

**Plan Empresa | La Ejecutiva**

**Presentado por:**

**Jimena Bolaños Zambrano**

**Director:**

**Ana Carolina Martínez Romero**

**Trabajo de grado:**

**Plan de empresa para Maestría en Administración de Empresas**

**UNIVERSIDAD ICESI**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS - MBA ICESI**

**Cali, Colombia**

**2020**

## TABLA DE CONTENIDO

Resumen .....	8
Síntesis del Plan.....	9
1. Análisis del mercado .....	11
1.1 Análisis del sector .....	11
1.2 Clientes.....	16
1.3 Definición de producto y/o servicios. ....	17
1.4 Análisis de los competidores.....	18
1.5 Tamaño del Mercado y fracción del mercado.....	20
1.6 Estrategias de mercadeo y plan de ventas .....	22
2. Análisis técnico.....	25
2.1 Procesos productivos y prestación del servicio.....	25
2.2 Descripción de la logística de operación y prestación del servicio.....	26
2.3 Requerimientos y Proveedores de equipos, muebles, materias primas, tecnología y suministros.....	28
2.4 Sistemas de control.....	32
2.5 Distribución de planta/oficinas y de equipos .....	33
2.6 Plan de producción o de prestación del servicio y de compras .....	34
3. Análisis administrativo.....	37
3.1 El perfil del equipo empresarial y del personal que la empresa exige. ....	37

3.2	Las estructuras y estilos de dirección.....	40
3.3	Las políticas de administración de personal y de participación del equipo empresarial en la gestión y en los resultados. ....	41
3.4	Organizaciones de apoyo .....	41
4.	Análisis legal, social y ambiental .....	43
5.	Análisis de valores personales .....	44
6.	Análisis económico.....	45
6.1	Las necesidades de inversión en activos fijos y en capital de trabajo.....	45
6.2	Los ingresos, costos y gastos.....	46
6.3	Análisis de costos y punto de equilibrio contable .....	49
7.	Análisis financiero .....	51
7.1	Flujo de Caja, Balance General y Estado de Resultados.....	51
8.	Análisis de riesgos .....	56
9.	Evaluación de Proyecto. ....	58
9.1	Flujo de caja neto y los indicadores de factibilidad de la empresa. ....	58
10.	Análisis de Sensibilidad.....	60
10.1	Identificación de variables críticas .....	60
10.2	Evaluación del proyecto vs. Cambios en las variables.....	60
11.	Cronograma de Implementación .....	62
12.	Conclusiones.....	63

13. Referencias .....	65
Anexos .....	66

## **INDICÉ DE ILUSTRACIONES**

Ilustración 1. Distribución de importaciones de confecciones en Colombia.....	14
Ilustración 2. Distribución de exportaciones de confecciones en Colombia.....	15
Ilustración 3. Gasto de moda en la ciudad de Cali .....	20
Ilustración 4. Categorías de consumo de moda .....	21
Ilustración 5. Diagrama de flujo del servicio.....	25
Ilustración 6. Flujo de logística para prestación del servicio.....	27
Ilustración 7. Maquinaria.....	31
Ilustración 8. Plano distribución taller principal.....	33
Ilustración 9. Plano distribución taller satélite .....	34
Ilustración 10. Organigrama La Ejecutiva.....	40
Ilustración 11. Matriz de Probabilidad e Impacto .....	56
Ilustración 12. Cronograma de implementación.....	62

## INDICÉ DE TABLAS

Tabla 1. Evolución del sector de la moda en Colombia .....	11
Tabla 2. Distribución de gastos en un hogar colombiano 2019.....	13
Tabla 3. Oportunidades y Amenazas del sector de la moda .....	16
Tabla 4. Marcas líderes en confecciones en Colombia.....	18
Tabla 5. Análisis de precios y servicios de la competencia.....	19
Tabla 6. Fracción del mercado.....	21
Tabla 7. Materias primas, insumos y proveedores. ....	28
Tabla 8. Plan de Compras .....	29
Tabla 9. Maquinaria y equipos .....	30
Tabla 10. Indicadores de gestión y desempeño. ....	32
Tabla 11. Plan de producción .....	36
Tabla 12. Programación de actividades por cargo.....	36
Tabla 13. Perfil de cargos La Ejecutiva.....	38
Tabla 14. Presupuesto de Inversiones.....	45
Tabla 15. Gastos Iniciales.....	46
Tabla 16. Presupuesto de Ingresos.....	46
Tabla 17. Presupuesto de Compras.....	47
Tabla 18. Gastos de Operación.....	47
Tabla 19. Gastos de Administración y Ventas.....	48
Tabla 20. Análisis de Costos .....	49
Tabla 21. Margen de contribución de los productos.....	50
Tabla 22. Flujo de Caja – Parte 1 .....	52
Tabla 23. Flujo de Caja – Parte 2 .....	53

Tabla 24. Balance General.....	54
Tabla 25. Estado de Resultados .....	55
Tabla 26. Análisis y mitigación de riesgos .....	57
Tabla 27. Flujo de Caja Neto sin valor de liquidación de la empresa .....	58
Tabla 28. Flujo de Caja Neto considerando valor de liquidación de la empresa.....	59
Tabla 29. Análisis de sensibilidad .....	60

## **Resumen**

En el presente documento se muestra la conformación del modelo de negocio para La Ejecutiva, empresa de confección de ropa personalizada a la medida para mujeres ejecutivas ubicadas en labores de alta demanda de tiempo que prestará su servicio a domicilio para toma de medidas y entrega de prendas. La propuesta de valor de la empresa busca satisfacer una falencia presente hoy en el gremio de la confección que está relacionada con el incumplimiento de los tiempos de entrega acordados con las clientes.

El documento contiene un análisis completo realizado para determinar la viabilidad de la implementación del plan empresa que incluye análisis de mercado, técnico, administrativo y legal. De igual manera, se presenta el análisis económico y financiero que proporciona proyecciones de los resultados operativos, estableciendo la factibilidad del negocio bajo diferentes escenarios.

Palabras Claves: plan empresa, ropa personalizada, confección, servicio a domicilio.

## **Abstract**

This document shows the conformation of the business model for La Ejecutiva, a tailor-made clothing company for executive women located in high-demand tasks that will provide home service to take measurements and deliver garments. The value proposition of the company seeks to satisfy a shortcoming present today in the clothing industry that is related to non-compliance with the delivery times agreed with customers. The document contains a complete analysis carried out to determine the feasibility of the implementation of the business plan that includes market, technical, administrative and legal analysis. In addition, the economic and financial analysis that provides projections of operating results is presented, establishing the feasibility of the business under different scenarios.

Key Words: business plan, custom clothing, tailoring, home service.



## Síntesis del Plan

La Ejecutiva será una empresa dedicada a la confección de prendas de vestir a la medida para mujeres que se desarrollan laboralmente en cargos de alta demanda de tiempo y requieren vestirse elegantes, cómodas y exclusivas para laborar en su día a día. Será promocionada a través de medios digitales y prestará su servicio de toma de medidas y entrega de prendas a domicilio. Se caracterizará por su asesoría, diseños exclusivos y entrega a tiempo. El eslogan de la empresa será “ropa a tiempo y a tu medida”.

La empresa será dirigida por sus tres socios fundadores: Maria Cristina, diseñadora de modas con estudios en patronaje, confección y más de 30 años de experiencia en el sector de la moda. Oscar, ingeniero con amplia experiencia en el sector comercial y Jimena, ingeniera con MBA y 10 años de experiencia en aseguramiento y control de calidad, cadena de suministro y procesos productivos de empresas multinacionales.

El sector de la moda en Colombia ha presentado crecimiento sostenido en los últimos años, 5.94% en 2019. Los hogares colombianos destinaron 20.2 billones de pesos para el sector de la moda en 2019 y ese mismo año, entró en vigencia el decreto 1419 con el cual se reglamenta un arancel del 37.9% para las importaciones de confecciones con lo cual se protege la industria nacional.

La empresa requiere de una inversión inicial de 40 millones de pesos que serán cubiertos con aportes de los socios y su periodo de pago descontado será de 2.39 años. El análisis económico y financiero de la empresa realizado para 4 años de operación muestra que es un negocio viable que alcanzará el punto de equilibrio durante el segundo año de operación. Tendrá un crecimiento sostenido en las utilidades netas y alcanzará un 27% de utilidad neta sobre las ventas en el cuarto año de operación correspondiente a \$38 millones de pesos. En un escenario acido que no considera

el valor de liquidación de la empresa en el cuarto año de operación, la TIR es de 49.39% superior a la tasa mínima de retorno planteada del 16% y el VPN es de \$41 millones de pesos.

## 1. Análisis del mercado

### 1.1 Análisis del sector

El sector de la moda y la confección en Colombia comienza a desarrollarse desde principios del siglo XX, época en la que grandes emprendedores visualizan potencial para crear compañías en esta naciente industria. Desde sus inicios, año a año este sector ha ido evolucionando de manera constante como se puede observar en la tabla No 1.:

**Tabla 1.** Evolución del sector de la moda en Colombia

Año	Suceso
1907 - 1934	Comienza a desarrollarse el sector con el surgimiento de las primeras empresas de tejidos como Coltejer, Tejicóndor y Fabricato.
1956	Empiezan a crecer empresas colombianas de producto terminado como Leonisa.
1960	Las recordadas Caribú, Everfit, Paños Vicuña y Pepalfa se consolidan como importantes empresas en el ámbito de la confección, ropa masculina, lana y textil respectivamente.
1980	El sector pone énfasis en la productividad con el apoyo del gobierno colombiano.
1987	Nace el Instituto para la Exportación y la Moda, más conocido como Inexmoda, con la tarea de internacionalizar la industria nacional.
1988 - 1989	Surgen las ferias de moda más importantes del país, Colombiamoda; y la feria textil de Colombiatex; dos plataformas para dar visibilidad a esta industria y sus transformaciones en el país.
1990 - 1995	La moda colombiana se posiciona en el mundo y grandes diseñadores como Carolina Herrera, Badgley Mischka, Agtha Ruiz de la Prada, Custo Barcelona y Oscar de la Renta empiezan a visitar el país.
2000 - 2009	Durante este periodo de transformaciones en el mercado, las compañías colombianas se dan cuenta que tienen que cambiar su modelo de maquila para comenzar a ofrecer el llamado “paquete completo” empresas como VF corporation, Levis, Ralph Lauren y Sara Lee empiezan a requerir de sus servicios.

---

Se consolidan grandes grupos exportadores para importantes marcas internacionales como: Expofaro, C.I Jeans, Supertex, Grupo Uribe, Estudio de Moda.

La competitividad y la diversificación de mercados se convierten en dos de los objetivos urgentes y el país llega a firmar importantes acuerdos comerciales.

La industria colombiana empieza a estar de moda. Las marcas nacionales son preferidas sobre las internacionales.

2010 - 2014 Colombia experimenta un crecimiento del 5.5% del volumen de ventas de prendas de vestir y calzado. Esta cifra es mayor que la registrada en México 4.9%, Brasil 3.3% y Argentina 3.4%, según la encuesta de Euromonitor publicada en abril de 2015.

2015 El gasto per cápita en vestuario alcanza 267.000 pesos con un promedio de compra de 17,4 prendas al año.

2019 Inexmoda prevé que el crecimiento futuro del mercado de ropa y calzado en Colombia, de 2014 a 2019, será aún mayor.

---

Fuente: (Revista Semana, 2020)

El mercado de la moda en Colombia para 2019 alcanzó los 20,2 billones de pesos con un crecimiento de 5.94%. Se comercializaron un total de 1,303 millones de prendas lo que representa un crecimiento del 5.55%. Es decir, cada colombiano compró 28 prendas en el año, equivalente a 416,667 pesos. El buen comportamiento de los colombianos en el gasto para el sector de la moda se vio beneficiado por el bajo incremento en los precios 0.56% comparado con la inflación 3.8%. Para el año 2020 el observatorio de moda Raddar-Indexmoda espera un crecimiento del 5.9% en el sector de la moda (Revista Dinero, 2020).

La distribución de los gastos en un hogar colombiano para el año 2019, de acuerdo con la tabla No. 2, muestra que el sector de la moda tuvo el tercer mejor crecimiento entre las nueve categorías que conforman la canasta familiar.

**Tabla 2.** Distribución de gastos en un hogar colombiano 2019

<b>Tipo</b>	<b>Crecimiento (%)</b>	<b>Valor (billones de pesos)</b>
Entretenimiento	7,40	47
Electro	6,29	5,4
Moda	5,94	20,2
Vivienda	5,36	188,8
Bienestar	5,31	58,8
Educación	5,27	37,1
Comidas fuera del hogar	5,21	47,4
Alimentos para el hogar	4,94	176,2
Transporte y comunicaciones	4,82	118,8

Fuente: (Raddar, 2019)

El Valle del Cauca para 2015 fue el tercer exportador de productos del sector de la moda con una participación de 15,9%. Exportó 124 millones de dólares a más de 35 países (Revista Semana, 2019).

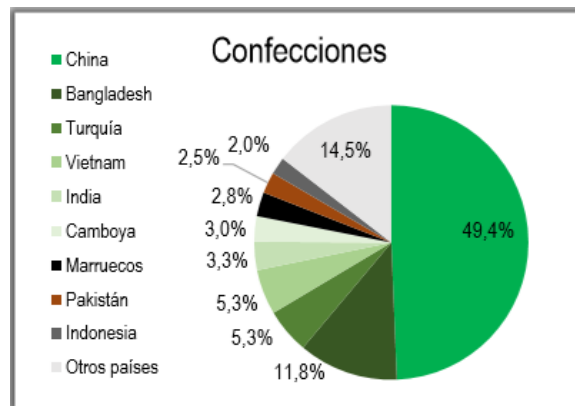
Actualmente el panorama nacional para el sector de la moda se ve afectado positiva o negativamente por diversos factores y tendencias. Dentro de los factores pueden mencionarse los aranceles a las importaciones, las importaciones desde países que tienen acuerdos comerciales con Colombia, la baja de tasa de exportación de productos relacionados con el sector de la moda y la creación de clústeres del sector. Por otro lado, están las tendencias que impactan este sector; como la participación de diseñadores colombianos en eventos de talla mundial, la organización de eventos de ámbito internacional en el país y la cada vez más importante participación de mujeres en el mercado laboral.

En mayo de 2019 entró en vigencia el decreto 1419 de 2019 por el cual se reglamenta un arancel de 37,9% para las importaciones que provienen de países con los cuales no existe un tratado

de libre comercio (TLC) como es el caso de China de donde se importa el 49,4% de las confecciones. Esto ayuda a proteger a la industria nacional. Sin embargo, puede estimular el contrabando. (Revista Dinero, 2019).

Las importaciones de confecciones en Colombia provienen principalmente de 9 países de los cuales ninguno cuenta con un tratado de libre con Colombia y por tanto no tienen el arancel que ayuda a proteger el sector. En la ilustración 1 puede verse que el 14,5% de las importaciones provienen de diferentes países de donde de cada uno se importa menos del 2%. Es decir, que, si alguno de esos países tuviera TLC con Colombia, no impactaría significativamente el sector.

**Ilustración 1.** Distribución de importaciones de confecciones en Colombia.



Fuente: (Inexmoda, 2019)

Las exportaciones colombianas de prendas de vestir entre enero y octubre de 2019 sumaron un total de 421,8 millones de dólares con incremento del 1,0% vs. el mismo periodo del año anterior. De los ocho principales países de destino de las exportaciones, siete se ubican en el continente americano lo cual favorece los tiempos de entrega y costos de transporte.

## Ilustración 2. Distribución de exportaciones de confecciones en Colombia



Fuente: (Inexmoda, 2019)

Por otro lado, en el Valle del Cauca existe el Clúster Sistema Moda en el cual participan 1,150 empresas de 8 segmentos relacionados con el sector de la moda, las cuales para 2015 registraron ventas por 3,4 billones de pesos y un crecimiento de 20% comparado con 2014. (Cámara de Comercio de Cali, 2020).

Colombia es uno de los principales referentes de moda en Latinoamérica, el talento de los diseñadores locales es de exportación y cada vez más se abren mercado a nivel global como es el caso de Johanna Ortiz, Hernán Zajar, Silvia Tcherassi, Amelia Toro y Esteban Cortázar. Este último debutó con sus diseños en las pasarelas de Nueva York a sus 18 años.

Colombiamoda y Colombiatex son dos eventos de moda que se llevan a cabo en el país y dan visibilidad al sector.

A pesar de que las mujeres siguen siendo minoría en los cargos medios y altos, en los últimos años se ha incrementado la participación de ellas en el mercado laboral y hay una tendencia de diversidad e inclusión, que, entre otras cosas, invita a incluir a mujeres en cargos directivos.

Con lo descrito anteriormente, se pueden identificar las oportunidades y amenazas para el sector de la moda en la tabla No. 3:

**Tabla 3.** Oportunidades y Amenazas del sector de la moda

<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Sector en crecimiento</li><li>• Clúster del sector en el Valle del Cauca</li><li>• Aranceles que protegen la destrucción de empresa</li><li>• Creciente participación de mujeres en el mercado laboral</li><li>• Diversificación del mercado</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Importaciones de países con TLC.</li><li>• Gran cantidad de marcas de ropa posicionadas en el mercado.</li><li>• Contrabando generado por la imposición de aranceles.</li></ul>

Fuente: Elaboración propia

## **1.2 Clientes**

Analizando el mercado actual en el sector de la moda, el diseño y la confección, se observa que existe una gran cantidad de tiendas de moda con facilidades de compra (online, presencial, redes sociales, entre otros). A pesar de esto, se identifica una necesidad no satisfecha, principalmente en el género femenino; para ellas, lucir acorde a la ocasión, con vestidos sobre medida de acuerdo con las características corporales de cada usuaria, ha sido un dolor que genera inseguridad. Adicionalmente, las mujeres ejecutivas, quienes se han definido como clientes potenciales, generalmente tiene horarios extensos de trabajo y responsabilidades familiares que dificultan la búsqueda de prendas de vestir a la moda y sobre medidas.

Por lo anterior, las clientes potenciales de la empresa son mujeres ejecutivas de la ciudad de Cali entre 25 y 50 años, de estrato 4 a 6 con vida social activa y ubicadas laboralmente en empleos de alta demanda de tiempo. Desean vestirse bien, sentirse exclusivas, cómodas y elegantes para proyectar seguridad, confianza y exclusividad. Compran ropa que no se ajusta exactamente a sus



medias corporales y no disponen de tiempo suficiente para buscar modistas que, generalmente, tienen el mismo horario de trabajo que la usuaria.

En 20 entrevistas de profundidad realizadas a mujeres identificadas como clientes potenciales (Ver Anexo 1), se logró identificar que en su mayoría no han contratado servicios de asesoría de moda porque no ven la oferta disponible en el mercado. Sin embargo, existe la preocupación en el tema de la exclusividad de las prendas que es algo que no pueden garantizar cuando compran en tiendas convencionales. Cuando van en busca de exclusividad, los precios son elevados para una prenda que renuevan cada 3 meses.

La morfología de los cuerpos latinos no se adapta en su mayoría a los estándares disponibles en las tiendas que ofrecen ropa confeccionada. Esto hace que el 87% de las mujeres entrevistadas, recurran a servicios de confección y ajuste de prendas. Los problemas más recurrentes en la prestación de estos servicios están relacionados con los tiempos de entrega y el incumplimiento de estos. Las personas entrevistadas en promedio compran o renuevan al menos una prenda de vestir con una frecuencia trimestral y asisten a eventos que requieren un vestuario más formal al menos 3 veces en el año. Adicionalmente, debido a las restricciones de movilidad presentadas por la pandemia de Covid-19, las clientes entrevistadas resaltan la importancia de la prestación del servicio a domicilio siempre y cuando se garantice el distanciamiento social y las condiciones de seguridad al momento de la prestación del servicio.

### **1.3 Definición de producto y/o servicios.**

La empresa ofrecerá servicio de toma de medidas a domicilio; estas serán almacenadas en una base de datos y servirán para la confección de cualquier prenda de vestir. Las usuarias serán caracterizadas de acuerdo con su morfología, características físicas, preferencias y medio en el cual se desempeñan laboralmente. Dispondrán de diseños de prendas a través de medios digitales y

podrán seleccionar y solicitar su pedido a través del mismo medio. Las prendas seleccionadas por la clienta serán confeccionadas teniendo en cuenta las medidas almacenadas en base de datos y posteriormente el pedido será entregado a domicilio.

La propuesta de valor de la empresa se enfoca en brindar a las mujeres un paquete completo de servicios de vestuario a través de medios digitales y a domicilio; esto les permite a las usuarias hacer uso efectivo de su tiempo libre. Al mismo tiempo, se confeccionan prendas con diseños exclusivos a la medida de cada usuaria. De esta manera, a través del vestuario, la cliente logra proyectar seguridad, confianza, comodidad y exclusividad.

La empresa debe caracterizarse por el cumplimiento y la calidad en los servicios para satisfacer el dolor manifestado por las mujeres durante las entrevistas a profundidad que está relacionado con demoras en los tiempos de entrega de las prendas.

#### 1.4 Análisis de los competidores

De acuerdo con Inexmoda las marcas líderes en confecciones en Colombia son las que se describen en la tabla No. 4.

**Tabla 4.** Marcas líderes en confecciones en Colombia

Éxito Industrias Sas	Compañía De Inversiones Textiles Texmodas Sas	Crystal	Textiles Lafayette Sas	Permoda Ltda	Manufacturas Eliot Sas	Internacional De Distribuciones De Vestuario De Moda Sas	Stf Group Sa	Scidad Comer. Internacional Girdle & Linger	Pash Sas	Comercializado ra Arturo Calle Sas	Comercializado ra Internacional Jeans Sas	CI Hermeco Sa
1. Arkitect	1. Zara	1. Baby Fresh	1. Elemental	1. Armi	1. Pat Primo	1. Carmel	1. ELA	1. Leonisa	1. Pat Primo	1. Arturo Calle	1. CI Jeans	1. Offcross
2. Bronzini	2. Bershka	2. Punto Blanco	2. Batista	2. Pronto	2. Seven Seas	2. Pacifika	2. Top One	2. Haby Ropa	2. Facol			
3. People	3. Stradivari	3. GEF	3. Plisee	3. B-Kul								
4. Custer	4. Massimo	4. Galax	4. Caribe	4. Koaj								
5. Bluss	5. Nike	5. Casino	5. Under									
6. Coquí	6. Sport Line											
7. Myst												

Fuente: (Inexmoda, 2019)

Con base en la información de la tabla No. 4 y lo recopilado en las entrevistas de profundidad, se logra ver que los principales competidores para una empresa ubicada en Cali en el sector de la moda de ropa casual femenina son Zara, ELA, Estudio F, Naf, Esprit, El armario de Simona, Itala, Romea y Padova.

Para analizar la competencia, se registran en la tabla No. 5 el precio promedio de un atuendo de vestir compuesto por blusa y pantalón casual para uso en el trabajo de mujeres ejecutivas. Adicionalmente, también se incluyen los servicios que dispone cada competidor y que serán prestados por la empresa en creación. Dentro de asesoría personalizada se incluyen las tiendas que caracterizan a la usuaria y sugieren las prendas de vestir de acuerdo con su morfología y su actividad laboral.

**Tabla 5.** Análisis de precios y servicios de la competencia.

<b>Tienda</b>	<b>Pecio promedio (pesos)</b>	<b>Ofrece asesoría personalizada</b>	<b>Ofrece asesoría a domicilio</b>	<b>Ofrece confección sobre medida</b>	<b>Ventas a través de medio digital</b>
Zara	\$330.000	No	No	No	Si
ELA	\$240.000	No	No	No	Si
Estudio F	\$360.000	No	No	No	Si
Naf	\$320.000	No	No	No	Si
Esprit	\$350.000	No	No	No	Si
El armario de Simona	\$480.000	No	No	No	No
Itala	\$450.000	No	No	No	Si
Romea	\$300.000	No	No	No	Si
Padova	\$370.000	No	No	No	Si

Fuente: Elaboración propia

Las debilidades de la empresa frente a la competencia es que está frente a marcas posicionadas en el mercado por lanzar las últimas tendencias de la moda en prendas de vestir pensadas especialmente para la silueta de la mujer latina. En adición, algunas de ellas son grandes fabricantes y líderes en confecciones en el país; cuentan con tiendas físicas en los principales centros comerciales de la ciudad de Cali y también realizan ventas a través de medios digitales.

Por otro lado, las fortalezas con las que cuenta la empresa en creación y que permitirán ganar una fracción del mercado, es que no compite con tiendas que ofrecen un paquete completo de servicios que permite a los usuarios vivir una experiencia de personalización, cumplimiento, calidad y exclusividad, todo esto desde la comodidad de la casa de la usuaria.

### 1.5 Tamaño del Mercado y fracción del mercado

Para la ciudad de Cali, el sector de la moda entre enero y noviembre de 2019 tuvo un gasto de 1,318 billones de pesos con un crecimiento del 5,0% vs. el mismo periodo del año anterior (Inexmoda, 2019).

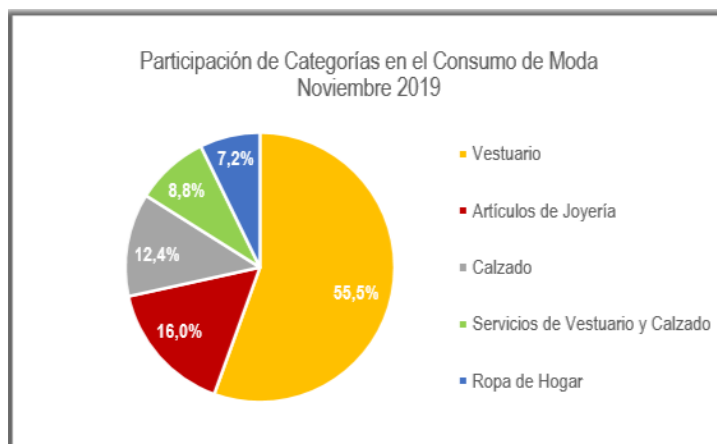
**Ilustración 3.** Gasto de moda en la ciudad de Cali



Fuente: (Inexmoda, 2019)

La distribución del gasto de la moda se divide en cinco categorías y la categoría de vestuario ocupa el 55.5%.

#### Ilustración 4. Categorías de consumo de moda



Fuente: (Inexmoda, 2019)

**Tabla 6.** Fracción del mercado

	2020				Total 2020
	Sep	Oct	Nov	Dic	
Mercado global (unidades)	456,627	456,627	456,627	456,627	1,826,508
Volumen de ventas (unidades)	13	13	20	26	72
Fracción del mercado (%)	0.003%	0.003%	0.004%	0.006%	0.00%

	2021												Total 2021	
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic		
Mercado global (unidades)	472,609	472,609	472,609	472,609	472,609	472,609	472,609	472,609	472,609	472,609	472,609	472,609	472,609	5,671,308
Volumen de ventas (unidades)	20	40	52	52	52	52	52	52	52	65	65	72		626
Fracción del mercado (%)	0.00%	0.01%	0.01%	0.01%	0.01%	0.01%	0.01%	0.01%	0.01%	0.01%	0.01%	0.01%	0.02%	0.01%

Fuente: Elaboración propia e Inexmoda 2019.

Consideraciones:

- El gasto en vestuario de Enero a Noviembre de 2019 se divide en partes iguales para obtener el gasto mensual (no se tiene en cuenta estacionalidad debido a que no se encontraron datos oficiales de ventas reales mes a mes)
- Se asume un crecimiento del 3% en el sector de vestuario para 2020 y 3.5% para 2021.

- Para obtener el número de prendas mensual se asume un valor promedio por prenda de \$150.000 COP.

## **1.6 Estrategias de mercadeo y plan de ventas**

### **Estrategia de precios:**

La política de precios de La Ejecutiva en principio se establecerá enfocando en los precios de los competidores directos indicados en la tabla 5. La ventaja con la competencia es que no se tiene tiendas físicas y por tanto no hay que incurrir en los costos de administración que ello requiere.

El precio aproximado de las prendas se moverá en un rango de \$250.000 a \$320.000 COP para dos prendas compuestas de prenda superior y prenda inferior. El catálogo de las colecciones de la empresa traerá un rango de precios en cada diseño de prenda y el precio final dependerá de la tela escogida por la cliente.

De acuerdo con la información suministrada por la diseñadora, el precio de venta de una prenda se establece de la siguiente manera: costo de los materiales + costo de la confección por parte de la diseñadora (aproximadamente 3 veces el costo de los materiales) + rentabilidad esperada. La rentabilidad promedio a establecer para iniciar el negocio será del 40%.

La empresa establecerá una política de fidelización en la cual se otorgarán puntos a las clientas por cada prenda confeccionada y por cada nueva clienta referenciada. Se otorgará un descuento para próximas prendas cuando se alcance un nivel establecido de puntos.

Los precios se incrementarán con previa evaluación en la Junta de Socios teniendo en cuenta los indicadores económicos que puedan afectar (costo del dólar para el caso de telas importadas).

Las políticas de pago de la empresa serán con 50% de abono en el momento de la confirmación del pedido y 50% en el momento de la entrega de las prendas.

### **Estrategia de venta:**

Teniendo en cuenta que dos de los socios fundadores se encuentran activos laboralmente como ejecutivos en empresas locales, los primeros clientes provendrán de contactos laborales. Tendrán más enfoque las clientes con mayor rango ejecutivo debido a que su tiempo libre para asistir a centros comerciales a adquirir prendas es más limitado y su poder adquisitivo es mayor.

Para establecer nuevos contactos se usará el programa de fidelización con referidos y se buscará contactos con fondos de empleados de empresas locales para dar capacitaciones de moda y ofrecer los servicios de La Ejecutiva.

En cada contacto con las clientes, la ejecutiva de ventas debe enfatizar en la propuesta de valor de la compañía que es el cumplimiento de los compromisos de entrega y los beneficios del servicio a domicilio que conlleva a evitar que las clientes pierdan tiempo en el tráfico desplazándose a centros comerciales llenos, tiendas cerradas en los horarios que ellas disponen.

Los dos primeros años de funcionamiento se tienen pronosticado hacer enfoque de ventas solo en la ciudad de Cali. De acuerdo con el comportamiento de las ventas, se estudiará la posibilidad de iniciar una expansión hacia otras ciudades.

### **Estrategia promocional y de distribución:**

En el modelo de negocio de La Ejecutiva, se plantea sacar 4 colecciones al año con diseños exclusivos que serán publicados en un catálogo digital y comunicados a través de Instagram y estados de WhatsApp. Esto establecerá el primer contacto con las clientes potenciales y la relación comercial se afianzará cuándo se ejecutó la visita comercial por parte de la ejecutiva de ventas.

Teniendo en cuenta la ubicación geográfica de los talleres de confección de La Ejecutiva, se buscará entablar contacto con empresas de publicidad como Positivo+Group para pautar en los

conjuntos residenciales del sector que se caracteriza por unidades residenciales de estrato 4, 5 y 6 que es donde se pronostica encontrar clientes potenciales.

De acuerdo con el comportamiento de las ventas y la capacidad de producción de la empresa, se considerará la contratación de un *community manager* para impulsar y posicionar la marca en canales digitales como redes sociales.

El eslogan de la empresa será “ropa a tiempo y a tu medida” para resaltar gran parte de la propuesta de valor de la empresa y esto será incluido en todas las pautas comerciales a través de redes sociales.

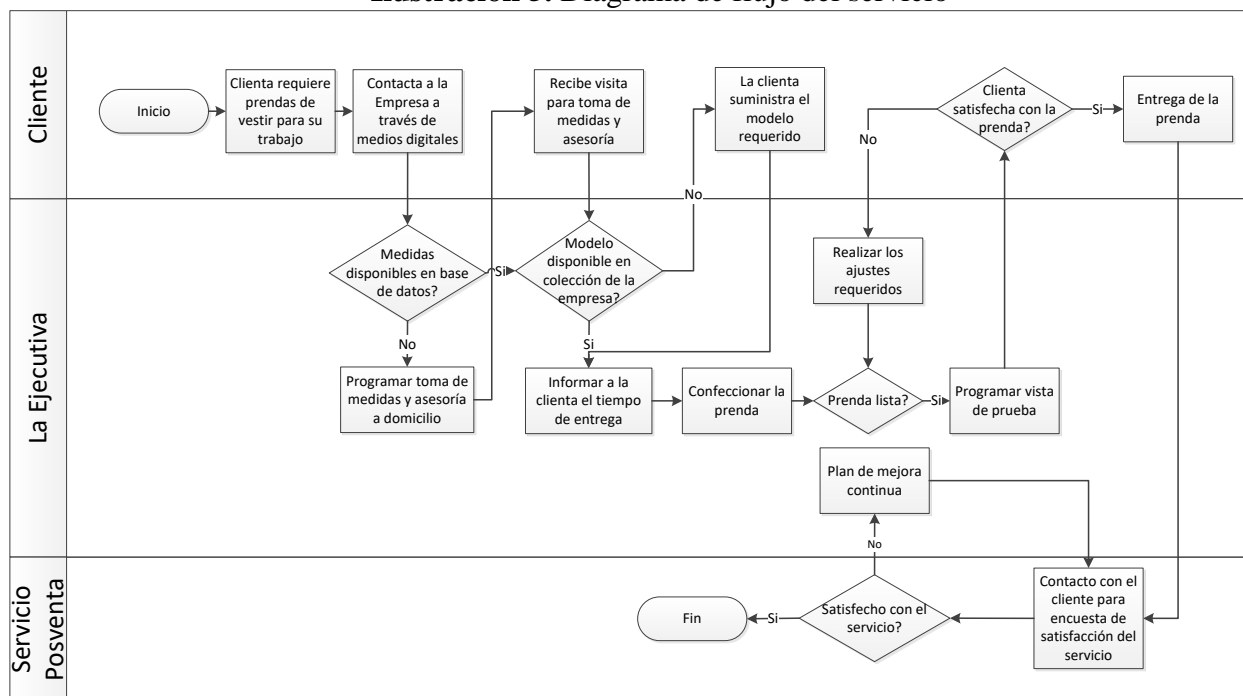


## 2. Análisis técnico

### 2.1 Procesos productivos y prestación del servicio

El proceso productivo de La Ejecutiva inicia cuando la cliente contacta a la empresa a través de medios digitales (Instagram y WhatsApp). En ese momento, se verifica si sus medidas corporales ya se encuentran registradas en la base de datos y en caso contrario se programa la toma de medidas a domicilio. Una vez se tengan las medidas corporales, se define el diseño a confeccionar (modelos de la colección de la empresa o modelos suministrados por la cliente) y se informa el tiempo de entrega de la prenda. Con todos los requerimientos definidos, se inicia la confección de la prenda. Si se considera necesario, dependiendo de la complejidad de la prenda (aplica cuando el modelo es suministrado por la cliente), se acuerda una cita para prueba a domicilio. Cuando la prenda está confeccionada y la cliente satisfecha, se entrega la prenda y posteriormente se envía encuesta de satisfacción del servicio como parte de la mejora continua. Ver ilustración 5.

**Ilustración 5.** Diagrama de flujo del servicio



Fuente: Elaboración propia

Las visitas para toma de medidas corporales a domicilio serán realizadas por la ejecutiva de ventas quien debe capturar las necesidades específicas de cada cliente para plasmarlas en las prendas y asegurar que se ajustarán a las características del cuerpo. Las medidas corporales serán informadas a la diseñadora, quien realiza el patronaje y coordina la confección de las prendas.

En el momento del contacto inicial y antes de programar la toma de medidas, se informará el rango de precios de la prenda a confeccionar. Este valor definitivo se dará en función de la tela final seleccionada. Para las vistas, la ejecutiva de ventas llevará consigo un catálogo de prendas y un catálogo de telas. Una vez seleccionado el diseño y la tela, la ejecutiva de ventas realizará la cotización final del servicio e informará el tiempo de entrega.

Debido a que la propuesta de valor de la empresa se basa en el servicio a domicilio para la toma de medidas y la entrega de las prendas, se contará con dos vehículos de propiedad de la familia y dos conductores (padres de los propietarios de la empresa) de alrededor de 65 años que se encuentran jubilados y con pensión mensual. El objetivo de contar con estas personas es darles una tarea que los mantiene activos y evitar su sedentarismo. Estas personas recibirán un bono para gasolina y mantenimiento del vehículo de acuerdo con el kilometraje recorrido para la prestación de los servicios de la empresa. En principio no recibirán un salario. Sin embargo, con la proyección de ventas se determinará un porcentaje comisión de acuerdo con el recaudo. La agenda de programación de los servicios será manejada por uno de los propietarios de la empresa (Gerente Comercial y de Logística) quien adicionalmente hará seguimiento al cumplimiento de los horarios acordados respetando los principios de la propuesta de valor.

## **2.2 Descripción de la logística de operación y prestación del servicio**

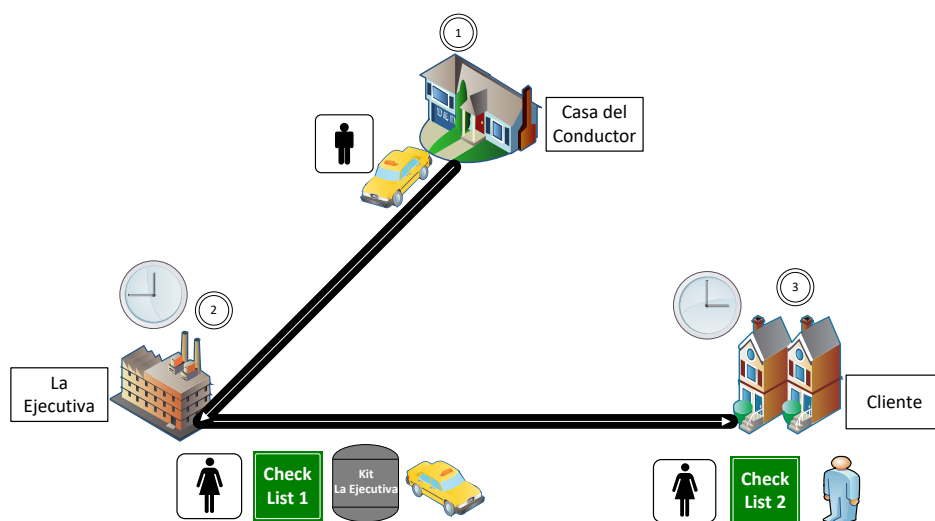
El programador de los servicios de transporte y confección de prendas enviará, al conductor y a la ejecutiva de ventas, el cronograma de vistas semanal y realizará actualización y confirmación con un día de anticipación.

El día de la vista para toma de medidas, el conductor recogerá a la ejecutiva de ventas en el taller de confección teniendo en cuenta que debe llegar al lugar de encuentro con la cliente, con aproximadamente 15 minutos de anticipación a la hora acordada. La ejecutiva de ventas debe portar el uniforme empresarial, verificar la lista de chequeo de alistamiento en la cual se indicará todos los implementos que debe llevar a la visita y abordar el vehículo con la maleta Kit La Ejecutiva.

Durante el desplazamiento hacia el sitio de encuentro con la cliente, la ejecutiva de ventas tendrá contacto con la cliente para informar novedades en la prestación del servicio en caso de presentarse algún contratiempo.

En el sitio de toma de medias, la visita tomará un tiempo máximo de 45 minutos, si la prenda a confeccionar hace parte de los modelos de la colección de la empresa; y máximo 60 minutos si se trata de un diseño suministrado por la cliente. La visita se llevará a cabo siguiendo una lista de chequeo de ejecución y el entregable de esta visita será una ficha técnica que contiene los datos de contacto de la cliente, las medias corporales, bosquejo del diseño a confeccionar, la muestra de la tela seleccionada y 3 fotos de la cliente. Ver ficha técnica en el Anexo 2.

**Ilustración 6.** Flujo de logística para prestación del servicio






Fuente: Elaboración propia



### 2.3 Requerimientos y Proveedores de equipos, muebles, materias primas, tecnología y suministros

Las materias primas e insumos requeridos para la elaboración de las prendas se describen en la tabla 7. Los proveedores para el suministro de las telas fueron seleccionados teniendo en cuenta que tienen sedes en varias zonas de la ciudad, tienen reconocimiento en el medio, ofrecen servicio de garantía y buena calidad en los materiales. Al seleccionar 3 proveedores de tela se quiere asegurar una amplia gama de telas de diferentes categorías de precios. El proveedor de los insumos fue seleccionado por la amplia oferta de productos disponibles en un mismo lugar y los precios asequibles que ofrece para ventas al por mayor. Es importante mencionar que los proveedores fueron recomendados por las diseñadoras que trabajarán para la empresa y tienen más de 10 años de experiencia en el sector de la moda y confección. La compra de las telas se hará a medida que se reciban los pedidos. La compra de los insumos se hará al por mayor.

Se establecerán relaciones de confianza con los diferentes proveedores en búsqueda de alternativas de crédito, rebajas por pronto pago, rebajas de precio en compras por volumen y/o descuentos por órdenes de compra anuales con despachos parciales. Algunos de los proveedores contactados ofrecen descuentos de alrededor del 10% para emprendedores que cuenten con RUT (registro único tributario)

**Tabla 7.** Materias primas, insumos y proveedores.

Materia Prima / Insumo	Proveedor
Telas	Almacenes Si 
	Textiles Portofino 
	Telka 

Hilos Hilazas, Cierres, Herrajes, Botones, Alfileres	Rómulo Montes	
Sesgos, Elásticos, Agujas, Marquillas y Etiquetas	La Victoria	

Fuente: Elaboración propia

El plan de compras anual de cada una de las materias primas se detalla en la tabla 8.

**Tabla 8.** Plan de Compras

ITEM	Unidad de medida	2020	2021	2022	2023
Tela confección premium	metro	102	848	1,018	1,273
Tela confección medio	metro	26	241	289	361
Tela forro sencillo	metro	26	241	289	361
Tela forro premium	metro	77	626	751	938
Hilos colores básicos de 3000 yardas	docena	1	2	2	3
Hilos colores baja rotación de 300 yardas	docena	1	3	3	4
Cierres	docena	4	32	39	48
Botones premium	docena	9	68	81	102
Botones básicos	docena	10	89	107	133
Sesgos (pieza 10 metros)	pieza	7	52	62	78
Gancho	docena	6	52	63	78
Bolsas cubre vestido	x50	1	13	15	19
Mano de obra Blusas sencilla	unidad	11	97	116	146
Mano de obra Blusas con diseño	unidad	11	97	116	146
Mano de obra Pantalones	unidad	11	97	116	146
Mano de obra Faldas sencilla	unidad	9	95	114	143
Mano de obra Falda con diseño	unidad	11	97	116	146
Mano de obra Vestidos	unidad	11	97	116	146
Mano de obra Blazers	unidad	8	46	55	69

Fuente: Elaboración propia

Cada visita debe ser realizada con la maleta Kit La Ejecutiva compuesta por tablet, celular, lápiz, borrador, agenda, fichas técnicas en blanco, catálogo de telas, catálogo de modelos, prendas básicas desechables (short y blusa) para que la cliente use durante la toma de medidas, metro, alfileres, cinta para marcación de cintura, tarjetas de presentación de la empresa, insignia de la empresa en lugar visible del uniforme y datafono.

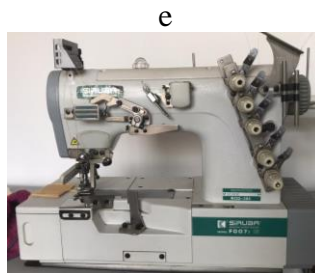
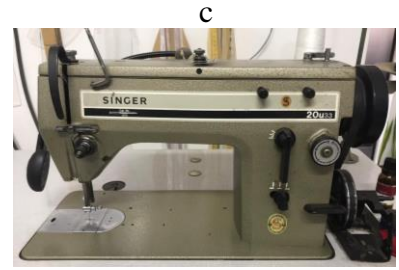
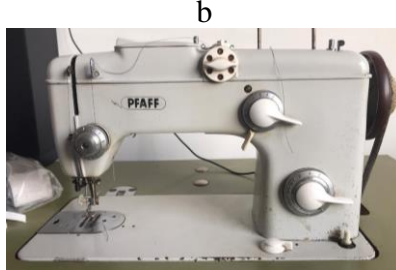
Los equipos requeridos para la operación ya están disponibles como propiedad de la empresa, se describen en la tabla 9 y se muestran gráficamente en la ilustración 7. Con esta maquinaria se tienen una capacidad de confección de 12 prendas por semana. A medida que aumente la demanda para la empresa, se contratarán diseñadoras adicionales que cuenten con talleres de confección dotados de maquinaria. Las máquinas requieren lubricación y un mantenimiento semestral que debe ser realizado por un técnico especializado.

**Tabla 9.** Maquinaria y equipos

<b>ID</b>	<b>Máquina</b>	<b>Marca</b>	<b>Tipo</b>	<b>Modelo</b>	<b>Cantidad</b>
a	Plana	Siruba	Industrial	L818D-M1	1
b	Plana/Zigzadora	Pfaff	Industrial	260	1
c	Plana/Zigzadora	Singer	Industrial	20U33	1
d	Fileteadora	Siruba	Industrial	516M2-35	1
e	Collarin	Siruba	Industrial	F007J	1
f	Bordadora	Janome	Familiar	MC500E	1
g	Zigzadora	Brother	Familiar/portátil	BM3850	1
h	Fileteadora	Brother	Familiar/portátil	934D	1
i	Fusionadora	Steamfast	Familiar	SP-660	1
j	Plancha	Silver Star	Industrial	ES300	1
k	Plancha	ConAir	Profesional	FSX10	1
l	Forradora de botones	Gameco	Manual	No requiere	1
m	Mesa de corte	No requiere	Industrial	No requiere	2

Fuente: Elaboración propia.

### Ilustración 7. Maquinaria



Fuente: Elaboración propia

El talento humano requerido para la operación de la empresa debe estar integrado por un administrador quien realiza adicionalmente labores de control de calidad, un gerente comercial y

de logística, una ejecutiva de ventas, una diseñadora, una auxiliar de costura y un conductor de vehículo.

Los equipos tecnológicos son una Tablet con Instagram y WhatsApp, un computador portátil y un celular.

## 2.4 Sistemas de control

El tiempo acordado para la realización de las vistas, la elaboración de las prendas y entrega de estas es la variable más importante para controlar en cuanto a la prestación del servicio, debido a que constituye gran parte de la propuesta de valor para diferenciarse en un gremio que, de acuerdo con las encuestas realizadas, se caracteriza por el incumplimiento.

La calidad de las telas será verificada antes de la compra en los establecimientos comerciales. La calidad de los insumos que se compran al por mayor será verificada por la gerente de calidad antes del almacenamiento en las instalaciones del taller de confección La Ejecutiva.

El inventario de insumos debe ser controlado para garantizar la disponibilidad sin parar la producción.

Las prendas confeccionadas tendrán un proceso de control de calidad antes de la entrega a la cliente. Este proceso será realizado por la gerente de calidad para verificar medidas, acabados, costuras, remates, hebras sueltas, bordados y planchado.

El flujo de caja será una variable de control para garantizar la permanencia de la empresa.

**Tabla 10.** Indicadores de gestión y desempeño.

<b>Indicador</b>	<b>Meta</b>	<b>Frecuencia de medición</b>	<b>Frecuencia de revisión</b>
Prendas confeccionadas / semana	12 prendas	Diaria	Semanal
Tiempo de entrega de prendas	< 10 días hábiles	Semanal	Semanal
Flujo de caja	Por definir	Semanal	Mensual

Fuente: Elaboración propia



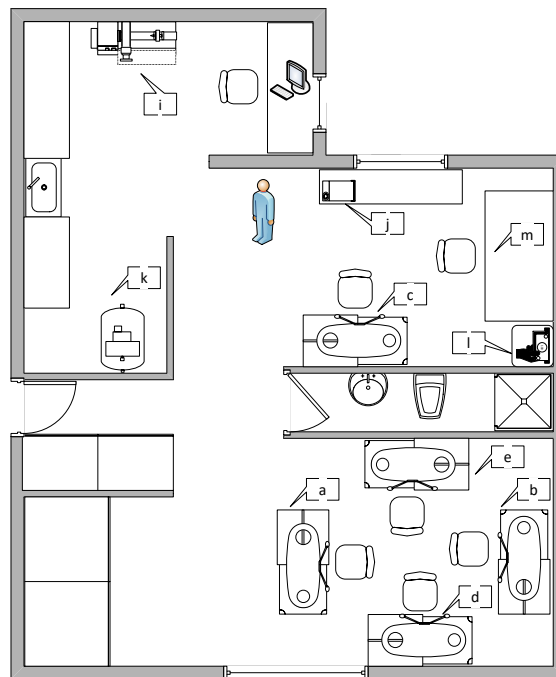
## 2.5 Distribución de planta/oficinas y de equipos

La empresa La Ejecutiva cuenta con un taller de confección principal y un taller satélite. El taller principal está ubicado en la carrera 102 # 42-65; el taller satélite está ubicado en la carrera 98B # 48-164. Los 2 talleres se localizan en el barrio Valle del Lili de la ciudad de Cali. Es un sitio estratégico que está rodeado de barrios estrato 5 y 6 donde se espera que estén ubicadas las clientes potenciales. Este es un punto a favor teniendo en cuenta que el modelo de negocio incluye el servicio a domicilio para el contacto con las clientes.

En el taller satélite servirá de apoyo para la elaboración de los patrones de confección y el corte de los moldes. Estará dotado de las máquinas tipo familiar para realizar acabados y ajuste de prendas cuando se requiera.

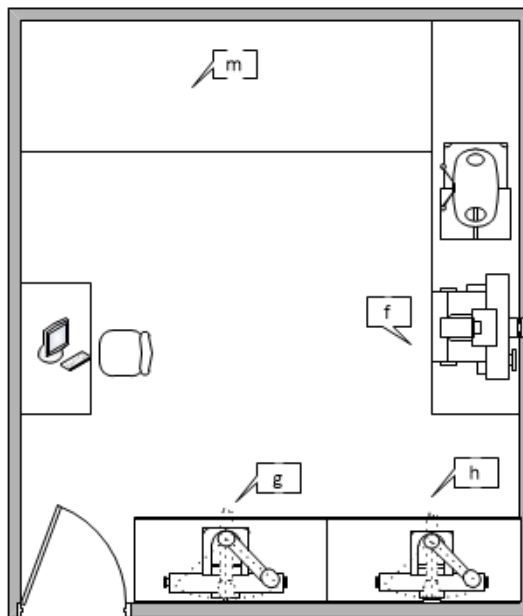
En las ilustraciones 8 y 9 se observa la distribución en planta del taller de confección principal y auxiliar.

**Ilustración 8.** Plano distribución taller principal



Fuente: Elaboración propia

### Ilustración 9. Plano distribución taller satélite



Fuente: Elaboración propia

## 2.6 Plan de producción o de prestación del servicio y de compras

La empresa tendrá un modelo de producción *make to order* en la cual no se almacenará producto terminado que no tenga pedido. El producto terminado bajo pedido que ya ha pasado el proceso de control de calidad permanecerá en las instalaciones de La Ejecutiva por máximo 4 días. El producto en proceso inicialmente será de máximo 12 prendas/semana en confección.

El gerente comercial y de logística notificará, a la diseñadora encargada del taller de confección, la proyección del programa de manufactura con una semana de anticipación (de acuerdo con las vistas de toma de medidas que se tengan programadas para realizar en la semana siguiente). Este plan de producción tendrá confirmaciones diarias para ver si hay modificaciones por visitas no ejecutadas.

Los consumos de materias primas e insumos serán determinados durante la elaboración del patronaje a partir de la toma de medias. En las fichas técnicas quedará registrado el consumo final de tela e insumos incluyendo el desperdicio.

Las telas se clasificarán internamente en dos tipos: telas básicas y telas de confección. Las telas básicas tendrán un inventario de seguridad mínimo y un nivel máximo de almacenamiento por referencia. Las telas de confección estarán disponibles en catálogo y no tendrán inventario, serán adquiridas una vez la cliente la seleccione del catálogo. El catálogo tendrá actualizaciones periódicas de acuerdo con la disponibilidad que ofrezcan los proveedores.

Para los insumos, se manejará un inventario de seguridad mínimo que garantice la elaboración de al menos 2 semanas en firme de producción a tope de capacidad.

El plan de compras será semanal para insumos y telas básicas, y diario para telas de confección.

En la tabla 11 se establece el plan de producción de La Ejecutiva. En la columna uno se describen las actividades claves requeridas para la prestación completa del servicio. En las columnas de los días de la semana se identifica cada pedido con números consecutivos y se resaltan con colores las actividades críticas (toma de medidas, control de calidad y entrega del producto) de cada pedido. Lo anterior se realiza teniendo en cuenta la capacidad de producción, en personal y maquinaria, disponible para la operación de La ejecutiva con el fin de dar cumplimiento oportuno a los tiempos de entrega.

En la tabla 12 se detalla la capacidad del personal de acuerdo con las actividades a realizar. De igual manera, se detallan los días y horarios para realizar cada una de las actividades que conforman la prestación del servicio.

**Tabla 11.** Plan de producción

# Actividad	Responsable	Semana 1							Semana 2						
		Lun	Mar	Mier	Jue	Vie	Sab	Dom	Lun	Mar	Mier	Jue	Vie	Sab	Dom
1 Toma de medidas	Ejecutiva de Ventas		1 y 2	3 y 4	5 y 6		7 a 10			11 y 12	13 y 14	15 y 16		17 a 20	
2 Patronaje (sin tela)	Diseñadora			1 y 2	3 y 4	5 y 6			7 a 8	9 a 10	11 y 12	13 y 14	15 y 16		
3 Compra de telas de confección	Gerente Comercial y Logística				1 y 2	3 y 4	5 y 6			7 a 8	9 a 10	11 y 12	13 y 14	15 y 16	
4 Corte (sobre la tela)	Diseñadora				1 y 2	3 y 4	5 y 6			7 a 8	9 a 10	11 y 12	13 y 14	15 y 16	
5 Confección	Auxiliar de confección					1 y 2	3 y 4		5 y 6		7 a 8	9 a 10	11 y 12	13 y 14	
6 Control de calidad	Administradora y Gerente de Calidad									1 a 6			7 a 10		
7 Visita de entrega	Ejecutiva de Ventas													1 a 6	

# Actividad	Responsable	Semana 3							Semana 4						
		Lun	Mar	Mier	Jue	Vie	Sab	Dom	Lun	Mar	Mier	Jue	Vie	Sab	Dom
1 Toma de medidas	Ejecutiva de Ventas		21 y 22	23 y 24	25 y 26		27 a 30			31 y 32	33 y 34	35 y 36		37 a 40	
2 Patronaje (sin tela)	Diseñadora	17 y 18	19 y 20	21 y 22	23 y 24	25 y 26			27 y 28	29 y 30	31 y 32	33 y 34	35 y 36		
3 Compra de telas de confección	Gerente Comercial y Logística		17 y 18	19 y 20	21 y 22	23 y 24	25 y 26			27 y 28	29 y 30	31 y 32	33 y 34	35 y 36	
4 Corte (sobre la tela)	Diseñadora		17 y 18	19 y 20	21 y 22	23 y 24	25 y 26			27 y 28	29 y 30	31 y 32	33 y 34	35 y 36	
5 Confección	Auxiliar de confección	15 y 16		17 y 18	19 y 20	21 y 22	23 y 24		25 y 26		27 y 28	29 y 30	31 y 32	33 y 34	
6 Control de calidad	Administradora y Gerente de Calidad		11 a 16			17 a 20				21 a 26			27 a 30		
7 Visita de entrega	Ejecutiva de Ventas			7 a 10			11 a 16				17 a 20			21 a 26	

# Actividad	Responsable	Semana 5							Semana 6						
		Lun	Mar	Mier	Jue	Vie	Sab	Dom	Lun	Mar	Mier	Jue	Vie	Sab	Dom
1 Toma de medidas	Ejecutiva de Ventas		41 y 42	43 y 44	45 y 46		47 a 50			51 y 52	53 y 54	55 y 56		57 a 60	
2 Patronaje (sin tela)	Diseñadora	37 a 38	39 y 40	41 y 42	43 y 44	45 y 46			47 y 48	49 y 50	51 y 52	53 y 54	55 y 56		
3 Compra de telas de confección	Gerente Comercial y Logística		37 a 38	39 y 40	41 y 42	43 y 44	45 y 46			47 y 48	49 y 50	51 y 52	53 y 54	55 y 56	
4 Corte (sobre la tela)	Diseñadora		37 a 38	39 y 40	41 y 42	43 y 44	45 y 46			47 y 48	49 y 50	51 y 52	53 y 54	55 y 56	
5 Confección	Auxiliar de confección	35 y 36		37 a 38	39 y 40	41 y 42	43 y 44		45 y 46		47 y 48	49 y 50	51 y 52	53 y 54	
6 Control de calidad	Administradora y Gerente de Calidad		31 a 36			37 a 40				41 a 46			47 a 50		
7 Visita de entrega	Ejecutiva de Ventas			27 a 30			31 a 36				37 a 40			41 a 46	

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 12.** Programación de actividades por cargo

Tipo	Responsable	Día	Capacidad	UM	Horario
Visitas	Ejecutiva de Ventas	Martes a Jueves	2 / día	visitas	6 pm a 8pm
Visitas	Ejecutiva de Ventas	Sábado	4 / día	visitas	9 am a 4pm
Patronaje	Diseñadora	Lunes a Viernes	4 / día	prendas	8 am a 5 pm
Compra de telas	Gerente Comercial	Martes a Sábado	4 / día	telas	8 am a 12m
Corte de telas	Diseñadora	Martes a Sábado	4 / día	prendas	8 am a 5 pm
Confección	Auxiliar de costura	Lunes y Miér a Sáb	4 / día	prendas	8 am a 5 pm
Control calidad	Gerente de Calidad	Martes	12 / día	prendas	2pm a 5pm
Control calidad	Gerente de Calidad	Viernes	8 / día	prendas	2pm a 5pm
Entregas	Ejecutiva de Ventas	Miércoles	4 / día	visitas	6 pm a 8pm
Entregas	Ejecutiva de Ventas	Sábado	6 / día	visitas	9 am a 4pm

Fuente: Elaboración propia

### **3. Análisis administrativo**

#### **3.1 El perfil del equipo empresarial y del personal que la empresa exige.**

La empresa La Ejecutiva estará conformada por 3 socios fundadores que serán a su vez empleados de la empresa. Jimena Bolaños Zambrano, es Ingenieria Química de la Universidad del Valle con un MBA de la Universidad Icesi y 10 años de experiencia en el área de aseguramiento y control de calidad, con conocimiento de los procesos productivos y la cadena de suministro de una empresa multinacional del sector de consumo masivo. Oscar Ernesto Garcia, esposo de Jimena es Ingeniero Químico de la Universidad del Valle con 10 años de experiencia en el sector comercial como ejecutivo de ventas técnicas en diferentes industrias (cosmética, farmacéutica, alimentos, química, entre otras). Maria Cristina Suarez es Diseñadora de Modas de la Escuela de Alta Costura Diseñando, con estudios en patronaje de la Colegiatura de Patronaje y Confección Diego Bohórquez y seminarios de actualización de la Escuela de Diseño Martha Lucia Restrepo, cuenta con más de 30 años de experiencia en el sector de la moda y la confección; madre de Oscar Ernesto García y propietaria del local donde funcionarían inicialmente el taller principal y satélite con su maquinaria.

Jimena y Oscar son los creadores del modelo de negocio a implementar y aportantes del capital inicial para dar arranque al negocio. Maria Cristina es la aportante del conocimiento del sector y capital en especie para la conformación de la empresa. La participación en la gestión y junta directiva de La Ejecutiva será por parte iguales para cada uno de los tres socios fundadores.

Los socios fundadores no recibirán remuneración en efectivo durante los dos primeros años de operación de la empresa, las utilidades serán reinvertidas en el negocio con el objetivo de posicionar La Ejecutiva en el mercado. A partir del tercer año, las utilidades serán repartidas en partes iguales entre los 3 socios fundadores.

Los requerimientos de los cargos necesarios para el funcionamiento de la empresa se describen en la tabla 13.

**Tabla 13.** Perfil de cargos La Ejecutiva

<b>Título del cargo</b>	Administradora y Gerente de Calidad
<b>Educación y experiencia</b>	Profesional en carreras de administración, ingeniería o afines. Deseable MBA. Experiencia de 5 años.
<b>Reporte directo a</b>	Junta de socios
<b>Reportes directos</b>	Si, 2 (Gerente comercial y logística, Diseñadora)
<b>Reportes indirectos</b>	No
<b>Resumen de la posición</b>	Definir el plan estratégico de la empresa y la proyección de crecimiento.
<b>Funciones y responsabilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar la logística de producción y ventas</li> <li>• Gerenciar las métricas de desempeño</li> <li>• Liderar el comité de gerencia</li> <li>• Realizar el proceso de control de calidad a las prendas.</li> <li>• Realizar visitas de toma de medidas y entrega de prendas (<i>back up</i>)</li> </ul>
<b>Salario</b>	No aplica durante los primeros 2 años de operación.
<b>Título del cargo</b>	Gerente Comercial y Logística
<b>Educación y experiencia</b>	Profesional en carreras de administración, ingeniería o afines. Deseable especialización/maestría en ventas. Experiencia de 5 años.
<b>Reporte directo a</b>	Administradora y Gerente de Calidad
<b>Reportes directos</b>	Si, 2 (Ejecutiva de ventas, conductores)
<b>Reportes indirectos</b>	Si, 1 (Diseñadora)
<b>Resumen de la posición</b>	Planear y ejecutar estrategias de ventas. Coordinar el cumplimiento de cronogramas de elaboración y entrega de prendas.
<b>Funciones y responsabilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantizar el cumplimiento de meta de ventas.</li> <li>• Coordinar la agenda de visitas para toma de medidas y entrega de prendas.</li> <li>• Elaborar y comunicar el programa de producción.</li> <li>• Comprar las materias primas e insumos.</li> <li>• Coordinar al equipo de conductores.</li> </ul>

<b>Salario</b>	No aplica durante los primeros 2 años de operación.
<b>Título del cargo</b>	Diseñadora
<b>Educación y experiencia</b>	Profesional en diseño de modas. Deseables estudios en patronaje. Experiencia de 10 años.
<b>Reporte directo a</b>	Administradora y Gerente de Calidad
<b>Reportes directos</b>	Si, 1 (Auxiliar de costura)
<b>Reportes indirectos</b>	No
<b>Resumen de la posición</b>	Diseñar el catálogo de la empresa y estar a la vanguardia de las tendencias de la moda.
<b>Funciones y responsabilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar el patronaje y corte de diseños.</li> <li>• Coordinar la confección de las prendas.</li> <li>• Gestionar el inventario de materias primas e insumos.</li> <li>• Actualizar el catálogo de telas.</li> </ul>
<b>Salario</b>	No aplica durante los primeros 2 años de operación.
<b>Título del cargo</b>	Ejecutiva de ventas
<b>Educación y experiencia</b>	Profesional con conocimientos del sector de la moda Experiencia de 1 año.
<b>Reporte directo a</b>	Gerente Comercial y Logística
<b>Reportes directos</b>	No
<b>Reportes indirectos</b>	No
<b>Resumen de la posición</b>	Contactar y visitar clientes.
<b>Funciones y responsabilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar cumplimiento al cronograma de visitas de toma de medidas y entrega de prendas.</li> <li>• Ofrecer el catálogo de prendas de colección.</li> <li>• Expandir la red de clientes.</li> </ul>
<b>Salario</b>	3% sobre el recaudo de ventas mensual
<b>Título del cargo</b>	Auxiliar de costura
<b>Educación y experiencia</b>	Bachiller o técnico. Experiencia de 1 año.
<b>Reporte directo a</b>	Diseñadora
<b>Reportes directos</b>	No
<b>Reportes indirectos</b>	No

**Resumen de la posición**

Confeccionar las prendas bajo la supervisión de la diseñadora.

**Funciones y responsabilidades**

- Confeccionar las prendas con los patrones entregados por la diseñadora.
- Alistamiento de prendas para entrega.

**Salario**

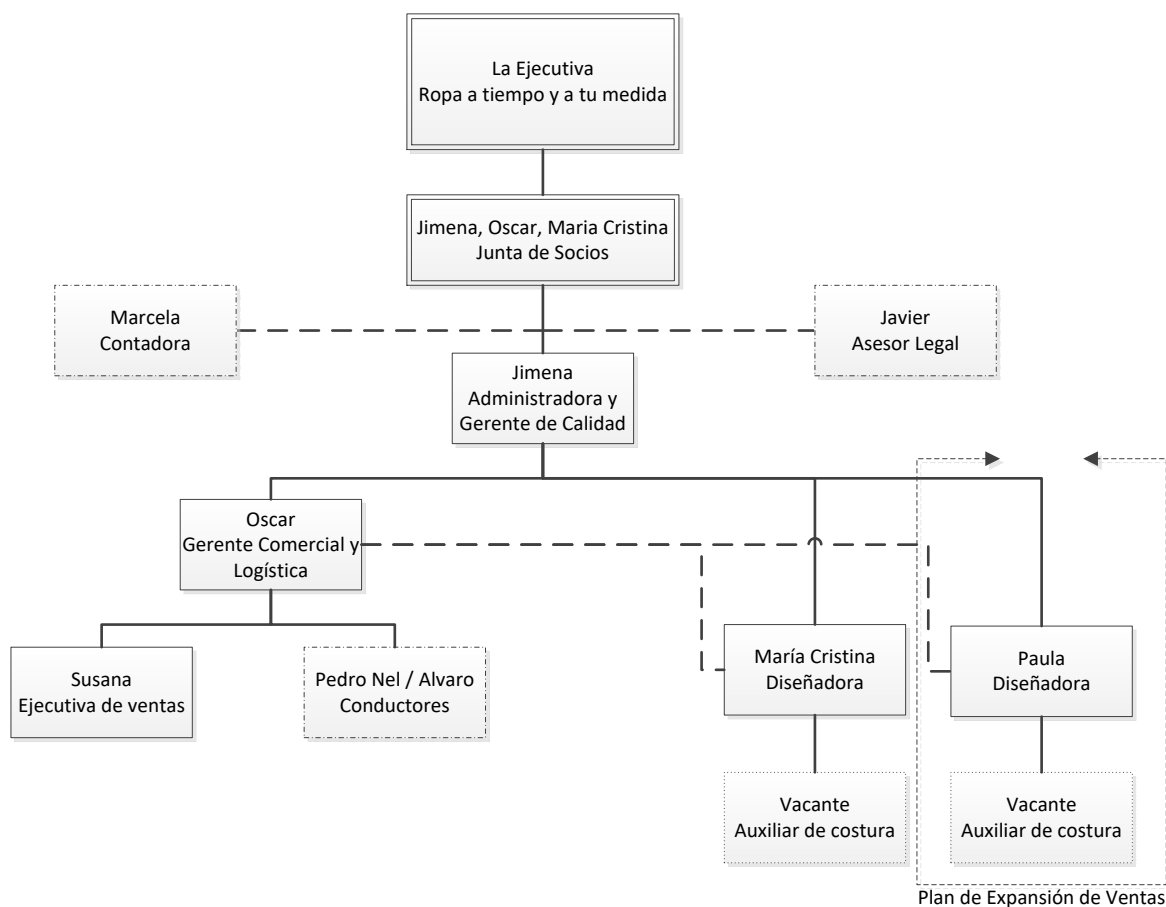
Destajo por cada prenda elaborada.

Fuente: Elaboración propia

### 3.2 Las estructuras y estilos de dirección.

La organización de la empresa se describe en la ilustración 10.

**Ilustración 10.** Organigrama La Ejecutiva



Fuente: Elaboración propia



La junta de socios tendrá reuniones semanales para evaluar el desempeño de la empresa y comités mensuales de estrategia comercial, de producción y del negocio en general.

### **3.3 Las políticas de administración de personal y de participación del equipo empresarial en la gestión y en los resultados.**

La diseñadora debe mantener actualizada en las tendencias de la moda y las últimas técnicas de confección. Por lo anterior, se revisarán cursos de actualización en escuelas de moda de la ciudad.

La empresa contará con un programa de entrenamiento para todo el personal con el cual se busca que todos los miembros de la empresa conozcan el funcionamiento y temas claves de la operación de La Ejecutiva, además de promover la adquisición de conocimiento continuo.

Las auxiliares de confección recibirán capacitación periódica en el puesto de trabajo por parte de la diseñadora de la empresa. La ejecutiva de ventas recibirá dos tipos de capacitación: primero en la toma de medidas corporales por parte de la diseñadora y segundo en estrategia de ventas y promoción por parte del gerente comercial.

### **3.4 Organizaciones de apoyo**

El capital de trabajo requerido para iniciar la operación de la empresa ya se tiene disponible en gran medida. Por lo tanto, no se requiere, en principio, préstamos con entidades bancarias o patrocinio de inversionistas. Sin embargo, se requerirá de inversiones por parte de los socios para la compra de los insumos básicos de inventario. Estos recursos provienen de ahorros familiares.

Como personal de apoyo para la empresa se requiere de un asesor legal y un contador. Estas personas serán contratadas para asesorías puntuales y su pago será de acuerdo con el servicio prestado.

Por otro lado, se harán consultas para confirmar los beneficios que ofrece pertenecer a asociaciones a nivel nacional como la Asociación Colombiana de Técnicos y Profesionales Textiles y de la Confección (ACOLTEX), Cámara Colombiana de la Confección y afines (CCCA), Inexmoda y/o Cluster Sistema Moda en el Valle del Cauca. Si los beneficios lo ameritan, se inscribirá a la empresa en alguna de dichas instituciones.

#### **4. Análisis legal, social y ambiental**

Los tres socios fundadores constituirán una Sociedad por Acciones Simplificada, S.A.S. en donde cada uno tendrá igual participación de acciones. Las obligaciones tributarias de La Ejecutiva son la declaración de impuesto de renta, impuesto al consumo y la contribución al impuesto de industria y comercio.

La Sociedad por Acciones Simplificada (SAS) es un tipo societario creado por la Ley 1258 de 2008, caracterizado por ser una estructura societaria de capital, regulada por normas de carácter dispositivo que permiten no sólo una amplia autonomía contractual en el diseño del contrato social, sino además la posibilidad de que los asociados definan las pautas bajo las cuales han de gobernarse sus relaciones jurídicas.

La Ejecutiva será creada mediante documento privado que será inscrito en el registro mercantil de la Cámara de Comercio de Cali de acuerdo con lo indicado en el Artículo 5 y 6 de la Ley 1258 de 2008.

Se define una política de distribución de utilidades del 30% a partir del tercer año de operación de la empresa y dentro de los estatutos de la empresa no se incluirá una reserva legal.

Los riesgos legales asociados al modelo de negocio de la Ejecutiva serán trabajados con el asesor legal básicamente en lo relacionado a la protección de marca que será identificada con el logo de la empresa. En el sector de la moda en Colombia las prendas vestir por sí mismas no son protegibles bajo el régimen de derechos de autor, al ser medios estrictamente restringidos por la figura humana que se desea vestir.

Dentro de la responsabilidad social de la empresa, con el plan de expansión de operaciones se piensa emplear a talleres de confección liderados por madres cabezas de familia y capacitar auxiliares bachilleres y/o técnicas.

## **5. Análisis de valores personales**

La Ejecutiva será una empresa familiar que se caracterizará por sus principios y valores. Se resaltarán el respeto, la honestidad y el cumplimiento de los compromisos acordados con los empleados, los clientes y los proveedores.

La diseñadora Maria Cristina, propietaria de las máquinas, reconoce en los otros dos socios fundadores su lealtad y confía en que, con el conocimiento académico adquirido, se podrá sacar provecho de lo que ella considera su patrimonio.

Los dos socios fundadores, sin incluir a la diseñadora, se encuentran activos laboralmente en empresas del sector privado y cuentan con un contrato a término indefinido y un salario fijo mensual. Tienen como propósito generar nuevos ingresos y de acuerdo con el cumplimiento de las proyecciones de ventas, dedicarse exclusivamente a la administración y gestión del crecimiento continuo de La Ejecutiva. Por la situación y remuneración laboral, la experiencia previa y las labores que desempeñará en la empresa, se estima que Oscar será quien se vincule primero de tiempo completo a la empresa en compañía de su madre, la diseñadora Maria Cristina.

## 6. Análisis económico

### 6.1 Las necesidades de inversión en activos fijos y en capital de trabajo

Para iniciar con el funcionamiento de la empresa, se requiere de una inversión de \$34,210,000 pesos distribuidos entre equipos de comunicación y computo, licencias de software y máquinas para dotar el taller de confección. Está inversión inicial se cubre con aportes de los socios.

**Tabla 14.** Presupuesto de Inversiones

Inversión	Cantidad	AÑO 0	
		Valor unitario	Valor total
Celular	2	1,200,000	2,400,000
Computador Portátil	1	3,000,000	3,000,000
Tablet	1	2,500,000	2,500,000
<b>Total activos depreciables a 3 años</b>			<b>7,900,000</b>
Máquina Plana	1	2,100,000	2,100,000
Máquina Plana / Zigzadora	3	1,800,000	5,400,000
Máquina Fileteadora	2	3,000,000	6,000,000
Máquina Collarin	1	4,200,000	4,200,000
Máquina Bordadora	1	3,800,000	3,800,000
Máquina Fusionadora	1	1,000,000	1,000,000
Plancha Industrial	2	350,000	700,000
Mesa de corte	1	1,500,000	1,500,000
<b>Total activos depreciables a 5 años</b>			<b>24,700,000</b>
Microsoft Office	1	960,000	960,000
Software Contable	1	650,000	650,000
<b>Total inversión amortizable a 3 años</b>			<b>1,610,000</b>
<b>Total inversión en activos</b>			<b>34,210,000</b>

Fuente: Elaboración propia

Los gastos iniciales son de \$640.000 pesos destinados a los gastos de constitución de la empresa.

**Tabla 15. Gastos Iniciales**

<b>Gastos preoperativos (\$)</b>	<b>AÑO 0</b>
Gastos de Constitución	640,000
<b>Total gastos preoperativos</b>	<b>640,000</b>

Fuente: Elaboración propia

Como capital de trabajo se establece un colchón de efectivo de 30 días con el fin de tener los recursos necesarios para cubrir los costos en materias primas e insumos, gastos de operación y gastos administrativos. Esto, teniendo en cuenta que la empresa tiene una política de cartera de 30 días.

## 6.2 Los ingresos, costos y gastos

La empresa iniciará operaciones en Septiembre de 2020 y tendrá un crecimiento lento y paulatino en los 4 meses de ese año, con lo cual se proyectan ventas de aproximadamente \$12 millones de pesos. Para el año 2021 se plantea una penetración de mercado con una curva de crecimiento que permite tener ventas anuales de aproximadamente \$106 millones de pesos. Para el año 2022 y 2023 se plantea un crecimiento de ventas del 20% y 25% respectivamente, con lo cual se tendrán ventas anuales aproximadas de \$130 y \$170 millones de pesos respectivamente.

**Tabla 16. Presupuesto de Ingresos**

<b>ITEM</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Valor total de ventas (\$)	10,011,600	88,831,566	110,328,805	142,737,891
IVA o Impuesto al Consumo (\$)	1,902,204	16,877,998	20,962,473	27,120,199
<b>Total ventas con IVA (\$)</b>	<b>11,913,804</b>	<b>105,709,564</b>	<b>131,291,278</b>	<b>169,858,091</b>
Ventas contado sin IVA ni Retefuente (\$)	10,011,600	88,831,566	110,328,805	142,737,891
Ingresos por ventas de Contado (\$)	11,913,804	105,709,564	131,291,278	169,858,091
Ingresos Efectivos (\$)	11,913,804	105,709,564	131,291,278	169,858,091

Fuente: Elaboración propia

El presupuesto de compras contempla la adquisición de materias primas e insumos, el material de empaque para entrega de las prendas confeccionadas y el pago de la mano de obra que se hará en la modalidad de destajo (termino comúnmente usado en el gremio de la confección referirse al pago de confección por prenda).

**Tabla 17.** Presupuesto de Compras

<b>ITEM (\$)</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Costo Materias Primas e Insumos	4,558,886	40,148,450	49,864,375	64,512,035
IVA o Impuesto al Consumo	866,188	7,628,206	9,474,231	12,257,287
Iva descontable	866,188	7,628,206	9,474,231	12,257,287
Retefuente	113,972	1,003,711	1,246,609	1,612,801
Costo total variables	5,425,075	47,776,656	59,338,607	76,769,322
Egreso Contado	5,311,103	46,772,945	58,091,997	75,156,521
Egresos Efectivos	5,311,103	46,772,945	58,091,997	75,156,521

Fuente: Elaboración propia

Los gastos de operación se detallan en la tabla 18. El rubro con mayor participación corresponde a los gastos de depreciación debido a que la empresa funcionará con máquinas de confección de su propiedad.

**Tabla 18.** Gastos de Operación

<b>Gastos de operación (\$)</b>	<b>Mes</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Servicios Públicos	225,000	900,000	2,794,500	2,892,308	2,993,538
Internet + Teléfono	80,000	320,000	993,600	1,028,376	1,064,369
Plan celular	120,000	480,000	1,490,400	1,542,564	1,596,554
Impuestos Locales		66,077	586,288	728,170	942,070
Gastos de Mantenimiento		50,058	444,158	551,644	713,689
Registro Mercantil		391,000	400,000	410,000	420,000
Depreciación Equipos		4,940,000	4,940,000	4,940,000	4,940,000
Amortización		536,667	536,667	536,667	0

<b>Total gastos de operación</b>	7,683,801	12,185,613	12,629,728	12,670,221
<b>Gastos de operación fijos</b>	7,176,667	10,755,167	10,939,914	10,594,461
<b>Gastos de operación variables</b>	507,135	1,430,446	1,689,814	2,075,760

Fuente: Elaboración propia

Los gastos de administración se describen en la tabla 19. Los rubros con mayor participación corresponden a los gastos por depreciación y los gastos de transporte ya que parte de la propuesta de valor de la empresa se basa en la prestación del servicio a domicilio.

**Tabla 19.** Gastos de Administración y Ventas

<b>Gastos de admón y ventas (\$)</b>	<b>Mes</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Gastos de Publicidad		50,058	444,158	551,644	713,689
Gastos de Comisiones		350,406	3,109,105	3,861,508	4,995,826
Gastos de Capacitación		9,511	444,158	551,644	713,689
Asesoría Contable	350,000	1,400,000	1,449,000	1,499,715	1,552,205
Gastos de Representación	50,000	200,000	207,000	214,245	221,744
Gastos Transporte	600,000	2,400,000	2,484,000	2,570,940	2,660,923
Gastos Papelería	100,000	400,000	414,000	428,490	443,487
Depreciación Muebles y Enseres		2,633,333	2,633,333	2,633,333	0
<b>Total gastos de admón. y ventas</b>		<b>7,443,308</b>	<b>11,184,754</b>	<b>12,311,520</b>	<b>11,301,564</b>
<b>Gastos de administrativos fijos</b>		<b>7,033,333</b>	<b>7,187,333</b>	<b>7,346,723</b>	<b>4,878,359</b>
<b>Gastos administrativos variables</b>		<b>409,975</b>	<b>3,997,420</b>	<b>4,964,796</b>	<b>6,423,205</b>

Fuente: Elaboración propia



### 6.3 Análisis de costos y punto de equilibrio contable

El análisis de costos de la tabla 20 muestra que el punto de equilibrio se alcanza en el segundo año de operación de la empresa.

**Tabla 20.** Análisis de Costos

<b>Costos/Gastos Fijos (\$)</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Gastos de operación	7,176,667	10,755,167	10,939,914	10,594,461
Gastos de Administración y ventas	7,033,333	7,187,333	7,346,723	4,878,359
Gastos preoperativos (Diferidos)	640,000	0	0	0
<b>Total Costos/Gastos fijos</b>	<b>14,850,000</b>	<b>17,942,500</b>	<b>18,286,638</b>	<b>15,472,820</b>
<b>Costos Variables</b>				
Costos variables (sin impuestos)	4,558,886	40,148,450	49,864,375	64,512,035
Gastos de Operación	507,135	1,430,446	1,689,814	2,075,760
Gastos de Administración	409,975	3,997,420	4,964,796	6,423,205
<b>Total costos variables</b>	<b>5,475,996</b>	<b>45,576,317</b>	<b>56,518,986</b>	<b>73,011,000</b>
<b>Costo total</b>	<b>20,325,996</b>	<b>63,518,817</b>	<b>74,805,623</b>	<b>88,483,820</b>
Numero productos o servicios	72	626	751	939
Costo producto o servicio promedio	282,306	101,468	99,582	94,232
Costo variable unitario promedio	76,056	72,806	75,238	77,754
Precio Promedio Unitario (Sin Iva)	139,050	141,903	146,870	152,011
Margen Unitario Promedio	62,994	69,098	71,632	74,257
Punto de Equilibrio	236	260	256	209
<b>Cumplimiento punto de equilibrio</b>	<b>31%</b>	<b>241%</b>	<b>293%</b>	<b>449%</b>
Colchón de Efectivo	1,237,500	1,495,208	1,523,886	1,289,402

Fuente: Elaboración propia

Dentro de los productos que ofrecerá la empresa los que presentan mayor margen de contribución, como se muestra en la tabla 21, corresponden a confecciones de prendas sencillas sin diseño (blusas, pantalones y faldas)

**Tabla 21.** Margen de contribución de los productos

<b>Item</b>	<b>Blusa sencilla</b>	<b>Blusa diseño</b>	<b>Pantalón</b>	<b>Falda sencilla</b>	<b>Falda diseño</b>	<b>Vestido</b>	<b>Blazer</b>
Precio de Venta	105,300	137,700	121,500	97,200	153,900	194,400	162,000
Costo variable Unitario	42,372	63,555	44,878	32,341	85,247	95,161	78,060
Margen contribución Unitario	62,928	74,145	76,622	64,859	68,654	99,239	83,940
% Contribución Marginal Unitario	60%	54%	63%	67%	45%	51%	52%

Fuente: Elaboración propia

## **7. Análisis financiero**

### **7.1 Flujo de Caja, Balance General y Estado de Resultados.**

El Flujo de Caja para los primeros 4 años de operación de la empresa se muestra en las tablas 22 y 23. Para iniciar con la constitución y operación se requiere un aporte, por parte de los 3 socios fundadores, de \$40 millones de pesos. No se requiere inyección de capital adicional durante esos primeros 4 años de operación. La distribución de utilidades se hará a partir del año 3 en adelante, en donde se distribuirá el 30%. Es decir, las utilidades de los 2 primeros años serán reinvertidas en la empresa en su totalidad.

El Balance General de la tabla 24 muestra el crecimiento sostenido de los activos corrientes en los primeros 4 años de operación; para el 2023 los activos corrientes serán el 89% de los activos totales. En los pasivos no se observan obligaciones financieras ya que la empresa solo contará con el capital inicial de los socios, los pasivos corresponden a la carga tributaria. Las utilidades también presentan un crecimiento sostenido y tienen un incremento del 121% en el cuarto año de operación comparado con el segundo año que es donde se empiezan a generar utilidades positivas.

El Estado de Resultados que se muestra en la tabla 25 indica que a partir del segundo año y hasta el cuarto año de operación, la empresa presenta utilidades netas del 19%, 22% y 27% de las ventas respectivamente. Para el 2023 que corresponde al cuarto año de operación se tendrá una utilidad neta aproximada de \$38 millones de pesos.

**Tabla 22.** Flujo de Caja – Parte 1

ITEM	Año 0	2020				Total 2020
		Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Caja Inicial	0	5,150,000	4,597,380	4,044,759	4,100,592	5,150,000
Ingresos Netos		2,197,692	2,197,692	3,277,260	4,241,160	11,913,804
<b>TOTAL DISPONIBLE</b>		7,347,692	6,795,072	7,322,019	8,341,752	17,063,804
Inversiones en activos	34,210,000	0	0	0	0	0
Egresos por compra de materia prima o insumos	0	991,282	991,282	1,452,500	1,876,039	5,311,103
Egresos por gastos de operación		535,265	535,265	535,265	535,265	2,141,058
Egresos por gastos de administración y ventas		1,202,494	1,202,494	1,202,494	1,202,494	4,809,975
Egresos por gastos preoperativos diferidos	640,000	0	0	0	0	0
Egresos IVA	0	0	0	0	0	0
Egresos redefuente	0	21,272	21,272	31,170	40,258	113,972
<b>TOTAL EGRESOS</b>	34,850,000	2,750,312	2,750,312	3,221,427	3,654,056	12,376,108
<b>NETO DISPONIBLE</b>	-34,850,000	4,597,380	4,044,759	4,100,592	4,687,696	4,687,696
Aporte de Socios	40,000,000					0
<b>CAJA FINAL</b>	5,150,000	4,597,380	4,044,759	4,100,592	4,687,696	4,687,696

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 23.** Flujo de Caja – Parte 2

ITEM	2021												Total	Total	Total
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2021	2022	2023
Caja Inicial	4,687,696	4,285,207	6,709,024	10,298,649	13,888,274	15,051,962	18,641,586	22,231,211	25,820,836	26,336,954	31,129,695	35,922,437	4,687,696	41,344,989	77,099,039
Ingresos Netos	3,391,964	6,783,928	8,779,201	8,779,201	8,779,201	8,779,201	8,779,201	8,779,201	8,779,201	10,974,002	10,974,002	12,131,260	105,709,564	131,291,278	169,858,091
<b>TOTAL DISPONIBLE</b>	8,079,660	11,069,135	15,488,225	19,077,850	22,667,475	23,831,163	27,420,788	31,010,413	34,600,038	37,310,956	42,103,697	48,053,696	110,397,260	172,636,267	246,957,130
Egresos por compra materia prima	1,503,337	3,006,674	3,883,402	3,883,402	3,883,402	3,883,402	3,883,402	3,883,402	3,883,402	4,854,252	4,854,252	5,370,618	46,772,945	58,091,997	75,156,521
Egresos por gastos de operación	510,221	510,221	510,221	510,221	510,221	510,221	510,221	510,221	510,221	510,221	510,221	510,221	6,122,658	6,424,892	6,788,151
Egresos por gastos de admin y ventas	712,618	712,618	712,618	712,618	712,618	712,618	712,618	712,618	712,618	712,618	712,618	712,618	8,551,420	9,678,186	11,301,564
Egresos IVA	1,036,016	0	0	0	2,425,937	0	0	0	3,073,507	0	0	0	6,535,460	11,409,175	13,738,022
Egresos reterfuente	32,260	64,521	83,335	83,335	83,335	83,335	83,335	83,335	83,335	104,168	104,168	115,249	1,003,711	1,246,609	1,612,801
Egresos impuestos locales	0	66,077	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	66,077	586,288	728,170
Egresos impuesto renta	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8,100,080	11,012,186
<b>TOTAL EGRESOS</b>	3,794,453	4,360,111	5,189,576	5,189,576	7,615,514	5,189,576	5,189,576	5,189,576	8,263,083	6,181,260	6,181,260	6,708,708	69,052,271	95,537,228	120,337,415
<b>NETO DISPONIBLE</b>	4,285,207	6,709,024	10,298,649	13,888,274	15,051,962	18,641,586	22,231,211	25,820,836	26,336,954	31,129,695	35,922,437	41,344,989	41,344,989	77,099,039	126,619,715
Distribución de Excedentes	0												0	0	7,353,299
<b>CAJA FINAL</b>	4,285,207	6,709,024	10,298,649	13,888,274	15,051,962	18,641,586	22,231,211	25,820,836	26,336,954	31,129,695	35,922,437	41,344,989	41,344,989	77,099,039	119,266,416

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 24.** Balance General

<b>ACTIVO</b>	<b>Año 0</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>					
Caja y Bancos	5,150,000	4,687,696	41,344,989	77,099,039	119,266,416
Cuentas por Cobrar- Clientes	0	0	0	0	0
Anticipo Impuesto de Renta	0	0	0	0	0
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>5,150,000</b>	<b>4,687,696</b>	<b>41,344,989</b>	<b>77,099,039</b>	<b>119,266,416</b>
<b>ACTIVO FIJO</b>					
Activos depreciables	32,600,000	32,600,000	32,600,000	32,600,000	32,600,000
Depreciación acumulada	0	7,573,333	15,146,667	22,720,000	27,660,000
Activos amortizables	1,610,000	1,610,000	1,610,000	1,610,000	1,610,000
Amortización acumulada	0	536,667	1,073,333	1,610,000	1,610,000
Gastos diferibles	640,000	0	0	0	0
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>34,850,000</b>	<b>26,100,000</b>	<b>17,990,000</b>	<b>9,880,000</b>	<b>4,940,000</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>40,000,000</b>	<b>30,787,696</b>	<b>59,334,989</b>	<b>86,979,039</b>	<b>124,206,416</b>
<b>PASIVO + PATRIMONIO</b>					
<b>PASIVO</b>					
Carga Prestacional por Pagar	0	0	0	0	0
Cuentas por pagar- Proveedores	0	0	0	0	0
Impuesto de Renta	0	0	8,100,080	11,012,186	16,276,221
Impuestos locales por pagar	0	66,077	586,288	728,170	942,070
Iva por pagar	0	1,036,016	3,750,348	3,829,414	4,954,304
Obligaciones financieras	0	0	0	0	0
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>0</b>	<b>1,102,092</b>	<b>12,436,716</b>	<b>15,569,770</b>	<b>22,172,596</b>
<b>PATRIMONIO</b>					
Capital	40,000,000	40,000,000	40,000,000	40,000,000	40,000,000
Resultados de Ejercicios Anteriores	0	0	-10,314,396	6,898,273	24,055,970
Utilidades o Pérdidas del Ejercicio	0	-10,314,396	17,212,669	24,510,995	37,977,850
Reserva Legal	0	0	0	0	0
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>40,000,000</b>	<b>29,685,604</b>	<b>46,898,273</b>	<b>71,409,269</b>	<b>102,033,820</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>40,000,000</b>	<b>30,787,696</b>	<b>59,334,989</b>	<b>86,979,039</b>	<b>124,206,416</b>

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 25.** Estado de Resultados

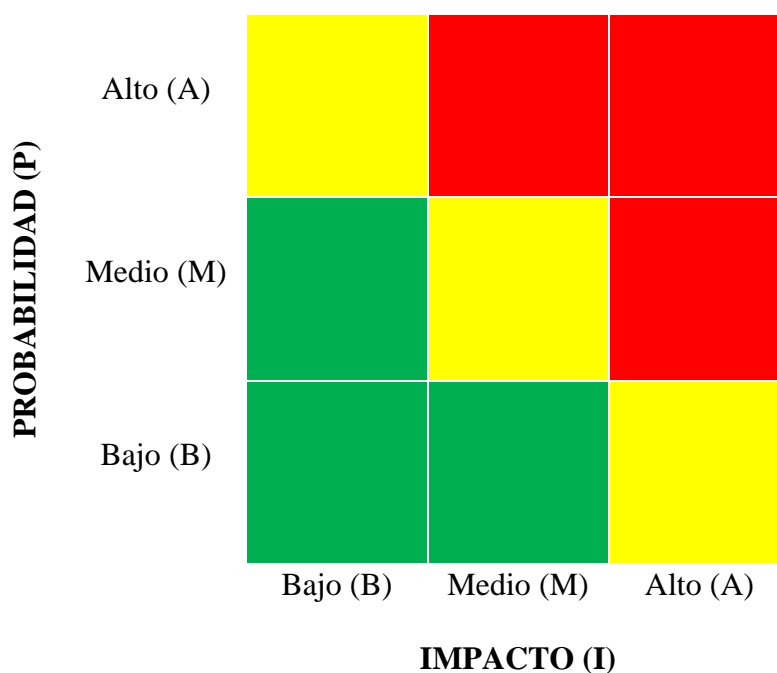
<b>ITEM</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Ventas netas	10,011,600	88,831,566	110,328,805	142,737,891
Costos variables	4,558,886	40,148,450	49,864,375	64,512,035
Costo nomina	0	0	0	0
Gastos de Operación	7,683,801	12,185,613	12,629,728	12,670,221
Gastos de Admón y Ventas	7,443,308	11,184,754	12,311,520	11,301,564
Gastos preoperativos	640,000	0	0	0
Gastos financieros	0	0	0	0
<b>Utilidad gravable</b>	-10,314,396	25,312,749	35,523,182	54,254,072
Impuesto de Renta	0	8,100,080	11,012,186	16,276,221
<b>Utilidad neta</b>	-10,314,396	17,212,669	24,510,995	37,977,850
Reserva legal	0	0	0	0
<b>Utilidad del periodo</b>	-10,314,396	17,212,669	24,510,995	37,977,850

Fuente: Elaboración propia

## 8. Análisis de riesgos

Los riesgos a los que se puede ver enfrentada la empresa se clasifican en tres categorías: de mercado, técnicos y económicos. Para evaluar la afectación de cada uno los riesgos a la estabilidad de la empresa, se establece una matriz de probabilidad e impacto.

**Ilustración 11.** Matriz de Probabilidad e Impacto



Fuente: Elaboración propia

En la tabla 26 se describen cada uno de los riesgos que pueden potencialmente impactar a la empresa. De acuerdo con la afectación dada por la probabilidad y el impacto, se incluyen las acciones o mitigaciones a implementar.



**Tabla 26.** Análisis y mitigación de riesgos

Tipo	Riesgo	P	I	R	Acción / Mitigación
Económico	Incremento en los precios de las materias primas e insumos debido a la crisis económica generada por la pandemia Covid-19	M	M	Alto	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar alianzas estratégicas con proveedores para obtener descuentos por compras al por mayor.</li> <li>Búsqueda de proveedores alternos que ofrezcan precios más asequibles.</li> <li>Acogerse a políticas de crédito con los proveedores mientras se supera la crisis económica.</li> <li>Teniendo en cuenta la incertidumbre de la economía, se puede considerar posponer el inicio de las operaciones.</li> </ul>
	Disminución de precios de productos similares y/o sustitutos en el mercado	B	A	Alto	<ul style="list-style-type: none"> <li>Segmentar el mercado y enfocar la estrategia de mercadeo en resaltar la propuesta de valor de la empresa.</li> <li>Buscar negociaciones con proveedores para obtener descuentos que puedan ser transmitidos a las clientes.</li> </ul>
Mercado	No se logra el volumen de ventas pronosticado	M	M	Alto	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar una investigación de mercado que permita identificar cuáles son las falencias de la empresa que no atraen a los clientes. Posteriormente, Implementar acciones para contrarrestar los hallazgos negativos encontrados.</li> </ul>
	Incremento de la competencia en plataformas digitales debido a la crisis de Covid-19	A	A	Alto	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incentivar la demanda a través de la publicidad que resalte la diferenciación del servicio personalizado para toma de medidas que ofrece La Ejecutiva.</li> </ul>
Técnico	Los diseños de las prendas no tienen la aceptación esperada en el mercado o no van con la tendencia de la moda.	M	A	Alto	<ul style="list-style-type: none"> <li>Brindar capacitaciones y actualizaciones a la diseñadora de la empresa, enfocadas en las tendencias de moda para mujeres ejecutivas.</li> <li>Asistir a ferias y eventos de moda reconocidos en el país.</li> </ul>
	No se logra cumplir con los tiempos de entrega acordados con las clientes.	B	A	Alto	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acelerar la implementación del plan de expansión de ventas para contar con otra diseñadora y/o talleres de confección alternos.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

R= Resultado

## 9. Evaluación de Proyecto.

### 9.1 Flujo de caja neto y los indicadores de factibilidad de la empresa.

La tabla 27 y tabla 28 resumen la evaluación del proyecto donde se presentan los indicadores financieros que permiten evaluar la factibilidad de la empresa.

La tabla 27 considera un escenario más ácido en el que no se incluye el valor de liquidación de la empresa; ahí se observa que la tasa interna de retorno TIR es de 49,39% superando la tasa mínima esperada establecida en 16%. Igualmente, el Valor Presente Neto positivo de aproximadamente \$41 millones de pesos, indica que el proyecto genera valor. El periodo de pago descontado se da en 2.39 años con lo cual a partir de 2022 el balance del proyecto es positivo.

**Tabla 27.** Flujo de Caja Neto sin valor de liquidación de la empresa

	<b>Año 0</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Utilidad Neta (Utilidad operativa)	0	-10,314,396	17,212,669	24,510,995	37,977,850
Total Depreciación	0	15,146,667	15,146,667	15,146,667	9,880,000
Pagos de capital		0	0	0	0
Total Amortización	0	536,667	536,667	536,667	0
EBITDA		4,832,271	32,359,336	39,657,662	47,857,850
1. Flujo fondos neto del periodo		5,368,937	32,896,003	40,194,329	47,857,850
Inversiones de socios	40,000,000	0	0	0	0
Préstamo	0	0	0	0	0
2. Inversiones netas del periodo	40,000,000	0	0	0	0
3. Liquidación de la empresa					
4. (=1-2+3) Flujo de caja neto	-40,000,000	5,368,937	32,896,003	40,194,329	47,857,850
<b>Balance de proyecto</b>	-40,000,000	-41,031,063	-14,700,030	23,142,294	74,702,911
<b>Periodo de pago descontado</b>	2.39				
<b>Tasa interna de retorno</b>	49.39%				
<b>Valor presente neto</b>	41,257,753				
<b>Tasa mínima de retorno</b>	16.00%				

Fuente: Elaboración propia

La tabla 28 incluye el valor de liquidación de la empresa; ahí se observa que la tasa interna de retorno TIR es de 73,73% superando la tasa mínima esperada establecida en 16%. Igualmente, el Valor Presente Neto positivo de aproximadamente \$107 millones de pesos, indica que el proyecto genera valor. El periodo de pago descontado se da en 2.39 años con lo cual a partir de 2022 el balance del proyecto es positivo.

**Tabla 28.** Flujo de Caja Neto considerando valor de liquidación de la empresa

	<b>Año 0</b>	<b>2,020</b>	<b>2,021</b>	<b>2,022</b>	<b>2,023</b>
Utilidad Neta (Utilidad operativa)	0	-10,314,396	17,212,669	24,510,995	37,977,850
Total Depreciación	0	15,146,667	15,146,667	15,146,667	9,880,000
Pagos de capital		0	0	0	0
Total Amortización	0	536,667	536,667	536,667	0
EBITDA		4,832,271	32,359,336	39,657,662	47,857,850
1. Flujo fondos neto del periodo		5,368,937	32,896,003	40,194,329	47,857,850
Inversiones de socios	40,000,000	0	0	0	0
Préstamo	0	0	0	0	0
2. Inversiones netas del periodo	40,000,000	0	0	0	0
3. Liquidación de la empresa					119,266,416
4. (=1-2+3) Flujo de caja neto	-40,000,000	5,368,937	32,896,003	40,194,329	167,124,266
<b>Balance de proyecto</b>	-40,000,000	-41,031,063	-14,700,030	23,142,294	193,969,327
<b>Periodo de pago descontado</b>	2.39				
<b>Tasa interna de retorno</b>	73.73%				
<b>Valor presente neto</b>	107,127,533				
<b>Tasa mínima de retorno</b>	16.00%				

## 10. Análisis de Sensibilidad

### 10.1 Identificación de variables críticas

Para realizar el análisis de sensibilidad se tienen en cuenta tres variables críticas que pueden afectar los indicadores financieros de la empresa. Las variables críticas para evaluar son el volumen de ventas, los precios de compra de materias primas e insumos y los precios de venta de los productos. Los indicadores financieros considerados para evaluar el impacto son la tasa interna de retorno, el valor presente neto, la inversión inicial requerida y el periodo de pago descontado para recuperación de dicha inversión.

### 10.2 Evaluación del proyecto vs. Cambios en las variables

**Tabla 29.** Análisis de sensibilidad

<b>FACTOR VARIACIÓN: PRECIO DE VENTA</b>	<b>70%</b>	<b>80%</b>	<b>90%</b>	<b>100%</b>	<b>110%</b>	<b>120%</b>
Periodo de pago descontado	superior a 4	3.25	2.73	<b>2.39</b>	2.08	1.92
Tasa interna de retorno	5.70%	26.80%	38.80%	<b>49.39%</b>	63.76%	72.97%
Valor presente neto	-11,321,609	11,538,178	26,397,965	<b>41,257,753</b>	59,117,540	73,977,327
Inversión inicial requerida	48,000,000	40,000,000	40,000,000	<b>40,000,000</b>	37,000,000	37,000,000

<b>FACTOR VARIACIÓN: VOLUMEN DE VENTA</b>	<b>50%</b>	<b>80%</b>	<b>90%</b>	<b>100%</b>	<b>110%</b>	<b>120%</b>
Periodo de pago descontado	3.86	2.75	2.54	<b>2.39</b>	2.20	2.08
Tasa interna de retorno	17.52%	38.34%	44.02%	<b>49.39%</b>	57.50%	64.16%
Valor presente neto	1,560,045	25,778,670	33,518,211	<b>41,257,753</b>	50,997,294	59,736,836
Inversión inicial requerida	41,000,000	40,000,000	40,000,000	<b>40,000,000</b>	38,000,000	37,000,000

<b>FACTOR VARIACIÓN: PRECIO DE COMPRA</b>	<b>80%</b>	<b>90%</b>	<b>100%</b>	<b>110%</b>	<b>120%</b>	<b>130%</b>
Periodo de pago descontado	2.09	2.17	<b>2.39</b>	2.44	2.61	2.88
Tasa interna de retorno	63.37%	58.68%	<b>49.39%</b>	47.22%	41.90%	34.99%
Valor presente neto	58,498,244	51,377,998	<b>41,257,753</b>	36,137,507	29,017,261	20,897,016
Inversión inicial requerida	37,000,000	37,000,000	<b>40,000,000</b>	38,000,000	38,000,000	39,000,000

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la tabla 29, el negocio es más sensible a variaciones en los precios de venta. Una variación en los precios de venta que implique vender al 70% del escenario inicial propuesto, reduciría la TIR a 5.70% lo cual hace inviable el negocio ya que es inferior a la tasa de mínima de retorno del 16% y da un VPN negativo que indica que la empresa no genera valor. Por el contrario, vender a precios correspondientes al 120% del valor original reducen la inversión inicial a \$37 millones de pesos y el periodo de pago descontado a tan solo 1.92 años. La TIR en este escenario es la más alta de todas las variaciones de sensibilidad realizadas (incluso para volumen de ventas y precio de compra) y corresponde al 73%.

Variaciones en el volumen de ventas no afectan significativamente los indicadores financieros de la empresa. Esto se da gracias a que la empresa maneja un sistema de producción *make to order*. La empresa puede tolerar una reducción de ventas del 50% y la TIR se mantiene en 17.52% que está aún por encima de la tasa mínima de retorno, bajo esta situación la inversión requerida es de \$41 millones de pesos que se recuperan en 3.86 años.

Con relación a variaciones en el precio de compra de materias primas, un incremento del 30% mantienen la TIR en 34.99% muy por encima de la tasa mínima de retorno de 16%, y el periodo de pago descontado es de 2.88 años. Es decir, estas variaciones no impactan tan significativamente los indicadores financieros de la empresa.

## 11. Cronograma de Implementación

En la ilustración 12 se detallan cronológicamente las actividades principales necesarias para dar inicio a las operaciones de la empresa.

**Ilustración 12.** Cronograma de implementación

ID	Actividad	Inicio	Fin	Duración	jun. 2020			jul. 2020				ago. 2020				sept. 2020				
					14/6	21/6	28/6	5/7	12/7	19/7	26/7	2/8	9/8	16/8	23/8	30/8	6/9	13/9	20/9	
1	Constitución y registro de la empresa	15/06/2020	10/07/2020	4w	■															
2	Compra de equipos y software	13/07/2020	17/07/2020	1w					■											
3	Creación de catálogo de diseños	13/07/2020	7/08/2020	4w					■											
4	Creación de catálogo de telas	27/07/2020	21/08/2020	4w									■							
5	Creación de inventario base de materias primas	10/08/2020	28/08/2020	3w									■							
6	Creación y promoción de perfil de la empresa en redes sociales	31/08/2020	25/09/2020	4w									■							
7	Contratación de auxiliar de costura	31/08/2020	11/09/2020	2w									■							
8	Capacitación a socios y auxiliar de costura	14/09/2020	2/10/2020	3w									■							
9	Inicio de operaciones	14/09/2020	2/10/2020	3w									■							

Fuente: Elaboración propia

## **12. Conclusiones.**

La Ejecutiva será una empresa de confección de ropa personalizada a la medida para mujeres ejecutivas ubicadas en labores de alta demanda de tiempo. Prestará su servicio a domicilio para toma de medidas y entrega de las prendas. La propuesta de valor de la empresa busca satisfacer una falencia presente hoy en el gremio de la confección que está relacionada con el incumplimiento de los tiempos de entrega acordados con las clientes.

La inversión inicial necesaria para iniciar las operaciones de la empresa corresponde a \$40 millones de pesos que serán distribuidos en adquisición de equipos de comunicación, licencias de software, máquinas para dotar el taller de confección, gastos de constitución de la empresa y mantener un colchón de efectivo. Esta inversión será cubierta con aportes de los 3 socios fundadores. En el análisis realizado para 4 años de operación muestra que no se requiere inyecciones adicionales de efectivo.

El análisis económico y financiero de la empresa muestra que es un negocio viable que alcanzará el punto de equilibrio durante el segundo año de operación. Tendrá un crecimiento sostenido en las utilidades netas y alcanzará un 27% de utilidad neta sobre las ventas en el cuarto año de operación correspondiente a \$38 millones de pesos. En un escenario ácido que no considera el valor de liquidación de empresa en el cuarto año de operación, la TIR es de 49.39% superior a la tasa mínima de retorno planteada del 16%. El VPN es de \$41 millones de pesos y un periodo de pago descontado para la inversión inicial de 2.39 años.

La variable crítica a monitorear para garantizarla la rentabilidad y factibilidad de la empresa es el precio de venta. Una variación en el precio afecta significativamente los indicadores financieros de tal manera que reducir el precio al 50% vuelve inviable el negocio al obtener un VPN negativo y una TIR de 5.70% que es muy inferior a la tasa mínima de retorno del 16%.

Variaciones en el volumen de ventas no afectan en mayor medida debido a que la empresa funciona bajo un modelo de *make to order*.



### 13. Referencias

- Cámara de Comercio de Cali. (18 de Enero de 2020). Obtenido de <https://www.ccc.org.co/programas-y-servicios-empresariales/plataforma-cluster/sistema-moda/>
- Inexmoda. (1 de Noviembre de 2019). Obtenido de [http://www.saladeprensainexmoda.com/wp-content/uploads/2020/01/Informe\\_Sistema\\_Moda\\_-\\_Noviembre\\_2019.pdf](http://www.saladeprensainexmoda.com/wp-content/uploads/2020/01/Informe_Sistema_Moda_-_Noviembre_2019.pdf)
- Raddar. (1 de Diciembre de 2019). Obtenido de <https://raddar.net/wp-content/uploads/2020/01/Micro-2019-Pagina-.pdf>
- Revista Dinero. (11 de Mayo de 2019). Obtenido de <https://www.dinero.com/economia/articulo/nuevos-aranceles-a-confecciones-haran-que-se-encarezca-la-ropa-importada/278724>
- Revista Dinero. (23 de Enero de 2020). Obtenido de <https://www.dinero.com/empresas/confidencias-on-line/articulo/cuanto-gastaron-los-colombianos-en-moda-durante-el-2019/281119>
- Revista Semana. (9 de Septiembre de 2019). Obtenido de <https://www.semana.com/contenidos-editoriales/valle-del-cauca-la-tierra-sabe/articulo/por-que-cali-y-el-valle-del-cauca-se-convirtieron-en-un-referente-de-moda-internacional/630882>
- Revista Semana. (01 de Febrero de 2020). Obtenido de <https://www.semana.com/contenidos-editoriales/moda-asi-lo-hacemos/multimedia/historia-de-la-moda-en-colombia/533547>

## **Anexos**

### **ANEXO 1: Instrumento guía para entrevistas en profundidad**

Se realizaron entrevistas en profundidad a 20 mujeres para conocer sus experiencias en el uso y compra de prendas de vestir para uso en el trabajo como ejecutivas. Las preguntas realizadas fueron:

#### Conocimiento general

1. ¿Cuándo fue la última vez que compraste ropa y como te fue en esa ocasión? ¿Cada cuánto renuevas tus prendas para trabajar?

R/ han comprado ropa recientemente, alrededor del último mes. La experiencia en general fue buena. Sin embargo, algunas entrevistadas enviaron a ajustar algunas prendas que no encontraron a su medida. Renuevan o adquieren prendas de vestir cada 3 meses aproximadamente.

2. ¿Usualmente consigues ropa que se ajusta a tus medidas?

R/ Encuentran ropa que se ajusta a la medida, pero no en todos los almacenes, por lo que deben destinar bastante tiempo para encontrar la prenda que buscan.

3. Con que frecuencia asistes a eventos especiales: ¿reuniones ejecutivas, congresos, juntas, cocteles de trabajo, etc.?

R/ En promedio asisten a reuniones especiales una vez por trimestre.

4. ¿Has buscado asesorías de moda o para la forma de vestir? ¿Por qué lo has hecho o por qué no lo has hecho?

R/ La mayoría no han buscado la asesoría para vestir porque no sabían que existe este tipo de servicio, consideran que tienen buen gusto o porque creen que puede ser muy costoso.

### Confección de prendas

5. ¿Has enviado a confeccionar ropa alguna vez?

R/ La mayoría de las entrevistadas si ha enviado ropa a confeccionar, pero preferirían no hacerlo porque no conocen una modista de confianza, temen que les vayan a dañar la tela o no le hagan el vestido como ellas quieren.

6. ¿Qué tipo de prendas envías a confeccionar con mayor frecuencia y por qué?

R/ No tienen un tipo de prenda en especial que manden a confeccionar, lo hacen de acuerdo a la necesidad dependiendo del evento al que quieran asistir o porque han visto algún modelo y lo quieren replicar.

7. ¿Usualmente cuánto tiempo tarda el servicio de confección y qué tan satisfecha estas con eso?

R/ En promedio el servicio de confección tarda 15 días y están satisfechas con esos tiempos.

8. ¿Qué problemas has tenido con este servicio?

R/ La mayoría en general manifestaron la inconformidad con los tiempos de entrega de las modistas, porque no cumplen con los tiempos que se comprometen.

9. ¿Cuánto tiempo consideras adecuado para la confección de una prenda?

R/ En general consideran que 15 días sería adecuado el tiempo de confección de una prenda, pero entienden que este tiempo puede variar de acuerdo a la complejidad del diseño.

### Ajuste de prendas

10. ¿Envías o has enviado prendas a ajustar?

R/ Todas en algún momento han enviado a ajustar alguna prenda.

11. ¿Qué tipo de prendas envías a ajustar con mayor frecuencia y por qué?

R/ Se envían a ajustar diferentes tipos de prenda, principalmente pantalones, pero en general se envían porque no se ajustan a los cuerpos.

12. ¿Usualmente cuánto tiempo tarda el servicio de ajuste y qué tan satisfecha estas con eso?

R/ El tiempo de ajuste en promedio es de una semana.

13. ¿Qué tipo de inconvenientes tienes cuando envías a ajustar tu ropa?

R/ Se presentan varios inconvenientes, entre los que se encuentra el no entregar la prenda en el tiempo acordado, no se realiza el arreglo de acuerdo a como lo solicitan y en algunos casos les dañaron las prendas.

14. ¿Cuánto tiempo consideras adecuado para el ajuste de una prenda?

R/ Una semana en promedio consideran que sería un tiempo adecuado para el ajuste de una prenda.

### Competidores

15. ¿Finalmente, en qué lugares compras ropa con mayor frecuencia y por qué?

R/ Generalmente compran la ropa en Zara, Estudio F, Naf, el Armario de Simona y algunas por sus cuerpos tienen tiendas no tan reconocidas en las que consiguen sus prendas.

16. ¿Si tienes un evento especial como es el proceso para seleccionar tu vestuario? (usa la ropa de su closet, consigue prendas en tiendas físicas, consigue prendas en tiendas virtuales o hace confeccionar la prenda).

R/ En general consideran como primera opción el conseguir la prenda en tiendas físicas. Buscan opciones en medios digitales como Pinterest y tratan de replicar el vestuario combinando prendas de su closet con prendas que deben adquirir en tiendas físicas y estos hace que tomen mucho tiempo para encontrar la prenda que se ajuste a su medida y corresponda a lo visualizado en Pinterest.

**ANEXO 2: Ficha Técnica**

LA EJECUTIVA ropa a tu medida			
CLIENTE			FIGURIN: PAG:
DIRECCIÓN			RECIBIDO:
TELEFONO/CELULAR:			
FECHA DE RECIBIDO:			
FECHA DE ENTREGA:			
MEDIDAS			DISEÑO
BUSTO:		ALTURA CADERA:	
CINTURA:		ALTURA CADERA PER:	
CADERA:		SISA:	
TD:		TE:	
CD:		CP:	
AB:		SB:	
P:		IMP:	
H:		MPD:	
CUELLO:		MPE:	
AE:		IMPERIO	
ESCOTE DELANTERO:			
ESCOTE PÓSTERIOR:			
LB:		TALLA BRASIER:	
LF		DROP:	
LMC		PMC:	
LM3/4		PM3/4	
LML:		PML:	
L SLACK:		AR:	
CR:		MUSLO:	
L SHORK:		GRUESO BRAZO:	
TIRO:		MAMARIO:	
ENTREPIERNA:		SUBMAMARIO:	
OBSERVACIONES			DISEÑO
			INSUMOS
			MUESTRA DE TELA