	12
Estrategia de mercadotecnia	12

Perfil del Cliente	12
Mezcla de mercadotecnia	12
Producto	12
Distribución	12
Precio.....	12
Promoción	13
4 OPERACIONES Y ORGANIZACIÓN	13
Objetivos de operaciones.....	13
Estrategias de operaciones	13
Calidad.....	13
Producto.....	13
Características del Producto Final:.....	13
Localización	14
Recursos Humanos.....	14
Diseño de operaciones.....	14
Recepción y selección de la tela.....	14
Colocación de moldes en al tela mediante un pre-planteamiento.....	14
Tendido.....	14
Corte.....	14
Revisado	14
Estampado.....	15
Confección.....	15
Limpieza y control de calidad.....	15
Planchado.....	15
Etiquetado, doblado y embolsado	15
Almacén, Producto Final	15
Control de calidad	15
Organización.....	15
5 ANALISIS FINANCIERO	15
Supuestos generales	15
6. ASPECTOS LEGALES Y TRIBUTARIOS.....	18

INTRODUCCION

El presente proyecto busca evaluar económica y financieramente la viabilidad de la puesta en marcha de una fábrica orientada a la confección de prendas de tejido de punto, para abastecer en el corto plazo, el mercado local y en el mediano plazo, alcanzar mercados del exterior. La fábrica estará ubicada en la Ciudad de Manizales, Colombia.

Sustentados en la confección de modelos que toman de base las modas de EEUU y Europa y considerando el gran número de la población infantil, se prevé el éxito del negocio. Esto permitirá sentar las bases para un futuro inicio de exportación de prendas a países de Sudamérica.

1 IDEA DEL NEGOCIO

Las confecciones de punto de algodón, son un producto de consumo selectivo que está sujeto a modas, gustos, preferencias y estacionalidades en el año. La empresa se dedicará a confeccionar productos con diseños únicos enfocados a la población infantil y para que el producto sea diferenciado al de la competencia se tendrá variedad en los estampados, acabado, presentación y precio. La empresa debe buscar en el mediano plazo exportar.

2 PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

Visión

Estar entre las diez empresas con mayor exportación de prendas de vestir infantiles.

Misión

Confeccionar prendas de vestir para el público infantil. Así, se satisfará la necesidad de este mercado a la hora de vestir con prendas cómodas e informales.

Objetivos organizacionales

Se plantean los siguientes objetivos.

- » Logra la meta de producción de 2660 camisas por mes en el primer año
- » Exportar a algún país vecino dentro de los primeros 5 años.

Análisis FODA

Este análisis permite explicar la relación de la organización a implementar con la forma como la empresa va a competir en el mercado.

Fortalezas

- » Adecuado posicionamiento en el mercado: Las confecciones colombianas se han ubicado en un exigente nicho de mercado debido a la alta calidad de sus textiles, atendiendo a las principales marcas de prendas de vestir del mundo.
- » Disponibilidad de mano de obra: En términos generales, la industria local cuenta con una oferta laboral adecuadamente capacitada, que abarca a profesionales, técnicos y operarios. Esta disponibilidad permite colocar puestos de trabajo en las distintas etapas del proceso productivo.

Debilidades

» Alta informalidad y subvaluación de importaciones: Uno de los principales problemas de la industria textil local, particularmente la que atiende al mercado doméstico, es el creciente ingreso de prendas aparentemente subvaluadas provenientes del Asia, así como el alto número de empresas que trabajan de manera informal, vendiendo productos de mala calidad a un bajo costo. Asimismo, existe un elevado índice de contrabando en las fronteras del norte, sur y oriente del país, situación que ha tenido como efecto la salida del mercado de diversas empresas formales que vendían sus productos localmente. Es importante señalar que, dada la difícil coyuntura económica que atraviesa el país, el mercado local se ha orientado más hacia productos de bajo precio y baja calidad, lo cual ha incentivado el crecimiento de los problemas mencionados líneas arriba.

» Elevado costo de la mano de obra: La mano de obra colombiana es relativamente más cara que en los países competidores de Asia e India. De acuerdo a la Sociedad Nacional de Industrias (SIN), los costos laborales locales son aproximadamente 74% mayores que en India, 75% que en Indonesia, 80% que en China y 81% que en Paquistán. Esto es en parte explicado por cargos adicionales al ingreso del trabajador (comúnmente llamados "sobrecostos"), como el Impuesto Extraordinario de Solidaridad, las contribuciones sociales, etc.

» Problemas estructurales en las PYME: Las PYMES, una parte importante del sector, especialmente en las confecciones, cuentan con diversos problemas estructurales, lo cual les impide obtener un adecuado desarrollo para poder ser competitivas y rentables. Los principales problemas son la desinformación con respecto a líneas de crédito de financiamiento, poca inversión en tecnología de punta, el descuido en los períodos de entrega de la mercadería, la falta de experiencia exportadora y la ausencia de economías de escala.

Oportunidades

» Posibilidad de ingresar a nuevos nichos de mercado: La participación de las exportaciones textiles colombianas es poco significativa a nivel mundial, habiéndose concentrado en nichos altos del mercado. A pesar de que los textiles colombianos tienen evidentes ventajas competitivas en estos nichos de mercado (debido a la calidad de sus fibras naturales), existe la posibilidad de encontrar nuevos segmentos. Adicionalmente, tal como se ha indicado, existe una gran concentración de nuestras exportaciones hacia el mercado norteamericano, pero ya se ha incursionado con cierto éxito en Europa. Este segundo mercado, por lo tanto, constituye una excelente oportunidad de crecimiento, en cuyo caso se entraría a competir principalmente con productores de Medio Oriente y Europa del Este. La competencia en Asia sería más complicada, debido a la oferta proveniente de productores de la región, aunque en la mayoría de los casos la misma se dirija a un segmento de mercado bajo.

Amenazas

» Continuación de la tendencia al deterioro de los cultivos de algodón: Algo que no merece mayor explicación pues ha sido tocado, en sentido contrario, líneas atrás. En todo caso, basta decir que, tal como ya se ha explicado, existe el riesgo de que la fortaleza que ofrece la disponibilidad del algodón local a la industria textil se pierda paulatinamente.

» La competencia externa. Los países del sudeste asiático cuentan con un costo de la mano de obra y de servicios públicos significativamente inferior al de la industria colombiana. Por otro lado, de no tomarse las medidas necesarias para controlar el

ingreso ilegal de dichos productos a nuestro territorio, el mercado local podría verse afectado aún más.

Estrategia genérica

Se analizará las tres estrategias competitivas descritas por Michael Porter.

Dado el alto número de empresas de confecciones, el alto grado de informalidad, contrabando e importaciones subvaloradas, usar una estrategia competitiva de precios no es adecuado a la realidad de un negocio por empezar.

Así la opción siguiente es la estrategia de diferenciación. Esta se logra al crear un producto o servicio que es percibido por el consumidor como exclusivo o superior al promedio. El consumidor valora más el producto diferenciado y esto se traduce en un mayor precio de venta. Sin embargo lograr esto implica un gran esfuerzo de marketing para poder diferenciar nuestro producto del resto.

El tercer enfoque es la estrategia de segmentación. Implica elegir un determinado segmento del mercado al cual atender y una vez seleccionado este, decidir si se va a asumir una tendencia hacia la diferenciación o liderazgo en costos.

Claramente nuestro objetivo es apuntar hacia el mercado externo. De ahí que nuestro producto debe ser un producto de calidad y de buen precio. Nuestra estrategia competitiva será atender el segmento de clase media y media alta de la población con un producto de calidad y precios competitivos. Para posteriormente dar el salto hacia el exterior, Partiendo de estos tres enunciados debemos tener muy claro el tiempo en que dichas propuestas se van a cumplir, con cuanto capital se va a contar y además si necesitaremos ampliar la planta (ya que se tiene pensado abrir tres sucursales mas), y determinar si con las que tenemos será suficiente para este mercado.

Análisis del entorno

La industria textil y de confecciones es uno de los sectores manufactureros de mayor importancia para el desarrollo de la economía nacional, ya que por sus características y potencial constituye una industria altamente integrada, altamente generadora de empleo y que utiliza en gran medida recursos naturales del país. En tal sentido, la industria textil y de confecciones genera demanda a otros sectores, como el agrícola por el cultivo de algodón; el ganadero, para la obtención de pelos finos y lanas; la industria de plásticos, para los botones, cierres y otros; la industria química, por la utilización de insumos, etc.

La producción de textiles y confecciones ha mostrado una clara tendencia creciente durante los últimos años, gracias en gran medida al aumento de las exportaciones, que ha estado basado en la prolongada etapa de expansión económica de los países desarrollados, el otorgamiento de beneficios arancelarios para nuestros textiles por parte de EE.UU. a principios de la década pasada, la tendencia hacia el uso de fibras naturales y las adecuadas políticas comerciales llevadas a cabo por los empresarios locales. La industria ha venido creciendo anualmente a tasas mayores a 10%, salvo en el año 1998, el cual tuvo un comportamiento atípico debido al fenómeno El Niño.

En lo que respecta a las exportaciones de textiles y confecciones, estas han mostrado un comportamiento ascendente desde el año 1994, creciendo a una tasa promedio de 12%. En el año 2000 las exportaciones aumentaron 21.56%, principalmente por el incremento de las ventas de confecciones. Durante el 2000, las exportaciones textiles representaron el 10.31% de las exportaciones totales y el 34.13% de las exportaciones

no tradicionales, constituyéndose en el principal sector exportador de los productos no tradicionales.

Colombia es reconocida internacionalmente como un país que presenta grandes fortalezas en el negocio de los textiles y las confecciones, representando un importante porcentaje del PIB manufacturero 8% y un 3% del PIB nacional.

La crisis actual por la cual atraviesa la industria textil-confecciones obedece a varios factores que se conjugaron en contra del mercado colombiano en los tres últimos años¹, como la caída de la demanda mundial por efectos de la crisis financiera, la revaluación del peso, la baja en los precios internacionales de algunas materias primas, el contrabando como gran responsable de la crisis interna del sector y del desempleo, y el cierre de mercados clave para Colombia, como Ecuador y Venezuela, siendo estos últimos factores, los de mayor incidencia en el comportamiento del sector externo.

Ante la crisis económica actual y del sector, la industria está obligada a explorar nuevos nichos de mercado en busca de diversificación, a favor del crecimiento de las empresas del sector y la internacionalización de la economía. Para ello el Ministerio de Comercio Industria y Turismo ha impulsado el programa de transformación productiva sectores de clase mundial, que plantea mejorar la competitividad del país; donde las empresas trabajen por aumentar sus habilidades en el desarrollo y comercialización de productos y servicios de valor agregado, alcanzar una mayor participación en mercados internacionales, a través de los acuerdos comerciales vigentes y negociados, pero en espera de ratificación en el país, así como también desarrollar habilidades para producir y exportar con costos, calidad y ser competitivos.

Entre tanto, el sector textil (sector en el que se incluyen la elaboración de hilos, la fabricación de telas y el acabado de los productos textiles nacionales) para agosto de 2009, registró un decrecimiento superior al total de la industria. Dicho comportamiento es atribuible principalmente a la desaceleración de la demanda interna y a las menores exportaciones a Venezuela y Estados Unidos. Entre enero y agosto de 2009, la producción de los tres principales subsectores presentó un comportamiento negativo: el sector de hilatura, tejeduría y acabado de productos textiles decreció cerca de 9%, la producción del subsector de otros productos textiles cayó 25% y finalmente, la producción de tejidos y artículos de punto y ganchillo decreció cerca de 14% con respecto al mismo período del año anterior. Por su parte, durante este periodo, la producción de la industria registró un decrecimiento cercano a 7.5%.

Análisis del Macroentorno

Aspectos económicos

En el año 2009 el sector textil registró una caída en las exportaciones del 40% como consecuencia de la desaceleración económica, y su dependencia a países vecinos como Venezuela y Ecuador con los cuales las negociaciones comerciales se vieron afectadas en varias épocas del año.

Por otra parte, las importaciones decrecieron 18%, principalmente por el decrecimiento de las compras provenientes de China y de Estados Unidos. Sin embargo las importaciones textiles a China siguen siendo representativas con el 20% y de confecciones con el 40%.

El sector textil colombiano tiene especial concentración en el mercado de Venezuela, pues el 65% de sus exportaciones se dirigen a ese país, seguido de Ecuador con un 15%.

Como en el caso de todo bien normal, la demanda por confecciones aumenta cuando lo hace el nivel de ingreso de los consumidores, y viceversa. Esto es aún más evidente en aquellos productos que, como las prendas de vestir, no se incluyen en una canasta de subsistencia. Nótese que esto último no es contradictorio con el hecho de que la vestimenta sea una necesidad básica, puesto que, por lo general, tal necesidad ya ha sido satisfecha. En otras palabras, la adquisición de una prenda no busca satisfacer en la gran mayoría de los casos una necesidad básica, sino que está relacionada a factores sociales, modas, etc. Lo que es lo mismo, la decisión de compra de una prenda usualmente puede ser diferida por un plazo relativamente largo.

La industria Manufacturera muestra una gran reducción en los niveles de empleo, donde el sector textil y confecciones es una de las actividades que más influye en dicho comportamiento. Situación que ha sido desencadenada por las fuertes caídas en ventas y los altos costos de producción, la revaluación del peso, la crisis internacional, la problemática con Ecuador y Venezuela, y el ingreso al país de productos a bajo precio.

Aspectos políticos

El gobierno de turno tiene poco tiempo en el poder y nuestra coyuntura actual es de un proceso de consolidación de las instituciones democráticas y corrección de las desviaciones en cuanto manejo de la política. Existe expectativa por que el empresario local logre mejores facilidades para crecer en el mercado interno así como para alcanzar mercados del exterior. En este sentido, el negocio de exportación de confecciones muestra un futuro positivo en el mediano plazo. Si bien el sector textil confecciones ha enfrentado una de las peores crisis en los últimos tres años, hoy tiene la oportunidad de asegurar la posición del sector en el mercado local e internacional, avanzando en el Proyecto de Transformación Productiva Sectores de clase Mundial impulsado por el Ministerio de Comercio, Industria y turismo, el cual busca generar ingresos de al menos US\$ 14.3 mil millones, multiplicando el sector casi cuatro veces y generando 85.000 empleos aproximadamente al 2032.

Para lograr dicho posicionamiento y participación en nuevos mercados, el sector textil-confección debe generar habilidades que le permitan superar los factores que amenazan al sector.

- Generar habilidades que le permitan desarrollar y comercializar productos y servicios de valor agregado (no solo maquila, si no también colección completa), para lo cual es necesario desarrollar y mantener personal capaz de identificar tendencias de mercado, desarrollar colecciones, crear y posicionar marcas.
- Generar innovaciones de procesos y productos siempre y cuando su implementación sea viable en materia comercial y de producción.
- Habilidades que permitan lograr reconocimiento internacional en oportunidad de entrega, a través de personal capacitado en el manejo de equipos de manera eficiente y confiable, adquisición de tecnología avanzada y esfuerzos en investigación, pensando siempre en la mejora de los procesos.
- Y habilidades para producir y exportar con costos y calidad adecuada, lo que llevaría a la reducción de la informalidad y el contrabando en el mercado local.

“En el corto plazo 2009 – 2012, Colombia debe incrementar su presencia en otros países de la región, en un esfuerzo de diversificación de mercados, mientras trabaja en el fortalecimiento de la producción de paquete completo con productos y servicios de valor agregado y en la creación de redes de investigación y desarrollo; en el mediano plazo 2013-2019, aprovechando los resultados de las redes de investigación y desarrollo y su portafolio de productos y servicios de valor agregado, la industria colombiana podrá aumentar la penetración en los mercados donde tiene ya presencia, logrando así establecer una posición de liderazgo en las Américas; por último, la industria hará uso de la reputación, experiencia y habilidades que ha adquirido en las fases anteriores, para competir en mercados globales con productos diferenciados”. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2009).

Aspectos demográficos y sociales

Este factor es de evidente importancia para determinar la demanda por confecciones. A pesar de ser prácticamente imposible de medir, podemos dar algunas ideas sobre la forma en que afecta al sector. En primer lugar, hay que notar que cuando hablamos de confecciones no nos referimos a un único producto, sino a una amplia gama que varía en tipos, modelos, calidad, colores, reconocimiento de marca, etc.. Por lo tanto, al interior de la "demanda por confecciones" hay en realidad un gran número de demandas para cada producto particular. Así pues, los cambios en los gustos y preferencias del mercado podrían hacer que se reemplace la demanda de un producto específico por la de otro. Esto no implica, necesariamente, que la demanda por confecciones como un todo varíe. En segundo lugar, nótese que aquí sí pueden haber efectos claramente distintos en el lado de los textiles y de las confecciones. Por ejemplo, la tendencia ecológica ha hecho que se prefiera el uso de fibras naturales, lo que definitivamente ha tenido algún efecto al interior de la composición de la industria textil, pero probablemente ninguno al interior de la industria de confecciones. Finalmente, cabe mencionar que este factor hace que los ciclos de vida de las prendas de vestir sean muy cortos, lo que afecta de forma importante la demanda de las mismas, haciendo que aumente su elasticidad muy rápidamente. En otras palabras, el precio de una prenda tiende a caer rápida y significativamente cuando pasa de moda. Como veremos más adelante al analizar los factores competitivos del sector, esto hace que sea muy importante reducir al mínimo los tiempos de producción y despacho.

Aspectos contractuales

Dos elementos importantes que afectan la regulación de la industria a través de sus impactos sobre la capacidad de ésta para acceder a los factores de producción, son el acceso a fuentes de financiamiento y las regulaciones del gobierno. En el primer caso por ejemplo, es evidente que si no se dispone de un financiamiento de largo plazo será muy difícil que la industria pueda adquirir maquinaria e infraestructura moderna que le permita ser competitiva internacionalmente. En el caso colombiano, es claro que esto constituye una restricción para un mayor desarrollo del sector. En el segundo caso, también es claro que las regulaciones laborales pueden afectar la disponibilidad y

costo de los factores productivos. Por ejemplo, modificando las leyes laborales, o reduciendo los aranceles para ciertos insumos.

Análisis del microentorno

Rivalidad entre competidores

Actualmente, la industria textil en Colombia orienta una parte significativa de su producción a la exportación por lo que no sería un logro nuevo el orientar a AUDITEXILES a este hecho. Los principales clientes de las empresas exportadoras son grandes cadenas distribuidoras y marcas reconocidas internacionalmente especialmente en vecinos como Venezuela, Ecuador entre otros; Estos clientes definen los diseños y especificaciones de las prendas y proceden a hacer los pedidos en base a un precio estimado que les permite alcanzar los márgenes deseados en su cadena de distribución. En tal sentido, el margen de maniobra que tiene la empresa para negociar el precio y las condiciones es bastante limitado, aunque no nulo, puesto que, tal como hemos visto, los productores de otras ciudades y empresas legendarias cuentan con ciertas ventajas que hace que muchas veces los clientes posiblemente los prefieran por: cercanía, confiabilidad en las entregas, nivel de calidad estable, etc. De otro lado, las empresas que venden en el mercado interno enfrentan una gama de clientes mucho más dispersa, desde algunas tiendas por departamentos hasta grandes cantidades de pequeños comerciantes. Muchas de las empresas, además, están integradas hacia delante por lo que la competencia está más concentrada. Consecuentemente, en el caso del mercado doméstico la importancia de esta fuerza puede ser calificada como "alta". Así la gran cantidad de empresas confeccionistas que hay que enfrentar con características similares de producción y jerarquía hacen que este mercado sea bastante dinámico. Finalmente cabe destacar la informalidad vinculada a este sector que según estimaciones de instituciones especializadas, únicamente considerando la fuerza laboral empleada informalmente con nuestras prendas de vestir podría superar al del total de personas empleadas en confecciones de prendas de vestir en PYMES.

Amenaza de aparición de nuevos competidores

El mercado de países como China, ofreciendo productos a un menor precio pero en grandes volúmenes, puede representar una amenaza como un nuevo competidor, ya que la mano de obra en este país es muy barata. Los tratados de libre comercio también atraerán nuevos competidores, por cuanto faciliten la penetración de mercados internacionales de alto volumen de producción, también se pueden presentar nuevos competidores con las estrategias de gobierno, incentivando la creación de nuevas empresas con la exclusión de impuestos por algún tiempo.

Para competir contra estas posibles amenazas, se debe alcanzar o buscar la forma de tener mayor capacidad de producción a costos más bajos, porque así se abordaría gran parte del mercado con el nombre de la empresa, esto hace que el mayor riesgo de entrada de empresas con ventajas competitivas no venga de empresas fuera de la industria, sino de empresas que ya operan en otros nichos o etapas del proceso productivo.

Amenaza de productos sustitutos

Tal como se ha explicado, en estricto no existen sustitutos para las prendas de vestir. Incluso si consideramos solamente a la industria colombiana, la sustitución por productos extranjeros sería tratada bajo la "rivalidad interna" (al ser en realidad el mismo bien) y no en este punto. Sin embargo, aquí nos referiremos específicamente a los productores de prendas de algodón, al ser este el sector donde nos estamos ubicando. En este punto también será importante distinguir entre las exportadoras y las empresas dirigidas al mercado interno. Las primeras, tal como se ha indicado, están ubicadas en un segmento de mercado alto, que aprecia la calidad de la fibra colombiana. En tal sentido, en términos generales, es razonable suponer que tal segmento de mercado será menos proclive a sustituir las prendas de algodón de alta calidad por prendas sintéticas. La tendencia, más arraigada en países desarrollados, de preferir productos naturales refuerza esta hipótesis. Así pues, para las empresas exportadoras, esta fuerza competitiva puede considerarse como "baja". Ocurre lo contrario con las empresas que destinan su producción al mercado doméstico, debido a la menor sofisticación del mismo y a los diversos segmentos de mercado a los cuales apuntan. El consumidor local cambiará más fácilmente de prendas en función al precio.

Poder de negociación de los proveedores

Sería una fuerza moderada por la gran oferta de materias primas, insumos, equipos y la gran diversidad de servicios que adquiere AUDITEXTILES, por lo que esto implica una gran cantidad de empresas proveedoras. que buscan que sus clientes aumenten su consumo de productos y ventas en la compañía, significando en ellos mayores ingresos, dando un valor agregado al poder de negociación de los proveedores con el medio que le compete, siendo este el caso de los servicios públicos de abastecimiento de energía agua, entre otros que utilizamos en nuestra empresa.

También es fuerte en el caso de los servicios financieros que nos prestan en algún momento los bancos u otras entidades financieras de carácter privado pero si es visto desde un punto de vista de influencia en ventas, el poder de los proveedores es relativamente bajo, pues no tienen la fortaleza para imponer sus condiciones de precios y tamaño de pedido debido a los constantes. cambio que sufre la economía local y mundial en el caso de usar insumos extranjeros.

3 MERCADEO

Sondeo de Mercado

Objetivos generales

- » Conocer el proceso de toma de decisiones del cliente objetivo
- » Cuáles son los precios que pueden pagar los clientes

Hipótesis iniciales

- » Los clientes actuales se ven influenciados no sólo por la moda extranjera sino por la moda que dictan las dos grandes **cadenas de almacenes en Colombia.
- » Hay lugar para diseños creativos de camisas en el mercado local

Alcance del sondeo de mercado y cobertura

Se realizarán cuatro grupos de entrevistas para estudiar el comportamiento del consumidor objetivo. Esta será dividida en dos grupos uno de 15-24 años y otra de 24 a 35 años. Se invitarán jóvenes de los distritos objetivos.

Por análisis de las zonas comerciales en Lima Metropolitana se decide concentrarse en los siguientes distritos:

- San Miguel
- Jesús María
- Miraflores
- Surco
- Los Olivos

Focus Group

Se realizaron estas entrevistas invitando a las personas a un almuerzo gratis. Durante este almuerzo se realizaron las conversaciones. Todo esto fue grabado por una cámara de vídeo.

Resultados del Focus Group

El focus group contó con la participación animada de los asistentes. Los dos grupos del segmento más joven fueron muy expresivos en sus comentarios. Se consideran los resultados de estas entrevistas satisfactorios.

Conclusiones del sondeo de Mercado

Se obtuvieron las siguientes resultados:

- » Los dos grupos tienen sus gustos bien marcados y diferentes.
- » El grupo de menores sigue más la influencia americana. Todo lo contrario el grupo de jóvenes adultos se influye más **por la moda de las cadenas de almacenes que funcionan en Colombia
- » Ninguno de los dos grupos está dispuestos a pagar más sobreprecio que el promedio del mercado.
- » Solo un 10% de los jóvenes compra su ropa en Gamarra. Pero se nota una clara presión de grupo para negar dicha **compra.

Plan de mercadotecnia

Los objetivos del plan de mercadotecnia están claramente establecidos en los estimados de venta para el primer y segundo año.

Estrategia de mercadotecnia

Estrategia de segmentación de mercado y mercado meta. Inicialmente el segmento a cubrir será la ciudad de Lima. Un segundo paso es identificar las zonas donde nuestro público objetivo comprará. Se buscará concentrarse inicialmente en cinco distritos de Lima. De esta forma se concentran los esfuerzos y se puede hacer un mejor seguimiento de nuestro producto. Asimismo, se debe buscar colocar nuestro producto en las cadenas de almacenes que existen en Manizales.

Perfil del Cliente

Nuestro producto, ropa de tejido de punto, está orientado a la población infantil colombiana, quienes deciden su compra fuertemente influenciada por la moda. El perfil de nuestro consumidor típico son niños y jóvenes cuyas edades fluctúan entre los 1-15 años respectivamente. Estos dos grupos están divididos como estudiantes y universitarios y solteros o matrimonios jóvenes. Estos jóvenes en general gastan mucho en ropa de moda y son muy conscientes de su arreglo personal.

Mezcla de mercadotecnia

Producto

El producto debe ser de buena calidad. Se ha descubierto que la gente se ve influenciada mucho por las modas de las dos grandes cadenas de almacenes que operan en Colombia. Así que se deben estudiar esas tendencias para no desviarse de esos patrones. Sin embargo debemos ser capaces de diferenciarlos.

Las prendas serán sport, para ser usadas en cualquier ocasión. Se trabajarán dos marcas diferentes. Una para el público de 1-15 años. Y la otra marca para nuestro público objetivo mayor. Las marcas serán claramente identificables en el producto y estarán diseñadas hacia nuestro perfil del consumidor. Finalmente se debe aprovechar la Internet para obtener variedad en diseños. Cada serie de producción debe salir con nuevos diseños. Sólo se deben repetir los diseños más exitosos hasta un máximo de cuatro veces.

Distribución

Se tendrá un sistema de cinco vendedores para cada uno de los distritos seleccionados. Así, cada vendedor podrá conocer claramente su mercado y le dará mayor oportunidad para desarrollar su área. La gerencia de la empresa se encargará de desarrollar el mercado de los almacenes y exportación.

La distribución de los productos lo hará la gerencia como forma de controlar el trabajo de los vendedores.

Precio

Dada la gran competencia que existe en este sector, no podemos fijar precios fuera del rango del mercado. Lo que sí podemos hacer es que nuestra marca resalte a

través del diseño del producto.

Promoción

La promoción estará limitada a los puntos de venta. Se buscará que coloquen nuestros productos en zonas de alta visibilidad. Se dará un descuento si los comercios colocan los productos en escaparates.

4 OPERACIONES Y ORGANIZACIÓN

Objetivos de operaciones

Se tiene como objetivo la producción de 2660 camisas por mes. Así que el plan de operaciones debe ser diseñado para cumplir este objetivo.

Estrategias de operaciones

Dada el alto grado de competencia en el mercado a donde vamos a competir, todos los procesos de la organización deben estar orientados hacia la eficiencia. La eficiencia nos permitirá mantener un margen operativo aceptable.

Calidad

Se utilizaran dos calidades de telas:

- Temporada Invierno: Algodón Tanguis Cardado de 24/10
- Temporada Verano: Algodón Pima 40/1

Características de los insumos a emplear:

- Jersey 40/1 100% algodón Taguis
- Tela tubular
- Hilo texturizado 150 1 - 100% artificial
- Rib 40/1 1X1 = 2x2 100% algodón artificial
- Etiquetas de nylon de algodón bordadas.

Producto

Confecciones a realizar según la temporada:

Características del Producto Final:

- Los costados de las camisas (T-shirts) serán remallados con puntadas de seguridad.
- Las costuras y las orillas de las prendas serán remalladas con hilo texturizado
- La confección de las prendas inicialmente se harán mediante servicio de terceros, seleccionado con el fino acabado que **le dan a la prenda
- El contorno de la manga, el cuello y la basta de la prenda serán elaborados con máquina collaretera, logrando con ello un **mejor acabado de la prenda.
- Los estampados serán de diseños exclusivos y de la mas óptima calidad.

Localización

Nuestro centro de operaciones está ubicado en La Victoria, contigua a Gamarra. Se debe aprovechar la ventaja de trabajar cerca de esta zona dado que aquí se encuentra gran cantidad de proveedores, productores, compradores, mano de obra, etc., todos concentrados en el mismo lugar.

Recursos Humanos

Se tiene diversos procesos de selección claves en al organización: lo más importante es la selección de vendedores.

Cuando se comience a producir en planta, la selección de costureros capacitados es muy importante.

Diseño de operaciones

Se establecen las siguientes etapas en el proceso productivo:

Recepción y selección de la tela

Consiste en recibir la tela en kilos según la cantidad a confeccionar. Dependiendo de los anchos de la tela. Se seleccionan de iguales anchos para realizar el tendido.

Colocación de moldes en al tela mediante un pre-planteamiento

El diseño y los patrones de los moldes lo realizará una persona especializada en dicha rama.

Tendido

Consiste en poner la tela en la mesa de corte capa sobre capa cuidando que la tela no esté mal colocada.

Corte

Consiste en pasar la máquina sobre el trazo de manera que salgan las piezas a confeccionar en bloques

Revisado

Se realiza con la finalidad de obtener un corte de acuerdo a las normas técnicas establecidas.

Estampado

Se hará por los servicios prestados por terceros, dependiendo de la cantidad de camisas que se requiera estampar.

Confección

Será realizada por servicios a terceros.

Limpieza y control de calidad

Consiste en revisar el producto terminado, cuidadosamente eliminando así los hilos sobrantes, revisando las fallas de las prendas que se pudieron pasar por alto en la confección.

Planchado

Consiste en planchar; las camisas quedando de esta manera listas.

Etiquetado, doblado y embolsado

Una vez realizada la limpieza, el control de calidad y el planchado, se procede a doblar, etiquetar y embolsar, las camisas según tallas, modelos y colores.

Almacén, Producto Final

Al acumular las prendas embolsadas se les agrupa por modelos, tallas y colores quedando listas para su comercialización y distribución.

Control de calidad

El control de calidad es fundamental para el éxito del negocio. Los operadores encargados del planchado, etiquetado y almacenaje son también parte responsable de la calidad del producto.

Organización

La empresa contará con una organización simple:
» Un gerente / propietario
» Vendedores
» 1 Cortador
» 2 Planchadores (etiquetado y embolsados)

5 ANALISIS FINANCIERO

Supuestos

generales

- Dada la poca inversión inicial en activos fijos, este negocio no va a contar con financiamiento externo.
- Dado el alto grado de competencia en los talleres de confecciones, se estima conveniente contratar estos servicios a terceros hasta que el negocio empiece a andar. De esta forma la rentabilidad del proyecto sufre el primer año.

Los productos a vender son:

Producto (0 – 18 meses)	Precio
Body – Manga corta	\$ 20.900
Body – Manga larga	\$ 30.900
Body – Manga corta con capucha	\$ 22.900

Body – Manga sisa	\$ 25.900
Camiseta – Manga corta	\$ 20.900
Camisa – Manga larga	\$ 32.900
Vestidos – Manga corta	\$ 39.900
Overall largo	\$ 48.900
Jean	\$ 40.900
Leggings	\$ 25.900
Faldas	\$ 30.900
Chaqueta	\$ 55.900
Medias	\$ 5.900
Pijama	\$ 29.900
Salida de baño	\$ 40.900

Producto (Talla 12 -5T)	Precio
Camisetas	\$ 24.900
Camisas	\$ 40.900
Polos	\$ 22.900
Vestidos	\$ 37.900
Jeans	\$ 45.900
Leggings	\$ 19.900
Shorts	\$ 38.900
Faldas	\$ 34.900
Medias	\$ 8.900
Caqueta	\$ 52.900
Pijama	\$ 33.900

Producto (Tallas 4 - 16)	Precio
Camisetas	\$ 27.900
Camisas	\$ 48.900
Polos	\$ 29.900
Vestidos	\$ 41.900
Jeans	\$ 55.900
Leggings	\$ 25.900
Shorts	\$ 45.900
Faldas	\$ 38.900
Chaquetas	\$ 54.900
Medias	\$ 7.900

6. ASPECTOS LEGALES Y TRIBUTARIOS

La empresa se estipula como Sociedad Limitada, ya que se constituye mediante escritura pública entre mínimo dos socios y máximo veinticinco, quienes responden con sus respectivos aportes, y en algunos casos según el Código de Comercio artículos 354, 355 y 357, se puede autorizar la responsabilidad ilimitada y solidaria, para alguno de los socios. Los socios deben definir en la escritura pública el tiempo de duración de la empresa y podrán delegar la representación legal y administración en

un gerente, quien se guiará por las funciones establecidas en los estatutos. El capital se representa en cuotas de igual valor que para su cesión, se pueden vender o transferir en las condiciones previstas en la ley o en los respectivos estatutos. Cualquiera que sea el nombre de la sociedad deberá estar seguido de la palabra "Limitada" o su abreviatura "Ltda" que de no aclararse en los estatutos hará responsable a los asociados solidaria e ilimitadamente.

Gastos de arranque

CAMARA DE COMERCIO	NOTARIA	MATRICULA MERCANTIL	IMP. REGISTRO	PROPONENTES	ALCALDIA	ESTAMPILLAS Y FORMULARIOS	TOTAL
MANIZALES	\$ 0,00	\$ 543.000,00	\$ 420.000,00	\$ 0,00	\$ 0,00	0	\$ 963.000,00

Gastos de Personal

Cargo	Prestación Social	Salario Mensual	Total Mes	Salario anual
Gerente General	\$ 2.000.000	\$ 4.000.000	\$ 6.000.000	\$ 72.000.000
Gerente de Sistemas	\$ 1.750.000	\$ 3.500.000	\$ 5.250.000	\$ 63.000.000
Gerente Mercadeo	\$ 1.500.000	\$ 3.000.000	\$ 4.500.000	\$ 54.000.000
Gerente Talento Humano	\$ 1.500.000	\$ 3.000.000	\$ 4.500.000	\$ 54.000.000
Gerente Planta	\$ 1.500.000	\$ 3.000.000	\$ 4.500.000	\$ 54.000.000
Gerente Financiero	\$ 1.500.000	\$ 3.000.000	\$ 4.500.000	\$ 54.000.000
Jefe Ventas	\$ 1.250.000	\$ 2.500.000	\$ 3.750.000	\$ 45.000.000
Publicidad	\$ 1.250.000	\$ 2.500.000	\$ 3.750.000	\$ 45.000.000
Servicio al Cliente	\$ 1.000.000	\$ 2.000.000	\$ 3.000.000	\$ 36.000.000
Jefe Planta	\$ 1.250.000	\$ 2.500.000	\$ 3.750.000	\$ 45.000.000
Mantenimiento Planta	\$ 1.250.000	\$ 2.500.000	\$ 3.750.000	\$ 45.000.000
Contador	\$ 1.250.000	\$ 2.500.000	\$ 3.750.000	\$ 45.000.000
Tesorero	\$ 1.250.000	\$ 2.500.000	\$ 3.750.000	\$ 45.000.000
Compras	\$ 1.250.000	\$ 2.500.000	\$ 3.750.000	\$ 45.000.000
Asesor Jurídico	\$ 1.400.000	\$ 2.800.000	\$ 4.200.000	\$ 50.400.000
Auditor Interno	\$ 1.750.000	\$ 3.500.000	\$ 5.250.000	\$ 63.000.000