

UNIVERSIDAD COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO



NORNA

Trabajo de trabajo

Ana María Fonseca García

Tatiana Garzón López

Shirley Sierra Berardinelli

Bogotá D.C

2016

UNIVERSIDAD COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO



NORNA

Trabajo de trabajo

Ana María Fonseca García

Tatiana Garzón López

Shirley Sierra Berardinelli

Jaime Moreno

Administración de Negocios Internacionales

Bogotá D.C

2016

TABLA DE CONTENIDO

GLOSARIO	9
RESUMEN	10
Palabras clave.....	10
ABSTRACT.....	11
Key Words	11
1. INTRODUCCIÓN	12
2. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA.....	12
2.1 Datos Generales sobre el negocio	12
2.2 Equipo emprendedor.....	14
2.3 Origen de la Idea del Negocio	15
2.4 Orientación Estratégica.....	17
2.4.1 Misión	17
2.4.2 Visión	18
2.4.3 Objetivo General	18
Objetivos específicos:	18
2.4.4 Estrategias	19
2.4.5 Meta	20
2.5 Filosofía Orientadora	20
2.5.1 Valores Corporativos	20
2.5.2 Creencias.....	21
3. CONCEPTO DEL NEGOCIO	22
3.1 Propuesta de Valor	22
3.2 Productos	25
3.2.1 Descripción e Figura tangible	25
4. CONTEXTO DEL MERCADO.....	29
4.1 Descripción del entorno del negocio	29
4.1.1 Entorno Económico.....	29
4.1.2 Entorno político.....	31
4.1.2 Entorno legislativo	32
4.1.3 Entorno ecológico.....	33
4.1.4 Entorno socio-cultural	34
4.1.5 Entorno tecnológico	36

5	DESCRIPCION DEL MERCADO	41
5.1	Mercado Objetivo	41
5.1.1	Generalidades del Segmento	41
5.1.2	Criterio de Selección del segmento	42
5.1.3	Especificaciones del segmento de mercado	43
5.1.4	Dimensión del Segmento	45
5.1.5	Situación del Mercado.....	47
6	COMPETENCIA	47
6.1	Empresas de prendas de vestir amigables con el medio ambiente	47
7	ANALISIS DOFA DE LA EMPRESA.....	50
8	ESTRATEGIA DE MERCADEO	51
8.1	Mezcla de mercadeo.....	51
8.1.1	Producto	51
8.1.2	Precio	54
8.1.3	Promoción	57
8.1.4	Distribución.....	58
8.2	Presupuesto de mercadeo	58
8.3	Objetivos comerciales	59
8.4	Proyección de ventas.....	60
9	ESTRATEGIA OPERATIVA.....	64
9.1	Procesos	64
9.2	Riesgos laborales.....	68
9.3	Ambiente	68
9.4	Necesidad maquinaria y equipo	68
9.5	Programa de producción	69
9.6	Gestión de Inventarios.....	75
9.7	Control de calidad	77
10	ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA	78
10.1	Organigrama organizacional	78
10.2	Cargos y Funciones	80
10.3	Política de contratación	81
10.4	Política salarial	82
11	ANALISIS FINANCIERO DEL NEGOCIO	83
11.1	Inversión y financiación.....	83
11.2	Costos fijos.....	84
11.3	Ventas	84
11.3.1	Proyección de ventas.....	85

11.3.2 Participación en las ventas	85
11.3.3 Margen de contribución	85
11.3.4 Punto de equilibrio	86
11.3.5 Inventarios.....	86
11.4 Flujo de fondos.....	87
11.4.1 Flujo de fondos mensual	87
11.4.2 Flujo de Fondos Anual	87
11.5 Viabilidad financiera	87
11.5.1 TIR	88
11.5.2 VPN.....	88
11.5.3 PRI	88
11.6 Balance general	89
12 BIBLIOGRAFÍA	90

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Tipificación de Norna según clasificaciones diversas	13
Tabla 2 Código de aranceles	31
Tabla 3. Disminución de impactos negativos que busca generar Norna.	33
Tabla 4. Tamaño de la población por estrato socioeconómico	46
Tabla 5. Obtención del tamaño del mercado	46
Tabla 6. Análisis DOFA	50
Tabla 7 Costo variable de Cala	54
Tabla 8 Costo variable de Dalia.....	55
Tabla 9 Costo variable Liria	55
Tabla 10 Costo promedio de la competencia	56
Tabla 11 Precio y margen de contribución	56
Tabla 12 Inversión en equipos y muebles	69
Tabla 13 Producción anual.....	69
Tabla 14 Tiempo requerido durante el proceso de producción de chaqueta.....	70
Tabla 15 Precios totales por unidades producidas de cada modelo	71
Tabla 16 Diferencia de venta A1-A2	72
Tabla 17 Diferencia año 2 a año 3	72
Tabla 18 Producción y ventas mensuales año 1.....	73
Tabla 19 Producción y venta año 2.....	74
Tabla 20 Producción y venta año 3.....	75
Tabla 21 Plan de compras por unidad y al mes	76
Tabla 22 Producción de chaquetas mensual	82
Tabla 23 Pago anual de confeccionistas	82
Tabla 24 Costos de administración	83

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfica 1. Desempleo en las principales ciudades de Colombia de noviembre a enero 2012-2015.	16
Gráfica 2. Producción del sector textil y confecciones de 1990-2012.....	30
Gráfica 3. Punto de equilibrio Fuente: Elaboración propia	62

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Objetivos específicos en congruencia con las estrategias anticipadas.....	20
Ilustración 2. Gabán Cala.....	26
Ilustración 3. Abrigo Dalia	27
Ilustración 4. Chaqueta Liria.....	28
Ilustración 5. Análisis de competidores	49
Ilustración 6. Proceso de producción	65
Ilustración 7. Personal de gerencia y administración.....	80

GLOSARIO

Agricultura orgánica: Cultivo de la tierra basado en la rotación de cultivos en lugar de utilizar fertilizantes artificiales.

Algodón orgánico: Planta de tallos verdes al principio y rojos al tiempo de florecer, hojas alternas, de forma acorazonada, flores amarillas con manchas rojas y fruto en cápsula que contiene muchas semillas envueltas en una borra o pelusa blanca y suave cultivada en tierras certificadas libres de sustancias tóxicas y de todo tipo de pesticidas e insecticidas.

Cadena de abastecimiento: Proceso que involucra desde la compra de la materia prima hasta la entrega del producto terminado al consumidor final.

Cultura: Conjunto de conocimientos e ideas no especializados adquiridos gracias al desarrollo de las facultades intelectuales, mediante la lectura, el estudio y el trabajo.

Ecológico: Que defiende y protege el medio ambiente. Deriva su significado de ecología que hace referencia a la parte de la biología que estudia las relaciones de los seres vivos entre sí y con el medio en el que viven.

Fast Fashion: término usado por minoristas de la moda para trasladar las propuestas de las grandes casas de diseño, desde las pasarelas a sus tiendas para capturar alguna tendencia, lo más rápido posible.

Fibra: conjunto de filamentos o hebras susceptibles de ser usados para formar hilos (y de estos los tejidos), bien sea mediante hilado, o mediante otros procesos físicos o químicos.

Medio ambiente: Elemento en el que vive un ser.

Textiles: Hilados, telas y productos relacionados con la confección de ropa.

Slow Fashion: Antítesis de lo conocido como 'Fast Fashion' o moda industrializada.

Sostenibilidad: las características del desarrollo que asegura las necesidades del presente sin comprometer las necesidades de futuras generaciones.

RESUMEN

La creación de Norna Ltda., motivada por la expansión mundial de la idea del cuidado por el planeta, junto con el avance económico de Colombia se implanta como la base de un movimiento social y cultural que pretende expandirse por el país. Para la empresa, el objetivo principal es realzar el valor de la conservación del medio ambiente, a través de un bien tangible, para evitar la perpetuación de la sostenibilidad ecológica e inclusión social como una idea impalpable. Para confrontar el Statu Quo de la moda rápida que regularmente se encuentra acompañada por condiciones laborales lamentables, Norna Ltda., confecciona y distribuye chaquetas a base de algodón orgánico a través de su página virtual en Colombia.

Palabras clave

Sostenibilidad, ecología, orgánico, desarrollo sostenible, fast fashion, fashion revolution, slow fashion, textiles.

ABSTRACT

Through the creation of Norna Ltd., driven by the global expansion of the idea of caring for the planet, along with economic progress of Colombia a group of students from Universidad Del Rosario seek to give birth to the basis of a social and cultural movement to across Colombia, beginning with its capital, Bogota. The company's main objective is to enhance the value of environmental conservation through a tangible asset and to confront the status quo of fast fashion in the industry. The students examine the opportunities available which will help measure the success of manufacturing and distributing jackets made with organic cotton through its Web site in Colombia.

Key Words

Sustainability, ecology, organic, sustainable development, fast fashion, fashion revolution, slow fashion, textiles

1. INTRODUCCIÓN

Varias transformaciones culturales y tecnológicas a través de los años han convertido al mundo de occidente, junto con sus hemisferios de poder -entre los cuales se encuentra Colombia- en mercados altamente consumistas. La moda actual, marcada por constantes cambios en tendencias permite una rotación constante de prendas y otros artículos de moda que terminan abultados en basureros, contribuyendo aún más con los niveles de contaminación para el planeta. Aquellas empresas que siguen este modelo económico, conciben la moda sostenible como un concepto que se opone a aquel de la prosperidad económica.

De la aplicación de esta teoría a un espacio ubicado en Bogotá, Colombia, se deriva la idea de expandir un movimiento social y cultural por medio de una empresa que busca romper con el ciclo de la pobreza causada por distribuciones inadecuadas de riqueza. Así mismo, se busca emplear en el proceso de producción procedimientos y materiales amigables con el medio ambiente. La empresa nace con el nombre análogo Norna, cuya historia yace en Escandinavia, durante la época de hierro germánica, con pequeñas hadas quienes tejían día y noche el futuro de su pueblo guerrero.

2. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

2.1 Datos Generales sobre el negocio

La creación de la empresa Norna Ltda., surge partir del impacto de cambio sobre la sociedad colombiana que pretende generar el equipo de trabajo emprendedor, compuesto por tres estudiantes universitarias.

Norna será constituida con la Cámara de Comercio de Bogotá como una microempresa limitada. Será también una empresa privada y localizada en Bogotá, trabajando bajo el sector industrial, o secundario.

- Tipificación de Norna:

Tabla 1

Tipificación de Norna según clasificaciones diversas

Según su objeto social	Sociedad limitada	La responsabilidad y capacidad administrativa y operativa de Norna está limitada al capital aportado.
Según su actividad económica	Sector secundario o Industrial Código CIU: 1810Confección de prendas de vestir, excepto prendas de piel	Norna realiza un proceso de transformación de la materia prima. En su actividad textil transforma recursos naturales en prendas de vestir ecológicas.
Según el tamaño	Microempresa	Norna cuenta con no más de 10 personas en sus cargos y su nómina no excede los 500 SMMLV.
Según el número de propietarios	Sociedad	Norna se creará por tres personas naturales quienes destinarán gran parte de sus activos para el funcionamiento de la misma. Se busca ser sociedad una vez se realice el registro mercantil.

Según su cobertura geográfica	Zona norte de Bogotá, Colombia	Empresa local ubicada en la zona norte de Bogotá, Colombia.
Según la procedencia del capital	Privada	El aporte de capital lo dan personas particulares, quienes son socias y creadoras de la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

2.2 Equipo emprendedor

Norna está compuesta por tres integrantes, todas estudiantes de Administración de Negocios Internacionales de la Universidad del Rosario: Ana María Fonseca García, estudiante de décimo semestre; Tatiana María Garzón López, estudiante de décimo semestre; Shirley Vanessa Sierra Berardinelli, de décimo semestre, quienes son las líderes del proyecto.

➤ Shirley Sierra Berardinelli: Caracterizada por su mentalidad analítica, perseverancia y capacidad de trabajo en equipo. Posee conocimientos en Mercadeo, Administración y en Negocios Internacionales. Cuenta con experiencia liderando actividades de recolección y entrega de donaciones en la fundación Aporta tu granito; en labores administrativos en el CLA (Concurso Latinoamericano de Administración), y en Trade Marketing Foods en Unilever. Además es Cofundadora de una marca llamada Sorelle Paradiso (Paraiso de hermanas en italiano), la cual inició junto a su hermana hace 6 meses. Sorelle Pardiso empezó con la producción y venta de calzado; luego de un mes se amplió el portafolio y se incluyó la producción y venta de prendas de vestir para clima caliente.

➤ Tatiana Garzón: Estudiante de décimo semestre de Administración de Negocios Internacionales de la Universidad del Rosario, y pasante en ProColombia, Costa Rica, con amplios conocimientos e inclinación hacia actividades relacionadas con Negociación

Internacional, Gestión del Talento Humano, Responsabilidad Social y Manejo Ambiental. Disposición y compromiso para desarrollar nuevas destrezas y aprendizajes. Buen desempeño para trabajar en equipo muestra competencias en comunicación asertiva, solución de problemas y toma de decisiones, proactividad y gestión hacia el logro.

➤ Ana María Fonseca: Con aproximadamente 3 años de experiencia en servicio al cliente y ventas, cuenta con habilidades para trabajar en equipo, bajo presión y de forma proactiva. Ha participado en labores sociales siendo parte del Grupo Scout de Colombia, aportando al cuidado del medio ambiente y al desarrollo de la sociedad. Actualmente está realizando la práctica profesional en AIG SEGUROS (Alliance International Group).

2.3 Origen de la Idea del Negocio

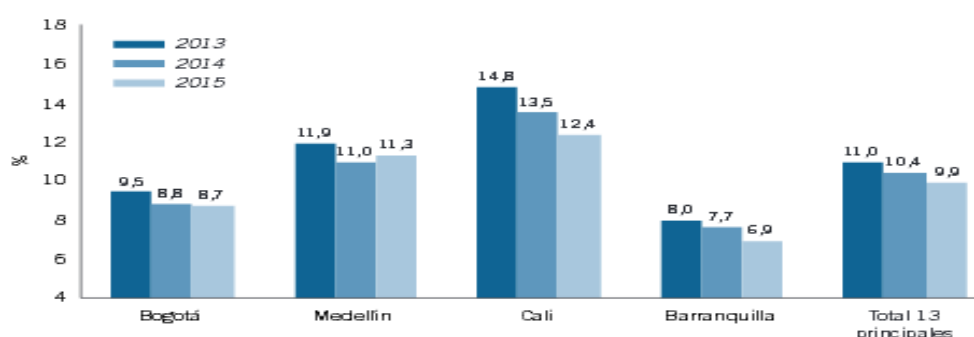
La base inicial del proyecto, siempre giró en torno al sector de la moda, teniendo como posibilidades de producto, bolsos, zapatos, accesorios, trajes de baño y otra serie de artículos relacionados.

Inicialmente, se encontró el interés de comenzar con una marca totalmente producida en Colombia, de impulsar la industria textil nacional, dando mayor oportunidad a los diseñadores colombianos ofreciendo diseños clásicos que lograran perdurar a pesar de los cambios frecuentes en la moda. Por esta razón se identificó como problema central del proyecto eliminar paradigmas acerca de la mala calidad y diseño de marcas Colombianas en el sector secundario, junto con una ampliación sobre la conciencia social de dar oportunidades a ciertas poblaciones de fabricar productos de uso prolongado y con materiales ecológicamente sostenibles para atender a nuevas necesidades frente al uso de la moda.

El momento decisivo culminó hace dos años, cuando el equipo de trabajo se topó con el artículo que marcaba el primer aniversario de la muerte de 1134 trabajadores de Bangladesh, tras el desplome de su unidad de trabajo en el complejo de Rana Plaza. El conmovedor artículo pasó por las manos de las tres integrantes del proyecto. Bangladesh es el segundo productor más grande de prendas de vestir con una industria que consta de una fuerza laboral compuesta en un 85% de mujeres. El 24 de abril marcó el cuarto aniversario de esta tragedia, donde los empleados

de esta fábrica perdieron sus vidas, dejando a sus hijos y familiares aún más vulnerables y sin compensación por la muerte de sus seres queridos.

El episodio, ocurrido en un espacio donde se fabricaban artículos de moda para grandes marcas europeas y estadounidense creó un impacto negativo en la mente del equipo emprendedor, llevándolas a reevaluar los hábitos de compra frente a las marcas caracterizadas por ofrecer moda rápida a precios bajos. Adicionalmente, incitó el inicio de una investigación sobre las condiciones laborales en Colombia, que en muchos casos distó muy poco de la realidad de los trabajadores asiáticos.



Gráfica 1. Desempleo en las principales ciudades de Colombia de noviembre a enero 2012-2015.

Fuente: DANE, 2015.

En Colombia, Bogotá lidera la tabla de resultados, con niveles de empleo superiores a las demás ciudades principales, seguida por la capital antioqueña y vallecaucana, sin embargo, tras numerosas investigaciones, se confirman las ya “conocidas pobres condiciones cualitativas que caracterizan el mercado laboral en Colombia y que el país ha progresado muy poco en los últimos tres años, a pesar del recuperado crecimiento económico y de los esfuerzos del Gobierno para formalizar la economía, mejorar el diálogo social y reducir los abusos y ambigüedades de las relaciones laborales tercerizadas” (Portafolio, 2013). Este comportamiento es permitido, pues en el contexto económico colombiano continúa prevaleciendo el triunfo empresarial y el ánimo de lucro, por encima del bienestar de la comunidad y el progreso nacional. De esta manera también se explica la inequidad salarial entre géneros del país, pues para el 2013, las mujeres ganaban en promedio un 21% menos que los hombres, a pesar de contar con la misma experiencia y capacidades (Caracol, 2013).

Adicionalmente, posterior a varias indagaciones sobre movimientos que buscan mejorar las condiciones bajo las cuales transcurre el proceso de fabricación y consumo de moda, el equipo halló una fuente de información sobre una revolución la cual surgió en Europa hace aproximadamente 10 años, pero cuya importancia se empezó a propagar hasta hace poco. Este movimiento, conocido mundialmente como *Fashion Revolution* fue creado para confrontar el Statu Quo actual de la moda rápida a través de diseños y productos elaborados con materiales sostenibles que atraviesan una cadena de abastecimiento lo suficientemente transparente para acercar al consumidor con el creador de su adquisición.

Este movimiento captó rápidamente la atención del equipo, pues originalmente se deseaba crear una marca bajo una empresa que llevaría el nombre de Norna, en función de la sociedad y el medio ambiente para favorecer el desarrollo sostenible del país.

En este sentido, Norna Ltda., pretende servir de unidad experimental para aquellas empresas Colombianas de mayor tamaño que aún no resuelven adherirse a la revolución. Esto se debe al temor de afrontar una disminución de los ingresos a corto plazo, pues actualmente Colombia carece de este tipo de empresa.

2.4 Orientación Estratégica

2.4.1 Misión

Norna existe para mejorar la calidad de vida de las personas involucradas a través de prendas de vestir fundamentadas en un estilo consciente de la moda. Proporcionando a sus clientes servicios y productos de calidad, con un personal capacitado para dar soluciones integrales que generen bienestar, incentiva el compromiso con el medio ambiente, la sociedad y el futuro.

2.4.2 Visión

En el año 2020, Norna se visualiza cumpliendo con todos los parámetros del *Eco Fashion*, siendo una organización generadora de valor y comprometida con el desarrollo sostenible nacional. Promete ser parte de una red de empresas en la industria que fomente este tipo de labor. Además, busca presencia internacional siendo reconocida por su propósito social, junto con la excelente calidad del servicio ofrecido a sus clientes.

2.4.3 Objetivo General

El propósito de Norna Ltda., es promover el consumo de ropa sostenible sobre la población del norte de Bogotá y posicionarse como una empresa pionera a nivel nacional reconocida por su compromiso social y ambiental con miras a un escenario internacional. Además pretende dignificar a las familias beneficiadas, ofreciendo la oportunidad de devengar ingresos sostenibles adicionales para sus familias.

Objetivos específicos:

OE1: Fabricar prendas de vestir a partir de materiales amigables con el medio ambiente.

OE2: Implementación de estrategias que permitan aplicar las 10 características requeridas para ser considerada como una empresa 100% sostenible en todos sus campos de trabajo.

OE3: Brindar información al cliente sobre la cadena de valor de los productos transformados.

OE4: Ampliar la esfera de oportunidades de empleo incluyente en los estratos 1 y 2 de Mosquera, Cundinamarca.

OE5: Analizar el grado de promoción y aceptación de las prendas ecológicas y su influencia en los consumidores, buscando aumentar el nicho del mercado y buscar nuevos.

OE6: Transmitir el mensaje sobre un nuevo orden de la moda, como alternativa al fastfashion.

2.4.4 Estrategias

1. Utilización de algodón orgánico y posteriormente poliéster reciclado, evitando en todo momento el uso de materiales que deterioran el medio ambiente.
2. Iniciar con el modelo de sostenibilidad ambiental para la obtención de la certificación de la norma ISO 14000 (procesos de auditorías ambientales).
3. Configuración de una página web interactiva que facilite la comunicación con el cliente, y más allá de una herramienta comercial, brinde información oportuna y pertinente.
4. Sensibilizar a la comunidad a través de la publicación de historias particulares de los confeccionistas detrás de los productos.
5. Participar en redes y fomentar relaciones que acerquen a Norna a su sector estratégico, de manera que se pueda difundir el mensaje sobre otra alternativa a la industria de la moda actual.
6. Manejo de las redes sociales que permitan a la marca tener acceso a una mayor cantidad de personas.

		OBJETIVOS ESPECÍFICOS					
ESTRATEGIA		OB1	OB2	OB3	OB4	OB5	OB6
	E1						
	E2						
	E3						
	E4						
	E5						
	E6						

Ilustración 1. Objetivos específicos en congruencia con las estrategias anticipadas.
Fuente: Elaboración propia.

2.4.5 Meta

Se aspira que Norna Ltda., se convierta en una referencia para que emprendedores y/o empresas de mayor tamaño adopten estrategias a favor de la sostenibilidad económica. Este intento, tiene como objetivo que se pueda exigir mayor transparencia en los procesos de las empresas del sector, para proteger a los 7 mil millones de habitantes del planeta de los diferentes tipos de contaminación que trae la industria de la moda.

2.5 Filosofía Orientadora

2.5.1 Valores Corporativos

Norna con su movimiento de FashionRevolution y la propagación de la campaña #Whomademyclothes y su compromiso con el medio ambiente, tiene una filosofía orientada al bienestar de la comunidad. Todas las acciones están enfocadas a la cooperación y a la inclusión social, en donde los logros son de todas las personas involucradas con la empresa. Esto lleva a que los principales valores transmitidos sean los siguientes:

- Compromiso: Responsabilidad de crear y mantener acciones que promuevan el cuidado del medio ambiente y la generación de empleos.
- Fraternidad: Acción noble que promueve un vínculo entre el ambiente externo e interno, para la identificación de clientes y trabajadores con la labor social por medio de una marca.
- Cooperación: Asistencia que se da de manera desinteresada por medio del apoyo a personas que no tienen empleo a través de la promoción de sus productos.

2.5.2 Creencias

Norna cree que es posible mejorar las condiciones y calidad de vida de la sociedad Colombiana, empezando por las familias más vulnerables. Por lo tanto las personas son vistas como el activo más importante en la compañía. Asimismo, la empresa se enfoca en contribuir al medio ambiente con prácticas ecológicamente sostenibles. Se tiene la firme convicción que la lucha contra la pobreza y desigualdad se logra generando nuevas oportunidades laborales y esto es justamente lo que el modelo de Norna desea alcanzar.

3. CONCEPTO DEL NEGOCIO

3.1 Propuesta de Valor

Norna Ltda., se concibe como una alternativa a las tendencias de consumo de moda actuales, actuando bajo criterios de “sostenibilidad ambiental, responsabilidad social, desarrollo sostenible de comunidades y el rescate del patrimonio cultural y creativo” (We are Fashion Revolution, 2014), convirtiéndose en motivo de orgullo de la población colombiana a diario.

De ello se desprenden varias razones que permiten valorar una compra en función de la sociedad sobre el consumismo. En primer lugar, sería mejor para el planeta, pues anualmente se desprenden miles de tóxicos que perjudican el aire que se respira a diario para la masificación de materia prima que se convierte en moda rápida. Asimismo, es de gran beneficio a las personas y animales, pues al comprar ropa sostenible se acepta que las condiciones laborales bajo las cuales fue creada fueron satisfactorias, como también se reconoce que ningún animal sufrió para crear alguna prenda. Aún más, es más personal y dura más, pues no se masifica la producción.

Propuesta de Valor:

- ¿Qué valor se le entrega al cliente?
 - Prendas de vestir sostenibles ecológicas, entendiendo como prendas ecológicas, la ropa que se fabrica de forma natural y responde a los requerimientos de una sociedad mucho más responsable por el medio ambiente y por su desarrollo. En la elaboración de chaquetas, Norna busca el uso de materias primas como el algodón o fibras vegetales que se han cultivado con agricultura ecológica, y también busca que en sus procesos, no haya uso de pesticidas, plaguicidas o insecticidas.
 - Calidad
 - Diseño

- ¿Cuál de los problemas estamos solucionando?
- Reducimos la contaminación que se genera en la producción tradicional de las prendas de vestir.
- Brindar prendas de larga duración.
- Opción para recibir estímulos de reconocimiento social
- ¿Cuáles son los socios claves?
- Proveedores:

Confeccionistas (quienes serán contratadas por prestación de servicios).

Perfiles: Entre los perfiles potenciales a evaluar, se amplió la presentación de la señora Consuelo Rodríguez. Esta ama de casa tiene tres hijos de 1,3 y 13 años con los que reside junto con el padre de las dos menores en el municipio de Mosquera desde el 2010. Con frecuencia se acerca a las oficinas de la municipalidad con el fin de obtener dinero para pagar sus deudas de servicios, pues insiste que su compañero no cuenta con un trabajo estable. La señora de 43 años fue una de las beneficiarias de la donación de máquinas por parte de la alcaldía en el año 2015. Los sábados labora en una casa de familia, realizando los quehaceres, mientras deja a cargo a su hija de 13 años de sus pequeños hermanos. La máquina de coser resultó ser uno de los sustentos de su hogar, por lo que realiza trabajos esporádicos de confección cuando surge la oportunidad. También se enorgullece de contarle al equipo que ella misma cose el vestuario de su familia. Asistió a tres talleres gratuitos que brinda la alcaldía, en mayo, agosto y septiembre de 2015 para profundizar en su destreza con la herramienta. Su hermana también fue considerada para hacer parte del proyecto, principalmente debido a la estrecha relación que mantiene con la señora Consuelo y debido a que se encuentran ubicadas a menos de 5 minutos de distancia, por lo que realizar los trabajos juntas les ayudará a terminar más rápido juntas y podrán cooperar entre ellas.

El perfil de Eugenia García de 48 años también llamó la atención de las emprendedoras, por lo que la consideran como una opción en caso que la señora Consuelo llegue a estar incapacitada o no se encuentre en disposición para ejercer su labor de manera completa. Asimismo, se podrá contactar a medida que las ventas de chaquetas de la empresa empiecen a

cobrar mayor importancia y se requiera un mayor volumen de ellas. La señora Eugenia es cabeza de su hogar y cuida de su madre de 70 años y un nieto de 3 años con los quien vive. A pesar que recibe un monto de dinero por parte de su hija, es insuficiente para cubrir con los gastos que implica sostener su hogar. Ella recibió una de las máquinas de la misma donación de enero de 2015. Su experiencia inicia desde la etapa escolar, cuando le ayudaba a su madre a coser prendas básicas. Al igual que la señora Consuelo, se viste de la ropa que ella diseña y confecciona. Trabajó durante 3 años para una costurera del municipio hasta que ésta cerró su negocio en el 2013. Vive con un auxilio del gobierno de 180 mil pesos colombianos al mes además de las colaboraciones de su hija. Su perfil se obtuvo gracias a una de las aseadoras de la municipalidad, quien es su hermana.

Alcaldía de Mosquera. (La alcaldía de Mosquera en el 2014 entregó alrededor de 300 máquinas de coser a madres cabeza de hogar en un proyecto que buscaba generar empleo a sus beneficiarias bajo el programa Mujer y Género en Marcha. Actualmente, estas personas solo cuentan con las máquinas debido a la falta de demanda para confección. Tras mostrarle el proyecto a la secretaría de desarrollo de Mosquera (2011-2015), se decidió iniciar una alianza para contar con algunas de estas confeccionistas para realizar el emprendimiento. En principio, el equipo presentó el proyecto para ser apoyado bajo uno de sus programas, conocido como Promoviendo el Emprendimiento, cuyo fin es atraer inversión empresarial y turismo hacia el municipio. En este sentido, al equipo le permitiría servir de estrategia intersectorial para ampliar la cobertura a la población más vulnerable de Mosquera, logrando que algunos de los recursos donados en alcaldías pasadas y actuales se emplearan como mecanismos de sustento económico estable.

De la mano de la señora Adriana Melo Melo, identificada con la cédula de ciudadanía 39.707.576. de Mosquera, Cundinamarca, quien bajo su cargo de secretaria de Desarrollo Social a diciembre de 2015 y como Alcalde encargado del municipio, se evaluó la iniciativa y se generó un acompañamiento con el fin de realizar una selección apropiada de los perfiles más aptos para el start-up. Por medio de una entrevista personal con la alcaldesa encargada y conversaciones telefónicas posteriores, se llegó a la conclusión que el proyecto Norna iba a ser considerado para ser incluido en una de las estrategias a implementar bajo el programa de Mujer y Género en Marcha que actualmente desempeña la alcaldía. Como seguimiento al proyecto y su impacto en

la calidad de vida de las amas de casa, la señora Adriana pide se ejecute y se envíe un informe mensual de las ventas que genera el emprendimiento.

Lafayette: Empresa distribuidora de textiles colombianos e importados con un equipo de más de 2.000 personas. Fue seleccionada por la calidad que maneja en productos y servicio al cliente, como también por contar con más de 10 puntos de ventas en la ciudad, lo cual brinda comodidad al momento de seleccionar nuevas telas e insumos. La empresa se enorgullece de realizar un balance entre el crecimiento económico, el progreso social y la responsabilidad ambiental, para optimizar sus recursos en un entorno responsable. Dentro del amplio portafolio que manejan, se encuentra una línea completa de insumos a base de materiales ecológicos que va acorde con la visión del start-up.

Diseños Pasandi: Microempresa colombiana ubicada en el sector del Restrepo dedicada a la fabricación y distribución de artículos promocionales, incluyendo etiquetas adhesivas y a base de tela. También ofrecen otro tipo de insumos para confecciones como cremalleras, cintas decorativas, y cordones.

3.2 Productos

3.2.1 Descripción e Figura tangible

Las chaquetas encontraron su lugar en el armario de las mujeres al convertirse en una prenda femenina muy admirada al momento de vestir. La chaqueta soluciona varios problemas de la vida cotidiana de una persona. Inicialmente esta prenda protege de situaciones climatológicas, sobre todo del frío, pero ahora cumple con una clara función estética.

Es importante resaltar que las chaquetas confeccionadas siempre serán producidas con telas de calidad, se espera que la base de ellas sea inicialmente algodón orgánico.



Ilustración 2. Gabán Cala
Fuente: Elaboración propia.

Producto 1: Gabán Cala.

- Gabán hecho con tela de algodón orgánica con cinturón, mangas doble faz y solapas amplias.
- Colores disponibles: azul, arena y verde oliva.
- Precio: \$150.000,00
- Costo Unitario: \$95.500,00



Ilustración 3. Abrigo Dalia
Fuente: Elaboración propia.

Producto 2: Abrigo Dalia

- Abrigo hecho a partir de fibras de algodón orgánico. Dispone de bolsillos amplios en ambos lados y solapas amplias. Incluye forro interior de algodón orgánico.
- Colores disponibles: arena, verde oliva.
- Precio: \$130.000,00
- Costo Unitario: \$94.500,00



Ilustración 4. Chaqueta Liria
Fuente: Elaboración propia

Producto 3: Chaqueta Liria

- Chaqueta sencilla y clásica fabricada con algodón orgánico. Incluye forro interior fabricado de tela de algodón orgánica.
- Colores disponibles: arena, verde oliva.
- Precio: \$112.000,00
- Costo Unitario: \$84.000,00

4. CONTEXTO DEL MERCADO

4.1 Descripción del entorno del negocio

4.1.1 Entorno Económico

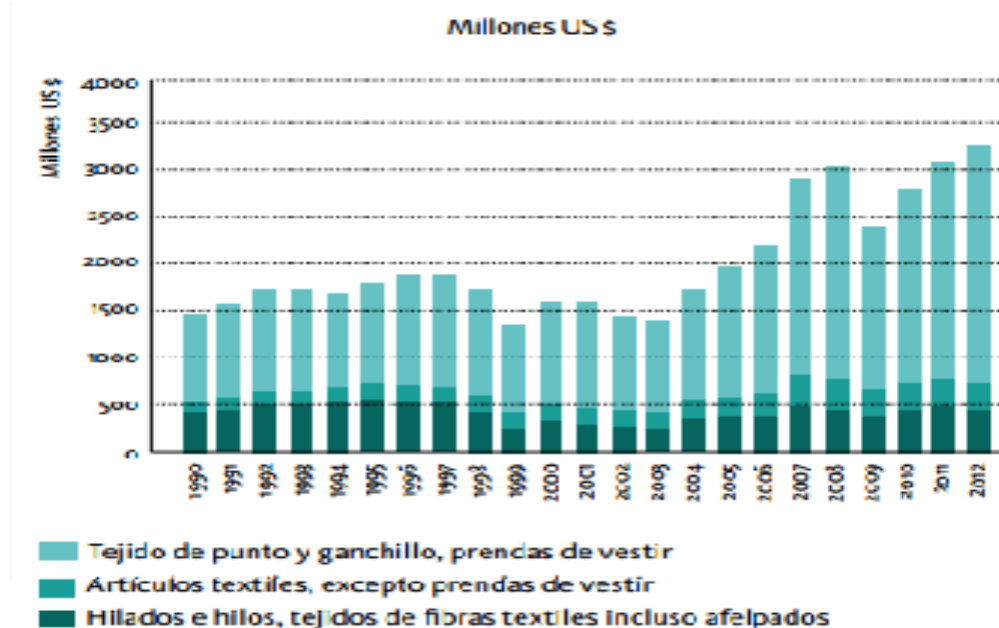
Cifras macroeconómicas suministradas por el DANE demuestran las fluctuaciones de la balanza comercial total de Colombia frente al resto del mundo, la cual indica que hasta el mes de febrero del 2015 el país presentó un déficit de -3.037,9 mil millones de dólares, un avance monetario con respecto al año anterior de 3.255,1 mil millones, año que cerró con un déficit de -6.293,0 mil millones de dólares (DANE, 2015).

Las especificaciones de la balanza comercial en relación con la industria textil en Colombia indican que para el 2011 se logró exportar cerca de 1.142 millones de dólares. “De este valor, 212 millones correspondieron a fibras e hilos, \$187 millones a tejidos y similares y \$743 millones a prendas de vestir y otros artículos textiles como toallas y mantas de viaje” (Oficina para el aprovechamiento del TLC con EEUU, 2012, p.4). Por su parte, durante ese año, las importaciones del sector alcanzaron un valor aproximado de 2.356 millones de dólares. “La mayor parte de este monto (53%) correspondió a materias primas en forma de fibras e hilos, el 33% a prendas de vestir y artículos textiles y el 14% restante a tejidos y similares” (Oficina para el aprovechamiento del TLC con EEUU, 2012, p.4).

No obstante, la industria textil fomenta el progreso económico nacional, pues de acuerdo a una gran encuesta realizada por el DANE en el 2012, aproximadamente 4 millones de familias se encontraban relacionadas con la industria de la moda, la cual representaba cerca del 1% del PIB nacional y el 5,8% del PIB industrial. Tal como indica la directora ejecutiva de la Cámara

Colombiana de las Confecciones y Afines (Cccya), Carolina Blackburn, “a la Cámara están afiliadas unas 3.500 empresas que a 2012 generaron 453.000 empleos formales, y a estos se suman los 90.000 formales creados en los últimos años” (Dinero, 2012). Adicionalmente, existe un grado de empleos informales que ascienden a más de 70% de este sector, por ende, la totalidad del sector genera empleo a aproximadamente 1.200.000 personas tanto formales como informales (Dinero, 2012).

La generación de empleo de la industria potenciada bajo el consumo disparado y el nivel de las exportaciones en la última década, que alcanzó el 4,5% en el 2012 influyó en que Colombia ocupara la posición número 45 en exportadores mundiales de textiles y la 54 en exportadores mundiales de confecciones (0,16% de las exportaciones mundiales en los dos casos) (Informe de sostenibilidad para el sector de la moda, 2012 p.48).



Gráfica 2. Producción del sector textil y confecciones de 1990-2012.
Fuente: Informe de sostenibilidad, Sector Sistema Moda (2012).

4.1.2 Entorno político

Tabla 2

Código de aranceles

Código	Designación de la Mercancía
61.01	Abrigos, chaquetones, capas, anoraks, cazadoras y artículos similares, de punto, para hombres o niños, excepto los artículos de la partida 61.03.
6101.20.00.00	- De algodón
6101.30.00.00	- De fibras sintéticas o artificiales
6101.90	- De las demás materias textiles:
6101.90.10.00	- - De lana o pelo fino
6101.90.90.00	- - Los demás
61.02	Abrigos, chaquetones, capas, anoraks, cazadoras y artículos similares, de punto, para mujeres o niñas, excepto los artículos de la partida 61.04.
6102.10.00.00	- De lana o pelo fino
6102.20.00.00	- De algodón
6102.30.00.00	- De fibras sintéticas o artificiales
6102.90.00.00	- De las demás materias textiles

Fuente: Legiscomex (2015).

El código de aranceles colombiano demuestra que los impuestos sobre mercancía relacionada con la industria textil suelen ser elevados para países que buscan ingresar productos al territorio nacional a menores precios. Exceptuando a aquellos países que gozan de tratados comerciales que involucran el movimiento libre de mercancías (entre los cuales se destacan los miembros de la alianza del pacífico), otras naciones se ven limitadas a realizar actividades económicas que perjudican la industria nacional. Con el fin de blindar el sector de confección y buscando estimular y la producción nacional de la industria textil en Colombia, el gobierno continua reformando decretos de manera que se logre proteger a productores nacionales de amenazas provenientes del extranjero.

Por ende, se buscó modificar el arancel de aduanas, por medio de ajustes en el decreto 4979 de enero del 2011 aplicando a éste un arancel compuesto ad valorem y uno específico

Simultáneamente para los productos bajo los capítulos 61, 62, 63 y 64 (ver tabla) (Legiscomex, 2012).

Tras analizar datos provenientes del sector, la Superintendencia de Sociedades del país manifestó la necesidad de ampliar la vigencia del arancel, pues la industria se ha visto afectada profundamente por el ingreso de mercancía a precios más bajos, al igual que el lavado de activos y el contrabando. En consecuencia, el pasado 28 de febrero, se estableció el decreto 456 por medio del cual el gobierno instauró un “umbral de USD10 por kilo relacionado con el valor FOB en el momento de la importación de los textiles y las confecciones. Si el precio de la mercancía está por debajo del umbral, se aplican los aranceles como se habían establecido en el Decreto 74 del 2013; pero si están por encima del umbral, el gravamen a los textiles y las confecciones será del 10% más USD3 por kilo y para el calzado, del 10% y USD1,75 por par” (Legiscomex, 2014).

El presidente de Inexmoda, Carlos Eduardo Botero, se manifestó al respecto, afirmando que aún sigue siendo muy prematuro analizar el impacto de la ampliación de la protección, debido al lapso de tiempo entre la entrada en vigencia del decreto, pues tan sólo han pasado dos meses. Sin embargo, si destacó que se ha visto el cambio en cuanto a los esfuerzos por combatir el contrabando, pues se calcula que “el tema del contrabando en ese país está alrededor de los 3 mil millones de dólares. En un 30 por ciento y 40 por ciento del total es de comercio en Colombia de confecciones, cuero, calzado y marroquinería” (El Nuevo Siglo, 2013).

4.1.2 Entorno legislativo

En Colombia se han desarrollado unos nuevos estatutos para el Sector de la moda orientada a la protección del consumidor. Tres de los estatutos más relevantes son:

- Incluir en el etiquetado información sobre la trazabilidad de los materiales.
- Erradicar el uso de productos nocivos para el usuario. La lista completa de estos productos es de más de 30 componentes para materiales usados en el sector de la moda y esta misma tendencia se encuentra en otros países.

Tabla 3.

Disminución de impactos negativos que busca generar Norna.

Disminución del consumo del agua en un 30%	Detergentes anicónicos y evitar residuos gaseosos	Disminución del uso de sulfuro de sodio
Sulfato de amonio	Amoniaco	Ácidos
Ceras con base acuosa	Resinas	Sulfato de cromo
Fenoles	Lacas	Solventes

Fuente: Elaboración propia.

La tabla evidencia que el Gobierno busca reducir los impactos negativos en la cadena de producción del sector de la moda en el medio ambiente por medio de políticas y procesos internos obligatorios para las empresas.

Crear el Estatuto del Consumidor para proporcionar herramientas para que los consumidores finales del sector de la moda o cualquier sector productivo realicen reclamos y exigencias sobre los productos.

4.1.3 Entorno ecológico

El impacto de la industria sobre la preservación del medio ambiente ha afectado la manera que ciertas empresas desarrollan sus actividades económicas. Por ello, han adoptado medidas en temas frente a la responsabilidad social empresarial. Igualmente, el gobierno pretende regular el comercio sostenible a través de estatutos que buscan eliminar del aire ciertos tóxicos y pesticidas utilizados en los procesos de la cadena productiva textil. A pesar de los esfuerzos por parte de todos los involucrados, en temas de ecología, la industria textil en Colombia deja mucho que desear. Empresas presentes en el país atraen a sus consumidores a través de estrategias de oferta volátiles. Sus clientes asisten con mayor frecuencia a los almacenes por temor a que lo que hoy se encuentra en el estante mañana no esté. De esto se

genera la siguiente línea de cuestionamiento: 1. ¿Con qué materiales se emplean en la producción del vestuario de estos almacenes?, 2. ¿Cómo se emplean estos productos?, y 3. ¿De qué manera se desechan?

Teniendo como consideración principal la alta rotación de estos productos, junto con los precios por los que salen al mercado, se hace más que evidente que la calidad de la materia prima utilizada para la fabricación es precaria. Además son altamente nocivos para el medio ambiente, pues requieren el uso constante de pesticidas y tóxicos para su crecimiento a grande escala.

4.1.4 Entorno socio-cultural

A nivel nacional se identificó una preocupación inminente por la apariencia e Figura. La moda se convirtió en un tema global, pues actualmente cualquier persona puede vestir siguiendo las tendencias modernas a precios muy bajos, precisamente debido a que estas tendencias en el mercado nacional e internacional se han estandarizado gracias a la globalización.

A un ritmo desorbitante aumenta el gasto en vestuario y accesorios de moda. Igualmente, la gran expansión de este sector en internet supone un crecimiento más rápido de la mano con la importancia por aspectos tales como marca y diseño. Estudios previos demuestran este fenómeno al incluir en sus hallazgos que “los hogares colombianos gastaron 1.15 billones de pesos en vestuario durante el mes de enero del presente año, un 10% más que el valor registrado en el mismo mes del año pasado” (Inexmoda, 2013).

El aumento de consumo por este tipo de productos se debe a que con el tiempo, los consumidores se han convertido en expertos en moda, por lo que la demanda sobre ciertos productos en épocas específicas del año ha impulsado el crecimiento de la industria. A medida que las tendencias se propagan a escalas mundiales, los consumidores se ven enfrentados a más opciones de compra, por lo que la moda rápida (también conocida como moda de usar y tirar) llegó a convertirse en el modelo principal de oferta y demanda en la industria textil.

Sin embargo, la percepción de la moda de usar y tirar varí entre generaciones. Por ejemplo, los jóvenes de la población que constituyen la Generación Y prefieren un mayor

número de baja calidad, barato y ropa de moda en comparación con babyboomers, que prefieren comprar menos cantidad de ropa de mayor calidad. Desde la perspectiva de los consumidores conservadores, la moda rápida vista como un «desperdicio», porque en lugar de comprar un artículo de alta calidad para satisfacer la necesidad, los consumidores compran múltiples productos que son de menor calidad y finalmente desechan la mercancía vieja tan rápido como puedan adquirir (Fairhurst, 2010, p.170).

Es deber de las empresas productoras y distribuidoras de moda educar a sus consumidores frente a nuevas alternativas y prácticas de consumo, pues una encuesta reveló que el 27% de las personas aún desconoce el término de sostenibilidad en relación con la industria de la moda. Aún más, de la totalidad de las personas encuestadas frente al comportamiento del consumidor, se evidencia que sí existe cierta sensibilidad social al momento de adquirir productos de moda. Infortunadamente, esta sensibilidad social se ve limitada por factores que incluyen una “carencia de almacenes locales que ofrezcan este tipo de bienes (34%), precios altos (28%), selección limitada de productos (28%), junto con el paradigma de baja calidad (8%) y otros (2%)” (Khan, 2014).

Frente a esto, Raheen Khan, estudiante con maestría en estudios de sostenibilidad cita al CEO de una distribuidora virtual de productos ecológicos, llamada Modavanti, David Dietz, quien asegura que “si un cliente se ve confrontado con la opción entre un producto similar, a un precio similar, pero uno de ellos es sostenible y el otro no lo es, el consumidor escogerá el sostenible cada vez” (Khan, 2014).

De esto se concluye que en última instancia, el consumidor es quien tiene el poder de demandar lo que desea adquirir en cualquier industria, incluida la textil. El futuro del mundo de la moda continuará evolucionando según cambien los patrones de consumo de la población. Algunas encuestas realizadas son alentadoras, pues hallaron que hasta el 50% de las personas estarían dispuestas a pagar un precio ligeramente más elevado por adquirir productos y servicios de empresas que hayan implementado programas para devolver a la sociedad (Godelnik, 2014). Sin embargo, a la hora de realizar la compra, factores como “motivación egoísta, la disponibilidad de recursos cognitivos y contexto moral flexible limitan la capacidad del consumidor de convertir sus sentimientos en acción” (Godelnik, 2014).

4.1.5 Entorno tecnológico

La huella de la tecnología sobre la industria de la moda sin duda ha ejercido fuerza sobre la tradición de consumo de décadas anteriores. Atrás quedaron los días en los que las madres realizaban los trabajos de costura para atender las necesidades de vestuario de sus familias. Avances en procesos han permitido reducir los costos gracias a las producciones a escala de todo tipo de productos de moda. Así también, se han descubierto nuevos materiales para la confección de prendas de uso específico, como uniformes de bomberos y/o trajes espaciales.

En términos del avance de la industria hacia la sostenibilidad, la ciencia ha permitido adelantos en el desarrollo de fibras ecológicas, pues científicos han ingeniado maneras de crear telas que no requieren el uso de pesticidas, a diferencia de otros materiales, como el algodón. Otro hallazgo importante es la manera de reutilizar fibras previamente empleadas, para crear fibras nuevas, también como el algodón (The Guardian, 2013).

Incluso, buscando mejorar una de las industrias más contaminantes para el planeta, se creó una máquina impresora de tinte que pretende disminuir el uso de agua, al igual reducir su contaminación. “Se conoce que actualmente de 17 al 20 por ciento de la contaminación de agua proviene de de la industria textil, sin embargo, este mecanismo ya patentado asegura ahorrar hasta el 95% del agua utilizada, 86% de la energía y 84% de los gases de invernadero emitidos utilizando métodos de tintura convencionales” (The Guardian, 2013).

La tecnología también ha servido de insumo para desarrollar métodos innovadores buscando alcanzar el desarrollo sostenible de la industria. Damon Ahola, diseñador de modas afirma que al ver la tecnología desde una perspectiva puramente informativa, basada en datos, es posible corroborar las hipótesis de muchos frente al avance de la industria, pues se hará necesario a las empresas presentar etiquetados demostrando el origen del producto y el creador del mismo. En este sentido, las fábricas se verán obligadas a ser más sostenibles en sus prácticas, ya que éstas se encontrarán al ojo del público (The Guardian, 2013). Con el tiempo, estas exigencias reconstruirán las cadenas de abastecimiento empleadas actualmente.

Además de los descubrimientos en relación con maquinaria, otros usos de la tecnología se han empleado para transformar la industria. La propagación de la información a través de

internet, por ejemplo, ha reinventado los hábitos de consumo de la sociedad actual, pues contribuye a la fluctuación constante de los ciclos de la moda, luego los consumidores siempre se ven enfrentados a unas nuevas tendencias en la red, ya sea en, blogs, publicidad pagada por grandes marcas, o redes sociales.

Por ende, las compras por internet se han disparado, gracias a las ventajas y facilidades que se brinda a los consumidores por sitios web. El informe titulado El futuro del e-commerce en el sector textil realizado por la consultora Kantar Worldpane, demuestran que los consumidores de ropa o de artículos de moda online han significado un grupo de gran interés para las empresas que hacen parte de este sector. “El comprador online Colombiano de textil adquiere un promedio de 6 prendas al año a través de internet, y se gasta en ello un 3,7 % más que hace un año,” (Worldpane, 2014) lo que en opinión de Rosa Pilar López, Sector Director de Kantar Worldpanel, son datos alentadores para el sector. Estas reformas, invitan a las empresas interesadas en expandir su mercado de consumo y replantear su cadena de abastecimiento, pues las compras por internet recortan intermediarios. Esta reducción de costos se presenta como una oportunidad para aquellos artesanos y/o creadores de productos de moda para incrementar sus ingresos netos, pues los costos operacionales del negocio se reducen considerablemente gracias a los sitios web.

Hoy en Colombia existe CIDETEXCO (Centro de Investigación y Desarrollo Tecnológico Textil Confección de Colombia), una entidad de apoyo tecnológico para la internacionalización de las empresas del Sector Fibras - Textil - Confección de Colombia. Este centro se encarga de la integración de recursos nacionales e internacionales para la ejecución de proyectos de desarrollo tecnológico en las empresas colombianas. “Tienen como proyecto beneficiar a las Pymes del sector confecciones desarrollando un plan piloto en la ciudad de Bogotá, teniendo como herramientas la tecnología de punta PAD SYSTEM la cual se especializa en el sector textil-confección” (Giraldo, Montoya, Bravo, 2013).

Clúster de la moda en Bogotá.

El clúster de la moda en Bogotá fue identificado en el 2003 y su objetivo es impulsar el sector textil-moda en el mercado nacional y el internacional. Su visión consiste en lograr que Bogotá sea reconocida como capital del diseño, los negocios y la innovación de la industria de la moda en Latinoamérica, y sus objetivos son lograr el incremento del valor agregado de la producción y las exportaciones del sector de la moda de Bogotá, diversificar mercados internos y externos, aumentar la participación de las micro, pequeñas y medianas empresas dentro de las cadenas de producción y exportación, y por último promover la coordinación entre empresarios e instituciones públicas y privadas (Monroy, 2013). Basado en una investigación realizada a 580 empresas en Bogotá D.C, se encontró que la mayoría de estos negocios son microempresas.

Según una investigación de la cámara de comercio, Dentro de la Industria de la Moda existe una clasificación de la actividad textil, la cual tiene en cuenta las siguientes 4 variables: Sector, Subsector, Áreas de competencia y Modelos de negocio.

Teniendo en cuenta la información anterior, concluimos que el sector Vestuario es el más grande, en dónde el modelo de negocio que predomina es el masivo, y la mayoría de marcas ofrecen un estilo casual. En la siguiente tabla, se muestra la relación existente entre las variables anteriores.

Se encuentran puntos de oportunidad en el estilo: Workwear, ya que en el único modelo de negocio en el que se encuentra es en el masivo y solo representa el 1% dentro de este.

Es importante saber qué tipo de productos ofrece la mayoría de empresas en el sector. El resultado de la investigación de la cámara de comercio de Bogotá realizada en Nov del 2015, arrojó que dentro de los productos ofrecidos por las empresas en Bogotá, en dónde se encuentran los siguientes estilos: lo complejo- vanguardista, lo básico -clásico, la Moda y por último lo sencillo-contemporáneo; las empresas centran la oferta en los dos últimos estilos: Moda con un 45% y Sencillo - Contemporáneo con un 51%. Mientras que las marcas Internacionales ofrecen mayor diseño y tendencias sacrificando en ocasiones la calidad del producto (Gean, Duffy, 2013). Esto indica que existe una gran oportunidad en el mercado local de ofrecer productos Complejo Vanguardista y básicos –clásico con buena calidad. El 50% de las marcas están enfocados al consumo masivo, seguido de un 39% de una estrategia Bridge.

En cuanto a la distribución de las marcas en Bogotá, se encuentra que un 80% de las marcas cuentan con un local propio para la interacción con el cliente, sin embargo, bajo la misma premisa de la diversificación, se ve una clara oportunidad para crear formatos de venta directos

(dirigidos al cliente final) adicionales y alternativos, es decir, mayor número de tiendas virtuales (“on-line”) tiendas temporales (pop up stores), in shop (tienda dentro de tienda) y tiendas móviles entre otros (Gean, Duffy, 2013). Las empresas con marca local no cuentan con una identidad definida, la cual es una gran desventajas ante las marcas internacionales ya que si poseen. Por tanto la mayoría de marcas ofrecen su producto en centro comercial y calles comerciales, la zona en la que se encuentra localizada la venta de estos productos es chapinero.

Con el crecimiento del sector textil-moda, sector que ha contado con el apoyo del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Norna busca aprovechar los beneficios del clusters textil-moda nacional con el que se pretende alcanzar una mayor competitividad y productividad sin perder sus objetivos de sostenibilidad ecológica e inclusión social.

“El clúster de textil-moda e Bogotá, fue identificado en el año 2003, en busca de organizar, centralizar y modernizar la comunicación del sector, con plataformas de mejora para los diseñadores que les permita mantener su posición de la moda en el mercado nacional” (Monroy, 2013, p.22).

Una de las ventajas con las que cuentan las empresas del sector, es que la producción de textiles se concentra en Bogotá, Antioquia y Atlántico. Por otra parte, Colombia se ha convertido en uno de los principales centros de la moda en Latinoamérica con ferias como Colombiatex y Colombiamoda, las cuales enfatizan las ventajas de la industria y los avances en materia de moda. (Proexport, 2011)

Actualmente, la cadena productiva del clusters del sector textil-moda se ha formado con los siguientes dos eslabones:(Cepeda & Villareal, 2007)

Con respecto al primer eslabón, en Colombia el algodón es el que más se produce. La producción de las demás fibras entre las que se encuentran la lana, el lino, el yute, el fique es relativamente inexistente. En cuanto a las fibras sintéticas estas dependen de importaciones de regiones como Estados Unidos, Holanda, Brasil, México, Israel, Asia y la Unión Europea.

Específicamente para la confección de las chaquetas de Norna, que serán creadas a base de algodón orgánico, se debe tener en cuenta que en Colombia no se cuenta con una producción masiva de este tipo de insumo, ya que “los agricultores y productores de algodón han tenido un acceso limitado a la información sobre cómo se produce el algodón orgánico” (Monroy, 2013).

Sin embargo, hay siembras en diferentes municipios, la más grande ubicada en Charalá, Santander, en donde se siembra de manera artesanal y no certificada, pequeños lotes que no

suman más de una hectárea. Es por esto que la producción de Norna dependerá de la cantidad de producción de esta materia prima, ya que busca apoyar agricultores colombianos que se suman a los esfuerzos que se realizan en el mundo por defender el medio ambiente de la contaminación y depredación industrial, con el propósito de adquirir productos que obtengan certificaciones de calidad ambiental, utilizando tecnologías limpias con productos como el algodón.

Debido a la poca producción en Colombia, el algodón orgánico es importado de Perú, Estados Unidos y China, y de este modo la industria se ve amenazada por los cambios en el ambiente externo. Por ejemplo, la industria textil colombiana está siendo afectada por la tasa de cambio, específicamente la industria de hilatura, tejeduría y acabado de productos textiles, según Ramón Javier Mesa, decano de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Antioquia, “la tasa de cambio perjudica la industria textil, dado que es una industria que importa insumos y le afecta el dólar. Aunque podría compensarse al exportar pero sus clientes no están comprando lo suficiente” (Monroy, 2013). Es por este motivo que Norna busca apoyar el desarrollo económico nacional y la mano de obra colombiana que participa en la producción del algodón orgánico.

Con respecto al segundo eslabón, en donde ubicamos a Norna, se evidencia que en Bogotá no hay gran oferta de personal calificado con estudios profesionales y formados en el área de ingeniería textil, es por esto 74% del personal de las textileras tienen una formación básica de bachilleres.

En la actualidad, Colombia solo cuenta con una facultad de ingeniería textil, 10 programas técnicos y tecnológicos y no hay programas especializados en el sector. Además, por parte de las empresas falta ofrecer servicios de diseño con las necesidades y el desempeño humano, como por ejemplo, desarrollados con materiales amigables al medio ambiente que permita reciclarlos. (Ministerio De Agricultura y Desarrollo Rural, 2010). Es por esto que Norna busca ser partícipe en este sector, pero con un modelo de negocio diferente, cubriendo no solo las necesidades personales de quien compra sus productos, también las necesidades del medio ambiente y de la sociedad.

Teniendo como base esta información Norna; se clasifica dentro del clúster de la siguiente manera:

- Sector: Vestuario

- Subsector: Formalwear, Marcas que se caracterizan por una oferta enfocada en la elegancia y la formalidad, parcialmente orientada a ocasiones especiales (Gean, Duffy, 2013, p.25)
- Área de competencias: Diseño de producto terminado, confección y comercialización
- Modelo de Negocio: Bridge, Aquellas marcas sobre el puente entre lo Premium y lo masivo, es decir, que toman elementos de los modelos, con el fin de diversificar mercados. (Gean, Duffy, 2013, p.25)

5 DESCRIPCION DEL MERCADO

5.1 Mercado Objetivo

5.1.1 Generalidades del Segmento

Para encontrar un perfil general del tipo de consumidor de Norna, se utilizó un estudio del año 2009, sobre los hábitos de consumo de los capitalinos, realizado por el Observatorio de Tendencias de la Cámara de Comercio de Bogotá, en donde se identificaron 10 perfiles de los consumidores bogotanos. Con los resultados de este estudio se pretendía que los diferentes sectores de la ciudad conocieran cómo son sus clientes para así ofrecer mejores productos y servicios, aumentando su competitividad.

En el caso de Norna, se identificó que el tipo de consumidor es **“SenseGirl: Mujeres de 25 a 40 años que se aferran a lo estético. Manejan un alto nivel de conocimiento por la moda, la**

decoración y las tendencias. Buscan vivir en un mundo de estímulos no sólo visuales, sino en todas las experiencias: amistades, alimentación y diversión. Disfrutan de su trabajo y aman salir de compras” (El Tiempo, 2013).

5.1.2 Criterio de Selección del segmento

Para validar los resultados del estudio realizado por la cámara de Comercio de Bogotá, durante dos semanas se realizaron 135 encuestas (vi. Ver anexo # 1) a personas ubicadas en el sector norte de la ciudad, principalmente a mujeres, miembros de la comunidad de la Universidad del Rosario. En el cuestionario se incluyeron preguntas para hallar un vínculo, o por el contrario una ruptura entre la sensibilidad ecológica, los hábitos de consumo de estas personas, las características importantes en un producto y su forma de comprar.

Algunos temas investigados respecto a los patrones de consumo fueron: Lugares donde se efectúa la compra, precios, qué factores influyen en la compra un producto sostenible, entre otras.

El resultado de las encuestas fueron las siguientes:

- Del total de encuestadas, el 66% de ellas realizan compras mensualmente. Este es un resultado favorable para Norna, ya que indica que el mercado objetivo busca siempre una Figura nueva y que se preocupa por estar al día con las tendencias del sector.
- De las 135 mujeres encuestadas, 112 de ellas respondieron de forma positiva, es decir, que si estarían dispuestas a comprar prendas ecológicas por las razones que se mencionarán a continuación.
- Los tres factores que tuvieron más porcentaje de importancia en la decisión de compra de prendas ecológicas fue: Ayudar al medio ambiente, seguido de moda y diseño, y calidad. Esto demuestra que tienen sensibilidad por el medio ambiente y que si los diseños son exclusivos y de calidad apoyarían la causa de Norna.
- El resultado de las encuesta, demostró que el 100% de una muestra de 135 personas, consideran que es difícil acceder a productos ecológicos en general y más prendas de

vestir. También se comprobó que el 50% no tiene conocimiento de los lugares en los que se venden este tipo de prendas, aunque el 30% sabe que existen páginas web, pero no exactamente cuáles (vi. Ver anexo # 2).

- Un punto que está a favor del objetivo principal de Norna, es que las personas piensan que el aumento del consumo de productos ecológicos ayudaría al crecimiento de esta industria y más si Norna busca apoyar a una población de mujeres excluidas del desarrollo económico por falta de oportunidades.

- Con respecto al factor precio, el 70% de las encuestadas, es decir al menos 94 mujeres, estarían dispuestas a pagar más de \$100.000 COP por las chaquetas con las características que cumple Norna, y sin importar el precio, 100 de ellas les gustaría adquirir una chaqueta de esta marca.

5.1.3 Especificaciones del segmento de mercado

Con el cuestionario se logró validar la pertinencia del tipo de consumidor que arrojaron los resultados expuestos por la Cámara, pero además reflejó una serie de conclusiones sobre el target. El segmento de personas ligado al patrón de consumo basado en los atributos éticos y de sostenibilidad se puede categorizar bajo tres subgrupos, según el motivo de compra. En primer lugar, están aquellas personas que compran por distinción, principalmente porque buscan ganar estatus a través de la visibilidad social. Son clientes conspicuos, por lo que los precios ligeramente más elevados no se reconocen como mayor limitante al momento de efectuar la compra. Además, son consumidores exigentes, por lo que demandan tener certeza de las características ofrecidas. Debido a que buscan adquirir distinción y reconocimiento de otros, frecuentemente dan explicaciones a amigos u otros miembros de su círculo social sobre el comportamiento y decisiones tomadas. (Szimigin, 2013, p.610).

A diferencia de ellos, otro tipo de clientela ligada a estos patrones de consumo, contemplan la adquisición a partir de comportamientos puramente hedonistas. Éstos razonan

sobre la ejecución de sus actividades basadas en el grado de dolor que previene y placer que genera. Las compras éticas reúnen dos tipos de hedonismo, uno egoísta, visto como el placer que le genera a alguien comprar cierto artículo, y otro utilitarista, pues conviene que este hábito no solo beneficia al comprador, sino a toda una cadena de personas y recursos detrás de él (Szimigin, 2013, p.610).

Finalmente están aquellos consumidores incentivados a hacer parte de estas prácticas por amor. Este patrón de consumo gira en torno a los sentimientos particulares hacia otros y constantemente busca el beneficio particular de aquellos seres queridos. El contexto del amor se evidencia a través de compras en forma de regalos y detalles con individuos cercanos. El ejemplo de este tipo de comportamiento se demuestra durante una adquisición de productos orgánicos para los miembros más dependientes de las familias por parte de sus padres, pues el cliente entiende que aunque no es habitual consumir productos orgánicos, el bebé o infante se beneficiará profundamente de los atributos nutricionales que este producto pueda aportar. En este sentido, el patrón de consumo basado en el amor es la manera tangible de demostrar un sentimiento y/o afecto particular hacia el beneficiario. Son estas personas quienes reconstruyen perfectamente la premisa de cómo en ocasiones las personas se definen a través de su corazón.

Además de los consumidores que realizan compras por su valor social, existe un segmento más grande que es aprensivo a comprar productos ecológicos, pues generalmente asocian la moda sostenible con baja calidad y bajos niveles de diseño. Este grupo de personas, que son mayoría, componen un grupo de mercado al cual Norna desea llegar a través de estrategias distintas, principalmente basadas en crear en la idea en la mente de este consumidor que los productos ecológicos son productos normales, y que deben ser reconocidos por su calidad y diseño.

Los cuatro tipos de consumidores anteriores son la base de clientela que Norna Ltda., pretende abarcar. La selección de este segmento nace de la convicción de la empresa por crear un movimiento en Colombia para revolucionar la industria en el país, por lo que se hace necesario considerar individuos cuyas necesidades básicas ya se encuentran satisfechas y buscan alcanzar otros niveles de satisfacción basado en la autorrealización como miembros de una sociedad. Para selección se supone importante categorizar a los bogotanos bajo la teoría de la pirámide de Maslow, pues es así como se escogen los consumidores en capacidad de asumir un consumo más ético y sostenible de sus bienes.

Norna Ltda., encontró así la oportunidad de realizar las aspiraciones de aquellos individuos cuyas motivaciones se encuentran en los dos niveles de la pirámide, por debajo de la cúspide (estima y sociales), pues son ellos quienes están en capacidad de satisfacer necesidades que se cubren por medios económicos principalmente. A partir de ahí, las ambiciones se basan en asumir posiciones más espirituales y sociales. En consecuencia, son personas que buscan aceptación a través de actitudes típicas de su comunidad, y quienes a medida que desarrollan sus relaciones interpersonales, pretenden vincularse con un mundo fuera de ellos mismos. Además, se interesan particularmente por ganar estatus y reconocimiento dentro de sus círculos sociales, ya que basan el valor intrínseco en su capacidad de obtener afecto de los demás.

5.1.4 Dimensión del Segmento

El tamaño de mercado hacia el cual se enfoca el negocio se acerca a aproximadamente 257.000 en su espectro más amplio. Está integrado por aquellos individuos de los estratos sociales 4, 5 y 6 principalmente. El censo de esta población alcanza las 1.032.325 personas. Sin embargo, se tuvo en consideración que la totalidad del mercado disponible no se interesa por este tipo de consumo, a pesar de reconocer su importancia social. Además, aún existen grupos aislados quienes se abstienen de realizar compras por internet, lo que reduce drásticamente el tamaño del mercado deseado. Asimismo, este conteo se reduce sustancialmente debido al alcance de la marca durante los primeros años de funcionamiento. No obstante, se pretende obtener una tasa de crecimiento del segmento importante a medida que la marca empiece a adquirir valor entre los consumidores, debido a que se espera que el “voz a voz” influya sobre el aumento de la participación en el mercado.

A continuación se desglosa el tamaño de mercado hasta obtener una aproximación más certera y cercana a las proyecciones de Norna.

Tabla 4.

Tamaño de la población por estrato socioeconómico

Personas 4. Medio	Personas 5. Medio – Alto	Personas 6. Alto
706.191	195.873	130.261

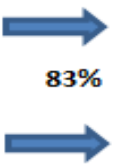
Fuente: Secretaria Distrital Planeación Bogotá (2011).

La población total en Bogotá de Estratos 4, 5, y 6 es de 1.032.325 personas, de las cuales 309.698 son mujeres. De ese número, se entrevistaron a 135 personas, que corresponde al 0.05% del total de la población femenina de los sectores 4, 5 y 6.

Al realizar 135 encuestas alrededor del 83% (112 mujeres) mencionaron su interés elementos ecológicos. Por tanto, se decide que del total de la población femenina (309.698 mujeres), **solo 257.000 de ellas estratos 4,5,6 será nuestro mercado objetivo a cubrir**, no de forma inmediata pero si durante el tiempo con el reconocimiento de la marca. La equivalencia es la siguiente:

Tabla 5.

Obtención del tamaño del mercado

POBLACIÓN ENCUESTADA	135 MUJERES		112 MUJERES INTERESADAS EN ROPA ECOLÓGICA
TOTAL POBLACIÓN FEMENINA ESTRATOS 4,5 Y 6	309.698 MUJERES		257.000 MUJERES INTERESADAS EN ROPA ECOLÓGICA

AÑO	Porcentaje del mercado cubierto	Numero de compradoras esperado	Cantidades producidas
AÑO 1	0,6%	1542	1383
AÑO 2	0,8%	2056	1968
AÑO 3	0,9%	2313	1971

El porcentaje cubierto del total de mujeres del mercado de NORN (257.000 mujeres) es de menos del 1%, ya que equivale a la población encuestada (112 mujeres) que seguro estarían dispuestas a comprar una chaqueta.

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta la capacidad inicial de la empresa, se tiene como objetivo abarcar menos de un 1% de la población total, por lo tanto, los cálculos arrojan que para el primer año se espera contar con un número de clientes de alrededor de 1500. No obstante, para evitar tener excesos de inventario, la producción se calcula sobre un 10% menos de los clientes que se esperan obtener.

Conjuntamente, las encuestas realizadas arrojaron que el 66% del segmento de la población 4, 5 y 6 realizaría algún tipo de adquisición con una frecuencia mensual, lo cual resultaría en $(257.000 * 66\%) = 169.620$ de mujeres consumiendo productos de este sector por mes. De esta población, el 83% realizaría compras de prendas con un valor ambiental y o social, reduciendo el segmento a $(169.620 * 83\%) = 140.784$ mujeres. Sin embargo, estas adquisiciones se traducen a 518.506 prendas, pues los estudios demográficos planteados afirman que este segmento compra 3,7 prendas mensualmente.

5.1.5 Situación del Mercado

Gracias a campañas de concientización que lleva a cabo el gobierno y las empresas sobre la preservación del medio ambiente, el porcentaje de personas que se vincula con proyectos de este tipo continua incrementando, por lo que se considera un mercado en crecimiento y con potencial a largo plazo. Sin embargo, pese al potencial que se visualiza, en Colombia el desarrollo de este tipo de mercado aún continua en etapas muy prematuras.

6 COMPETENCIA

6.1 Empresas de prendas de vestir amigables con el medio ambiente

Es importante tener en cuenta dos tipos de competidores. El primer, que son las tiendas ubicadas físicamente en Colombia; y el segundo, las tiendas online nacionales y de diferentes países del mundo. Este análisis de competencia se hará en base a las “prendas ecológicas” y teniendo en cuenta que las tiendas que se van a mencionar a continuación son consideradas competencia ya que estas son consideradas por el mercado objetivo de Norna para la compra de chaquetas.

En Colombia, ya existen empresas con enfoque ecológico en la creación de ropa y accesorios de moda cuyo enfoque ético y responsable con el medio ambiente y el ser humano permiten que el consumidor acceda a artículos exclusivos, novedosos y bondadosos con el planeta. La moda sostenible, también llamada moda ecológica o ecofashion en el país, es parte de la tendencia creciente a elaborar productos bajo un criterio de responsabilidad social y ambiental.

Bajo esta línea, se destaca la empresa antioqueña OnA, cuyo equipo igualmente confirmado por mujeres cabeza de familia, se dedica a crear prendas femeninas que tienen como filosofía de vida el respeto por los seres vivos y el medio ambiente. Las especialidades de la marca son las prendas tipo lounge, y pijamas para dama, entre otros productos. Según Juliana Correa, emprendedora del proyecto, sus prendas son de existencia perdurable, pues desde las cremalleras hasta los botones son reutilizables. Afirma también que busca enfocarse en crear cadenas colectivas con empresas aliadas que compartan los mismos valores de OnA. La empresa no posee mercancía disponible en espacios físicos, por lo que la totalidad de los ingresos por ventas se efectúan por medios virtuales gracias a su página web www.ona.com.co. Los precios promedios que maneja la empresa para sus artículos son de 100.000 COP, donde el precio del envío se encuentra incluido.

Asimismo, la empresa Cyclus, fundada en el 2002, se encarga de elaborar carteras, bolsos y maletines a partir de materiales reciclados y cauchos. Con la filosofía de generar conciencia ambiental a través de productos reciclables urbanos han logrado alcanzar mercados en países como Estados Unidos, Costa Rica, Canada y Francia, entre otros. Entre los planes de esta empresa esta elaborar una línea de ropa masculina y femenina bajo el mismo concepto. www.cyclus.com.co. Los artículos de esta empresa también sobrepasan los 100.000 COP en su mayoría.

Por otro lado, MaathaiOrganic, empresa colombiana dedicada a la producción de lencería femenina a base de algodón orgánico con tres años en el mercado, hace parte del movimiento de

empresas cuyos ideales impulsan la confección a base de materiales ecológicos, en este caso, prendas interiores elaboradas con algodón orgánico importado de Perú. Esta microempresa inició un proceso de internacionalización de la mano de Procolombia, gracias a quien ha logrado abrir sus oportunidades en el exterior hacia clientes en Estados Unidos, Canadá, Europa y Centroamérica. www.maathaiorganic.com Sus precios se encuentran por encima de los 80.000 COP por pieza.

En lo que resta, Colombia es un país en el cual el concepto de la moda ecológica continúa siendo un tema en auge, debido principalmente a nuevos enfoques en tendencias conservadoras, por lo que cuentan con empresas que vinculan el concepto a productos como accesorios entre los cuales destacan las carteras, maletines y bisutería, como las artesanías, sin embargo, que actualmente se encuentra presente en menor proporción a prendas de vestir.

Bajo el segundo tipo de competidores, se encuentran las 5 primeras marcas de productos entre las que se destacan las prendas de vestir ecológicas más reconocidas en el medio virtual. Según “MTS Movestoslow” son las páginas más visitadas y las que han reportado más ventas. MTS es un movimiento que lleva 12 años en el sector textil-moda, reconociendo y promocionando en su página web las marcas de ropa sostenibles más reconocidas mundialmente.



Ilustración 5. Análisis de competidores

Fuente: Elaboración propia.

7 ANALISIS DOFA DE LA EMPRESA

Tabla 6.
Análisis DOFA

Debilidades - En un entorno que le da importancia a la Figura y a la apariencia, Norna carece de reconocimiento local como marca. - Dificultad para retener al proveedor a través de contactos que satisfaga las necesidades de materiales 100% sostenibles con los que busca trabajar la marca. - Dependencia en un único proveedor de materias primas, pues fue el único importador de algodón orgánico hallado en Bogotá - Falta de innovación frente a los productos seleccionados para comercializar. - Precios más altos por costo materiales empleados - Tamaño del portafolio	Oportunidades - Es un sector desatendido por el mercado de moda en Bogotá, por lo que pocos ofrecen productos con las características propuestas por Norna. - Mayor conciencia sobre daños al entorno por ciertas actividades económicas. - Beneficios tributarios que ofrece el gobierno colombiano para empresas que emprenden este tipo de labor a favor de la comunidad y el medio ambiente. - Colombia se empieza a posicionar en el escenario mundial por la calidad de las prendas y textiles.
Fortalezas - Colaboración con la alcaldía de Mosquera para la realización del proyecto. - Uso de medios virtuales para la venta de los productos - No existen costos adicionales relacionados con bodegaje de productos - Requiere de bajos niveles de inversión para darle inicio. - Productos de alta calidad.	Amenazas - La entrada de contrabando y lavado de activos perjudican los precios del sector, y por ende de la empresa. - La población colombiana no está educada frente al consumo responsable. - Paradigma sobre baja calidad de productos éticos

Fuente: Elaboración propia.

8 ESTRATEGIA DE MERCADEO

8.1 Mezcla de mercadeo

8.1.1 Producto

Norna ofrece un cambio de actitud a partir de una alternativa al consumo habitual de prendas de vestir. Las chaquetas para dama son fabricadas a partir de fibras orgánicas. El proceso se inicia con algodón orgánico adquirido de la empresa LA FAYETTE, junto con etiquetas, y empaques elaborados en el país y suministradas por la empresa colombiana Diseños Pasandi.

Productos:

Producto 1: Gabán Cala.

- Gabán hecho con tela de algodón orgánica con cinturón, mangas doble faz y solapas amplias.
- Colores disponibles: azul, arena y verde oliva.

Producto 2: Abrigo Dalia

- Abrigo hecho a partir de fibras de algodón orgánico. Dispone de bolsillos amplios en ambos lados y solapas amplias. Incluye forro interior de algodón orgánico.
- Colores disponibles: arena, verde oliva.

Producto 3: Chaqueta Liria

- Chaqueta sencilla y clásica fabricada con algodón orgánico. Incluye forro interior fabricado de tela de algodón orgánica.
- Colores disponibles: arena, verde oliva.

El principal material ecológico empleado es el algodón orgánico.

Pese al desarrollo de nuevos textiles fabricados a partir de fibras sintéticas, el algodón continúa siendo el material más empleado en la confección de prendas de vestir a nivel mundial. Sin embargo, es uno de los cultivos que requiere mayor riego de agua para su crecimiento. Aún más, emplea más del 25% de los insecticidas y 10% de los pesticidas usados a nivel mundial (El Tiempo, 2013). Las repercusiones de la cosecha bajo estos estándares, no se limitan al daño medioambiental, también son responsables por nacimientos defectuosos, y sistemas inmunológicos más débiles.

La alternativa al cultivo convencional es el algodón orgánico. Según la Asociación del Comercio Orgánico (OTA) por sus siglas en inglés, el algodón orgánico es cultivado sin el uso de pesticidas ni fertilizantes. El cambio hacia este tipo de cosecha promueve una industria más incluyente, gracias a que los cultivadores de pequeñas parcelas se vuelven más competitivos por una reducción en costos a razón del rechazo de fertilizantes. Asimismo, se reducen las fuentes de contaminación de agua, se emiten menos contaminantes absorbidos por agricultores a la atmósfera, y se eliminan problemas de reproducción causados por los tóxicos usados en cultivos dependientes de fertilizantes. Los consumidores también reciben beneficios, pues el algodón cultivado sin químicos es más suave con la piel, resultando en prendas más cómodas y duraderas.

Como consecuencia a un aumento de demanda por sus beneficios, entre el 2007 y 2008, los cultivos de algodón orgánico incrementaron en un 152 por ciento en 22 países (Monroy, 2014). No obstante, los mayores productores del bien continúan siendo India, Turquía, Uganda, China y Estados Unidos, entre otros.

Algunas estrategias encaminadas al posicionamiento de la línea de productos Norna, incluyen:

- Administrar una descripción detallada en la página web sobre cada uno de los productos, especificando las tallas y colores disponibles en cada modelo, junto con los materiales

empleados en su fabricación. Esto permite a los clientes tener conocimiento absoluto sobre las prendas que desean adquirir, para poder realizar las comparaciones necesarias con otras alternativas. La certeza sobre la calidad y características del producto genera seguridad en los clientes, lo que aumenta la probabilidad de compra.

- La página web contiene el modo de uso de los productos vendidos, buscando seguir un patrón ecológico que continúe en la post venta.

- Las etiquetas de cada chaqueta contarán con una descripción de los materiales empleados durante la producción.

- Para asegurar la satisfacción del cliente al momento de la entrega de su pedido, se adicionará una tabla de medidas para evitar el envío de tallas erróneas. En cuanto a las tallas que se manejarán en los pedidos, serán bajo la siguiente tabla de medidas estándares colombianas. También se brindará la opción de realizar alteraciones a cualquier prenda, siempre y cuando el cliente haga llegar la prenda al taller de confección donde ésta fue producidas.

- Empaque: Las características del empaque, es que éste es fabricado en un material biodegradable y por ende sostenible. Para ello Norna dirigirá sus esfuerzos a recibir la certificación de Sello Ambiental Colombiano (SAC) cuyos requisitos para adquirirlos son:

- Hacer uso sostenible de los recursos naturales que emplea (materia prima e insumos).

- Utiliza materias primas que no son nocivas para el ambiente.

- Emplea procesos de producción que involucran menos cantidades de energía o que hacen uso de fuentes de energía renovable, o ambas.

- Considera aspectos de capacidad reutilización o biodegradabilidad.

- Usa materiales de empaque, preferiblemente reciclable, reutilizable o biodegradable y en cantidades mínimas.

Por esta razón el material del empaque escogido es polietileno, que da facilidad de impresión del logo de Norna, y además puede ser utilizado para otras ocasiones.

Bolsas de alto valor añadido producidos por Diseños Pasandi. Dada sus excelentes calidad e Figura percibida, este tipo de bolsas tienen un elevado índice de reutilización, maximizando los impactos publicitarios del cliente.

Se fabrican en polietilenos de alta o baja densidad, incluso con certificación de bolsas de polietileno reutilizables, también en materiales reciclados, oxodegradables, biodegradables y compostables.

Absoluta flexibilidad en cuanto a medidas, colores del material e impresión.

- Etiquetado: Fabricado por la empresa Diseños Pasandi y a la venta por 100 unidades. Se encargan del etiquetado relacionado con la trazabilidad de cada producto, junto con la etiqueta que lleva en nombre de la marca.

8.1.2 Precio

A continuación, se mostrará el costo variable unitario por línea de chaqueta.

Tabla 7

Costo variable de Cala

Cala		
Tipo de Insumo	Cantidad de Insumo	Costo Total
Mano de Obra	1	\$ 35.000
Etiquetado	1	\$ 500
Algodón Orgánico	2,5	\$ 50.000
Transporte	NA	\$ 5.000
Empaque	1	\$ 5.000
Total		\$ 95.500

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8*Costo variable de Dalia*

Dalia		
Tipo de Insumo	Cantidad de Insumo	Costo Total
Mano de Obra	1	\$ 35.000
Etiquetado	1	\$ 500
Algodón Orgánico	2	\$ 40.000
Forro	1	\$ 9.000
Transporte	NA	\$ 5.000
Empaque	1	\$ 5.000
Total		\$ 94.500

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9*Costo variable Liria*

Liria		
Tipo de Insumo	Cantidad de Insumo	Costo Total
Mano de Obra	1	\$ 35.000
Etiquetado	1	\$ 500
Algodón Orgánico	1,4	\$ 29.500
Forro	1	\$ 9.000
Transporte	NA	\$ 5.000
Empaque	1	\$ 5.000
Total		\$ 84.000

Fuente: Elaboración propia

Según la información arrojada por las tablas anteriores, se evidencia que los costos de transporte y de mano de obra están incluidos en los costos variables de cada chaqueta, por lo tanto no afectarán otro tipo de costos. Adicionalmente, Norna inicialmente busca que sus chaquetas sean percibidas por los consumidores como productos exclusivos, para que de este modo estén dispuestos a pagar el precio establecido por tenerlos y por apoyar el objetivo que la empresa. La estrategia de precio será por diferenciación.

Tabla 10*Costo promedio de la competencia*

ECOLOGY	\$ 210.000 COP
KOMODO	\$ 345.000 COP
SLOW/ARTIST	\$ 239.000 COP
NUSK	\$ 257.000 COP
MAATHAI	\$ 80.000 COP

Fuente: Elaboración propia

La estrategia de precios será por diferenciación ya que el objetivo es posicionar la marca en el mercado colombiano en donde este nicho de mercado aún no se encuentra desarrollado. Pese a que los precios que manejan otras empresas a nivel mundial son superiores, Norna, por asumir relevancia en Colombia y no en el extranjero inicialmente manejará precios inferiores a las marcas ecológicas Europeas, como Slow- Artist y Nusk.

Sin embargo, resulta complicado realizar la comparación con precios de este tipo de empresas dentro del país, pues la naturaleza de sus productos no se asimila en su totalidad a los artículos que manejará Norna, por lo tanto se identifica una oportunidad para crecer y establecer precios que se consideren convenientes según los costos, el segmento más no competidores directos.

Teniendo en cuenta los costos de cada referencia de las chaquetas y los precios que manejan los competidores en el mercado, los precios de Norna serán los siguientes.

Tabla 11*Precio y margen de contribución*

Precio de ventas y margen de contribución				
	Costo	P. ventas	Margen %	Margen \$
Cala	\$ 95.500,0	\$ 150.000	36%	\$ 54.500
Dalia	\$ 94.500,0	\$ 130.000	26%	\$ 35.500
Liria	\$ 84.000,0	\$ 112.000	25%	\$ 28.000

Fuente: Elaboración propia

En lo que respecta al canal de promoción y venta de los artículos Norna, se contemplan los siguientes aspectos:

- La primera vez que se accede a la página, el cliente tiene la oportunidad de registrar sus datos, de manera que sea más fácil controlar la información sobre el movimiento y la propagación del reconocimiento de la marca. Si el navegador virtual accede a dejar sus datos, obtendrá información privilegiada disponible en la página.
- Los clientes previamente vinculados obtendrán mayores beneficios frente a los precios, pues tendrán acceso a bonos de descuento por cumpleaños.
- Estos clientes también recibirán correos directos, informando sobre promociones espontaneas realizadas a lo largo del año.
- Las políticas de precio creadas por la empresa impiden recibir dinero en efectivo por la realización de la compra, pues Norna reconoce que las transacciones bancarias hacia la cuenta de la empresa es la manera más ecológica de aceptar los pagos.

8.1.3 Promoción

- La posibilidad de participación que brindan las redes sociales se puede adecuar a Norna como nueva estrategia en donde el propio consumidor se involucra en el marketing de las empresas por medio del voz a voz. En este sentido se podrá hacer uso de cadenas de whatsapp de manera de virus para generar curiosidad entre los receptores.
- El voz a voz se propaga a mayor velocidad durante eventos por la cantidad de personas que participan. Es por esto que durante estas situaciones se separará un espacio para informar al público. Se hará uso de los eventos extracurriculares que ofrece la universidad para difundir el nombre y el propósito de la marca.
- Además, Norna Ltd., pretende asumir el reto de la transformación del marketing en una era digital, por ende, el principal canal de promoción de los productos de Norna será la página Web. Aquí, el cliente encontrará información detallada sobre los productos, como también blogs de ecomoda e información sobre las campañas y eventos de sensibilización, llevadas a cabo por organizaciones a favor del fashion-revolution. También contará con un sistema de

sonido, de manera que cada vez que la página sea visitada se pueda tener una experiencia de compra acompañada de música SaxHouse, simulando las compras presenciales.

- Como último medio de promoción se tendrán los correos directos a clientes vinculados con la marca por medio de un proceso virtual en el que se alojan los datos personales. Así el cliente tendrá conocimiento sobre actividades promocionales y lanzamiento de nuevos productos.

8.1.4 Distribución

En cuanto a la comercialización del producto o el servicio se establece que un elemento imprescindible es que este llegue al lugar adecuado, en el momento adecuado y en las condiciones adecuadas. Por esto, se busca un manejo efectivo del canal de distribución para generar buena recordación en los nuevos clientes. El costo aproximado de transporte de las chaquetas a su destino es de \$4.900 COP con la empresa Deprisa. A continuación la cotización de envío:

8.2 Presupuesto de mercadeo

En este presupuesto se debe considerar la inversión inicial en la creación de la página web de Norna, con la cual se usará la plataforma virtual URBE.COM. Esta ofrece 3 tipos de servicios dependiendo de la cantidad de productos que se quieran publicar. Norna busca iniciar con el “plan avanzado” y con su crecimiento en el mercado ser un usuario “Profesional”.

Según la información de la tabla, al inicio de proyecto Norna deberá pagar EUR.85 semestralmente, es decir que en el primer año invertirá \$586.554COP ya que su producción no superará los 150 productos permitidos en este plan. Como para el segundo y tercer año se espera

un crecimiento, pero no superior a 4.000 chaquetas producidas, Norna tomará el “plan profesional”, pagando cada año \$786.554.

Los criterios para escoger la plataforma fueron la libertad de diseño del sitio Web, la disponibilidad y eficacia del soporte técnico. Por otro lado, fue importante evitar la compra e instalación de algún software, al cual algún ordenador le fuese imposible acceder o abrir por diferencias en el sistema. Además, teniendo en cuenta el nivel de educación informática del público, se consideró útil que las herramientas de navegación fueran básicas y que no requirieran de conocimiento previo para su uso. Finalmente, contribuyó a la selección de URBE como proveedor de este servicio la posibilidad de compartir los productos en redes sociales. Esto hace que sea amigable tanto para Norna como para los clientes.

8.3 Objetivos comerciales

Norna tiene como objetivo fortalecer y consolidar la relación comercial con el cliente por medio de un excelente servicio y calidad de los productos, promocionando la gestión integral del cuidado del medio ambiente, desarrollo social y económico, afianzando la gestión comercial, con el crecimiento del país.

Por otro lado, según dicten los resultados que se obtengan en el primer ciclo de ventas de la empresa, se desea alinear la oferta con la parte productiva, y hacer un presupuesto a largo plazo (anual), según los resultados arrojados en el periodo anterior.

- Obtener reconocimiento y propagación de marca, adquiriendo 500 seguidores en redes sociales el primer semestre de actividades.
- Vender el mismo número de cada modelo durante el primer semestre
- Cubrir el 75% de la cuota de ventas durante los primeros 3 meses con ventas a través de redes sociales.
- Obtener el 3% de las ventas del 4 mes a través de la página web
- Aumentar en 50 las visitas mensuales a la página web de nuevos entrantes
- Aumentar en 100 las visitas a la página web por parte de antiguos visitantes

- Aumentar la demanda de productos en la página web en 20% con respecto al primer año
- Aumentar la demanda en 200% en redes sociales para la época de diciembre del año 2016
- Mantener la plataforma de CRM con clientes 100% satisfechos el primer semestre
- Para el 2017 desarrollar alianza con otras 2 empresas: una proveedora de fibras orgánicas y etiquetas y empaques
- Para marzo de 2017 establecer alianzas con 5 empresas del sector que persigan los mismos intereses sociales para darle inicio a la red en Colombia.

8.4 Proyección de ventas

La base de la **proyección de ventas en Norna** radica en aspectos relevantes a tendencias demográficas mundiales que demuestran el auge de una clase social media que duplicó sus ingresos en menos de diez años, y con ello pasó de adquirir 22 prendas per cápita anuales a 44 (Procolombia, 2015). Es decir, 3,7 prendas por mes.

De las **140.784** mujeres definidas por la dimensión del mercado, se efectúan en promedio **518.506** adquisiciones por mes. Con lo anterior, se desprende el mayor interrogante que cuestiona el porcentaje de las **518.506** prendas que abastecerá Norna, pues la cantidad de estas compras no implica que la totalidad se encuentre catalogada bajo las normas de ecología y sostenibilidad ambiental y/o social, donde estarían clasificadas las chaquetas de la marca. Por ende, se prevé que tan sólo un 5% de estas adquisiciones sean del mismo carácter de Norna. Con ello, el equipo concluye que **25.925** de las prendas consumidas mensualmente por el segmento seleccionado hacen parte del universo al que desea llegar Norna para darle inicio al proyecto.

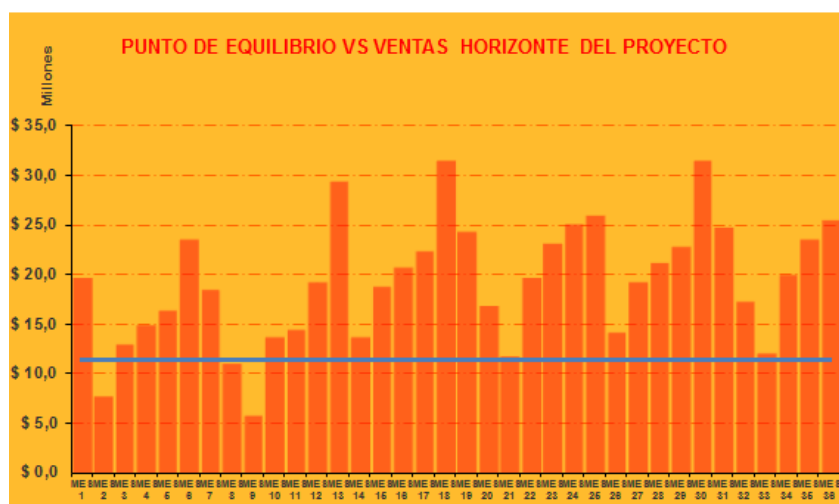
Por otro lado, estudios corroboran la importancia del internet en el sector textil como canal de distribución. Procolombia concibe a éste como mayor impulsor de las ventas minoristas debido en gran parte a que este da cuenta por más del 25% de las ganancias por ventas de este

tipo de productos. Volviendo a los datos demográficos expuestos inicialmente, se sostendría que el 25% de las **20.706** prendas vendidas mensualmente llegan al consumidor final por canales virtuales, lo que equivale a **6.481** prendas vendidas ecológicas por este medio, de las cuales se espera vender por lo menos el 2% cada mes, lo cual equivale a alrededor de **130** prendas, lo cual equivale en promedio a **1.555** artículos anuales. Por ende, **1.555** resulta ser el cálculo final para la demanda anual del periodo fiscal inicial. Aún más, al momento de realizar las proyecciones de producción se tiene en cuenta el error estadístico, por lo que se producirá en 10% menos chaquetas de las proyectadas, en caso que no se alcance a cumplir con el pronóstico de la demanda anterior.

Este valor se cree posible, debido particularmente a que estudios de tendencias de consumo y de demografía confirman la viabilidad de ofrecer un producto de estas características a un segmento en auge. Según la entidad comercial del gobierno colombiano, Procolombia, en los últimos años se ha logrado evidenciar un patrón frente al comportamiento de compras del sector textil, no sólo en Colombia, sino a nivel mundial. En principio, una de las tendencias más importantes es el resurgimiento del concepto del valor otorgado a la calidad. Asimismo ocurre frente al alcance de los canales no convencionales principalmente el virtual, la consciencia social y ambiental, el lujo asequible y la participación de los mercados emergentes en el sector (Procolombia, 2015).

Ahora bien, para establecer el precio por chaqueta, además de considerar variables como los costos, también se evaluó la capacidad de pago y las expectativas del segmento. Un estudio publicado en el 2015 mostró que la duplicidad en términos de ingresos en las viviendas colombianas para un hogar de los estratos altos llegó a la cifra aproximada de 22 salarios mínimos vigentes (Alameda, 2015), valor que actualmente se sitúa en 689.454 COP (DANE, 2016) lo cual se traduce a un rango que inicia desde los 15.167.988 COP con un promedio de 4 miembros por familia. A ello, se suma que el gasto destinado a moda para el 2015 ascendió a 4,2% mensual del valor de los ingresos. (Procolombia 2015), es decir que si la cifra se mantiene a lo largo de este año, se espera que en promedio las familias de los estratos medianamente acomodados destinen 637.051 COP para este tipo de consumo, lo que restaría 159.262 COP en promedio por persona, revalidando así el precio promedio por chaqueta de **150 mil COP como adecuado para el segmento.**

La siguiente gráfica, resume cómo NORNA espera que sean las ventas durante los tres primeros años, esperando estar siempre por encima del punto de equilibrio para presentar utilidades positivas. Se evidencian picos altos y bajos, ya que la cantidad vendida mensual, varía según la temporada o fechas especiales que se dan en Colombia.



Gráfica 3. Punto de equilibrio
Fuente: Elaboración propia

Los pronósticos de ventas del primer mes surgen a partir de las encuestas realizadas a la muestra de personas del nicho de interés. En ellas se incluyeron algunos testimonios de mujeres quienes además de interesarse por el producto, también comparten vínculos con alguna de las emprendedoras. Por ende, las ventas del primer ciclo se aseguran mediante compras que realizarán las personas más allegadas al equipo Nrna, pues serán ellas quienes le den inicio al voz a voz que se busca lograr el proyecto en sus primeras etapas. Asimismo, es importante tener en cuenta que se espera que las primeras ventas no se realicen directamente mediante el sitio web debido esencialmente a que ya existe una relación previa con las primeras compradoras, por ende no se requiere de un canal de intermediación, como ocurrirá en el futuro.

Cabe resaltar que el primer desafío de la empresa surge a partir del segundo mes, periodo considerado por el equipo como la apertura real del proyecto. Partiendo de la restricción para evidenciar resultados inmediatos debido a que la propagación de la información por parte de las

primeras consumidoras tardará, se prevé un decrecimiento de ventas durante los siguientes meses del año.

1. *Awareness*- el equipo considera que es la fase de mayor vulnerabilidad de la empresa, pues debido al tipo de prenda, la frecuencia de uso no será tan alta como otras prendas de alta rotación. Por el contrario, se espera que por la naturaleza del cliente, sean utilizadas mayormente en ocasiones específicas y esporádicamente, lo cual desacelera la propagación de la marca. Si la prenda se usa una vez por mes, serán vistas 40 veces únicamente. A esto se le suma el hecho que las veces donde los universitarios (primeros clientes) harán uso del producto, será principalmente durante los fines de semana. Bajo este escenario podría ocurrir que coincidan mínimo 4 mujeres en un mismo día/ noche, lo cual no bastará para dar una primera impresión memorable. A raíz de esto, se pronostica un periodo lento de ventas originadas por sugerencias, más que por reconocimiento. Este decrecimiento se evidencia en la primera tabla hasta el mes de noviembre.

2. *Consideración*- se espera que los puntos de dolor se empiecen a evidenciar entre clientes, por lo que se realizará una labor en cuanto a las fuentes de información, con el fin de preparar la etapa de investigación que se espera se logre antes de la época navideña, pues es durante esta época cuando los clientes pueden sentir mayor deseo de obtener información detallada sobre las cualidades y especificaciones de los productos con el fin de asegurar su toma de decisión.

3. *Acción*- Luego, las expectativas de ventas se ven influenciadas en parte debido a que llega la época donde el gasto de los hogares colombianos se triplica en bienes de consumo. Particularmente, se estima que a partir de noviembre se elevará el valor de las ventas, ya que es a partir del segundo semestre del año cuando se llevan a cabo la mayor parte de celebraciones como grados, cumpleaños y por supuesto los preparativos de fin de año en el país. Aún más, estudios pasados sugieren que los hogares colombianos realizan el 68% de sus compras de moda en esta época (Monroy, 2013).

El estudio revelado por SURA se tuvo en consideración al pronosticar la proporción de las ventas que se realizarían en primer y segundo semestre del año 2017, donde se estimó que el 69% de las ventas representadas en 236 chaquetas se realizarían durante los segundos seis meses

del año, en comparación con el primero, donde los pronósticos de ventas no superan las 110 chaquetas.

Otra predicción se basa en el comportamiento en los meses inmediatamente después de diciembre, cuando las ventas caen en toda la industria textil y de confecciones de prendas de vestir, fenómeno del cual Norna no estará exenta, pues las familias retoman el principio del ahorro, recortando su presupuesto especialmente aquel destinado para consumo en moda.

Los meses de abril y mayo también deFuenten un leven incremento en ventas puesto que se espera obtener un impacto positivo con las campañas llevadas a cabo por medios de comunicación masivos para el día de la tierra que se celebra finalizando el mes de abril, lo cual se reflejaría en ventas ése periodo junto con el mes siguiente por su cercanía en fechas.

Por su parte, junio y julio, además de diciembre, suelen ser los meses previos a cambios relativamente importantes en las vidas de estudiantes, practicantes e incluso nuevos empleados, ya sea por dar inicio a un nuevo semestre universitario, un empleo nuevo o un viaje, son acontecimientos que deFuenten un comportamiento de consumo particular en los clientes. Este tipo de cambios implican variaciones en maneras de vestir, por lo que estos meses se ven acompañados de pronósticos positivos en cuanto a ventas de chaquetas.

En general, los patrones de consumo de las prendas ofrecidas por Norna se asimilan al comportamiento de prendas de vestir comunes, no obstante, se logra evidenciar que lo comprenden ciertas leves modificaciones, tal como la mencionada sobre el día de la tierra, fecha en que los productos con sentido social y/o aquellos que son amigables con el medio ambiente se ven favorecidos en términos de ventas.

9 ESTRATEGIA OPERATIVA

9.1 Procesos

Norna maneja un concepto de moda sostenible, dentro de la cual se encuentran dos nociones importantes para la marca: el compromiso con el medio ambiente y con las personas de escasos recursos del país. El compromiso con el medio ambiente en la industria textil no se basa únicamente en los materiales que se usan para la producción, también en el impacto que generan los procesos dentro de la cadena de suministro al medio ambiente. En este sentido, todos los procesos dentro de Norna son ejecutados con el fin de minimizar acciones que contribuyan a la contaminación del medio ambiente.

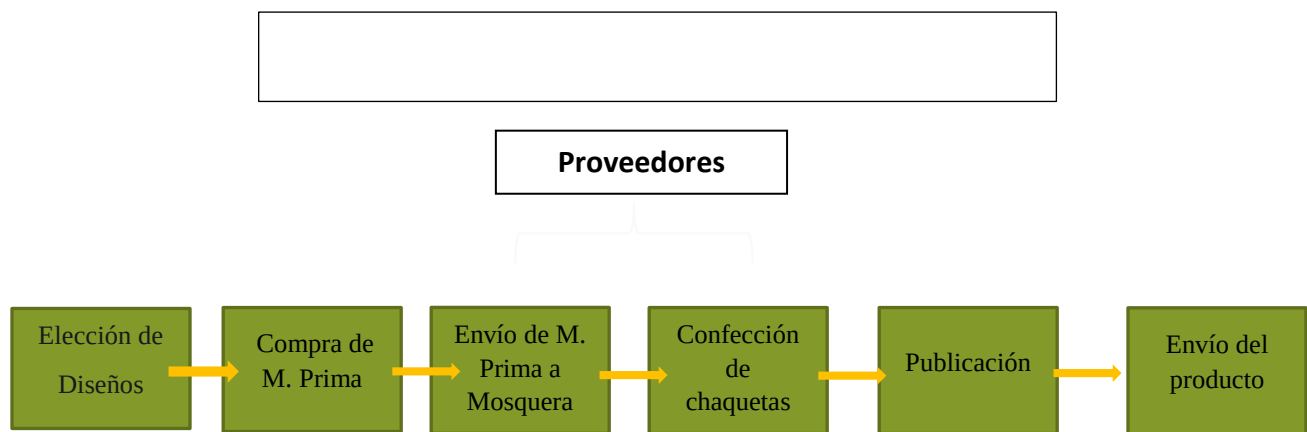


Ilustración 6. Proceso de producción
Fuente: Elaboración propia

1. Elección de los diseños.

Este es el primer paso de la producción de chaquetas. Las tres emprendedoras están a cargo de realizar la elección. Los diseños a confeccionar estarán basados en condiciones estéticas valoradas según su perdurabilidad y uso, como también la moda del mercado. Es importante tener en cuenta las ideas plasmadas en las grandes pasarelas incluyendo *New York FashionWeek*, *London FashionWeek*, *ParisFashionWeek*, y *Mercedes Benz FashionWeek* (evento del que ya participó el equipo emprendedor) pues gracias al uso de canales virtuales como manera de obtener información es posible conocer los productos más llamativos creados por los diseñadores más prestigiosos.

2. Compra de materias primas.

Una vez se realice la elección de los diseños, continua la compra de las materias primas. Este proceso es muy importante ya que le agrega valor, y la decisión que se tome acá será reflejada directamente en el producto. Dentro de las opciones iniciales se encuentran textiles hechos con algodón orgánico.

3. Envío de materias primas a Mosquera.

El envío de las materias primas a Mosquera se realizará a través de los proveedores seleccionados, pues en el costo está incluido en el valor del textil. Los envíos se realizan quincenalmente hasta las puertas de las confeccionistas, quienes se encargan de recibir el pedido.

4. Confección de las chaquetas.

Este proceso se realizará en la casa de la confeccionista, es decir, no existirá alguna planta específica para la elaboración del producto. Esta decisión se tomó basado en que uno de los objetivos es generar trabajo, por lo que las personas trabajando en la confección de chaquetas de Norna también puedan trabajar realizando labores de confección dentro de su comunidad, sin obligación de desatender a sus familias durante horas laborales, pues las emprendedoras entienden que en todos los casos las personas contratadas son amas de casa con hijos pequeños.

La fase inicial del proceso se compone de una agrupación de actividades que permiten dimensionar y dar forma específica a las piezas de tela (DAMA).

I. Tendido: consiste en extender sobre la mesa de corte la tela de acuerdo con lo que se procure cortar.

II. Trazo: consiste en puntear la tela preparándola para el corte posterior con el uso de moldes, elaborados en papel, cartón o cartulina

III. Corte: Se realiza el corte a partir de la guía que establece el trazo sobre la tela utilizando tijeras de láser que faciliten la operación.

En la fase intermedia del proceso es la más importante, pues se realiza la confección de la pieza que se pretende fabricar.

- I. Preensamble: Se fabrican las piezas pequeñas del atuendo, como bolsillos, pasadores, etc. y se unen dejándolas listas para el ensamble.
- II. Ensamble: se adhieren las diferentes partes de la prenda como los traseros, delanteros, forros, mangas, cuellos etc.
- III. Fileteado: Se realiza con el fin de evitar que la tela se deshilache.
- IV. Encauchado: Se implementan resortes o elásticos a la prenda.
- V. Ojalado: Corte y pulido de los ojales
- VI. Presillado: Se robustecen las partes de la prenda que soportan mayor presión para dar más resistencia

Finalmente, la operación culmina con el terminado y revisión. Se apartan sobrantes de hilo y tela,

- I. Se elaboran dobladillos e introducen accesorios finales y etiquetas
- II. Se realiza el planchado
- III. Inspección final del producto terminado como control de calidad. Se apartan prendas defectuosas.
- IV. Empaque de producto terminado

5. Publicación del producto.

Una vez la chaqueta esté terminada, se tomara la foto y se publicara en la página de Norna y en sus redes sociales. Junto al producto final, también se compartirá la historia de la persona que confeccionó la prenda.

6. Envío del producto a la casa del cliente / Inventario

Se enviará directamente el producto final desde el punto de producción al cliente. El envío lo realiza la confeccionista semanal, por tanto se hará todos los viernes.

9.2 Riesgos laborales

Las funciones del personal de Norna son funciones de oficinas, los riesgos a los que se exponen sus trabajadores están relacionados con la posición en la que se realiza las funciones. Otro de los factores que influye en el momento de trabajo son las sillas ergonómicas las que ayudan a la postura. La distancia en la que tiene el computador, el brillo de la pantalla. Es recomendable realizar pausas activas para descasar el cuerpo.

9.3 Ambiente

Se debe trabajar en un sitio con buena iluminación la que ayude a ejercer muy bien el trabajo.

9.4 Necesidad maquinaria y equipo

Como Norna contrata a las confeccionistas por servicio, los únicos equipos y muebles necesarios para el desarrollo del negocio serian:

Tabla 12*Inversión en equipos y muebles*

Concepto	Unidades	Costo/ U	Inv. Total
Computador	3	\$ 1.150.000	\$ 3.450.000
Impresora multifuncional	1	\$ 270.000	\$ 270.000
Sillas ergonómicas	3	\$ 400.000	\$ 1.200.000
Escritorio larguero	1	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000
Plancha para tela vapor	1	\$ 470.000	\$ 470.000

Fuente: Elaboración propia.

Los ítems mencionados anteriormente, serán comprados y pagados por medio del aporte de socios, por un total de \$6.890.000

9.5 Programa de producción

Tabla 13*Producción anual*

	NÚMERO DE CONFECCIONISTAS PARA LA PRODUCCION MENSUAL	CANTIDAD A PRODUCIR ANUAL	CHAQUETAS ELABORADAS POR CONFECCIONISTA ANUAL	CHAQUETAS ELABORADAS POR CONFECCIONISTA MENSUAL
AÑO 1	4	1383	346	29
AÑO 2	8	1968	246	31
AÑO 3	10	1971	197	33

Fuente: Elaboración propia.

En resumen de lo estipulado anteriormente, vale enfatizar que las proyecciones de producción se calculan a partir de las metas del mercado que busca abarcar la empresa desde su primer año de funcionamiento. Éstas se estiman en un rango de hasta el 0,6% del tamaño de mercado total, comprendido por más de 250.000 mujeres de los estratos 4,5 y 6 de la capital colombiana. Sin embargo, teniendo en cuenta que hay una posibilidad de error en los cálculos al

proyectar el tamaño real del mercado, la empresa disminuirá su producción en 10% sobre el cálculo inicial, de tal forma que se evite la acumulación de stock.

Para ello, se tiene planeado que para el primer año la producción se realice mensual por lo que se requiere de contratar a 4 confeccionistas para que elaboren 29 chaquetas mensuales cada una. En el segundo año se planea producir solo en 8 meses, por lo que se duplica el número de confeccionistas pasando a de 4 a 8 mujeres confeccionistas, quienes pasarán de producir 29 a 31 chaquetas mensuales.

Para el último año se proyecta que el número de confeccionista que trabajará con Norna son 10, quienes elaboraran 33 chaquetas mensuales cada una. Es importante recordar que el personal encargado de la confección es tercerizado y tendrá un contrato de servicio con la empresa.

Tabla 14

Tiempo requerido durante el proceso de producción de chaqueta

Actividad	Tiempo estimado (horas)
Trazo del diseño	$\frac{1}{2}$
Calcado del diseño en la tela	$\frac{1}{2}$
Corte de piezas	$\frac{1}{2}$
Coser las piezas	$1 \frac{1}{2}$
Coser la etiqueta	$\frac{1}{4}$
Acabado (Botones, hombreras, cremalleras, bolsillos)	$\frac{1}{4}$
Planchado	$\frac{1}{4}$
Verificación del Producto Final	$\frac{1}{4}$
Empaque del Producto	$\frac{1}{4}$

Fuente: Elaboración propia.

La tabla anterior recapitula las experiencias de las confeccionistas y con ellas, se elabora una estimación del tiempo empleado en terminar una chaqueta. Se estima que cada confeccionista empleara alrededor de $4 \frac{1}{4}$ en la elaboración de la prenda. Es importante tener en

cuenta la ley de rendimientos decrecientes, lo que implica que a medida que se fabrica una chaqueta adicional el tiempo promedio va reduciendo, No obstante por efectos de cálculo, se promedia un total de casi 4 horas por producto. Por tanto semanalmente cada confeccionista realizará por lo menos 7 chaquetas.

El compromiso es la entrega mensual del producto requerido, por tanto las confeccionistas poseen 24 días hábiles para realizar la producción.

Tabla 15

Precios totales por unidades producidas de cada modelo

Precios	Precio	Q año 1	Q año 2	Q año 3
Meses de producción al año		12	8	6
Cala	\$ 150.000,00	461	656	657
Dalia	\$ 130.000,00	461	656	657
Liria	\$ 112.000,00	461	656	657
Total		1383	1968	1971

Fuente: Elaboración propia.

- Año 1: Habrá 12 ciclos de producción con una duración de 3 semanas cada uno. Inicialmente se contará con 4 mujeres que realicen el trabajo de confección. Durante las 3 primeras semanas de cada mes, se producirán las chaquetas para cubrir la demanda del segmento seleccionado. Se proyecta que el primer año se mantenga la producción, pues el bajo reconocimiento de la marca no permite establecer una estimación mayor. En este año las ventas se calculan en **\$177.912.000** asumiendo los costos de ventas implicados en la producción.

- Año 2: Habrá 8 ciclos de producción con una duración de 3 semanas cada uno. Se busca un crecimiento del 45% en las ventas con respecto al año inmediatamente anterior. Por lo tanto, aumentaron las unidades a producir de cada línea de chaqueta en 85unds. De este modo, se esperan unas ventas de **\$257.152.000** pues se espera contar con 4 confeccionistas más y procesos agilizados.

Tabla 16

Diferencia de venta A1-A2

DIFERENCIAS AÑO 1 –AÑO 2	VENTAS
\$ 79.240.000,00	
Incremento Ventas	44,5%

Fuente: Elaboración propia.

- Año 3: Habrá 6 ciclos de producción con una duración de 3 semanas cada uno. En este año, la empresa pretende contar con 10 confeccionistas. Acá las ventas se incrementarán un 0,15% con respecto al año anterior, alcanzando los **\$257.544.000**, pues se pronostica cierto grado de estabilización de la demanda por parte de las consumidoras.

Tabla 17

Diferencia año 2 a año 3

DIFERENCIAS AÑO 2 AÑO 3	VENTAS
\$ 392.000,00	
Incremento Ventas	0,15%

Fuente: Elaboración propia.

Para mostrar a detalle los ciclos de producción y ventas mensualmente, se observan las siguientes tablas:

Tabla 18*Producción y ventas mensuales año 1*

AÑO 1						
#	MES	CANTIDAD PRODUCIDA	CALA	DALA	LIRIA	TOTAL VENDIDO MES
1	julio	50	\$ 7.500.000	\$ 6.500.000	\$ 5.600.000	\$ 19.600.000
2	agost	20	\$ 3.000.000	\$ 2.600.000	\$ 2.240.000	\$ 7.840.000
3	sep	33	\$ 4.950.000	\$ 4.290.000	\$ 3.696.000	\$ 12.936.000
4	oct	38	\$ 5.700.000	\$ 4.940.000	\$ 4.256.000	\$ 14.896.000
5	nov	42	\$ 6.300.000	\$ 5.460.000	\$ 4.704.000	\$ 16.464.000
6	dec	60	\$ 9.000.000	\$ 7.800.000	\$ 6.720.000	\$ 23.520.000
7	en	47	\$ 7.050.000	\$ 6.110.000	\$ 5.264.000	\$ 18.424.000
8	feb	28	\$ 4.200.000	\$ 3.640.000	\$ 3.136.000	\$ 10.976.000
9	mar	15	\$ 2.250.000	\$ 1.950.000	\$ 1.680.000	\$ 5.880.000
10	abr	35	\$ 5.250.000	\$ 4.550.000	\$ 3.920.000	\$ 13.720.000
11	may	44	\$ 6.600.000	\$ 5.720.000	\$ 4.928.000	\$ 17.248.000
12	jun	49	\$ 7.350.000	\$ 6.370.000	\$ 5.488.000	\$ 19.208.000
TOTAL VENTAS POR LINEA DE CHAQUETA			\$ 69.150.000	\$ 59.930.000	\$ 51.632.000	
TOTAL AÑO 1						\$ 177.912.000

Fuente: Elaboración propia.

- Año 1: Se harán en total 12 ciclos de producción. En cada uno de ellos con una cantidad producida que varía según el mes, pero la misma cantidad de chaquetas por cada línea, para obtener al final del primer año un total de 1383 chaquetas.

Se harán 12 lanzamientos de nuevas chaquetas, equivalentes a los ciclos de producción. Los ingresos por ventas se espera sean mensuales a partir del mes de julio hasta junio, mes en el que se realizaría el primer cierre contable anual de NORNA. El primer mes, que es junio solo será de producción.

Tabla 19*Producción y venta año 2*

AÑO 2						
#	MES	CANTIDAD PRODUCIDA	CALA	DALA	LIRIA	TOTAL VENDIDO MES
1	julio	75	\$ 11.250.000	\$ 9.750.000	\$ 8.400.000	\$ 29.400.000
2	agost	35	\$ 5.250.000	\$ 4.550.000	\$ 3.920.000	\$ 13.720.000
3	sep	48	\$ 7.200.000	\$ 6.240.000	\$ 5.376.000	\$ 18.816.000
4	oct	53	\$ 7.950.000	\$ 6.890.000	\$ 5.936.000	\$ 20.776.000
5	nov	57	\$ 8.550.000	\$ 7.410.000	\$ 6.384.000	\$ 22.344.000
6	dec	80	\$ 12.000.000	\$ 10.400.000	\$ 8.960.000	\$ 31.360.000
7	en	62	\$ 9.300.000	\$ 8.060.000	\$ 6.944.000	\$ 24.304.000
8	feb	43	\$ 6.450.000	\$ 5.590.000	\$ 4.816.000	\$ 16.856.000
9	mar	30	\$ 4.500.000	\$ 3.900.000	\$ 3.360.000	\$ 11.760.000
10	abr	50	\$ 7.500.000	\$ 6.500.000	\$ 5.600.000	\$ 19.600.000
11	may	59	\$ 8.850.000	\$ 7.670.000	\$ 6.608.000	\$ 23.128.000
12	jun	64	\$ 9.600.000	\$ 8.320.000	\$ 7.168.000	\$ 25.088.000
TOTAL VENTAS POR LINEA DE CHAQUETA			\$ 98.400.000	\$ 85.280.000	\$ 73.472.000	
TOTAL AÑO 2						\$ 257.152.000
VARIACIÓN PORCENTUAL DE LAS VENTAS						45%

Fuente: Elaboración propia.

- Año 2: Aumenta la producción en el mes de julio. Se harán en total 8 ciclos de producción. En cada uno de ellos con una cantidad producida que varía según el mes, pero la misma cantidad de chaquetas por cada línea, para obtener al final del primer año un total de 1968 chaquetas.

Se harán 8 lanzamientos de nuevas chaquetas en el año, equivalentes a los ciclos de producción. Los ingresos por ventas se espera sean mensuales, pero esta vez iniciando desde Junio por ventas de chaquetas que hayan quedado en el inventario del año inmediatamente anterior y finalizando el mes de mayo.

Tabla 20*Producción y venta año 3*

AÑO 3						
#	MES	CANTIDAD PRODUCIDA	CALA	DALA	LIRIA	TOTAL VENDIDO MES
1	julio	66	\$ 9.900.000	\$ 8.580.000	\$ 7.392.000	\$ 25.872.000
2	agost	36	\$ 5.400.000	\$ 4.680.000	\$ 4.032.000	\$ 14.112.000
3	sep	49	\$ 7.350.000	\$ 6.370.000	\$ 5.488.000	\$ 19.208.000
4	oct	54	\$ 8.100.000	\$ 7.020.000	\$ 6.048.000	\$ 21.168.000
5	nov	58	\$ 8.700.000	\$ 7.540.000	\$ 6.496.000	\$ 22.736.000
6	dec	80	\$ 12.000.000	\$ 10.400.000	\$ 8.960.000	\$ 31.360.000
7	en	63	\$ 9.450.000	\$ 8.190.000	\$ 7.056.000	\$ 24.696.000
8	feb	44	\$ 6.600.000	\$ 5.720.000	\$ 4.928.000	\$ 17.248.000
9	mar	31	\$ 4.650.000	\$ 4.030.000	\$ 3.472.000	\$ 12.152.000
10	abr	51	\$ 7.650.000	\$ 6.630.000	\$ 5.712.000	\$ 19.992.000
11	may	60	\$ 9.000.000	\$ 7.800.000	\$ 6.720.000	\$ 23.520.000
12	jun	65	\$ 9.750.000	\$ 8.450.000	\$ 7.280.000	\$ 25.480.000
TOTAL VENTAS POR LINEA DE CHAQUETA			\$ 98.550.000	\$ 85.410.000	\$ 73.584.000	
TOTAL AÑO 3						\$ 257.544.000
VARIACIÓN PORCENTUAL DE LAS VENTAS						0,15%

Fuente: Elaboración propia.

- Año 3: Vuelve y aumenta la producción en el mes de Julio. Se harán en total 6 ciclos de producción. En cada uno de ellos con una cantidad producida que varía según el mes, pero la misma cantidad de chaquetas por cada línea, para obtener al final del primer año un total de 1971 chaquetas.

Se harán 6 lanzamientos de nuevas chaquetas en el año, equivalentes a los ciclos de producción. Los ingresos por ventas se espera sean mensuales, también iniciando desde Junio por ventas de chaquetas que hayan quedado en el inventario del año inmediatamente anterior y finalizando el mes de mayo.

A continuación, se mostrará de manera más detalla la cantidad producida anualmente por línea de chaqueta.

9.6 Gestión de Inventarios

Las órdenes de compra de materia prima empleadas para la producción se realizan de acuerdo al plan de producción establecido, por tanto para el primer año la compra de los insumos se realizará bimensualmente, con el fin de corroborar los hábitos de compra con la realidad y evitar sobre producciones e inventario con bajos niveles de rotación. Además, se harán compras de esta frecuencia, teniendo en cuenta los espacios donde se ubicará la mercancía antes de ser empleada en la confección. No obstante, la empresa busca reducir costos en lo posible, por lo que no se harán compras con mayor frecuencia a esto, con el fin de obtener beneficios en los precios por la compra en volumen. Con esto, se busca evitar el desabastecimiento de materias primas para la producción. Como resultado, se negociaron los precios, cantidades y condiciones de pago con los proveedores para llevar un plan de inventario para que las empresas proveedoras puedan atender nuestra demanda.

La siguiente tabla muestra el plan de compras bimensual para el primer ciclo de producción, según lo pactado con los proveedores:

Tabla 21

Plan de compras por unidad y al mes

Plan de Compras Cala	
Material	Cantidad
Algodón Orgánico	175 mts
Plan de Compras Dalia	
Material	Cantidad
Algodón Orgánico	140 mts
Tela para forro	70 mts
Plan de Compras Liria por Unidad	
Material	Cantidad
Algodón Orgánico	98 mts
Tela para forro	70 mts
Plan de compra de total Bimensual	
Material	Cantidad
Algodón Orgánico	413 mts
Tela para forros	168 mts
Carrete de hilo	84 mts

Fuente: Elaboración propia

9.7 Control de calidad

En un mercado tan competitivo como el que existe actualmente, la calidad no es un valor agregado es el primer requisito que debe tener cualquier producto para satisfacer al cliente. Todas las chaquetas producidas en Norna son de excelente calidad, es decir manejaremos la menor cantidad de defectos posibles. En Norna la Gestión de Calidad está basada en Phil Crosby y su frase de “Hacerlo bien desde la primera vez”. Crosby planteó que “Calidad se define como cumplir con los requisitos y no como "excelencia" (Crosby), resaltando la importancia que tiene lo que el cliente espera. Todo el proceso de calidad de Norna va dirigido a cumplir con los requisitos de nuestros clientes.

El segundo principio es “El sistema para lograr la calidad es la prevención y no la evaluación” (Crosby), en el cual se hace énfasis de que un sistema de calidad debe contemplar acciones imprevistas para obtener el resultado deseado. EL tercero dice “El estándar de realización debe ser Cero Defectos, no "así está bastante bien" (Crosby), establece que el pensamiento dentro de la empresa debe estar enfocado más a la perfección de los resultados que a un producto aceptable. Por último se encuentra el cuarto principio “La medición de la calidad es el precio del incumplimiento, no los índices” (Crosby).

Basado en los principios de Crosby, todo el personal en Norna está direccionado en realizar las cosas perfectas como método de reducir los defectos. Además de tener establecido la manera de hacer las cosas, las confeccionistas realizarán una inspección del producto antes de iniciar un nuevo proceso, de este modo se evita la continuación de la producción de una chaqueta que tenga un defecto. De igual forma la revisión final es indispensable para continuar con el proceso.

El requisito principal que se debe cumplir es satisfacer al cliente, para Norna la inspección de la confeccionista no es suficiente para asegurar 100% la calidad del producto, luego del visto bueno de la confeccionista se realizará una inspección de una chaqueta tomada al azar. Tiene como objetivo garantizar que el lote de las chaquetas terminadas cumpla con los requerimientos del cliente.

Además de crear un sistema de control de calidad en el proceso de producción, Norna cuenta con un sistema para asegurar la calidad de los productos utilizados para la confección.

Los proveedores de Norna son reconocidos por su calidad en el sector, además se realiza una verificación en el momento de la entrega de la compra.

- Revisión diaria de las cuentas en redes sociales con el fin de detectar quejas de los clientes
- Comparaciones mensuales con los objetivos de venta
- Comparaciones con ventas del sector en periodos determinados
- Exigencia de denominación de origen para cada pedido de materia prima
- Mantenimiento mensual de la maquinaria y equipo empleado
- Monitoreo de las tendencias de venta de la empresa
- Exigencia frente a los plazos de entrega quincenal de materias primas
- Comunicación continua con las confeccionistas para mejoras en procesos y productos
- Motivación económica permanente de las confeccionista para obtener mejores productos

10 ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA

10.1 Organigrama organizacional

A medida que la empresa va incrementando las ventas, se agregarán las siguientes vacantes: Se le da inicio al proyecto con la colaboración de 4 mujeres. Con las expectativas de un crecimiento continuo, para el año 2 se espera contar con 8 confeccionistas para luego pasar a 10. Se aclara que estas confeccionistas no están inscritas como empleadas de la empresa, pues

únicamente se adherirán a ella por medio de un contrato de prestación de servicios, mediante el cual se estipula que el dinero que devengan es recíproco a la cantidad de prendas que confeccionen durante un periodo establecido.

Es importante tener en cuenta que el tamaño de la empresa limitará la capacidad de reclutamiento y contratación de personal que no sea especialmente necesario, pues siendo una microempresa las proyecciones no le permiten contar con un equipo amplio, lo que se traduce en mayores labores para los pocos empleados vinculados.

Bajo esta línea, a nivel interno las principales responsabilidades de la empresa recaerán sobre el gerente administrativo, quien devengará un salario de 660.000 COP mensualmente. Sus compromisos serán controlar y dirigir al personal de confección según requieran, apoyándoles en su labor y desarrollo profesional, especialmente durante las últimas etapas de producción que vinculan aspectos de control de calidad. Además será quien se centre en aspectos legislativos y tributarios involucrados en sostener a empresa. Su énfasis se mantendrá principalmente en los aspectos financieros relevantes de la empresa.

De la mano de este encargado, laborarán los gerentes de mercadeo y procesos, quienes reportaran ganancias mensuales similares. Conjuntamente, ellos velarán por hacer reclutamientos efectivos a medida que transcurran los ciclos de producción. Adicionalmente será específicamente el gerente de mercadeo quien desarrollarán las actividades de publicidad y promoción, manejo de medios digitales, relacionamiento público y procesos quien lleve a cabo labores involucradas con CRM, esencialmente en las etapas de pos venta de los productos. A diferencia del gerente de mercadeo, el gerente de procesos controla el flujo de insumos y de inventario de producto terminado, asegurándose que los lapsos de tiempo entre el momento del pedido y el envío se encuentren en rangos de tiempo aceptables.

A continuación se despliega el gráfico del personal de gerencia y administración de Norna.

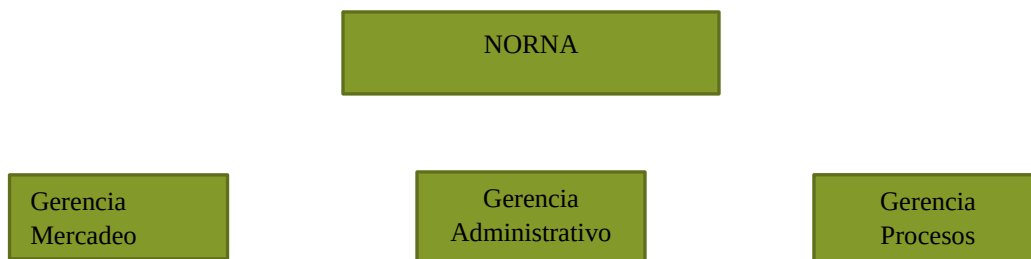


Ilustración 7. Personal de gerencia y administración

Fuente: Elaboración propia

10.2 Cargos y Funciones

Gerencia de Mercadeo: Encargada de elegir los diseños y las telas para realizar el producto. Para esto debe estar informada de tendencias de la moda y focalizada en crear prendas llamativas para nuestras consumidoras. Además es la persona encargada de definir las estrategias de promociones, activaciones y posicionamiento de la marca. Mantiene la relación con el cliente por tanto bajo su cargo esta las publicaciones en las redes sociales. Pública en las redes sociales los productos y está atento de los requerimientos que haga los clientes a través de este medio.

Gerencia Administrativa: Encargado de realizar las compras y llevar las cuentas de la compañía. Es quien lleva el control de gastos y compras de insumos para la producción de chaquetas entre otros gastos. Lleva control de las ventas, y de los pagos al personal. Es el responsable de verificar si se efectúan los pagos, y de consignar a la cuenta del personal y de los proveedores el pago correspondiente a cada uno. Además se responsabiliza de hacer las tributaciones necesarias, pues es quien controla los temas contables y financieros de la empresa. Se relaciona directamente con los proveedores de materia prima y de servicio de transporte en temas de pagos.

Gerencia de Procesos: Encargado de supervisar y garantizar la producción del producto. Es la persona que está monitoreando todo el proceso para obtener un resultado excelente. Está

bajo su responsabilidad el proceso de envío de las chaquetas a cada cliente, y el envío de la materia prima a la confeccionista. Debe realizar el envío a los clientes, y además monitorear el envío hasta su destino final. Está encargado de crear una relación cercana con el cliente y mantenerlos satisfecho con el producto.

10.3 Política de contratación

La política de contratación de personal en Norna contempla los siguientes puntos:

1. Todo trabajador estará suscrito a un contrato de trabajo en donde se compromete a prestar sus servicios y cumplir con las leyes laborales y los reglamentos.
2. Ningún trabajador será discriminado por la siguiente característica: sexo, estado civil, etnia, condición social, religioso o convicciones, ideas políticas, orientación sexual, discapacidad, ni por su lengua.
3. El trabajador debe guardar absoluta discreción con la información confidencial.
4. No tener antecedentes judiciales y penales.
5. La persona elegida responde con las características que se requiere para su cargo.
6. Cumplir con el tiempo mínimo de experiencia para su cargo.
7. La persona contratada tendrá un periodo de prueba de 3 meses, en donde finalizar el plazo se realiza una evaluación de su desempeño y su puntaje determina la continuidad en la empresa.

Por otro lado, la política de contratación del personal de Servicio para confeccionar valorará los siguientes aspectos:

1. El personal contrato estará suscrito a un contrato de servicio el cual debe cumplirse en la totalidad, de igual modo quien contrata debe regirse por contrato.
2. La persona elegida responde con las características que se requiere para su cargo. (Habilidades para la confección de chaquetas, excelente acabado).

3. La persona contratada tiene la obligación de entregar el número de chaquetas requeridas mensuales.

4. No tener antecedentes judiciales y penales.

10.4 Política salarial

1. Debido a que la confección es un proceso tercerizado, la remuneración de las confeccionistas se establecerá de acuerdo al número de chaquetas elaboradas. Por chaqueta producida se estima pagar un valor de **\$35.000** al final del mes, por lo tanto los costos de mano de obra fija operativa mensual y anual, según a producción esperada será serán de :

Tabla 22

Producción de chaquetas mensual

	NÚMERO DE CONFECCIONISTAS PARA LA PRODUCCIÓN MENSUAL	CANTIDAD A PRODUCIR ANUAL	CHAQUETAS ELABORADAS POR CONFECCIONISTA ANUAL	CHAQUETAS ELABORADAS POR CONFECCIONISTA MENSUAL
AÑO 1	3	1383	461	38
AÑO 2	6	1968	328	41
AÑO 3	9	1971	219	37

Fuente: Elaboración propia

Tabla 23

Pago anual de confeccionistas

	GANANCIAS POR CONFECCIONISTA MENSUALES	PAGO ANUAL CONFECCIONISTAS
AÑO 1	\$ 1.344.583	\$ 48.405.000
AÑO 2	\$ 1.435.000	\$ 68.880.000
AÑO 3	\$ 1.277.500	\$ 68.985.000

Fuente: Elaboración propia

2. El pago mensual de nómina para los tres cargos administrativos de la empresa, en el primer año será 1 SMMLV es decir a suma de **\$659.454**. En el segundo año será 2 SMMLV es decir a suma de **\$1.318.908**. Este valor se debe a que trabajarán la jornada laboral completa, todos los días de la semana que sean necesarios. A continuación la proyección de salarios para el análisis de costos administrativos.

Tabla 24
Costos de administración

COSTOS ADMINISTRATIVOS			
CARGO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Gerente Administrativo	\$ 7.913.448	\$ 15.826.896	\$ 15.826.896
Gerente Mercadeo	\$ 7.913.448	\$ 15.826.896	\$ 15.826.896
Gerente Procesos	\$ 7.913.448	\$ 15.826.896	\$ 15.826.896
PRESUPUESTO TOTAL	\$ 23.740.344	\$ 47.480.688	\$ 47.480.688

Fuente: Elaboración propia

11 ANALISIS FINANCIERO DEL NEGOCIO

11.1 Inversión y financiación

La inversión total para a la realización del proyecto es de \$ 17.090.000. se aporta el 100% con recursos propios de la inversión se destina para capital de trabajo el 59,68% y para activos fijos el 40,32%:

Las tres socias de NORNA deberán hacer un aporte de capital al inicio del proyecto de \$5.700.000 para cubrir el 100% de la inversión. El 40% destinado a activos fijo será distribuido de la siguiente forma:

11.2 Costos fijos

Los costos y gastos fijos del primer año, ascienden a \$ 40.213.565, no se presupuesta mano de obra, no se establecen costos de producción, se calculan \$38,546.898 millones de pesos para gastos administrativos, no se estudian créditos. Se contabilizan \$1,666.667 millones de pesos para depreciación.

Los gastos administrativos corresponden al pago de la nómina de las tres socias de NORNA, cuyos salarios mensualmente son los mismos. La empresa no incurre en más costos operativos ya que están incluidos en los costos variables de los productos y cuyos precios son.

Adicionalmente están los gastos fijos administrativos mensuales, que corresponden a:

El arriendo para realizar las labores administrativas y guardar el inventario, comunicación y teléfono para contacto de proveedores y demás actividades con el valor de \$60.000 por socia, gastos bancarios, para creación de la cuenta empresarial y para realizar cualquier transferencia, y por último, papelería y útiles de oficina para impresión de facturas, y materiales para el desarrollo de las actividades diarias.

11.3 Ventas

11.3.1 Proyección de ventas

En el segundo año se presupuesta incrementan las ventas en un 44,54% teniendo ventas promedio mensuales de 21,43 millones de pesos para el tercer año se espera tener ventas por 257,54 millones de pesos correspondiente a un crecimiento del 0,15% con respecto al año anterior.

Debido a que NORNA está en proceso de reconocimiento en el mercado, del segundo al tercer año se proyecta estabilidad en la cantidad producida, como en la cantidad vendida.

11.3.2 Participación en las ventas

El producto de mayor venta en el año 1 es cala el cual participa con un 38,02%. El producto de menor participación en el portafolio es liria con una contribución de solo el 29,02%.

Lo anterior se debe a los precios de venta de cada chaqueta, ya que las cantidades producidas de cada una son las mismas. El precio de venta de CALA (\$150.000) es el más representativo para los ingresos por ventas de NORNA.

11.3.3 Margen de contribución

El margen de contribución de la empresa es 29,27% lo cual se interpreta así: por cada peso que venda la empresa se obtienen 29 centavos para cubrir los costos y gastos fijos de la empresa y generar utilidad. El producto con mayor margen de contribución es cala, liria es el producto de menor margen de contribución.

11.3.4 Punto de equilibrio

Teniendo en cuenta la estructura de costos y gastos fijos y el margen de contribución de la empresa, se llega a la conclusión que La organización requiere vender \$ 137.388.697 al año para no perder ni ganar dinero. Se requieren ventas mensuales promedio de 11,4 millones de pesos. Al analizar las proyecciones de ventas se determina que la empresa, en el primer año, alcanza el punto de equilibrio.

Revisando al detalle las ventas al detalle de los tres primeros años de operación, se evidencia que solo en 3 meses de los tres años, las ventas están por debajo del punto de equilibrio. Lo anterior de igual manera, no hace que la empresa presente utilidades negativas anuales, pero en el mes 2(agosto), 8(febrero) y 9(marzo) del año 1 sí.

El estado de pérdidas y ganancias proyectado para el primer año, muestra que las metas de ventas son suficientes para cubrir los costos y gastos totales. La rentabilidad sobre ventas del proyecto es de 0,44% mensual: A continuación se muestra que las utilidades de los tres meses mencionados anteriormente son negativas debido a que sus ventas están por debajo del punto de equilibrio.

Igualmente este estado de pérdidas no afecta el estado de resultados proyectado anualmente. El estado de resultados en el primer año, muestra una utilidad por 6,25 millones de pesos. La rentabilidad bruta es del 29,13% anual. La rentabilidad operacional es del 6,67% anual. La rentabilidad sobre ventas es de 3,51%.

11.3.5 Inventarios

LA EMPRESA COMPRA EL 100% DE CONTADO: A pesar del comportamiento de las ventas y del inventario, el pago a las confeccionistas y a los proveedores será del 100% al inicio del mes.

11.4 Flujo de fondos

11.4.1 Flujo de fondos mensual

El proyecto presenta su menor superávit en el mes 1 por valor de \$ 116.959, es necesario que se descuenta del valor de los inventarios, en caso de ser requeridos. Con este valor el proyecto es viable. Es conveniente que se estime un poco más de capital de trabajo para cubrir eventualidades.

El capital de trabajo es financiado 100% por aporte de las socias, destinado para tener saldo final acumulado mensual para la operación del siguiente mes.

11.4.2 Flujo de Fondos Anual

El proyecto posee una inversión de \$ 17.090.000. al primer año de operación arroja un flujo de efectivo de 11,31 millones, para el segundo año, el valor es de 5,54 mm y para el tercero de 9,28 mm.

11.5 Viabilidad financiera

11.5.1 TIR

La tasa interna de retorno la cual es de 26,07%. Se interpreta como: el proyecto arroja una rentabilidad del 26,07% promedio anual. Está dentro de los parámetros de los proyectos.

La TIR de NORNA se ve principalmente afectada por la cantidad de capital invertido y la inversión en activos fijos, ya que esta disminuye cuando la inversión aumenta. En segundo lugar por los costos variables de los productos y gastos administrativos, entre más altos son la TIR disminuye ya que las utilidades también bajan. Los indicadores que hacían aumentar la TIR, son el precio de venta y el volumen de ventas, ya que al aumentar se obtendrían más margen de contribución por cada producto y más utilidades.

11.5.2 VPN

El valor presente neto, para su cálculo es necesario la tasa de interés de oportunidad que es del 15%. El valor arrojado del cálculo es \$ 3.039.188. Se interpreta como: el proyecto arroja 3 millones adicionales al invertir los recursos en este proyecto que en uno que rente, el 15% anual, por lo tanto se sugiere continuar con el proyecto.

11.5.3 PRI

El periodo de recuperación de la inversión, se calcula con el estado de resultados sumando las utilidades y restando la inversión hasta obtener cero. La inversión es de \$17.090.000. Como la suma de las utilidades de los tres años es superior se afirma que la inversión se recupera en el tercer año

Para el año 3 quedan únicamente \$9.040.000 de la inversión total por recuperar, por lo tanto, recupera aproximadamente en el primer semestre de este año.

11.6 Balance general

Al terminar el primer año, para el proyecto se concluye que **por cada peso de pasivo corriente que debe, la empresa tiene \$ 6,89 pesos de activo líquido corriente para cubrirlo.** Se considera que una razón corriente ideal es superior a 2.5 a 1, es decir, que por cada peso que se adeuda en el corto plazo se tienen dos y medio pesos como respaldo.

El segundo indicador ayuda a determinar la capacidad que tiene la empresa para cubrir sus obligaciones con terceros a corto y largo plazo, **se le denomina nivel de endeudamiento.** Es importante conocer la discriminación del pasivo total. Una empresa puede tener un endeudamiento alto, pero si la mayor parte de éste es a largo plazo ella no tendrá las dificultades que ha de suponer un indicador alto: En el momento de arranque de la empresa se observa que **no posee nivel de endeudamiento lo cual se considera favorable para su operación y viabilidad.**

Al terminar el primer año, el 11,65% de los activos están respaldados con recursos de los acreedores, se considera que un nivel de endeudamiento del 60% es manejable, un endeudamiento menor muestra una empresa en capacidad de contraer más obligaciones, mientras que un endeudamiento mayor muestra una empresa a la que se le puede dificultar la consecución de más financiamiento.

12 BIBLIOGRAFÍA

- Baldwin, P. (2008, 03 de junio). Why Organic Cotton is better. *Mother Earth News*. Recuperado de: <http://www.motherearthnews.com/nature-and-environment/environmental-policy/organic-cotton-benefits.aspx?PageId=2>
- Bhardwaj, V; Fairhurst, A. (2010). Fast Fashion: Response to Changes in Fashion Industry. *Retail and Consumer Sciences* (20), 165 - 173. Recuperado de: http://www.academia.edu/576035/Fast_fashion_response_to_changes_in_the_fashion_industry
- Caracol. (2015). Naciones Unidas llamó la atención por desigualdad salarial entre mujeres y hombres en Colombia. *Caracol Radio*. Recuperado de: <http://www.caracol.com.co/noticias/actualidad/naciones-unidas-llamo-la-atencion-por-desigualdad-salarial-entre-mujeres-y-hombres-en-colombia/20120912/Fuente/1760483.aspx>
- Copeland, B. (2009, 9 de septiembre). Green Fashion: 7 Reasons why you should Care about Sustainable Fashion. *Tree Hugger*. Recuperado de: <http://www.treehugger.com/style/green-fashion-7-reasons-why-you-should-care-about-sustainable-fashion/page2.html>
- DAMA-CINSET. (2002). *Valoración del Impacto Ambiental de las Pymes*. Recuperado de: <http://www.fundetec.es/wp-content/uploads/2014/08/Estudio-Pymeverde.pdf>
- Dinero (2015, 29 de enero). Optimismo en la Industria Textil Colombiana. *Revista Dinero*. Recuperado de:
- El Nuevo Siglo. (2013, 26 de mayo). Agridulce los aranceles para calzado y textiles. *El Nuevo Siglo*. Recuperado de: <http://www.elnuevosiglo.com.co/articulos/5-2013-agridulce-los-aranceles-para-calzado-y-textiles.html>
- Gardetti, M.A. (2005). *Desarrollo Sustentable, Sustentabilidad y Sustentabilidad Corporativa, Textos en Sustentabilidad Empresarial: Integrando las consideraciones sociales, ambientales y económicas con el corto y largo plazo*. Buenos Aires, Argentina: LA-BELL.
- Gean & Duffy. (2013). *Proyecto de segmentación y caracterización de la industria de la moda en Bogotá*. Bogotá, Colombia: Cámara de Comercio de Bogotá.

- Godelnik, R. (2014, 13 de mayo). How to get Consumers to walk the sustainability talk when it comes to fashion. *Triple Pundit*. Recuperado de: <http://www.triplepundit.com/special/sustainable-fashion-2014/can-get-consumers-walk-sustainability-talk-comes-fashion/>
- Gould, H. (2014, 13 de agosto). Five Things we learned about fashion technology and sustainability. *The Guardian*. Recuperado de: <http://www.theguardian.com/sustainable-business/sustainable-fashion-blog/five-things-learned-fashion-technology-sustainability>
- Inexmoda. (2012, junio). Compras de Vestuario Evidencian mayor dinamismo en el país. *Inexmoda*. Recuperado de: <http://www.inexmoda.org.co/prensa/COMPRASDEVESTUARIOEVIDENCIANMAYORDINAMISMOE/tabid/6285/Default.aspx>
- Khan, R. (2014, 19 de mayo). Green is the new black: how consumers feel about sustainable Apparel. *Triple Pundit*. Recuperado de: <http://www.triplepundit.com/special/sustainable-fashion-2014/green-new-black/>
- Legiscomex. (2014, 12 de marzo). Dos años más de protección para los sectores de textiles, confecciones y calzado. *Legiscomex.com*. Recuperado de: <http://www.legiscomex.com/BancoConocimiento/T/Textiles-confecciones-calzado-Colombia-aranceles-tributos-mar-2014/Textiles-confecciones-calzado-Colombia-aranceles-tributos-mar-2014.asp>
- López, J.M. (2015, 18 de febrero). La pirámide Maslow, Colombia y Mockus. *Las 2 Orillas*. Recuperado de: <http://www.las2orillas.co/la-piramide-de-maslow-colombia-mockus/>
- Mejía Giraldo, A.; Montoya Serrano, A. & Bravo Castillo M. (Agosto, 2011). Innovación Tecnológica y Mejoramiento Productivo: una Perspectiva para el Desarrollo de la Competitividad en la Pyme. En *Ninth LACCEI Latin American and Caribbean Conference (LACCEI'2011), engineering for a smart planet, innovation, information technology and computational tools for sustainable development*. Medellín, Colombia. Recuperado de: http://www.laccei.org/LACCEI2011-Medellin/published/TS334_Mejia.pdf
- Monroy Mendieta, R. (2012). *Estrategias e innovación del clúster textil moda: un análisis de caso en Bogotá*. Universidad Konrad Lorenz, Bogotá, Colombia. Recuperado de:

- http://www.konradlorenz.edu.co/images/publicaciones/suma_negocios_working_papers/2012-v2-n1/04_textil_moda.pdf
- Oficina para el aprovechamiento del TLC con EEUU. (2012) *Aprovechamiento del TLC con Estado Unidos: Textil y Confecciones*. Recuperado de: http://www.ccmpec.org.co/ccm/contenidos/37/Textilyconfecciones_final.pdf
- Parra Torrado, M. (2012). *Condiciones laborales e informalidad en Colombia*. Recuperado del sitio de internet de Fedesarrollo: http://www.fedesarrollo.org.co/wp-content/uploads/2011/08/Condiciones-laborales-e-informalidad-en-Colombia-M_Parra-ForoInformalidad_9Nov2012_MParraTorrado_v1.pdf
- Portafolio. (2013, 15 de diciembre). *Bogotá y Cúcuta, cabeza y cola en calidad del empleo*. Periódico Portafolio. Recuperado de: <http://www.portafolio.co/economia/condiciones-laborales-colombia>
- Redacción El Tiempo. (2009, 24 de julio). Los 10 Perfiles de los consumidores Bogotanos Reveló Estudio. *El Tiempo*. Recuperado de: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-5694327>.
- Revista Dinero. (2013, 15 de abril). La penosa brecha laboral entre hombres y mujeres. *Revista Dinero*. Recuperado de: <http://www.mintrabajo.gov.co/medios-abril-2013/1740-la-penosa-brecha-laboral-entre-hombres-y-mujeres.html>
- Salazar, A. (S.F). *We are Fashion Revolution Colombia*. Recuperado de: <http://fashionrevolution.org/country/colombia/>
- Salgado Céspedes, A.F. (2012, 17 de diciembre). *Hábitos de consumo en Colombia*. Recuperado de: <http://www.sura.com/blogs/mujeres/habitos-consumo-colombia.aspx>
- Sector Sistema Moda. (2012). *Informe de Sostenibilidad*. Recuperado de: https://www.ptp.com.co/documentos/PTP_informe_sector_Sistema%20Moda%20FINAL.pdf
- Sierra Suárez, J.F. (2015, 16 de julio). 12,9% cayó la industria textil del país entre enero y mayo de 2015. *El Colombiano*. Recuperado de: <http://www.elcolombiano.com/industria-textil-se-desplomo-12-9-en-los-primeros-5-meses-de-2015-NI2318078>
- Szimigin, I. & Carrigan, M. (2005). Exploring the Dimensions of Ethical Consumption. *Association for Consumer Research*, 7, 608 – 613. Recuperado de: http://www.acrwebsite.org/volumes/eacr/vol7/EuropeanVolume7_25.pdf