



Universidad del Rosario

360 años

“Plan de Negocio ANNA”

Centro de Emprendimiento
Trabajo de grado
Escuela de Administración
Programa de Administración de Negocios Internacionales y Administración de Empresas

presentado por
James Peña Morales

Semestre I, 2014



Universidad del Rosario

360 años

“Plan de Negocio ANNA”

Centro de Emprendimiento
Trabajo de grado
Escuela de Administración
Programa de Administración de Negocios Internacionales y Administración de Empresas

presentado por
James Peña Morales

Semestre I, 2014

TABLA DE CONTENIDO

TABLA DE ILUSTRACIONES	7
Introducción	8
Resumen Ejecutivo	9
1. Presentación de la Empresa	11
1.1. Datos Generales de la empresa	11
1.2. Antecedentes del proyecto	12
1.2.1 El emprendedor y/o equipo emprendedor	12
1.2.2 Origen de la idea de negocio	13
1.3. Objetivos y cronograma	14
2. Concepto de Negocio	14
2.1 Concepto de Negocio (Propuesta de Valor)	14
2.2 Modelo de Negocio	18
2.3 Orientación Estratégica	19
2.3.1 Propósito	19
2.3.2 Meta	19
2.3.3 Filosofía orientadora	19
2.3.4 Imagen Tangible	20
3. Producto o servicio	20
4. Análisis del mercado	21
4.1 Descripción del entorno de negocios	21
4.2 Descripción del mercado	24
4.2.1 Segmento objetivo	24
4.2.2 Necesidades	25
4.2.3 Tamaño del mercado	26
4.3 Análisis de la Competencia	27
4.4 Análisis DOFA	30
5. Estrategia de Mercadeo	31
5.1 Mezcla de Mercadeo	31
5.1.1 Producto	31
5.1.2 Precio	31
5.1.3 Distribución	32
5.1.4 Comunicación	33

5.2 Presupuesto de mercadeo _____	34
5.3 Objetivos comerciales _____	34
5.4 Estimativos de ventas _____	35
6. Estrategia operativa _____	36
6.1 Descripción técnica de productos y/o servicios _____	36
6.2 Localización y Tamaño de la empresa _____	42
6.3 Procesos _____	42
6.4 Distribución de la Planta _____	43
6.5 Identificación de necesidades de maquinaria y equipos _____	43
6.6 Programa de producción _____	45
6.7 Plan de Compras e inventarios _____	46
6.8 Gestión de Calidad _____	46
7. Estrategia administrativa _____	47
7.1 Estructura organizacional _____	47
7.1.1 Áreas Funcionales _____	47
7.1.2 Criterios de Organización _____	47
7.1.3 Diseño del Organigrama y Análisis de Cargos _____	48
7.2 Estructura de personal _____	50
7.2.1 Política de contratación _____	50
7.2.2 Política salarial _____	50
8. Plan económico _____	50
8.1 Plan de inversiones _____	50
8.1.1 Presupuesto de Inversión Fija _____	50
8.1.2 Presupuesto de Capital de Trabajo _____	50
8.2 Estructura de costos _____	51
8.2.1 Estructura de los costos empresariales (costo y gastos fijos) _____	51
8.2.2 Presupuesto de costos operacionales (costos y gastos fijos) _____	51
8.2.3 Estructura de costos variables unitarios _____	52
8.2.4 Determinación del Margen de Contribución _____	52
8.3 Determinación del Punto de equilibrio _____	53
9. Plan Financiero _____	53
9.1 Los Estados Financieros _____	53
9.1.1 El Balance _____	53
9.1.2 Estado de Resultados _____	54
9.1.3 Flujo de Caja _____	55

9.2 Análisis de la rentabilidad económica de la inversión	56
9.2.1 Valor presente neto (VPN)	56
9.2.2 Tasa interna de retorno (TIR)	56
9.2.3 Periodo de recuperación de la inversión (PRI)	56
9.3 Proyección de los estados financieros a tres años	57
9.3.1 Estado de resultados proyectado	57
9.3.2 Flujo de Caja Proyectado	58
9.3.3 Balance proyectado	59
9.4 Distribución de las Utilidades	59
10. Aspectos de legalización y constitución.	59
11. Anexos	61
BIBLIOGRAFÍA	62

TABLAS

<i>Tabla 1: Cronograma</i>	14
<i>Tabla 2: Factores clave de éxito</i>	29
<i>Tabla 3: Análisis DOFA</i>	31
<i>Tabla 4: Precio</i>	31
<i>Tabla 5: Participación de Mercado</i>	35
<i>Tabla 6: Ficha técnica Saco o Chaleco en hilo / Camisa o Blusa de diario / Corbata / Pantalón Paño / Falda / Jardinera</i>	36
<i>Tabla 7: Ficha técnica Medias</i>	37
<i>Tabla 8: Ficha técnica Delantal</i>	41
<i>Tabla 9: Maquinaria y equipos</i>	44
<i>Tabla 10: Programa de producción</i>	45
<i>Tabla 11: Análisis de cargos</i>	49
<i>Tabla 12: Salarios</i>	50
<i>Tabla 13: Capital de trabajo</i>	51
<i>Tabla 14: Estructura de costos y gastos fijos</i>	51
<i>Tabla 15: Costos variables unitarios</i>	52
<i>Tabla 16: Margen de contribución</i>	52
<i>Tabla 17: Balance primer año</i>	53
<i>Tabla 18: Estado de resultados primer año</i>	54
<i>Tabla 19: Flujo de caja Primer año</i>	55
<i>Tabla 20: Estado de resultados proyectado</i>	57
<i>Tabla 21: Flujo de caja proyectado</i>	58
<i>Tabla 22: Balance proyectado</i>	59

TABLA DE ILUSTRACIONES

<i>Ilustración 1: Imagen tangible</i>	20
<i>Ilustración 2: Proceso de producción de la planta</i>	42
<i>Ilustración 3: Proceso de producción maquila</i>	42
<i>Ilustración 4: Distribución de la planta</i>	43
<i>Ilustración 5: Organigrama</i>	48

Introducción

Este proyecto consiste en lograr posicionar una empresa del sector textil en un el mercado de uniforme escolar. Actualmente esta empresa es informal y aunque ya cuenta con cinco colegios en su lista de clientes, se pretende por medio de un nuevo modelo de negocio que ANNA se establezca y sea reconocida como la mejor empresa de uniforme escolar de la ciudad.

Con este plan de negocio se busca no sólo generar ventas, utilidades y empleo, sino también lo que se pretende es hacerlo mi estilo de vida propio como uno de los logros de mi proyecto de vida.

Resumen Ejecutivo

ANNA es un nuevo modelo de negocio en la industria textil enfocado al mercado del uniforme escolar. Esta nueva idea de negocio cambiará por parte de los padres de familia, estudiantes y funcionarios de la comunidad educativa la forma de ver al proveedor de uniformes, que se esforzará por tener una relación muy cercana con ellos y ofrecer productos a través de un servicio de calidad. Este modelo de negocio va dirigido a los estudiantes de Nivel Socio Económico (NSE) tres y cuatro. Aunque los estudiantes son los consumidores finales, los encargados de comprar y de pagar por el uniforme escolar son los padres de familia, contando con uno influenciadores encargados de recomendar un establecimiento para adquirir estos productos, los cuales son los rectores de cada colegio.

Actualmente ANNA presta su servicio para tres colegios ubicados en la Localidad de Suba: Instituto Sikvani, Gustavo Morales Morales y el Liceo San Rafael, y dos jardines infantiles: Patatin Patatero y Sweetland Kindergarten. Para los siguientes años el crecimiento en ventas estará estimado en el número de colegios, dos colegios y un jardín infantil adicionales anualmente.

Comparado con los competidores, los precios son más bajos, por lo tanto es posible atraer una mayor clientela y así poder mostrarle lo que ANNA puede ofrecer.

En cuanto al mercado, en los últimos años la industria de textiles y de las confecciones se ha enfrentado a grandes retos, como hacer frente a la informalidad, contrabando, falta de innovación, calidad y diseño. ANNA busca superar estos retos innovando en su idea de negocio, con una empresa constituida como una SAS y trabajando en un sector explotado que es el del uniforme escolar, en el cual no hay una empresa líder y que se diferencie en una gran magnitud de las demás.

Para ANNA es importante aprovechar el alto número de clientes potenciales que hay en Bogotá, así como las políticas gubernamentales que apoyan la innovación y el desarrollo de las empresas junto con las instituciones investigadoras buscando fortalecer y expandir el sector textil en Colombia.

Los puntos de venta serán diferentes a lo visto tradicionalmente en las que se ofrece el uniforme escolar en un local con amplio espacio con un ejemplo de estilo y organización como las tiendas de ZARA, BERSHKA, STRADIVARIUS, entre otras. Este punto de venta tendrá una decoración juvenil, con música, con las prendas ubicadas por espacios para cada uno de los colegios, con un ambiente agradable para hacer la experiencia de compra diferente a la de los demás locales de proveedores de uniformes. Así mismo, se creará un sitio web con un diseño juvenil, que permitirá a los clientes conocer todos los productos del colegio que esté buscando.

La Inversión total para la realización del proyecto es de \$101.404.000 al inicio del proyecto y su margen de contribución es del 60,31%.

En el primer año la Utilidad Neta es tan sólo \$ 3.314.687, siendo un 0,87% de la venta, sin embargo esta proporción de la utilidad neta aumentará en el segundo año al 9,87% y en el tercer año al 15,27%. Este es un gran impacto explicado por el gran aumento en ventas y en los costos variables, pero con un aumento en menor proporción de los gastos fijos.

El VPN de ANNA es \$88.371.232. De esta manera se puede concluir que invertir en este proyecto genera 88 Millones de pesos adicionales que en uno que rente el 17.3% anual (TIO usada). La TIR es de 55,82 y el Periodo de recuperación de la Inversión nos da como resultado, que invirtiendo \$101.404.000 en este proyecto, la inversión se recupera en el tercer año de operación.

1. Presentación de la Empresa

1.1. Datos Generales de la empresa

En un principio se busca generar una nueva imagen de la empresa ANNA cambiando el sistema de negocios, estableciendo un reconocimiento como una marca juvenil que estará acompañando a los niños, jóvenes y padres de familia en la etapa escolar. Actualmente trabajamos para tres colegios (Instituto Sikuni, Gustavo Morales Morales y Liceo San Rafael) y dos jardines infantiles (Patatín Patatero y Sweetland Kindergarten).

- Instituto Sikuni: Ubicado en el barrio Ciudad Jardín Norte (Localidad de Suba) y constituido desde el año 1967 como una Institución Educativa No Oficial. CIIU 8521 Educación básica Secundaria¹. www.sikuniinstituto.edu.co
- Gustavo Morales Morales: Ubicado en el barrio Prado Veraniego (Localidad de Suba) y constituido desde el año 1985 como una institución educativa oficial. CIIU 8521 Educación básica Secundaria. <http://colegio.redp.edu.co/gustavomoralesmo>
- Liceo San Rafael: Ubicado en el barrio Ciudad Jardín Norte (Localidad de Suba) y constituido desde el año 1967 como una Institución Educativa No Oficial. CIIU 8521 Educación básica Secundaria.
- Patatin Patatero: Ubicado en la Calle 127 con 72 (Localidad de Suba) y constituido desde el año 2004 como un Centro Educativo No Oficial. CIIU 8512 Educación preescolar. www.preescolarpatatinpatatero.com
- Sweetland Kindergarten: Ubicado en la Calle 162 con 59 (Localidad de Suba) y constituido como un Centro Educativo No Oficial. CIIU 8512 Educación preescolar. www.sweetlandkindergarten.com

¹ Comparar con CLASIFICACIÓN INDUSTRIAL INTERNACIONAL UNIFORME DE TODAS LAS ACTIVIDADES ECONÓMICAS. Revisión 4 adaptada para Colombia CIIU Rev. 4 A.C.

Deseamos que tanto los colegios y jardines infantiles, como los estudiantes y padres de familia identifiquen nuestra marca y piensen en ella al momento de comprar el uniforme escolar.

1.2. Antecedentes del proyecto

1.2.1 El emprendedor y/o equipo emprendedor

Soy una persona con capacidad de llevar a cabo todo lo que me propongo, así como de adaptarme a los cambios que se puedan generar en el desarrollo de los proyectos que comienzo. A este proyecto pretendo aportarle mi iniciativa para llevarlo a cabo y la labor necesaria para desarrollarlo. Así mismo, el conocimiento que he adquirido al trabajar en este sector y con el fin de aplicarlo de la mejor manera en este proyecto.

Mi proyecto de vida lo he enfocado a la creación de una nueva empresa, que debido a la experiencia y una excelente dirección sea reconocida a nivel nacional e internacional. Esta es la razón por la cual decidí estudiar Administración de empresas y Administración de Negocios Internacionales, para que con la realización de este proyecto emprendedor pueda aplicar mis conocimientos para así llevar a cabo mi proyecto de vida.

Al haber trabajado en esta industria he tenido la oportunidad de identificar distintos contactos, proveedores y clientes.

En cuanto a mis competencias personales, según la encuesta de competencias la persuasión y redes de apoyo y en la búsqueda de información son características poco desarrolladas. Para mejorar estas competencias, es necesario trabajar en las relaciones con personas importantes en el sector, así como realizar un trabajo exhaustivo en la búsqueda de información que sirva de base en el desarrollo del proyecto.

Me caracteriza como persona la persistencia y la fijación de metas por medio de confianza en mí mismo e independencia. Estas son competencias que me permiten desarrollar mis proyectos propuestos con el fin de alcanzar mis metas.

La competencia en la cual tuve una calificación más alta y por lo tanto más desarrollada fue la autoconfianza e independencia, debido a que generalmente llevo a cabo lo que me propongo de una manera individual pensando en que siempre lo voy a lograr. Con estas capacidades estoy seguro que podré llevar a cabo el proyecto de ANNA con el fin de seguir desarrollando lo que me he propuesto como mi proyecto de vida.

1.2.2 Origen de la idea de negocio

Esta idea surgió porque mi abuela tiene un negocio hace 12 años de confección de uniformes escolares y ropa deportiva. Yo he venido trabajando con ella hace aproximadamente tres años y soy el encargado de buscar los proveedores y nuevos clientes. Ella tenía este negocio y lo veía como una manera de mantenerse y no como una idea de empresa con el fin de generar valor y con una idea de crecimiento y perdurabilidad. Este es un negocio informal, en el cual hay ocho diferentes máquinas para la confección y el número de empleados depende de la temporada, por lo que generalmente en la época de diciembre y enero, hay cerca de diez empleados, pero en el resto del año sólo se necesitan dos o tres para llevar a cabo todas las operaciones.

En los últimos 2 años, dos colegios a los que se les hacía los uniformes y en los cuales, los padres de familia nos escogían para comprar los uniformes de sus hijos, no siguieron funcionando, lo que bajó sustancialmente las ventas. Así mismo, el último año, el principal colegio al que se le hacían los uniformes hace más de 10 años, cambió de dueño, así como de nombre y de uniformes. El rector de este colegio no permitió dar a conocer el modelo del nuevo uniforme, con el fin de que los padres de familia sólo pudieran adquirirlo directamente con ellos al momento de comenzar las clases, lo que conllevó a que a finales del año pasado hubiera pérdidas en el negocio. Debido a esto, mi abuela decidió no seguir trabajando en este negocio, por lo que me dejó como encargado de éste.

Ahora, ya que tengo la maquinaria, el local y trabajadores, he decidido buscar la manera de maximizar estos recursos y ver este negocio como una opción para crear una empresa que genere valor en el mercado del uniforme escolar.

1.3. Objetivos y cronograma

- Empezar el funcionamiento de la empresa en el mes de diciembre del 2014.
- Generar ventas en el primer año por un valor de \$379 Millones de pesos.
- Generar empleo directo con esta idea de negocio.

Para empezar operaciones en Diciembre de 2014 como se ha tenido estipulado, el siguiente es el diagrama de Gantt que muestra los tiempos de las actividades de la empresa.

ANNA	Meses											
	Sep-14	Oct-14	Nov-14	Dic-14	Ene-15	Feb-15	Mar-15	Abr-15	May-15	Jun-15	Jul-15	Ago-15
Constitución de la empresa	■											
Ejecución de las inversiones	■											
Montaje de máquinas, muebles y enseres		■	■									
Reclutamiento y selección de personal		■	■									
Organización administrativa			■									
Definición estrategia comercial				■								
Definición estrategia de mercadeo				■								
Inicio de operaciones				■								
Visita a clientes actuales					■	■	■	■				
Visita a nuevos clientes						■	■	■	■	■	■	■
Actividades en colegios actuales							■	■	■	■	■	■

Tabla 1: Cronograma

2. Concepto de Negocio

2.1 Concepto de Negocio (Propuesta de Valor)

Existe una oportunidad de negocio con la venta de uniformes escolares, por diversos factores. Uno de los más importantes es el alto número de clientes potenciales que hay en Bogotá. Así mismo, aprovechar las políticas gubernamentales que pretenden apoyar la innovación y el desarrollo en las empresas junto con las instituciones investigadoras y el apoyo para el fortalecimiento y expansión del sector textil en Colombia. Para esto con el proyecto se pretende trabajar junto con el SENA y centros de diseño, con el fin de llevar a cabo elementos diferenciadores en el negocio.

De la misma manera, adaptarse a la tendencia de que el mercado quiere productos de buena calidad y a un buen precio, con el fin de aprovechar las tecnologías para el mejoramiento de calidad para tener productos con calidad a largo plazo.

La idea planteada va dirigida a los estudiantes de colegios de nivel socioeconómico (NSE) tres y cuatro, a los cuales, por medio de un sistema productivo enfocado en la calidad se pretende reducir los costos en la manufactura de los uniformes con el fin de que el precio sea bajo.

Estos productos están dirigidos a los padres de familia de colegios de Nivel Socio Económico (NSE) tres y cuatro, quienes desean uniformes escolares de buena calidad, bajo precio y fáciles de adquirir. Con los uniformes de ANNA se puede obtener durabilidad y comodidad así como una manera más fácil de adquirir los productos.

Exactamente los productos a ofrecer son, por parte del uniforme diario, y dependiendo del colegio, chaquetas, sacos de lana, camisas, pantalones, Corbatas, faldas y medias. Por el lado deportivo son productos como camisetas, pantalonetas, medias deportivas y sudaderas.

En este mercado no hay productos sustitutos, porque los estudiantes deben asistir al colegio con el uniforme ya escogido. Por lo tanto, ellos no tienen la opción de escoger otros productos, pero sí de donde los adquieren. Aquí aprovechamos esta oportunidad, diferenciándonos de los otros proveedores vendiendo productos con una buena calidad y a un menor precio. Así mismo, pretendemos establecer nuestros locales de una manera diferente a la de los demás almacenes. Esta idea consiste en ofrecer los uniformes en tiendas de ropa en las cuales los clientes sientan emoción al momento de comprar un uniforme escolar. Estas tiendas serán diferentes a lo visto tradicionalmente en las que ofrecen uniforme escolar y estarán abiertas para la selección por parte de los clientes, debido a que no será la típica tienda en la que la atención se presta detrás de una vitrina, sino que será un local grande con un ejemplo de estilo y organización como las tiendas de ZARA, BERSHKA, STRADIVARIUS, entre otras. De esta forma el cliente puede escoger su vestimenta dependiendo del colegio autónomamente y no necesita esperar que lo atienda el personal detrás de una vitrina.

Este nuevo tipo de tienda de uniforme escolar busca una mayor atracción por parte de los alumnos de tener su uniforme de nuestra marca. Así mismo, como es una tienda enfocada a jóvenes y niños, con el tiempo se busca establecer una relación estrecha con los colegios debido a que de ellos recibimos su aporte en la influencia de compra de los uniformes. Para establecer esta relación con las instituciones educativas se apoyarán las actividades escolares y se realizarán eventos dentro y fuera del colegio con el fin de que los alumnos tengan una mayor identificación con la marca. Con este mismo fin de identificación por parte de los niños, jóvenes y adultos, se buscará trabajar de la mano con emisoras y programas juveniles, buscando patrocinar eventos y/o artistas locales queridos por la juventud.

Estos productos escolares deben ser de buena calidad, que a pesar de su uso continuo sea durable. Los padres de familia esperan que dure cerca de dos años, debido a que los niños van creciendo y deben cambiar su uniforme, entonces lo ideal sería este periodo de tiempo.

Esta idea de negocio competiría a bajo costo, alta calidad y fácil acceso. Para esto se debe desarrollar un proceso enfocado a la calidad, que permite rebajar costos y ofrecer un programa de servicio a su casa, con el cual se pueda llevar el producto a la casa de los clientes, para que ahorren tiempo en el proceso de compra de este.

A calidad, nos referimos al uso de las telas más durables, que al ser usada no sean afectadas por el tiempo y por la luz, los mejores hilos e insumos para producir la ropa. Así mismo, el personal capacitado que permita llevar a cabo los procesos de la mejor manera con el fin de reducir costos en supervisión así como en garantías y todo lo relacionado con logística inversa.

Con el fin de reducir costos es importante basarse en teorías de la calidad, especialmente la de Ishikawa, en la cual, su concepto de calidad se define como crear un producto económico con alta calidad enfocado en la lealtad del consumidor. Así mismo, él se enfoca en reducir costos a través del incremento de la calidad, siempre teniendo en cuenta la satisfacción del cliente.² Por lo tanto, a través de su teoría, sus herramientas y teniendo como objetivo principal la calidad y luego los beneficios, es posible tener productos a bajo costo.

² Comparar con WATSON, Greg. *"The Legacy Of Ishikawa"*. 2004

La ventaja en cuanto a costos se puede mantener a largo plazo por medio de la capacitación de personal, que es una de las principales actividades al enfocarse en un programa de calidad. Los productos se diferenciarán en el mercado por una estructura productiva, en la cual se piensa aplicar teorías de calidad que permiten reducir costos de supervisión, de tiempo muerto y de inventarios.

Por medio de capacitación y de alianzas con proveedores se busca mejorar los materiales de los productos, para que sean durables y más cómodos.

Los canales de ventas son, en primer lugar son puntos de venta para que los compradores tengan la opción de conocer el producto, su calidad y que los estudiantes tengan la opción de medirlo según su talla. Otro canal de venta es por medio de una página web propia en la que se puedan solicitar los productos para llevarlos al domicilio del cliente directamente. La venta por medio de la página web, se lleva a cabo debido a que este canal de ventas de prendas de vestir ha sido importante en países desarrollados (5% de ventas en Inglaterra y 3% de ventas en Alemania) y comienza a ser relevante en Colombia.³

La idea es formalizar la empresa, con esto se pretende usar tecnologías para la contabilidad, diseño y sistemas de información gerenciales que permitan el manejo correcto de la empresa para así recibir información adecuada de una forma más adecuada con el fin de tomar las mejores decisiones de la empresa.

Estas tecnologías de la información permitirán el desarrollo de aplicaciones en la gestión del comercio y la distribución. Por otro lado el uso de éstas conlleva a un control y gestión de redes logísticas, distribución, almacenamiento y transporte.

³ Comparar con: MCKINSEY & COMPANY, *Desarrollando sectores de clase mundial*. Ministerio de comercio, industria y turismo. 2009, pág. 106

2.2 Modelo de Negocio

El negocio consiste en la producción y venta de uniformes escolares de calidad y buen precio con una manera fácil de adquirirlo. Desarrollando un sistema de producción de calidad que buscará constantemente tener en cuenta qué es lo que los clientes quiere, para de esta manera el cliente pueda obtener uniformes durables y cómodos para los estudiantes.

Así mismo, la venta a través de un canal totalmente diferente a lo visto actualmente en este mercado de uniforme escolar. Almacenes abiertos con el estilo y organización de las principales tiendas de moda del país permitiendo al cliente escoger su vestimenta autónomamente dependiendo del colegio y sin necesidad de esperar que lo atienda el personal detrás de una vitrina.

En esta parte se muestran los diferentes pilares del modelo Canvas, así mismo, en el Anexo 1 se presenta de una manera gráfica.

Canales: La comunicación hacia los clientes será a través de la página de la empresa y a través de redes sociales, con el fin de que los clientes conozcan nuestras propuestas. Así mismo, el colegio al ser quien influencia la compra, será el canal para recomendar a ANNA como el lugar para adquirir el uniforme escolar. En cuanto a la distribución se hará por medio de puntos de venta y por medio de la página de la empresa.

Relación con los clientes: Se llevará a cabo una asistencia con la mayor atención, en la cual se le venderán los productos en el punto de venta con un excelente servicio. Así mismo, a través de la relación con colegios, apoyar eventos enfocados directamente a los jóvenes.

Fuentes de Ingreso: Las fuentes de ingreso, serán de las ventas de los uniformes escolares y de la ropa casual. Así como del servicio de arreglos y ajuste que deseen llevar a cabo los clientes en la ropa.

Recursos Claves: Los recursos claves son el personal capacitado para llevar a cabo las funciones de la empresa, la maquinaria, el local, el hosting para la página de internet, la marca como reconocimiento de nuestro negocio, el software y programas de sistemas que permitan llevar a cabo un mejor diseño, contabilidad y administración.

Actividades Clave: El diseño, la búsqueda de nuevas oportunidades de negocios con colegios, capacitación, manufactura, servicio al cliente, actualización de productos en el sitio web.

2.3 Orientación Estratégica

2.3.1 Propósito

Hacer la compra del vestuario escolar una experiencia de tranquilidad y seguridad para los padres de familia, ofreciendo la prenda perfecta para cada uno de los estudiantes.

2.3.2 Meta

En el año 2019, 20 colegios y jardines infantiles bogotanos tendrán a ANNA como su asesor y proveedor de vestuario escolar.

2.3.3 Filosofía orientadora

2.3.3.1 Valores

- Responsabilidad – Entregamos a tiempo con los mejores materiales y la mejor confección.
- Compromiso – Asumimos con esfuerzo y dedicación todas nuestras actividades pensando siempre en brindar lo mejor a nuestros clientes.
- Respeto – Por nuestros clientes, por nuestros proveedores y por nuestro personal.
- Honestidad – Acciones emprendidas bajo un marco ético en nuestra empresa y con la sociedad.
- Desarrollo – Permitir a nuestros empleados el derecho de opinar, mejorar y tener un crecimiento profesional.

2.3.3.2 Creencias

- Creemos que el diseño debe adaptarse a las personas.
- Creemos que el tiempo de nuestros clientes es muy valioso.
- Creemos que los niños y jóvenes se merecen nuestro mejor esfuerzo.
- Creemos en el éxito a través del desarrollo de nuestro personal de trabajo.
- Creemos en la contribución de nuestros productos para que los niños como futuro de nuestro país se sientan felices de ir al colegio.

2.3.4 Imagen Tangible



Ilustración 1: Imagen tangible

3. Producto o servicio

ANNA como empresa distribuidora de productos de vestir escolares, se encuentra en una industria en la cual ya el producto es existente, sin embargo las prácticas de distribución y de venta en el almacén hará que se establezca como un nuevo sistema de negocio.

Los productos serán agrupados de la siguiente manera, sin discriminar por color y manteniendo en cada uno de ellos materiales de la mejor calidad:

- Saco de hilo
- Camisa o blusa de diario
- Corbata
- Sudadera (Impermeable o algodón)
- Camiseta (Algodón o tipo polo)
- Pantalóneta (Algodón o impermeable)
- Medias deportivas
- Delantal preescolar
- Falda
- Medias en cashmere
- Pantalón en paño
- Medias para niño

Cada uno de los productos va desde la Talla 2 hasta la Talla XL.

4. Análisis del mercado

4.1 Descripción del entorno de negocios

El crecimiento de la industria textil luego de la crisis que se presentó en el año 2009 ha sido impulsado especialmente por los eslabones de abajo de la cadena fibra-textil-confección como los proveedores de tejidos, textiles especializados y nuevas aplicaciones textiles. Los eslabones finales, especialmente el de las confecciones no han tenido una buena recuperación, que no ha sido solo recientemente sino también durante la última década.

Este efecto es debido principalmente por que las empresas de confecciones son generalmente más pequeñas e informales, lo que conlleva tener menos apalancamiento financiero y no tener economías a escala, lo que les ha generado tomar más tiempo en adaptarse a los cambios en los requerimientos de los consumidores y las mayores exigencias en eficiencia, productividad, calidad, diseño e innovación.

La industria de textiles y de las confecciones se ha enfrentado a grandes retos, como hacer frente a la informalidad, contrabando, falta de innovación, calidad y diseño. Un desafío adicional es la incursión a nuevos mercados debido a la mayor competencia y las exigencias más altas en calidad y diseño que se presentan en estos.⁴

El sector textil y de la confección en Colombia cuenta con entidades de apoyo como el Clúster textil y confección, la Cámara sectorial de la ANDI, Inexmoda, Proexport, SENA, entre otros. El SENA ofrece capacitaciones gratuitas a las empresas y trabajadores contando con 12 programas especializados en el tema de la confección.⁵

En disponibilidad de mano de obra calificada en el sector textil, Colombia es quien obtiene la calificación más alta en Latinoamérica (Escala de 0 – 10), con un puntaje de 6,5, por delante de países como México (5,9), Argentina (5,5), y Chile (5,3).⁶

Los productos de la idea de negocio son de carácter cíclico, debido a que se caracterizan por ser adquiridos constantemente, generalmente cada año por parte de los padres de familia.

En el sector de textiles y de las confecciones se han desarrollado cambios y tendencias tecnológicas con el fin de mejorar los procesos de la ingeniería del sector, materias primas y los productos acabados, con el fin de hallar multifuncionalidad, reactividad e inteligencia material de los tejidos. Estas aplicaciones son aprovechadas por los diseñadores de modas con el fin de ser completamente novedosos.

Entre las tendencias tecnológicas asociadas a la industria de la confección se pueden destacar las siguientes:

- Calidad integrada y ciclo de vida del producto: las empresas aplican sistemas de gestión de calidad para mejorar los aspectos del ciclo de vida del producto y su calidad. Así mismo, buscar soluciones para la gestión de residuos y el reciclaje de productos textiles.

⁴ Comparar con: DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN, *Balance sector industrial 2011*, pág. 51

⁵ Comparar con: PROEXPORT COLOMBIA, Perfil del Sector Textil y Confección, slide 21.

⁶ *Ibíd.* Slide 23

- Tecnologías en sistemas de control, simulación y supervisión de los procesos productivos de la industria de la confección: Uso de sistemas de simulación de procesos productivos que permiten optimizar la producción, incluyendo distribución, gestión y recursos. Así mismo, el manejo de sistemas para la inspección de materia prima, proceso productivo y producto final.
- Tecnologías para el mejoramiento de la calidad: Desarrollo de procesos para la protección de los colores y fibra para tejidos, afectados principalmente por el paso del tiempo, la luz y otros agentes ambientales.
- Protección del medio ambiente: Mejoramiento de los procesos de lavado de los tejidos, reducción de los costos energéticos, de productos químicos y de agua.

Así mismo, podemos ver tendencias tecnológicas asociadas al diseño, debido a que éste junto con el desarrollo de productos pueden considerarse como el primer factor competitivo en una industria que opera en un mercado de rápida evolución que no pueden depender de mano de obra barata, el acceso privilegiado a las materias primas u otros activos tangibles.

En el proyecto estas tecnologías serán muy tenidas en cuenta, especialmente las tecnologías asociadas al diseño y al mejoramiento de la calidad.

En el proceso de diseño, las Tecnologías de información y comunicaciones son vitales con el fin de desarrollar conocimiento y manejo adecuado de las herramientas sistematizadas. Las TIC's ofrecen en tiempo real a la industria aplicación de sistemas en la gestión de comercio y distribución, así como el establecimiento integral de redes de comunicaciones con los clientes.

Finalmente es importante mencionar las tecnologías asociadas a la gestión del mercadeo, en las cuales se destacan tres tecnologías clave:

1. Sistema de gestión empresarial.
2. Gestión de relaciones con el cliente.

3. Gestión de la cadena de suministro.

Estas tecnologías ayudan al fortalecimiento de la relación productor-consumidor, al maximizar la gestión de marca, la gestión de inventarios, el marketing enfocado en el diseño y la gestión de distribución, la cual se apoya en modernos sistemas para la gestión de las relaciones con los clientes (CRM, Customer Relationship Management).⁷ Para el proyecto, estas tecnologías serán de gran importancia, debido a que se piensa tener una relación cercana con los clientes con el fin de saber qué es lo que ellos quieren y esperan de los productos ofrecidos.

En la industria textil y de las confecciones las barreras de entrada son realmente bajas, debido a que la facilidad para establecer empresas de ‘garaje’ principalmente en el último eslabón, el de la confección, por su alta intensidad de mano de obra y baja intensidad en capital. Lo importante para destacar en este sector no son las barreras de entrada que puedan existir, sino las barreras de crecimiento que las nuevas empresas puedan tener.

4.2 Descripción del mercado

4.2.1 Segmento objetivo

El segmento de consumidores son los estudiantes de colegios de nivel socio económico (NSE) tres y cuatro. Es importante resaltar que los consumidores finales serán los estudiantes, pero los clientes y quienes son los encargados de pagar por los uniformes son los padres de familia. Así mismo, se encuentran los influenciadores, que son los rectores de los colegios, debido a que ellos son los encargados de recomendar un establecimiento para poder adquirir estos productos escolares.

Según el Departamento Nacional de Planeación, el 30,2% de la población bogotana pertenecen al NSE tres, y el 9,1% al NSE 4. De acuerdo con el censo realizado por el DANE en el año 2005 la población total de Bogotá es de 7'363.782 personas. Con esto en promedio para los NSE tres y cuatro hay una población de 2'893.966. En cada familia la mitad de los miembros en promedio

⁷ Comparar con PINEDA Leonardo, *Prospectiva y vigilancia tecnológica en la cadena fibra-textil-confecciones*. Editorial Universidad del Rosario. 2010, pág. 90

es de dos, según datos de profamilia, lo que conlleva a que el segmento objetivo sea de alrededor 1'400.000 personas.

El proceso de compra de los uniformes escolares lo hacen los padres de familia en los lugares autorizados por el colegio para adquirirlos, y lo realiza cada uno o dos años generalmente.

Es importante que la empresa tenga una buena relación con el colegio y sus funcionarios, porque este es el que les da a los padres de familias la recomendación de comprarlos en un sitio específico.

4.2.2 Necesidades

Al realizar varias entrevistas a padres de familia, rectores de colegio y alumnos, se quería saber qué es lo que ellos esperan de un uniforme escolar para los alumnos. Se obtuvo como resultado que las variables que ellos tienen en cuenta al elegir su vendedor son calidad, precio y la fácil accesibilidad al lugar en donde puedan conseguirlo.

La mayoría de los entrevistados, en común, esperan de los uniformes buena calidad, que les permita un uso entre uno y dos años y que tengan un buen precio y un lugar cercano para su adquisición. Por este lado, es preferible que el lugar donde se compran los uniformes sea cercano al colegio o a la casa de los alumnos. Por su lado, los alumnos esperan diferenciación frente a otros colegios, comodidad y un estilo en el uniforme que no lo haga ver anticuado.

En cuando al comportamiento del mercado, se observa que es un mercado que se genera a través de una necesidad, que es la de los padres por darles el uniforme a sus hijos para que asistan al colegio. Sin embargo, la demanda de estos productos puede estar ligada al comportamiento de la economía y de los ingresos de los hogares de la población objetivo, pues una capacidad de gasto mayor de los hogares dada por factores como las bajas tasas de interés del mercado, podrían generar un aumento en gasto de bienes de consumo, como lo sería la renovación de uniformes escolares; pero una contracción en los ingresos familiares, se vería reflejada en una caída de ventas, dada por la renovación más lenta de los uniformes de los estudiantes.

Adicionalmente, podrían existir otras circunstancias que afecte el Comportamiento de las ventas del segmento objetivo, como lo sería el número de competidores dentro del segmento.

4.2.3 Tamaño del mercado

El proyecto de ANNA confecciones, surge de la necesidad de los padres de familia de los estudiantes de los colegios de Bogotá, por adquirir para sus hijos un vestuario cómodo, de calidad y económico, que se adquiriera de forma ágil y con facilidades de pago.

Para suplir dicha necesidad, ANNA confecciones, realizó una segregación del mercado global de colegios para adaptar su modelo de negocio a las necesidades específicas de los clientes.

Como resultado, y segmentando el mercado objetivo por su estratificación, se llegó a la conclusión de que el mercado para los estratos 0, 1, 2, 5 y 6 no se tendría en cuenta para el segmento objetivo. Las razones específicas están asociadas a que la mayoría de niños pertenecientes a los estratos más bajos, hacen parte de colegios distritales o colegios pequeños los cuales tendrían uniforme genérico, con gran número de proveedores oferentes y muy bajos precios, que impedirían que el valor agregado en cuando comodidad, calidad y agilidad, dejara de ser una variable representativa dentro de la decisión de consumo de los clientes. En cuanto a los colegios con estudiantes estrato 5 y 6, se observa un mercado más pequeño y de mayor exigencia, dominado especialmente por los propietarios de los colegios, que se encargan de distribuir sus propios uniformes, y subcontratar a las personas que confeccionan los mismos. Este modelo de negocio viene acompañado de la imagen del intermediario (en este caso el colegio el cual distribuye los uniformes), el cual impide la relación proveedor-cliente, generando mayor precio para el consumidor y menor ingreso para el proveedor.

Una vez acotado el mercado global, se encuentra que los estudiantes de nivel socio económico (NSE) tres y cuatro, resultan de especial interés para la empresa, pues pertenecen a un mercado equilibrado, de fácil acceso, de gran demanda, que buscan en el producto, calidad, comodidad y precio, con el cual se puede establecer una relación directa proveedor-cliente y que observan detalladamente el valor agregado de cada uno de los productos.

Según el Departamento Nacional de Planeación, el 30,2% de la población bogotana pertenecen al NSE tres, y el 9,1% al NSE 4. De acuerdo con el censo realizado por el DANE en el año 2005 la población total de Bogotá es de 7'363.782 personas. Con esto en promedio para los NSE tres y cuatro hay una población de 2'893.966. En cada familia la mitad de los miembros en promedio son niños, según datos de profamilia, lo que conlleva a que el segmento objetivo sea de alrededor 1'400.000 personas.

En Bogotá hay 2357 colegios entre oficiales y no oficiales y para el año 2009 el número de estudiantes en la ciudad era de 1'627.720. Por lo tanto, en promedio, en cada colegio hay alrededor de 690 estudiantes.⁸ Sin embargo no hay un dato exacto de cuantos estudiantes hay en promedio en jardines infantiles.

4.3 Análisis de la Competencia

En este mercado hay cientos de empresas que ofrecen productos de uniformes escolares, debido a que muchas de ellas son empresas que no están constituidas formalmente. Así mismo, varias de estas, no sólo se dedican a los uniformes escolares, sino que también a los deportivos y a la dotación empresarial o de otras instituciones.

En este mercado no se puede hablar de productos sustitutos, debido a que la dotación escolar ya está dada, por lo que los que venden los uniformes ofrecen todos sus componentes, aunque hay algunas excepciones de empresas que no lo hacen. Los principales competidores, que tiene mayor participación y los cuales trabajan para más colegios en el segmento objetivo son los siguientes:

- FSS: Fabricamos su sudadera Ltda., es una empresa de confección de ropa deportiva desde el año 1987. En los últimos años ha venido trabajando con sudaderas de colegio, pero no con el uniforme de diario. Desde su creación, ha venido trabajando con calidad, cumplimiento y

⁸ Comparar con SECRETARIA DE EDUCACIÓN DEL DISTRITO, Boletín Estadístico Sector Educativo Bogotá. 2009

precios, además de innovación con tecnología de punta. Sus canales de distribución son directos, con puntos de venta en las zonas de ropa deportiva de las principales ciudades del país.

- Creator Uniformes: Es una empresa dedicada a la venta de todos los implementos de uniformes de colegios. Es una empresa que maneja buena calidad y tiene un solo punto de venta en la ciudad, lo que hace que quede lejos de varios de los colegios con los que trabaja. Para esto, implementó un programa de servicio a domicilio en el cual se llevan los uniformes a la casa del cliente y allí escoge la talla. Este servicio tiene un costo adicional.

- Eslit D' Colombia: Es una empresa que vende los uniformes escolares incluyendo los zapatos, maneja la calidad especificada por los colegios y tiene solamente un punto de venta en la ciudad.

- Uniformia.com: Es una empresa por internet que ofrece uniformes de varios colegios de Colombia. Tiene la ventaja de que sea posible comprar desde cualquier parte del país y el uniforme llegará a la casa. Pero aunque tiene varios colegios, en algunos de ellos sólo venden algunas prendas.

- Caracolito's uniformes: Es una empresa que vende uniformes de varios colegios de Bogotá y lleva una amplia experiencia en el mercado. Trabaja altos estándares de calidad pero el precio de sus productos es generalmente alto. Tiene tres puntos de venta, dos en Bogotá y uno en Chía, lo que le permite ser de fácil acceso para los compradores.

- Steka: Es una empresa de ropa deportiva, la cual lleva en el mercado desde el año 1983. Tiene gran experiencia en el mercado y trabaja con los uniformes deportivos de los colegios y no con su uniforme de diario. Maneja altos estándares de calidad y un buen precio.

- Almacén Jubalai: Es una empresa que se dedica a la confección de dotaciones empresariales y de colegios. Tiene más de 45 años de experiencia en este mercado, lo que le permite tener gran relación con sus proveedores. Tiene un punto de venta en la ciudad y una página de internet por la cual se pueden solicitar servicios a domicilio con un cargo extra.

A partir de un análisis de los procesos o características que distinguen los productos de las empresas, se definen como factores claves de éxito los siguientes:

- Calidad del producto
- Precio
- Cumplimiento de entrega
- Fuerza de distribución
- Portafolio de productos
- Relación con el consumidor
- Innovación
- Relación con proveedores
- Reconocimiento de marca
- Tecnología de la maquinaria
- Diseño
- Publicidad

Factor clave de éxito		ANNA		FSS		CREATOR		SLIT		UNIFORMIA		CARACOLITO'S		STEKA		JUBALAI	
		E	R	E	R	E	R	E	R	E	R	E	R	E	R	E	R
Calidad del producto	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45
Precio	0.15	2	0.3	3	0.45	2	0.3	3	0.45	2	0.3	2	0.3	3	0.45	3	0.45
Cumplimiento de entrega	0.10	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3
Fuerza de distribución	0.08	2	0.16	3	0.24	2	0.16	2	0.16	3	0.24	3	0.24	2	0.16	2	0.16
Portafolio de productos	0.08	3	0.24	1	0.08	3	0.24	2	0.16	2	0.16	3	0.24	1	0.08	3	0.24
Relación con el consumidor	0.08	1	0.08	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24	2	0.16	2	0.16
Innovación	0.07	2	0.14	3	0.21	2	0.14	2	0.14	3	0.21	2	0.14	2	0.14	2	0.14
Relación con proveedores	0.07	3	0.21	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21
Reconocimiento de marca	0.06	1	0.06	3	0.18	2	0.12	1	0.06	2	0.12	3	0.18	2	0.12	2	0.12
Tecnología de la maquinaria	0.06	2	0.12	3	0.18	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	3	0.18
Diseño	0.05	2	0.1	3	0.15	2	0.1	2	0.1	3	0.15	2	0.1	2	0.1	2	0.1
Publicidad	0.05	1	0.05	3	0.15	2	0.1	1	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.1	2	0.1
TOTAL			2.21		2.91		2.4		2.36		2.57		2.67		2.39		2.61

Tabla 2: Factores clave de éxito

En comparación de ANNA y FSS hay unos “gaps estratégicos”⁹ en el precio, por lo que se deben desarrollar estrategias con el fin de reducir costos para así ofrecer un precio competitivo en el mercado.

De la misma manera se deben desarrollar estrategias para el mejoramiento de la participación del consumidor, en su relación, en que reconozca la marca y en el enfoque publicitario.

4.4 Análisis DOFA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>* Somos una empresa con equipo proactivo, siempre pensando en que nuestra idea de negocio puede llevarnos a posicionarnos en el mercado.</p> <p>* Contamos con el personal capacitado que permite establecer un acercamiento fuerte con cada uno de los colegios que trabajamos, así como para buscar nuevas oportunidades con otros colegios.</p>	<p>* Lograr satisfacer las necesidades de un mercado, el cual no hay un nivel de bienestar con los actuales proveedores de uniformes.</p> <p>* Aumento de reconocimiento de la marca a través de la participación en las actividades estudiantiles.</p> <p>* Manejamos el precio que realmente el cliente está dispuesto a pagar.</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>* La empresa no es reconocida en el mercado actualmente.</p> <p>* Contamos con maquinaria que nos permite competir, pero no son lo suficientemente eficientes comparados con</p>	<p>* La competencia adopte el mismo sistema de negocio de acercamiento a los colegios y mayor facilidad de compra por parte de los padres.</p> <p>* Al ser un mercado que no maneja</p>

⁹ Es la diferencia que hay entre el referente y el analizado. Estos *gaps*, al referirse a factores clave, deben ser cerrados rápidamente.

la competencia, lo que genera mayor costo de los productos.	exclusividad ni contratos, lleguen proveedores con productos de menor precio y de diferente calidad.
---	--

Tabla 3: Análisis DOFA

5. Estrategia de Mercadeo

5.1 Mezcla de Mercadeo

5.1.1 Producto

El producto ya fue descrito de manera general en el punto 3 y será descrito de una manera más detallada y técnica en el punto 6.1.

5.1.2 Precio

Los precios son los que el cliente está dispuesto a pagar, asegurando gran calidad en cada una de las costuras y una durabilidad de 18 a 24 meses. Estos datos fueron tomados de una encuesta realizada a 200 padres de familia que hacen parte del segmento objetivo.

	PRODUCTO	TALLAS							PROMEDIO
		NIÑO Y NIÑA	T-2 / T-4	T-6 / T-8	T-10 / T-12	T-14 / T-16	T-S / T-M	T-L / T-XL	
PRECIO	Saco o chaleco de Lana o Hilo	\$ 38.793	\$ 41.379	\$ 41.379	\$ 43.103	\$ 44.828	\$ 44.828	\$ 42.385	
	Camisa o Blusa de diario	\$ 25.862	\$ 28.448	\$ 28.448	\$ 28.448	\$ 30.172	\$ 30.172	\$ 28.592	
	Corbata	\$ 12.069	\$ 12.069	\$ 12.069	\$ 12.069	\$ 13.793	\$ 13.793	\$ 12.644	
	Sudadera (Impermeable o algodón)	\$ 76.724	\$ 81.034	\$ 84.483	\$ 84.483	\$ 88.793	\$ 93.966	\$ 84.914	
	Camiseta (Algodón o tipo polo)	\$ 17.241	\$ 17.241	\$ 18.103	\$ 18.103	\$ 18.966	\$ 18.966	\$ 18.103	
	Pantalóneta (Algodón o Impermeable)	\$ 17.241	\$ 17.241	\$ 18.103	\$ 18.103	\$ 18.966	\$ 18.966	\$ 18.103	
	Medias deportivas	\$ 12.069	\$ 12.069	\$ 13.793	\$ 13.793	\$ 15.517	\$ 15.517	\$ 13.793	
	Delantal Preescolar	\$ 25.862	\$ 25.862	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 25.862	
	DIARIO NIÑAS								
	Falda	\$ 31.034	\$ 31.034	\$ 31.897	\$ 33.621	\$ 34.483	\$ 36.207	\$ 33.046	
	Medias en cashmere	\$ 17.241	\$ 17.241	\$ 17.241	\$ 17.241	\$ 18.966	\$ 18.966	\$ 17.816	
	DIARIO NIÑOS								
	Pantalón paño	\$ 31.034	\$ 32.759	\$ 32.759	\$ 34.483	\$ 37.069	\$ 38.793	\$ 34.483	
	Medias para niño	\$ 10.345	\$ 10.345	\$ 10.345	\$ 10.345	\$ 12.069	\$ 12.069	\$ 10.920	

Tabla 4: Precio

Comparado con los competidores, los precios son más bajos, lo cual es ideal debido a que en algunos colegios se puede entrar como nuevo competidor con un producto ya existente, por lo cual entrar con un precio más bajo puede atraer una mayor clientela y así poder mostrarles lo que ANNA les puede ofrecer.

5.1.3 Distribución

En primer lugar, la venta se llevará a cabo en un establecimiento propio, el cual es un local que se encontrará ubicado en PLAZA AVENTURA CENTRO COMERCIAL, ubicado en la Avenida Villas (Carrera 58) con Calle 130 (Localidad de Suba). Este es un punto estratégico para la ubicación del local, debido a que tiene varios puntos de acceso y cuenta con el servicio de parqueadero, el cual es gratis si se realiza alguna compra en el local.

Este punto de venta tendrá una decoración juvenil, con música, con las prendas ubicadas por espacios para cada uno de los colegios, con un ambiente agradable para hacer la experiencia de compra diferente a la de los demás locales de proveedores de uniformes. Las formas de pago serán en efectivo o con tarjeta, permitiendo al cliente escoger la manera como él quiera cancelar el producto.

En segundo lugar, se creará un sitio web en el cual la gente pueda comprar el producto que desee y será llevado a domicilio. Este sitio web también tendrá un diseño juvenil, que permitirá a los clientes conocer todos los productos del colegio que esté buscando. Al momento de hacer la compra vía internet, el producto será llevado a domicilio y llevando dos tallas adicionales aparte de la seleccionada con el fin de que el cliente lleve la que realmente necesita y no se deba hacer otro viaje por cambio de tallas. La forma de pago será a contra entrega, lo que da seguridad al cliente de que cuando reciba su producto lo puede cancelar.

Finalmente, como se busca tener una relación estrecha con cada uno de los colegios, se busca estar presente en cada una de las actividades culturales y/o deportivas a las cuales asistan los padres de familia a través de un stand de la marca. A través de este puesto, se busca dar a conocer nuestra marca, lo que ofrecemos y poder vender nuestros productos.

5.1.4 Comunicación

Este punto es importante dividirlo en dos, debido a que ANNA cuenta con influenciadores de compra (Colegio), y con comprador y consumidor final (Padre de familia y alumno).

En primer lugar ANNA tendrá el personal comercial para llegar a cada uno de los colegios de nuestro segmento objetivo ofreciendo nuestros productos y dando a conocer nuestro sistema de negocios. Esto se llevará a cabo de visitas, con un catálogo de productos, telas de la mejor calidad y experiencias con otros colegios.

En segundo lugar lo importante es asegurar la compra de cada uno de los padres de familia de los colegios con los que se esté trabajando. Con este objetivo final, es importante destacar las siguientes formas de promoción y de dar a conocer nuestra marca a realizar:

- Participar en las actividades que lleve a cabo el colegio, como bazares, ferias empresariales o alguna otra actividad que permita dar a conocer lo que podemos ofrecer a los padres de familia del colegio.
- Los días de matrícula tener un stand en los colegios, para dar a conocer cada una de las prendas del uniforme escolar de los estudiantes. Para estos días se reparten volantes alrededor de todo el colegio ofreciendo un porcentaje de descuento si hacen la compra ese día en el stand o si separan sus productos a través de un sistema de abonos con el fin de asegurar la compra por parte del cliente en los días de matrícula.
- Patrocinar los eventos estudiantiles que se lleven a cabo, como olimpiadas deportivas o actividades culturales en los cuales podamos hacer presencia de nuestra marca. Al ser una marca para jóvenes y niños, se busca tener esa imagen de marca joven, por lo tanto buscaremos estar cerca de los estudiantes. Así mismo, una de las ideas principales es que cuando asista una emisora juvenil con algún artista, se pueda patrocinar con el fin de promocionar nuestra marca. Para todas estas actividades, cada colegio tendrá establecido un presupuesto fijo.

- Establecer un descuento en las temporadas que no se rota el producto. Como estos productos se venden en gran cantidad en los meses de Diciembre, Enero, Febrero (Calendario A), Julio, Agosto y Septiembre (Calendario B), para los otros meses se va a realizar una serie de descuentos temporales de hasta el 30% con el fin de rotar el producto. Estas jornadas de descuentos se publicaran vía e-mail a cada uno de los clientes que se encuentran en nuestra base de datos así como en las reuniones de padres de familia de cada uno de los colegios.
- Por último consideramos que la mejor comunicación es la que pueden llegar a hacer los clientes satisfechos, para esto siempre nos basaremos en la atención y el servicio prestado tanto a los padres de familia como a los alumnos y el personal de los colegios.

5.2 Presupuesto de mercadeo

El presupuesto de mercadeo estará basado en la venta neta estimada anual por colegio y por jardín infantil. Este presupuesto será de 4% de la venta neta, con el cual se busca realizar cada una de las actividades de reconocimiento de marca y acercamiento a los clientes de los colegios con los que se esté trabajando.

El presupuesto para de mercadeo para los nuevos negocios será de un 1% sobre el estimado de la venta neta total compañía, con el cual se busca llegar a los nuevos colegios, por medio de catálogos, muestras, y todo lo necesario en cuanto a promoción de nuestra marca a los colegios y jardines del segmento objetivo.

5.3 Objetivos comerciales

- Aumentar el número de colegios con los que se va a trabajar mínimo en tres anuales (un colegio calendario A, un colegio calendario B y un jardín infantil).
- Mejorar la imagen de la empresa a través del servicio de venta y postventa.
- Aumentar el volumen de ventas en cada uno de los colegios.

5.4 Estimativos de ventas

Teniendo en cuenta que el tamaño del mercado es de aproximadamente 1.400.000 niños, para estimar las ventas se van a tomar los siguientes puntos:

- Para el primer año se trabaja con los tres colegios y dos jardines infantiles con los que se trabaja actualmente y con un nuevo colegio calendario B.
- Para los siguientes años el crecimiento estará estimado en el número de colegios, dos colegios y un jardín infantil adicionales anualmente.
- En promedio cada uno de los colegios tiene en total 690 alumnos y el jardín infantil tiene en promedio 80 estudiantes.
- Para estimar las ventas se concluye que los padres compran el uniforme cada dos años en los colegios, por lo se estima que el 50% de los alumnos va a comprar uniforme, sin embargo con el fin de ser más conservadores en las ventas se estimará un 46% de alumnos comprar uniforme anualmente en cada uno de los colegios.
- En los jardines infantiles, la gran mayoría cambian el uniforme anualmente¹⁰, por lo que se asume que el 100% de alumnos cambiará el uniforme.
-

Teniendo en cuenta estos datos, la participación de mercado para los primeros tres años será la siguiente:

AÑO	PARTICIPACIÓN DE MERCADO¹¹
1	0,25%
2	0,38%
3	0,51%

Tabla 5: Participación de Mercado

¹⁰ Conclusión llegada a través de una encuesta realizada – VER ANEXOS.

¹¹ Este Cálculo se hace con base en el total de colegios de Bogotá. Colegios atendidos / Total colegios (2.357)

Es una participación muy baja, debido a que hay muchos competidores informales e informales. Así mismo el estimativo de ventas, lo que busca es aumentar el número de colegios de una forma conservadora y asequible por medio de las estrategias de mercadeo y publicidad.

6. Estrategia operativa

6.1 Descripción técnica de productos y/o servicios

FICHA TECNICA DEL PRODUCTO	Saco o Chaleco en hilo / Camisa o Blusa de diario / Corbata / Pantalón Paño / Falda / Jardinera	
TIEMPO DE LA PRODUCCION DEL PRODUCTO	5	/MINUTOS
CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO FISICAS, QUIMICAS Y DE PRESENTACIÓN DE PRODUCTO		
Estos productos los hace la empresa Monly's. Dependiendo la cantidad se demora la entrega. Lo máximo que se demora la entrega es un mes. Cada uno de los productos es hecho de las mejores telas e hilos. Tienen variedad de materiales y colores para cada uno de los colegios. Empaque en bolsa plástica transparente.		
EQUIPO HUMANO REQUERIDO	COMPETENCIAS REQUERIDAS POR EL EQUIPO HUMANO	
Vendedores		
-		
-		
-		
TIEMPO TOTAL HORAS HOMBRE POR UNIDAD DE PRODUCCIÓN	5	MINUTOS

Tabla 6: Ficha técnica Saco o Chaleco en hilo / Camisa o Blusa de diario / Corbata / Pantalón Paño / Falda / Jardinera

FICHA TECNICA DEL PRODUCTO	Medias deportivas / Medias en cashmere / Medias para niño	
TIEMPO DE LA PRODUCCION DEL PRODUCTO	5	/MINUTOS
CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO FISICAS, QUIMICAS Y DE PRESENTACIÓN DE PRODUCTO		
<p>Estos productos los produce la empresa Borrego & Co. La entrega se demora diez días hábiles. Cada una de las medias es hecha de los mejores hilos y tejidos. Tienen variedad de materiales y colores para cada uno de los colegios. Empaque en bolsa plástica transparente.</p>		
EQUIPO HUMANO REQUERIDO	COMPETENCIAS REQUERIDAS POR EL EQUIPO HUMANO	
Vendedores		
TIEMPO TOTAL HORAS HOMBRE POR UNIDAD DE PRODUCCIÓN	5	MINUTOS

Tabla 7: Ficha técnica Medias

FICHA TECNICA DEL PRODUCTO	Sudadera (Impermeable o algodón)	
TIEMPO DE LA PRODUCCION DEL PRODUCTO	63	/MINUTOS
CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO FISICAS, QUIMICAS Y DE PRESENTACIÓN DE PRODUCTO		
Sudadera confeccionada con las mejores telas de la línea de negocio UNI FOR ME de Lafayette S.A. Disponible de la talla 2 a la talla XL y en los colores que requiera el colegio. Empaque en bolsa plástica transparente.		
EQUIPO HUMANO REQUERIDO	COMPETENCIAS REQUERIDAS POR EL EQUIPO HUMANO	
Diseñador	Personal con conocimiento y experiencia en el proceso y labor encargada	
Operario Maquinas		
Vendedores		
TIEMPO TOTAL HORAS HOMBRE POR UNIDAD DE PRODUCCIÓN	18	MINUTOS
SITIO DE PRODUCCIÓN DEL PRODUCTO	Carrera 59 B # 130 - 60	
MAQUINARIA Y EQUIPO A UTILIZAR PARA LA PRODUCCION	CANTIDAD / TIEMPO	
Cortadora	5	
Maquina plana	22	
Botonadora	5	
Fileteadora	8	
Ojaladora	5	
TIEMPO TOTAL MAQUINA EMPLEADAS	45	MINUTOS
MATERIAS PRIMAS E INSUMOS	MATERIAS PRIMAS E INSUMOS	
Tela de UNI FOR ME	Bolsa Plástica	
Hilo	Cremallera	
Hilaza		
Botones		

FICHA TECNICA DEL PRODUCTO	Camiseta (Algodón o tipo polo)	
TIEMPO DE LA PRODUCCION DEL PRODUCTO	38	/MINUTOS
CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO FISICAS, QUIMICAS Y DE PRESENTACIÓN DE PRODUCTO		
Camiseta confeccionada con las mejores telas Algodón y Lacoste de Maprycon SAS. Disponible de la talla 2 a la talla XL y en los colores que requiera el colegio. Empaque en bolsa plástica transparente.		
EQUIPO HUMANO REQUERIDO	COMPETENCIAS REQUERIDAS POR EL EQUIPO HUMANO	
Diseñador	Personal con conocimiento y experiencia en el proceso y labor encargada	
Operario Maquinas		
Vendedores		
TIEMPO TOTAL HORAS HOMBRE POR UNIDAD DE PRODUCCIÓN	18	MINUTOS
SITIO DE PRODUCCIÓN DEL PRODUCTO	Carrera 59 B # 130 - 60	
MAQUINARIA Y EQUIPO A UTILIZAR PARA LA PRODUCCION	CANTIDAD / TIEMPO	
Cortadora	2	
Maquina plana	11	
Botonadora	2	
Fileteadora	3	
Ojaladora	2	
TIEMPO TOTAL MAQUINA EMPLEADAS	20	MINUTOS
MATERIAS PRIMAS E INSUMOS	MATERIAS PRIMAS E INSUMOS	
Tela Algodón o Lacoste	Bolsa Plástica	
Hilo		
Hilaza		
Botones		

FICHA TECNICA DEL PRODUCTO	Pantaloneta (Algodón o impermeable)	
TIEMPO DE LA PRODUCCION DEL PRODUCTO	35	/MINUTOS
CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO FISICAS, QUIMICAS Y DE PRESENTACIÓN DE PRODUCTO		
Pantaloneta confeccionada con las mejores telas de la línea de negocio UNI FOR ME de Lafayette S.A. Disponible de la talla 2 a la talla XL y en los colores que requiera el colegio. Empaque en bolsa plástica transparente.		
EQUIPO HUMANO REQUERIDO	COMPETENCIAS REQUERIDAS POR EL EQUIPO HUMANO	
Diseñador	Personal con conocimiento y experiencia en el proceso y labor encargada	
Operario Maquinas		
Vendedores		
TIEMPO TOTAL HORAS HOMBRE POR UNIDAD DE PRODUCCIÓN	18	MINUTOS
SITIO DE PRODUCCIÓN DEL PRODUCTO	Carrera 59 B # 130 - 60	
MAQUINARIA Y EQUIPO A UTILIZAR PARA LA PRODUCCION	CANTIDAD / TIEMPO	
Cortadora	2	
Maquina plana	12	
Fileteadora	3	
TIEMPO TOTAL MAQUINA EMPLEADAS	17	MINUTOS
MATERIAS PRIMAS E INSUMOS	MATERIAS PRIMAS E INSUMOS	
Tela de UNI FOR ME	Sesgo	
Hilo		
Hilaza		
Bolsa Plástica		

FICHA TECNICA DEL PRODUCTO	Delantal Preescolar	
TIEMPO DE LA PRODUCCION DEL PRODUCTO	43	/MINUTOS
CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO FISICAS, QUIMICAS Y DE PRESENTACIÓN DE PRODUCTO		
Delantal confeccionado con las mejores telas de la línea de negocio UNI FOR ME de Lafayette S.A. Disponible de la talla 2 a la talla 8 y en los colores que requiera el colegio. Empaque en bolsa plástica transparente.		
EQUIPO HUMANO REQUERIDO	COMPETENCIAS REQUERIDAS POR EL EQUIPO HUMANO	
Diseñador	Personal con conocimiento y experiencia en el proceso y labor encargada	
Operario Maquinas		
Vendedores		
TIEMPO TOTAL HORAS HOMBRE POR UNIDAD DE PRODUCCIÓN	18	MINUTOS
SITIO DE PRODUCCIÓN DEL PRODUCTO	Carrera 59 B # 130 - 60	
MAQUINARIA Y EQUIPO A UTILIZAR PARA LA PRODUCCION	CANTIDAD / TIEMPO	
Cortadora	2	
Maquina plana	15	
Botonadora	2	
Fileteadora	4	
Ojaladora	2	
TIEMPO TOTAL MAQUINA EMPLEADAS	25	MINUTOS
MATERIAS PRIMAS E INSUMOS	MATERIAS PRIMAS E INSUMOS	
Tela de UNI FOR ME	Bolsa Plástica	
Hilo	Cremallera	
Hilaza		
Botones		

Tabla 8: Ficha técnica Delantal

6.2 Localización y Tamaño de la empresa

La planta y oficinas estarán ubicadas en el barrio Ciudad Jardín Norte cercana al punto de venta propio, que se encontrará ubicado en PLAZA AVENTURA CENTRO COMERCIAL, ubicado en la Avenida Villas (Carrera 58) con Calle 130 (Localidad de Suba). Este punto de venta tiene una dimensión de 50 m².

6.3 Procesos

El proceso de producción que se hace en la planta es el siguiente:



Ilustración 2: Proceso de producción de la planta

El proceso de compra de los productos que fabrica Monly's y Borrego & CO es el siguiente:

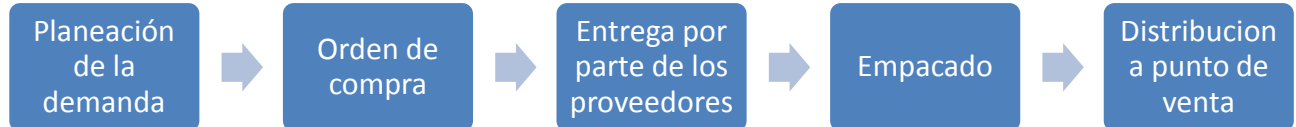


Ilustración 3: Proceso de producción maquila

6.4 Distribución de la Planta



Ilustración 4: Distribución de la planta

6.5 Identificación de necesidades de maquinaria y equipos

Para la puesta en marcha del punto de venta y de la operación es necesario invertir tanto en maquinaria, como en equipo y muebles y demás accesorios.

OFICINAS					
INVERSIÓN EN MAQUINARIA	CLASIFICACION	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO LOCAL	
COMPUTADOR	COMPUTADORES	2	1.600.000	3.200.000	
IMPRESORA Y FOTOCOPIADORA	COMPUTADORES	1	380.000	380.000	
ESCRITORIO	MUEBLES Y ENSERES	2	270.000	540.000	
SILLA	MUEBLES Y ENSERES	4	180.000	720.000	
SOFA	MUEBLES Y ENSERES	1	700.000	700.000	
MOTO	VEHICULOS	1	6.000.000	6.000.000	

PLANTA					
INVERSIÓN EN MAQUINARIA	CLASIFICACION	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO LOCAL	
MAQUINA PLANA	MAQUINA	1	5.500.000	5.500.000	
FILETEADORA	MAQUINA	1	5.500.000	5.500.000	
BORDADORA	MAQUINA	1	16.000.000	16.000.000	
CORTADORA	MAQUINA	1	800.000	800.000	
MESA DE CORTE	MUEBLES Y ENSERES	1	300.000	300.000	
MESA (CALIDAD Y EMPAQUE)	MUEBLES Y ENSERES	2	150.000	300.000	
OJALADORA	MAQUINA	1	6.200.000	6.200.000	
BOTONADORA	MAQUINA	1	6.200.000	6.200.000	
TIJERAS	MUEBLES Y ENSERES	5	20.000	100.000	
PINZAS	MUEBLES Y ENSERES	8	8.000	64.000	

LOCAL					
INVERSIÓN EN MAQUINARIA	CLASIFICACION	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO LOCAL	
CAJA	MAQUINA	1	600.000	600.000	
CAMARAS(X4)	MAQUINA	1	1.200.000	1.200.000	
VESTIER	MUEBLES Y ENSERES	3	200.000	600.000	
EXHIBIDORES	MUEBLES Y ENSERES	3	1.500.000	4.500.000	
SOFA	MUEBLES Y ENSERES	1	700.000	700.000	
STAND	MUEBLES Y ENSERES	1	2.000.000	2.000.000	

Tabla 9: Maquinaria y equipos

Para el segundo año de operación se hará una inversión de una maquina plana adicional (\$5.500.000). Así mismo, para el tercer año se hará una compra de una maquina plana y de una fileteadora adicionales.

6.6 Programa de producción

La producción se llevará a cabo de acuerdo al estimado de ventas siempre buscando suplir la demanda y manteniendo un stock de seguridad. Las fábricas Monly's y Borrego & CO tienen la capacidad suficiente para suplir la demanda en el tiempo necesario para los primeros tres años de la demanda estimada. Así mismo para la planta de producción local, se estableció la compra de máquinas y el personal capacitado para suplir con la demanda estimada para los primeros tres años.

Para los productos en la planta, en la siguiente tabla se demuestra que la demanda requerida para soportar el volumen de las ventas es suplida con el personal y la maquinaria actual.

	Minutos AÑO1	Minutos AÑO 2	Minutos AÑO 3	Unidades AÑO 1	Unidades AÑO 2	Unidades AÑO 3	TOTAL Minutos AÑO 1	TOTAL Minutos AÑO 2	TOTAL Minutos AÑO 3
Sudadera	45	34	26	1.440	2.163	2.880	64.800	73.542	74.880
Camiseta	20	15	12	1.440	2.163	2.880	28.800	32.445	34.560
Pantaloneta	17	12	8	1.440	2.163	2.880	24.480	25.956	23.040
Delantal	25	20	16	156	243	321	3.900	4.860	5.136
TOTAL							121.980	136.803	137.616

Tabla 10: Programa de producción

En el primer año vemos los minutos establecidos en la descripción técnica de cada producto. El cálculo de los minutos laborales del año es de alrededor de 138.000, por lo tanto para suplir la demanda de los años dos y tres, se debió hacer una compra en el segundo año de una maquina plana y la contratación de un operario adicional. Y para el tercer año se realizó la adquisición de una maquina plana y una fileteadora así como la contratación de otro operario, con el fin de reducir el tiempo en la producción de los productos.

6.7 Plan de Compras e inventarios

La idea es llevar a cabo una planeación de la demanda que permita evitar el almacenamiento de una gran cantidad de inventario con el fin de reducir esos costos. Se mantendrá un stock de seguridad que no será muy alto.

6.8 Gestión de Calidad

En el proceso de producción está un área encargada de la gestión de calidad de los productos que salen de la planta. Así mismo cuando lleguen productos por parte de los proveedores, estos también pasaran por esta área con el fin de que se mantenga los buenos estándares de calidad.

Al tener un enfoque de negocio buscando la satisfacción del negocio, se empezará a establecer los procesos con el fin de obtener la certificación del Sello de Calidad Icontec en los primeros años de operación. Con esta certificación ANNA demostrará que los productos cumplen con unas condiciones técnicas, hechos con procesos de fabricación eficaces y confiables. Los clientes podrán estar seguros de que tienen plena confianza de los productos que están adquiriendo.

Como la calidad es un aspecto relevante en nuestro negocio, con este sello de calidad, además de diferenciar el producto con los demás competidores y de generar mayor reconocimiento de marca, influye en la elección de los clientes al momento de escoger donde comprar los uniformes.

Por otro lado, se trabajará en la adquisición de la Certificación de calidad del servicio en la gestión comercial, la cual está destinada principalmente para empresas de hasta 20 personas y demuestra el cumplimiento eficaz de los requisitos de calidad para la actividad comercial y servicios adicionales.

Con esta certificación ANNA logrará una diferenciación ante la competencia con respecto a la calidad del servicio prestado, una mayor satisfacción y fidelidad de los clientes, y un

compromiso por parte de los empleados con el cliente a cumplir sus requerimientos, expectativas y cumplir sus necesidades.¹²

7. Estrategia administrativa

7.1 Estructura organizacional

7.1.1 Áreas Funcionales

La empresa estará dividida en tres áreas funcionales, Gerencia General, Ventas y Mercadeo y Producción. La Gerencia general será la encargada de dirigir la empresa, a sus empleados y buscar las estrategias para cumplir con los objetivos propuestos. Esta área contará con una asistente.

El área de mercadeo y ventas se encargará de establecer una relación estrecha con los clientes, así como aumentar el reconocimiento de nuestra marca. Y finalmente el área de producción será la encargada de gestionar la cadena de abastecimiento.

Por último el soporte contable y financiero se hará a través de un contador externo, quien prestará los servicios necesarios para tener la información y el soporte financiero a tiempo.

7.1.2 Criterios de Organización

El área de mercadeo y ventas estará establecida de la siguiente manera.

- Habrá una persona que estará prestando el servicio directo a los colegios ya establecidos como clientes. Esta persona será un ejecutivo de cuenta, encargado de mantener la relación estrecha con los colegios, realizar las actividades dispuestas en el plan de mercadeo y ejecutar su presupuesto por colegio. Esta persona prestará el servicio a seis colegios y jardines infantiles, cuando llegue al límite de seis, se contratará otra persona adicional encargada de buscar nuevos negocios y trabajará como ejecutivo de cuenta de los colegios con los que empiece a trabajar.

¹² Comparar con ICONTEC, Certificación Producto. www.icontec.org

- Habrá un vendedor de tiempo completo en el punto de venta. Cuando haya temporada escolar (Diciembre – Febrero y Julio – Septiembre) se contratarán dos personas adicionales temporalmente.

- El domiciliario también hará parte del área de ventas y a su vez prestará los servicios de mensajero.

El área de producción contará con cuatro operarios y un supervisor de planta.

7.1.3 Diseño del Organigrama y Análisis de Cargos

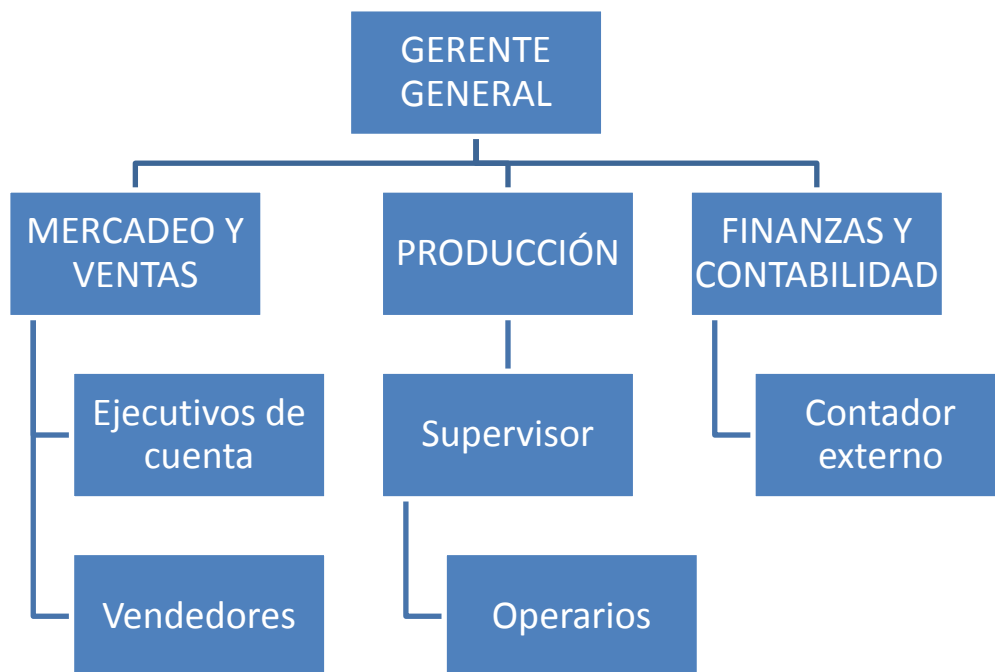


Ilustración 5: Organigrama

ANALISIS DE CARGOS	ANNA		
AREA	CARGO	FUNCIONES	PERFIL
GERENCIA GENERAL	Gerente General	Encargado de dirigir la empresa, a sus empleados y buscar las estrategias para cumplir con los objetivos propuestos.	Profesional en Administración de Empresas. Experiencia en el cargo.
	Asistente	Redacción de documentos y manejo de correspondencia, compra de suministros, elaboración de documentos contables básicos, recibos de caja, comprobantes de egreso, consignaciones, elaboración de nómina.	Habilidades de servicio al cliente, atención telefónica, manejo de agenda, con excelente expresión verbal, corporal y presentación personal. Técnico en secretariado y conocimientos básicos de Microsoft office.
MERCADEO Y VENTAS	Ejecutivo de cuenta	Mantener la relación estrecha con los colegios, realizar las actividades dispuestas en el plan de mercadeo y ejecutar su presupuesto por colegio.	Técnico en ventas, con experiencia en el área comercial mayor a dos años.
	Vendedor	Servicio al cliente en el punto de venta.	Ser estudiante de una carrera técnica o profesional, con habilidades de servicio al cliente.
PRODUCCION	Supervisor	Manejo de los recursos físicos y humanos de la planta con el fin de realizar eficientemente los procesos.	Técnico Sena en Producción. Experiencia mayor a tres años en Operaciones.
	Operario	Manejo de la maquinaria de la planta.	Técnico Sena en Maquinas de Producción textil.

Tabla 11: Análisis de cargos

7.2 Estructura de personal

7.2.1 Política de contratación

Los contratos serán a término indefinido y se cancelarán a los trabajadores todas sus prestaciones sociales.

7.2.2 Política salarial

El salario para cada uno de los cargos será el siguiente:

CARGO	SALARIO	COMISION
Gerente General	\$ 2.464.000	0,25%
Asistente	\$ 616.000	0,25%
Ejecutivo de cuenta	\$ 924.000	1,5% *
Vendedor	\$ 616.000	1,5%
Supervisor	\$ 862.400	0,5%
Operarios	\$ 616.000	1,0%

Tabla 12: Salarios

* El Ejecutivo de cuenta gana la comisión de sus clientes únicamente, los demás trabajadores ganarán su respectivo porcentaje de la venta total.

8. Plan económico

8.1 Plan de inversiones

8.1.1 Presupuesto de Inversión Fija

La Inversión total para la realización del proyecto es de \$117.904.000 (\$101.404.000 al inicio del proyecto, \$5.500.000 al inicio del segundo año y \$11.000.000 en el tercer año). De la inversión total se aporta el 43,17% de recursos propios y el 56,83% de financiamiento externo.

8.1.2 Presupuesto de Capital de Trabajo

En capital de trabajo se destina el 33,93% (\$40.000.000) del total de la inversión. Este dinero proviene de financiación a una tasa nominal anual del 23,99% y a un plazo de 60 meses.

Inicio del proyecto	APORTES	CRÉDITO	OTRAS FUENTES	TOTAL
TERRENOS	0	0	0	0
EDIFICIOS	0	0	0	0
MAQUINAS	24.000.000	16.000.000	0	40.000.000
EQUIPOS	0	0	0	0
VEHICULOS	6.000.000	0	0	6.000.000
MUEBLES Y ENSERES	9.860.000	0	0	9.860.000
HERRAMIENTAS	164.000	0	0	164.000
COMPUTAD. PRODUC.	3.580.000	0	0	3.580.000
COMPUTAD. ADMON.	1.800.000	0	0	1.800.000
CAPITAL DE TRABAJO	0	40.000.000	0	40.000.000
TOTAL	45.404.000	56.000.000	0	101.404.000

Tabla 13: Capital de trabajo

8.2 Estructura de costos

8.2.1 Estructura de los costos empresariales (costo y gastos fijos)

TIPO DE COSTO	MENSUAL	ANUAL
MANO DE OBRA	\$ 4.767.729	\$ 57.212.749
COSTOS DE PRODUCCION	\$ 800.000	\$ 9.600.000
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 11.188.299	\$ 134.259.583
CREDITOS	\$ 1.064.536	\$ 12.741.164
DEPRECIACION	\$ 678.611	\$ 8.143.333
TOTAL	\$ 17.820.564	\$ 221.956.829

Tabla 14: Estructura de costos y gastos fijos

8.2.2 Presupuesto de costos operacionales (costos y gastos fijos)

Los costos y gastos fijos del primer año, ascienden a \$221.956.829, en el segundo año ascienden a \$257.710.367 y para el tercer año estos costos y gastos se establecen en \$282.761.024.

8.2.3 Estructura de costos variables unitarios

COSTOS	PRODUCTO	TALLAS						
	NIÑO Y NIÑA	T-2 / T-4	T-6 / T-8	T-10 / T-12	T-14 / T-16	T-S / T-M	T-L / T-XL	PROMEDIO
	Saco o chaleco de Lana o Hilo	\$ 15.517	\$ 16.810	\$ 17.241	\$ 18.103	\$ 18.966	\$ 19.828	\$ 17.744
	Camisa o Blusa de diario	\$ 11.207	\$ 12.069	\$ 12.069	\$ 12.069	\$ 12.931	\$ 12.931	\$ 12.213
	Corbata	\$ 5.172	\$ 5.172	\$ 5.172	\$ 5.172	\$ 6.466	\$ 6.466	\$ 5.603
	Sudadera (Impermeable o algodón)	\$ 13.793	\$ 15.517	\$ 16.379	\$ 16.379	\$ 18.103	\$ 19.828	\$ 16.667
	Camiseta (Algodón o tipo polo)	\$ 3.448	\$ 4.310	\$ 4.741	\$ 5.172	\$ 5.603	\$ 6.034	\$ 4.885
	Pantalóneta (Algodón o Impermeable)	\$ 3.448	\$ 4.310	\$ 5.172	\$ 6.034	\$ 6.897	\$ 7.328	\$ 5.532
	Medias deportivas	\$ 5.172	\$ 5.172	\$ 6.034	\$ 6.034	\$ 6.897	\$ 6.897	\$ 6.034
	Delantal Preescolar	\$ 6.897	\$ 6.897	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 6.897
	DIARIO NIÑAS							
	Falda	\$ 13.793	\$ 14.224	\$ 14.655	\$ 15.517	\$ 17.241	\$ 17.241	\$ 15.445
	Medias en cashmere	\$ 7.759	\$ 7.759	\$ 7.759	\$ 7.759	\$ 9.483	\$ 9.483	\$ 8.333
	DIARIO NIÑOS							
	Pantalón paño	\$ 11.207	\$ 12.069	\$ 12.069	\$ 12.069	\$ 13.793	\$ 13.793	\$ 12.500
	Medias para niño	\$ 4.310	\$ 4.310	\$ 4.310	\$ 4.310	\$ 5.172	\$ 5.172	\$ 4.598

Tabla 15: Costos variables unitarios

8.2.4 Determinación del Margen de Contribución

PRODUCTOS	PRECIO DE VENTA	MATERIA PRIMA	M.O. VARIABLE	GASTOS DE VENTA	TOTAL COSTOS VARIABLES	MARGEN DE CONTRIBUCION	CONTRIBUCION A VENTAS	TOTAL	
Saco o chaleco en Hilo	42.385	17.744	0	2.772	20.516	21.869	51,60%	14,34%	7,40%
Camisa o Blusa de diario	28.592	12.213	0	1.870	14.083	14.509	50,75%	10,85%	5,51%
Corbata	12.644	5.603	0	827	6.430	6.214	49,15%	4,28%	2,10%
Sudadera (Impermeable o algodón)	84.914	16.667	0	5.553	22.220	62.694	73,83%	32,22%	23,79%
Camiseta (Algodón o tipo polo)	18.103	4.885	0	1.184	6.069	12.034	66,48%	6,87%	4,57%
Pantalóneta (Algodón o Impermeable)	18.103	5.532	0	1.184	6.716	11.387	62,90%	6,87%	4,32%
Medias deportivas	13.793	6.034	0	902	6.936	6.857	49,71%	5,23%	2,60%
Delantal Preescolar	25.862	6.897	0	1.691	8.588	17.274	66,79%	1,06%	0,71%
Falda	33.046	15.445	0	2.161	17.606	15.440	46,72%	6,30%	2,94%
Medias en cashemire	17.816	8.333	0	1.165	9.498	8.318	46,69%	3,39%	1,58%
Pantalón paño	34.483	12.500	0	2.255	14.755	19.728	57,21%	6,52%	3,73%
Medias para niño	10.920	4.598	0	714	5.312	5.608	51,35%	2,06%	1,06%
								100,00%	60,31%

Tabla 16: Margen de contribución

El margen de contribución de la empresa es 60,31%. El producto con mayor margen de contribución es la Sudadera (Impermeable o Algodón). El producto con menor margen es Medias en Cashmere.

8.3 Determinación del Punto de equilibrio

La empresa debe vender \$368.007.077 al año para no perder ni ganar dinero teniendo en cuenta la estructura de costos y gastos fijos. En las proyecciones de la empresa, en el mes 11 de funcionamiento se logra alcanzar el punto de equilibrio.

9. Plan Financiero

9.1 Los Estados Financieros

9.1.1 El Balance

ACTIVO	INICIAL	AÑO 1
CAJA	30.180.000	42.146.458
CUENTAS POR COBRAR	0	0
INVENTARIOS	0	0
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	30.180.000	42.146.458
ACTIVOS SIN DEPRECIACION	61.404.000	61.404.000
DEPRECIACION		8.143.333
TOTAL ACTIVO FIJO NETO	61.404.000	53.260.667
OTROS ACTIVOS	9.820.000	7.856.000
TOTAL ACTIVOS	101.404.000	103.263.125
PASIVO		
CUENTAS POR PAGAR		3.498.840
PRESTAMOS	56.000.000	49.412.991
IMPUESTOS POR PAGAR		1.632.607
PRESTACIONES SOCIALES		
TOTAL PASIVO	56.000.000	54.544.438
PATRIMONIO		
CAPITAL	45.404.000	45.404.000
UTILIDADES RETENIDAS		0
UTILIDADES DEL EJERCICIO		3.314.687
TOTAL PATRIMONIO	45.404.000	48.718.687
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	101.404.000	103.263.125

Tabla 17: Balance primer año

9.1.2 Estado de Resultados

	AÑO 1
VENTAS	379.466.085
INV. INICIAL	0
+ COMPRAS	125.780.880
- INVENTARIO FINAL	0
= COSTO INVENTARIO UTILIZADO	125.780.880
+ MANO DE OBRA FIJA	57.212.749
+ MANO DE OBRA VARIABLE	0
+ COSTOS FIJOS DE PRODUCCION	9.600.000
+ DEPRECIACION Y DIFERIDOS	8.143.333
TOTAL COSTO DE VENTAS	200.736.963
UTILIDAD BRUTA (Ventas - costo de ventas)	178.729.122
GASTOS ADMINISTRATIVOS	134.259.583
GASTOS DE VENTAS	24.817.082
UTILIDAD OPERACIONAL (utilidad bruta- G.F.)	19.652.458
- OTROS EGRESOS	
- GASTOS FINANCIEROS	12.741.164
- GASTOS PREOPERATIVOS	1.964.000
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS (U.O. - Otr G.)	4.947.294
IMPUESTOS	1.632.607
UTILIDAD NETA	\$ 3.314.687

Tabla 18: Estado de resultados primer año

9.1.3 Flujo de Caja

CONCEPTO	AÑO 1
INGRESOS OPERATIVOS	
VENTAS DE CONTADO	379.466.085
VENTAS A 30 DIAS	0
VENTAS A 60 DIAS	0
VENTAS A 90 DIAS	0
VENTAS A 120 DIAS	0
VENTAS A 150 DIAS	0
TOTAL INGRESOS OPERATIVOS	379.466.085
EGRESOS OPERATIVOS	
MATERIA PRIMA	122.282.040
GASTOS DE VENTA	24.817.082
MANO DE OBRA VARIABLE	0
MANO DE OBRA DIRECTA FIJA	57.212.749
OTROS COSTOS DE PRODUCCION	9.600.000
GASTOS ADMINISTRATIVOS	134.259.583
TOTAL EGRESOS OPERATIVOS	348.171.454
FLUJO NETO OPERATIVO	31.294.631
INGRESOS NO OPERATIVOS	
APORTES	
ACTIVOS FIJOS	45.404.000
CAPITAL DE TRABAJO	0
FINANCIACION	
ACTIVOS FIJOS	16.000.000
CAPITAL DE TRABAJO	40.000.000
TOTAL INGRESOS NO OPERATIVOS	101.404.000
EGRESOS NO OPERATIVOS	
GASTOS PREOPERATIVOS	9.820.000
AMORTIZACIONES	6.587.009
GASTOS FINANCIEROS	12.741.164
IMPUESTOS	0
ACTIVOS DIFERIDOS	0
COMPRA DE ACTIVOS FIJOS	61.404.000
TOTAL EGRESOS NO OPERATIVOS	\$ 90.552.173
FLUJO NETO NO OPERATIVO	\$ 10.851.827
FLUJO NETO	\$ 42.146.458
+ SALDO INICIAL	\$ 30.180.000
SALDO FINAL ACUMULADO	\$ 42.146.458

Tabla 19: Flujo de caja Primer año

9.2 Análisis de la rentabilidad económica de la inversión

9.2.1 Valor presente neto (VPN)

Al usar la tasa de interés de oportunidad del 17,3%, el valor del cálculo del VPN es \$88.371.232. De esta manera se puede concluir que invertir en este proyecto genera 88 Millones de pesos adicionales que en uno que rente el 17.3% anual.

9.2.2 Tasa interna de retorno (TIR)

La tasa Interna de Retorno es de 55,82%, lo que permite concluir que el proyecto genera una alta rentabilidad al inversionista del 55,82%. Esto se debe al crecimiento sustantivo en ventas manteniendo unos gastos con una variación menor entre los tres años de realizado el ejercicio.

9.2.3 Periodo de recuperación de la inversión (PRI)

Como la inversión inicial es de \$101.404.000 y la suma de las utilidades de los tres primeros años de funcionamiento de la empresa es de \$175.407.372, se puede concluir que la inversión se recupera en el tercer año.

9.3 Proyección de los estados financieros a tres años

9.3.1 Estado de resultados proyectado

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
VENTAS	379.466.085	569.555.160	758.636.913
INV. INICIAL	0	0	0
+ COMPRAS	125.780.880	188.700.537	251.373.630
- INVENTARIO FINAL	0	0	0
= COSTO INVENTARIO UTILIZADO	125.780.880	188.700.537	251.373.630
+ MANO DE OBRA FIJA	57.212.749	67.807.703	79.633.425
+ MANO DE OBRA VARIABLE	0	0	0
+ COSTOS FIJOS DE PRODUCCION	9.600.000	9.600.000	9.600.000
+ DEPRECIACION Y DIFERIDOS	8.143.333	8.693.333	10.893.333
TOTAL COSTO DE VENTAS	200.736.963	274.801.573	351.500.388
UTILIDAD BRUTA (Ventas - costo de ventas)	178.729.122	294.753.587	407.136.525
GASTOS ADMINISTRATIVOS	134.259.583	159.382.894	171.569.533
GASTOS DE VENTAS	24.817.082	37.248.907	49.614.854
UTILIDAD OPERACIONAL (utilidad bruta- G.F.)	19.652.458	98.121.785	185.952.138
- OTROS EGRESOS			
- GASTOS FINANCIEROS	12.741.164	12.226.436	11.064.733
- GASTOS PREOPERATIVOS	1.964.000	1.964.000	1.964.000
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS (U.O. - Otr G.)	4.947.294	83.931.349	172.923.405
IMPUESTOS	1.632.607	27.697.345	57.064.724
UTILIDAD NETA	\$ 3.314.687	\$ 56.234.004	\$ 115.858.681

Tabla 20: Estado de resultados proyectado

El estado de resultados muestra una utilidad neta de tan sólo \$ 3.314.687, sin embargo desde el segundo año se empieza a ver un crecimiento significativo de este rubro en el negocio. Esto se debe a las bajas ventas en comparación con los gastos fijos, es por esta razón que al aumentar las ventas y permanecer los gastos relativamente constantes vemos utilidad en los dos años siguientes.

9.3.2 Flujo de Caja Proyectado

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
INGRESOS OPERATIVOS			
VENTAS DE CONTADO	379.466.085	569.555.160	758.636.913
VENTAS A 30 DIAS	0	0	0
VENTAS A 60 DIAS	0	0	0
VENTAS A 90 DIAS	0	0	0
VENTAS A 120 DIAS	0	0	0
VENTAS A 150 DIAS	0	0	0
TOTAL INGRESOS OPERATIVOS	379.466.085	569.555.160	758.636.913
EGRESOS OPERATIVOS			
MATERIA PRIMA	122.282.040	186.950.480	249.630.232
GASTOS DE VENTA	24.817.082	37.248.907	49.614.854
MANO DE OBRA VARIABLE	0	0	0
MANO DE OBRA DIRECTA FIJA	57.212.749	67.807.703	79.633.425
OTROS COSTOS DE PRODUCCION	9.600.000	9.600.000	9.600.000
GASTOS ADMINISTRATIVOS	134.259.583	159.382.894	171.569.533
TOTAL EGRESOS OPERATIVOS	348.171.454	460.989.984	560.048.044
FLUJO NETO OPERATIVO	31.294.631	108.565.176	198.588.869
INGRESOS NO OPERATIVOS			
APORTES			
ACTIVOS FIJOS	45.404.000	0	5.500.000
CAPITAL DE TRABAJO	0	0	0
FINANCIACION			
ACTIVOS FIJOS	16.000.000	5.500.000	5.500.000
CAPITAL DE TRABAJO	40.000.000	0	0
TOTAL INGRESOS NO OPERATIVOS	101.404.000	5.500.000	11.000.000
EGRESOS NO OPERATIVOS			
GASTOS PREOPERATIVOS	9.820.000		
AMORTIZACIONES	6.587.009	9.000.039	12.060.045
GASTOS FINANCIEROS	12.741.164	12.226.436	11.064.733
IMPUESTOS	0	1.632.607	27.697.345
ACTIVOS DIFERIDOS	0		
COMPRA DE ACTIVOS FIJOS	61.404.000	5.500.000	11.000.000
TOTAL EGRESOS NO OPERATIVOS	\$ 90.552.173	\$ 28.359.082	\$ 61.822.123
FLUJO NETO NO OPERATIVO	\$ 10.851.827	\$ -22.859.082	\$ -50.822.123
FLUJO NETO	\$ 42.146.458	\$ 85.706.094	\$ 147.766.746
+ SALDO INICIAL	\$ 30.180.000	\$ 42.146.458	\$ 127.852.552
SALDO FINAL ACUMULADO	\$ 42.146.458	\$ 127.852.552	\$ 275.619.298

Tabla 21: Flujo de caja proyectado

9.3.3 Balance proyectado

ACTIVO	INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
CAJA	30.180.000	42.146.458	127.852.552	275.619.298
CUENTAS POR COBRAR	0	0	0	0
INVENTARIOS	0	0	0	0
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	30.180.000	42.146.458	127.852.552	275.619.298
ACTIVOS SIN DEPRECIACION	61.404.000	61.404.000	66.904.000	77.904.000
DEPRECIACION		8.143.333	16.836.667	27.730.000
TOTAL ACTIVO FIJO NETO	61.404.000	53.260.667	50.067.333	50.174.000
OTROS ACTIVOS	9.820.000	7.856.000	5.892.000	3.928.000
TOTAL ACTIVOS	101.404.000	103.263.125	183.811.885	329.721.298
PASIVO				
CUENTAS POR PAGAR		3.498.840	5.248.897	6.992.295
PRESTAMOS	56.000.000	49.412.991	45.912.952	39.352.907
IMPUESTOS POR PAGAR		1.632.607	27.697.345	57.064.724
PRESTACIONES SOCIALES				
TOTAL PASIVO	56.000.000	54.544.438	78.859.195	103.409.926
PATRIMONIO				
CAPITAL	45.404.000	45.404.000	45.404.000	50.904.000
UTILIDADES RETENIDAS		0	3.314.687	59.548.690
UTILIDADES DEL EJERCICIO		3.314.687	56.234.004	115.858.681
TOTAL PATRIMONIO	45.404.000	48.718.687	104.952.690	226.311.372
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	101.404.000	103.263.125	183.811.885	329.721.298

Tabla 22: Balance proyectado

9.4 Distribución de las Utilidades

Las utilidades se empezaran a repartir a partir del cuarto año. El ideal es seguir capitalizando las utilidades, sin embargo a partir del cuarto año se estudiará la política de repartición de utilidades.

10. Aspectos de legalización y constitución.

La empresa se creará bajo una Sociedad por Acciones Simplificada (SAS), esta es una forma ágil y económica de constituir la empresa. Es conveniente con la SAS establecer la limitación de la responsabilidad de los socios de acuerdo al monto de los aportes. Así mismo, es posible fijar las reglas que van a regir el funcionamiento de la empresa de acuerdo a los intereses de los socios y

al ser esta una empresa pequeña y familiar con perspectiva de crecimiento, la estructura se puede adaptar a las necesidades.

El presupuesto establecido para la legalización y constitución de la empresa como una SAS es de \$820.000 pesos. Este presupuesto tiene contemplado el registro de la empresa en la cámara de comercio (0.7% sobre el capital suscrito), los derechos de inscripción, el Formulario de Registro único empresarial, certificados originales de existencia y representación legal y la inscripción de los libros obligatorios.

Por el lado tributario es importante mencionar que el impuesto de renta anual es del 33% sobre la utilidad antes de impuesto. Así mismo el ICA que es del 11,4 por mil sobre los ingresos y finalmente el 4 por mil.

11. Anexos

- Segmentación
- Encuesta de Precios
- Análisis financiero
- Entrevista

BIBLIOGRAFÍA

- PINEDA Leonardo, Prospectiva y vigilancia tecnológica en la cadena fibra-textil-confecciones. Editorial Universidad del Rosario. 2010.

- RESTREPO, Luis. Gestión estratégica y competitividad. Universidad Externado de Colombia. 2004

- COMISIÓN REGIONAL DE COMPETITIVIDAD. Plan regional de competitividad. Bogotá y Cundinamarca 2010-2019.

- CREDISEGURO. Informe sector textil. 2010. Disponible en la web:
http://www.crediseguro.com.co/dmdocuments/INFORME_SECTOR_TEXTIL_Marzo_2010.pdf

- DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN, Balance sector industrial 2011.

- DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN, Plan Nacional de desarrollo 2010 – 2014.

- MCKINSEY & COMPANY, Desarrollando sectores de clase mundial. Ministerio de comercio, industria y turismo. 2009.

- MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Resolución No 1950. 2009.
Disponible en la web:
[http://web.ita.doc.gov/tacgi/overseasnew.nsf/e39eeec90eb6b25a85256827005016a1/6d31e725083026948525789d0049ceb5/\\$FILE/COL86_add_4\(spanish\).pdf](http://web.ita.doc.gov/tacgi/overseasnew.nsf/e39eeec90eb6b25a85256827005016a1/6d31e725083026948525789d0049ceb5/$FILE/COL86_add_4(spanish).pdf)

- MINISTERIO DE EDUCACIÓN, Útiles uniformes y otros cobros. 2009. Disponible en la web:
<http://www.mineducacion.gov.co/1621/article->