

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A  
LA CONFECCION Y COMERCIALIZACION DE UNIFORMES ESCOLARES.**

**BIBIAN LINEY ARENAS MAZO**

**INSTITUCION UNIVERSITARIA PASCUAL BRAVO  
FACULTAD DE PRODUCCION Y DISEÑO  
TECNOLOGIA EN DISEÑO TEXTIL Y DE MODAS  
MEDELLIN  
2013**

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A  
LA CONFECCION Y COMERCIALIZACION DE UNIFORMES ESCOLARES.**

**BIBIAN LINEY ARENAS MAZO**

**Asesora:**

**BANNESA OSORIO CASTAÑO**

**Economista Especialista en Gerencia Financiera**

**INSTITUCION UNIVERSITARIA PASCUAL BRAVO**

**FACULTAD DE PRODUCCION Y DISEÑO**

**TECNOLOGIA EN DISEÑO TEXTIL Y DE MODAS**

**MEDELLIN**

**2013**

Nota de Aceptación

---

---

---

---

---

---

Firma del presidente del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del asesor

Medellín, junio 07 de 2013

Esta tesis va dedicada a todos y a cada una de las personas que me colaboraron en la investigación y construcción de este trabajo, les agradezco en especial a Carlos Villegas López y Banessa Osorio Castaño, profesores del área de emprendimiento de la Institución universitaria pascual bravo, ya que sin su apoyo no hubiera sido posible el desarrollo del este plan de negocios. Por último y no menos importante, agradezco a mi querido esposo John Nariño que con su apoyo incondicional me colaboro en brindarme las herramientas necesarias para la consecución de mi carrera y de la tesis; a Sara y a Erick mis dos hijos, que los amo profundamente y agradezco su sacrificio.

A todos y a cada uno de ellos muchas gracias.

## **AGRADECIMIENTOS**

De antemano agradezco a todos los profesores de la universidad Pascual Bravo que me colaboraron en el tema de mi tesis.

Alexandra María Lezcano Hincapié, Ex decana de la Unidad de Producción Industrial, quien me brindó su apoyo y colaboración durante la mayor parte de mi carrera.

Bannesa Osorio Castaño, asesora asignada al proyecto, por su orientación incondicional en el desarrollo de cada proceso por el cual paso este trabajo de grado.

A la Unidad de Emprendimiento, en cabeza de Carlos Enrique Villegas López, Ingeniero especializado en Gerencia Integral, que con su apoyo incondicional, colaboración y disponibilidad me brindo sus conocimientos y fue parte fundamental de este proyecto.

A la Institucion Educativa Santa Juana de Lestonnac pieza fundamental para la experiencia y realizacion de este proyecto de grado.

A todas las empresas y personas que de una u otra forma aportaron sus conocimientos y criterios para la realización de este proyecto.

## CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
INTRODUCCION .....	12
1. PLATAFORMA ESTRATÉGICA .....	16
1.1 MISION .....	16
1.2 VISION.....	16
1.3 OBJETIVOS.....	16
1.3.1 Objetivo General .....	16
1.3.2 Objetivos Específicos.....	16
1.3.3 Valores Corporativos .....	17
1.3.4 Políticas de calidad de NARS SPORT .....	18
2. MÓDULO DE MERCADOS.....	20
2.1 JUSTIFICACIÓN O PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA. ....	20
2.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA. ....	23
2.3 ANÁLISIS DEL SECTOR .....	25
2.3.1 Sector textil .....	25
2.3.2 Generalidades de la industria textil .....	27
2.3.3 Fibras textiles.....	27
2.3.4 Producción textil.....	28
2.3.5 Tipos de textiles .....	32
2.3.6 Normativas gubernamentales .....	32
2.3.7 Industria textil colombiana.....	33
2.3.8 Tecnología y maquinaria.....	35
2.3.9 Oferta y demanda local .....	37
2.3.10 Cadena textil y confección en Colombia .....	38
2.4 ANÁLISIS DEL MERCADO.....	41
2.4.1 Investigación de mercados .....	41
2.4.2 Recolección de datos.....	42
2.4.3 Conclusiones de la encuesta .....	47
2.4.4 Mercado potencial.....	48

2.4.5 Segmentación del mercado .....	49
2.4.6 Normatividad colombiana sobre los uniformes .....	49
2.4.7 Consumo aparente .....	53
2.5 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA .....	56
2.5.1 Empresas competidoras .....	57
3. ESTRATEGIAS DE MERCADO.....	58
3.1 CONCEPTO DEL PRODUCTO O SERVICIO .....	58
3.1.1 Descripción básica uniformes escolares .....	58
3.1.2 Especificaciones o características .....	59
3.1.3 Para que se usa del producto o servicio .....	60
3.1.4 Diseño.....	60
3.1.5 Calidad.....	60
3.1.6 Empaque.....	61
3.1.7 Embalaje .....	61
3.1.8 Fortalezas y debilidades del producto frente a la competencia.....	62
3.1.9 Materia prima .....	63
3.2 DISTRIBUCIÓN .....	63
3.2.1 Canales de distribución.....	63
3.2.2 Métodos de despacho y transporte .....	63
3.2.3 Costos del transporte y seguros .....	64
3.2.4 Política de inventario de producto terminado .....	64
3.3 PRECIOS.....	64
3.3.1 Análisis del precio con respecto a la competencia:.....	64
3.3.2 Punto de equilibrio .....	64
3.3.3 Condiciones de pago .....	66
3.3.4 Impuesto a las ventas: .....	66
3.3.5 Estrategias a utilizar frente a una guerra de precios.....	67
3.3.6 Método utilizado para la definición del precio. ....	67
3.4 PROMOCIÓN: .....	67
3.4.1 Descuentos por volumen o pronto pago .....	67
3.4.2 Manejo de clientes especiales: .....	68
3.4.3 Descripción de promociones eventuales para motivar la venta .....	68
3.5 COMUNICACIÓN Y PUBLICIDAD.....	68

3.5.1 Definir las estrategias de difusión del producto o servicio .....	68
3.5.2 Medios y tácticas de comunicación a utilizar .....	68
3.5.3 Costos de la estrategia a utilizar .....	69
3.6 SERVICIOS .....	69
3.6.1 Procedimientos para otorgar garantías y servicios post ventas .....	69
3.6.2 Mecanismos de atención a clientes .....	70
3.7 ESTRATEGIA DE APROVISIONAMIENTO DE MATERIAS PRIMAS .....	70
3.7.1 Formas de aprovisionamiento compra al por mayor .....	70
3.7.2 Precios de adquisición .....	70
3.7.3 Descuento por pronto pago o volumen. ....	71
3.8 PROYECCIÓN DE VENTAS .....	71
4. MÓDULO OPERATIVO .....	72
4.1 OPERACIÓN .....	72
4.1.1 Ficha Técnica del Producto ó Servicio: .....	72
4.1.2 Valor agregado de NARS SPORT. ....	81
4.1.3 Estado de Desarrollo. ....	81
4.1.4 Plan de Producción.....	83
4.2 PLAN DE COMPRAS .....	83
4.3 COSTOS DE PRODUCCIÓN .....	85
4.4 INFRAESTRUCTURA.....	88
4.4.1 Infraestructura.....	88
4.4.2 Parámetros Técnicos Especiales:.....	91
5. MÓDULO ORGANIZACIONAL .....	92
5.1 ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL .....	92
5.5.1 Análisis DOFA.....	92
5.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	93
5.3 ASPECTOS LEGALES .....	93
5.4 COSTOS ADMINISTRATIVOS .....	94
6.MODULO FINANCIERO .....	94
6.1 INTERPRETACION FINANCIERA.....	108
6.1.1Indicadores de rentabilidad .....	108
6.1.2 Costo de capital .....	110
6.1.3 EVALUACIÓN ECONÓMICA .....	111



7. PLAN OPERATIVO.....	113
7.1METAS SOCIALES.....	114
7.2 IMPACTO ECONÓMICO, REGIONAL, SOCIAL Y AMBIENTAL.....	115
8. CONCLUSIONES .....	120
CIBERGRAFIA.....	122
ANEXOS .....	125

## LISTA DE GRÁFICAS

	<b>Pág.</b>
Gráfica 1. Producción mundial del algodón, la lana y las fibras sintéticas y artificiales. Participación de cada componente, en porcentajes.....	29
Gráfica 2. Evolución de la producción mundial de textiles. En miles de toneladas, 1974-2007.....	33
Gráfica 3. Composición del comercio mundial de mercancías. 2007. Según ramas productivas.....	41
Gráfica 4. ¿Dónde prefiere usted comprar sus uniformes escolares?, .....	43
Gráfica 5. ¿Cuál de los siguientes factores considera importantes a la hora de realizar la compra? .....	43
Gráfica 6. ¿Con que frecuencia compra el uniforme completo? .....	43
Gráfica 7. ¿Con que frecuencia compra la sudadera del uniforme? .....	44
Gráfica 8. ¿Con que frecuencia compra la camiseta del uniforme?.....	45
Gráfica 9. ¿Con que frecuencia compra la chaqueta del uniforme? .....	45
Gráfica 10. ¿Cuánto dinero destina a la compra de las prendas del uniforme? ....	46
Gráfica 11. ¿Cómo considera que son los precios de estas prendas? .....	46
Gráfica 12. Cuando ha decidido realizar la compra del uniforme ¿ha encontrado la talla que solicita? .....	47
Gráfica 13. ¿Cómo considera que es el tallaje del uniforme?.....	47

## LISTA DETABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Ficha Técnica de La Encuesta .....	42
Tabla 2. Empresas competidoras .....	57
Tabla 3. Productos de NARS SPORT.....	59
Tabla 4. Datos para el análisis de punto de equilibrio.....	65
Tabla 5. Feicha técnica de confeccion .....	65
Tabla 6. Plan de ventas .....	83
Tabla 7. Insumos por unidad de camiseta .....	83
Tabla 8. Insumos por unidad de sudadera.....	84
Tabla 9. Insumos por unidad de chaqueta.....	84
Tabla 10. Costos de camiseta talla 8 .....	85
Tabla 11. Ostos de sudadera talla 8 .....	86
Tabla 12. Costos De Chaqueta Talla 8 .....	87
Tabla 13. Costos fijos .....	88
Tabla. 14. Cronograma de actividades .....	113

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Consumo aparente de las confecciones .....	53
Figura 2. Empaque .....	61
Figura 3. Embalaje.....	62
Figura 4. Procedimiento para garantías.....	69
Figura 5. Prototipos de NARS SPORT .....	82
Figura 6. Mesa de corte: medida de 4 metros por 2.5 de 6. ancho.....	88
Figura 7. Cortadora: Cortadora vertical.....	89
Figura 8. Maquina Industrial Plana .....	89
Figura 9. Maquina Industrial Fileteadora.....	90
Figura 10.maquina industrial recubridora.....	90
Figura11. Estanterias Y Vitrinas.....	91

## LISTA DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
Anexo A. Presentación de la encuesta .....	125
Anexo B . ley 1258 de 2008 (diciembre 5) .....	128

## INTRODUCCION

Los uniformes juegan un papel importante en la atmosfera escolar, el éxito académico y el comportamiento, además de que crea un ambiente positivo y productivo para el aprendizaje, mejoramiento de la disciplina en los alumnos desde temprana edad, mejoramiento del rendimiento académico, incremento de la autoestima y la confianza, disminuye en términos generales el costo del vestuario para los padres de familia, promociona el espíritu de grupo, reduce estratificación social y disminuye las tasas de delincuencia y violencia escolar.

Por todas estas razones el uniforme es un aspecto clave en el día a día de las instituciones, es por esto que la confección y distribución del mismo debe ser asumida por una empresa con experiencia, responsabilidad profesionalismo que además consienta el bolsillo de sus clientes.

Centrándose en la problemática económica que viene desde hace bastantes años, a nivel escolar, por los altos precios ofrecidos a los padres de familia para los uniformes de sus hijos y principalmente en la inconformidad de los estudiantes que expresan a su vez la personalidad de cada uno a través de ellos, se creara una microempresa cuyo sentir sea beneficiar la economía de los padres de familia y al estudiante; obviamente brindando una calidad excelente pero produciendo grandes cantidades, lo que beneficiara los costos; teniendo como valor agregado el balance justo entre la uniformidad exigida por las instituciones educativas.

El proyecto principia con la investigación de mercado con el fin de conocer las necesidades del mercado objetivo y los problemas más habituales exteriorizados por la oferta. Luego se hace un plan de mercado que señale la viabilidad comercial y concluya la demanda que podría tener y así definir las estrategias para entrar en el mercado. A continuación se evalúa la parte técnica para establecer el proceso del producto y propone su distribución. Posteriormente se determina en el estudio

legal los tipos de sociedad y procesos de constitución de la empresa. Por consiguiente se hace el estudio económico y financiero que determina que tan rentable es el proyecto y si es viable la inversión.

## **1. PLATAFORMA ESTRATÉGICA**

### **1.1 MISIÓN**

NARS está enfocada a ofrecer un servicio orientado a la satisfacción total, superando las expectativas de nuestros clientes y generando en ellos permanencia y lealtad, a través de propuestas creativas al conservar el equilibrio entre uniforme-moda, fabricación y comercialización de uniformes escolares y dotaciones empresariales que además mantengan la mejor relación: calidad-precio.

### **1.2 VISIÓN**

NARS se proyecta para el año 2015 a ser una empresa ágil dinámica y reconocida, que este siempre a la vanguardia de las últimas tendencias del mercado, manteniendo constantemente el mejoramiento continuo y al cliente como su principal razón de ser.

### **1.3 OBJETIVOS**

#### **1.3.1 Objetivo General**

Elaborar un plan de negocio para analizar la viabilidad de la creación de una empresa dedicada a la confección y comercialización de Uniformes Escolares, que responda a las exigencias cada vez más específicas del mercado y su segmento en la ciudad de Medellín.



### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Definir un plan de Marketing que nos sirva como herramienta para conocer nuestros clientes.
- Establecer una estrategia de precios que le permita a la empresa ser muy competitiva y permanecer en el mercado de los uniformes.
- Realizar una investigación de mercados que permita de una manera amplia conocer a la competencia, y a su vez las inconformidades de los clientes potenciales.
- Establecer un plan de costos de cada producto, que permita realizar la contratación de maquilas, garantizando la calidad de las prendas y la rentabilidad del negocio.
- Realizar un análisis financiero que nos permita analizar la factibilidad de un buen funcionamiento a nivel económico de la empresa.

### **1.3.3 Valores Corporativos**

Calidad: Todo producto, actividad y tarea realizados por NARS SPORT, son desarrollados con calidad humana, administrativa y técnica, buscando siempre la satisfacción del cliente.

Ética: Para NARS SPORT es fundamental la valoración moral de los actos de sus colaboradores, clientes, proveedores y demás personas actuando satisfactoria y honestamente frente a los mismos.

Disciplina: Para NARS SPORT es absolutamente necesario establecer y comunicar normas, pautas y conductas que faciliten un clima laboral adecuado que se refleje en altos y oportunos niveles de productividad.

Efectividad: El desempeño de las actividades, se desarrolla bajo parámetros de eficiencia y eficacia, orientada siempre a la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes.

Trabajo en Equipo: El trabajo en equipo constituye la única forma de lograr los objetivos.

Espíritu Emprendedor: Esta empresa se caracterizara por la constante búsqueda de la mejor tecnología existente para la empresa. En los negocios en los cuales participamos, incorporamos lo que aprendemos de los mejores y marcamos la ruta de innovación del sector.

#### **1.3.4 Políticas de calidad de NARS SPORT**

- Mantener una excelente imagen
- El cliente siempre tiene la razón
- Atender al cliente es responsabilidad de todos los integrantes de la empresa, para lo cual deberán conocer los procedimientos a fin de orientarlos. Todos los integrantes de la empresa deben mantener un comportamiento ético.. Los puestos de trabajo en la empresa son de carácter polifuncional; ningún trabajador podrá negarse a cumplir una actividad para la que esté debidamente capacitado.
- Brindar trato justo y esmerado a todos los clientes, en sus solicitudes y reclamos considerando que el fin de la empresa es el servicio a la comunidad.

- La calidad de nuestro trabajo debe ser nuestro punto más importante y está enfocada en la satisfacción del cliente.
- Reconocimiento al personal por ideas de mejora y/o ahorro de la empresa  
Todos los integrantes de la empresa deben mantener un comportamiento ético.
- Impulsar el desarrollo de la capacidad y personalidad de los recursos humanos mediante acciones sistemáticas de formación.
- Mantener una sesión mensual, a fin de mantenernos actualizados en nuestros productos (para la satisfacción del cliente) y considerar planes y programas, definir prioridades plantear soluciones.
- Usar materia prima de calidad para darle un producto de agrado al cliente

### **1.3.5 Reglamento de Trabajo de Nars Sport**

- Realizar todo trabajo con excelencia.
- Mantener limpia y ordenada la producción para un buen proceso.
- Realizar su trabajo sin distracciones
- Los empleados cuentan con un horario de almuerzo el cual tiene que ser respetado.  
Tener puntualidad
- Se debe trabajar con esmero y dedicación
- Habrá sanciones por faltas injustificadas
- Una falta: Amonestación.
- Dos faltas: Rescisión de contrato.

## 2. MÓDULO DE MERCADOS

### 2.1 JUSTIFICACIÓN O PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Por lo general comprar uniformes escolares resulta más costoso que comprar ropa de calle en los grandes almacenes, muchos padres argumentan que la compra de uniformes escolares termina resultando más económica que comprar otras prendas de ropa (de marca o de última moda). Las escuelas argumentan que los uniformes escolares son más económicos que la ropa de marca y además es más duradera. Los uniformes están hechos de materiales que duran mucho y vienen preparados para lavarlos de forma repetida. Además, los uniformes escolares se heredan entre hermanos.

Por otro lado, aquellos que se oponen a los uniformes escolares dicen que no existe ninguna necesidad de comprar ropa de marca a los niños para ir al colegio. De nuevo, argumentan que esta es una excelente ocasión para explicar a los niños que hay cosas mucho más importantes en la vida que comprar y llevar ropa de marca. Otros padres dicen que la ropa de marca la tendrán que comprar de todas formas, ya que los niños se la quieren poner los días festivos. Al final, argumentan, la compra de un uniforme de colegio siempre es adicional.

**Los uniformes de colegio son difíciles de encontrar en determinadas épocas del año**, especialmente en las ciudades más pequeñas. La demanda de uniformes está muy concentrada en el inicio del curso escolar. Por este motivo y dada la cantidad de almacenamiento y exposición que requieren, muchas tiendas los venden únicamente a principios del curso escolar. Por ello y si en un momento determinado del año, los padres necesitan comprar alguna prenda de uniforme para sus hijos, la probabilidad es alta de que no puedan encontrarla o por lo menos no inmediatamente.

**Algunos uniformes de colegio presentan problemas de seguridad.** La mayoría de los uniformes escolares de los niños incluyen una corbata. Cuando un niño está jugando, la corbata pueden quedar atrapada en cualquier lugar y producirle al niño unas lesiones importantes, incluso llegar a ahogarle.

Los **uniformes escolares** suelen ser caros y este es uno de los motivos por los que muchos padres están en contra de los mismos. A continuación exponemos los motivos por la que los precios de los uniformes pueden llegar a ser muy caros.

**Producción en pequeñas cantidades.** Gran parte de los colegios tienen diseños de uniformes específicos o exclusivos para su colegio. Este aspecto impide que los fabricantes puedan fabricarlos en grandes cantidades y abaratar así el coste de producción.

**Pocas tiendas los ofrecen.** Cada colegio tiene su propio uniforme, por lo que las tiendas que venden uniformes necesitan tener u ofrecer un amplio surtido y tener un gran almacén. Por este motivo, sólo algunas tiendas y comercios tienen la posibilidad de ofrecerlos.

**Posibilidad de corrupción del centro o del director del colegio.** Cuando un colegio impone un uniforme, existe la tentación de que el director del centro o cualquier otra persona que trabaja en el colegio intente aprovecharlo pactando con un fabricante o distribuidor local. Este problema de corrupción se ha dado en algunas escuelas. Este problema va en perjuicio de los padres que tendrán que abonar un mayor precio por unos uniformes del que tendrían que abonar en condiciones normales.

Todos estos aspectos hacen que la venta de uniformes se haya convertido en un mercado cautivo, con pocos fabricantes que los fabrican y pocas tiendas que los venden. Estos aspectos casi siempre van en perjuicio de los padres, que tendrán

que pagar un mayor precio por estos uniformes. Sin embargo, ya están saliendo fabricantes de gran volumen que venden a precios cada vez más reducidos, por lo que el precio o coste de los mismos, cada vez es menos diferencial. Aunque pueda parecer contradictorio, los uniformes escolares a menudo suponen un ahorro en costes.

**Los Uniformes escolares suponen un ahorro para muchos padres.** Si bien es cierto que los uniformes escolares cuestan dinero, no es menos cierto que en la sociedad occidental los compañeros de clase, la industria de la moda y otras presiones sociales que se ejercen sobre los niños pueden obligarles a llevar la ropa o prendas de última moda. Esto exige altos desembolsos de dinero.

Los niños y niñas, especialmente a partir de una determinada edad, no quieren ir vestidos todos los días con la misma ropa. Esto exige la necesidad de tener un amplio vestuario para ir al colegio con el consiguiente coste que ello implica. Si además, la ropa tiene que ser de una marca prestigiosa o de la última moda, los costes son todavía más elevados.

No es desconocido para todos la inconformidad constante de los niños y aun más de los jóvenes con el uso de los uniformes; pero acaso alguna vez se ha hecho la labor de investigar y constatar ¿qué tan cómodos son o cuál es su inconformidad? Precisamente este será uno de los problemas que se trata de solucionar con esta iniciativa, consciente de que la moda se ha convertido en parte fundamental de la vida de los jóvenes, buscare un equilibrio entre la uniformidad y la evolución de la moda.

También se tiene conocimiento en que el trabajo textilero en Medellín, refiriéndose a confección tiene también unas temporadas que son más fuertes entre Mayo – Junio hasta principio de Diciembre, el resto de meses se tiene una cantidad innumerable de talleres confeccionistas sin trabajo, mucho de ellos dirigidos por

madres cabeza de hogar que no tienen otro sustento para su familia; esta iniciativa lograra subsanar en un alto porcentaje este fenómeno al menos para 4 o 5 talleres que estén dispuestos a confeccionar para él.

## **2.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.**

Sobre los Uniformes escolares existen muchas disputas y diferentes opiniones. Algunos argumentan que el Uniforme escolar es necesario. Otros sostienen la opinión de que perjudica el desarrollo armonioso de la personalidad. Hay personas que creen que los uniformes de la Escuela -es la invención de la dirección soviética. Pero no lo es. La historia de la creación de los uniformes va desde un período de tiempo mucho antes.

Puede incluso el nombre de la fecha exacta de la introducción de los uniformes escolares en Rusia. Esto sucedió en 1834. Ese año se produjo la aprobación de la ley, que establece un tipo separado de uniformes civiles. Estos incluyen uno para gimnasia, y otro de traje. Los trajes, que estaban destinados a los niños de aquella época eran una especie de combinación de vestimenta masculina militar y civil. Estos niños llevaban trajes, no sólo durante el horario escolar, sino también después de ellos.

Al mismo tiempo, comenzó el desarrollo de la educación y las mujeres accedieron a ella. Por lo tanto, los uniformes tuvieron que realizarse también para las niñas. En 1986, hubo un primer diseño para las niñas. Era un traje muy estricto y modesto. Se veía algo como esto: longitud vestido de lana marrón debajo de la rodilla. Esta modestia en el vestir fue adornada con collares y puños blancos. Contaba con un accesorio, un el delantal negro. Antes de la revolución de la educación de los niños podría decirse que los uniformes escolares era una especie de índice de riqueza y la pertenencia a la clase distinguida.

Desde que llegó al poder en 1918, los comunistas, los uniformes escolares fueron abolidos. Ellos la consideraban una exageración burguesa. Sin embargo, en 1949 los uniformes fueron devueltos. La verdad ahora no simboliza un mayor estatus social, y viceversa, la igualdad de todas las clases. El Vestido de las niñas no ha sufrido ningún cambio, se trataba de una réplica exacta de vestir escolares. Los niños en la escuela se estaban preparando para el papel de defensores de la patria. El Vestuario de la escuela, así como los trajes militares consistía en pantalones y túnicas con cuello alto.

Sólo en 1962 hubo un cambio de uniformes, pero la versión sólo para chicos". fue reemplazado por un traje de lana gris, que tenía una mirada militar. Para más similitud con los muchachos militares llevaban cinturones con hebilla, la tapa con una escarapela, además cortado por la máquina. Para las niñas se presentó un vestido de uniforme, que consistía en un delantal blanco y medias blancas. En el pelo se entrelazan lazos blancos. En los días de semana las chicas se les permitieron trenza de color marrón o cinturón negro.

En los años setenta la ola de cambio universal, y se hicieron cambios en el uniforme escolar. Los niños ahora llevan el traje azul oscuro con mezcla de lana. La Chaqueta vaquera fue cortada. Las niñas también tenían un traje de tres piezas de la misma tela.

Después del colapso de la Unión Soviética en las escuelas se negaron a llevar el uniforme escolar obligatorio. Ahora, cada institución educativa de la propia Rusia decide introducir uno propio. Muchos de la elite secundaria y la escuela compraron el diseño y confección de uniformes escolares a casas de moda.



En Francia, el uniforme escolar se realizó desde 1927 hasta 1968. Incluso durante el reinado del Tercer Reich. Sólo los miembros de la Juventudes Hitlerianas vestían uniformes especiales.

## **2.3 ANÁLISIS DEL SECTOR**

### **2.3.1 Sector textil**

Hablar del sector textil en Colombia es remontarse hasta los orígenes de las principales industrias nacionales, símbolo a su vez de la industrialización que tuvo como epicentro a la capital de Antioquia en el siglo pasado. Baste pensar en Coltejer, Fabricato o Tejcóndor.

Sin embargo, en las últimas décadas se fue superando esa idea y más bien las textileras comenzaron a ser sinónimo de protección desmedida del Estado, atraso tecnológico y, sobre todo, baja competitividad internacional, según estudios como alguno del Banco Mundial.

Pero, la apertura económica obligó a modernizar las compañías para ser más competitivas, según lo han podido demostrar desde entonces, si bien ante las enormes dificultades que se tradujeron en la peor recesión de nuestra historia, a fines de la década anterior. Es un gran reto que han sabido enfrentar con éxito, por fortuna.

Prueba de ello -al decir del presidente de Ascoltex, Iván Amaya, es la amplia penetración de sus productos, tanto de textiles como de confecciones, a Estados Unidos, el mercado más competido del planeta.

Sólo que la competitividad se ha afectado, con el correspondiente efecto negativo sobre las exportaciones, por factores como la revaluación del peso que redujo de

manera sustancial el margen de utilidad, cuando no abriendo paso a cuantiosas pérdidas (estimadas este año en US\$60 millones).

Para colmo de males, la apreciación monetaria ha sido también un estímulo decisivo al contrabando, o sea, al ingreso masivo de telas y prendas de vestir que son adquiridas con dinero del narcotráfico, recurriendo al conocido lavado de dólares que nos han inundado.

El contrabando, en fin, es un terrible flagelo que no da su brazo a torcer, y claro, el resultado no es otro que el desplazamiento de la producción nacional, nada menos que hasta 20% del mercado.

Un asunto preocupante en grado sumo. En primer lugar, la baja demanda interna, agravada por el contrabando que atiza la revaluación, y, en segundo lugar, el poco nivel de crecimiento del sector (2,5%), donde pareciera no estarse sintiendo aún la reactivación.

Hay que tomar medidas, como es obvio. Para atacar el contrabando, con el máximo rigor posible; para enfrentar al narcotráfico, incluido el lavado de dólares, y para tomar medidas como las salvaguardias frente a la competencia desaforada de artículos provenientes de países como China. Las autoridades oficiales tienen la palabra.

Por fortuna, el sombrío panorama local es compensado en gran parte por la situación y las perspectivas favorables de los mercados externos, en especial de Estados Unidos y el área andina (la recuperación de Venezuela, sobre todo), aunque repetimos que la revaluación es un factor en contra, bastante negativo, más aún si se prolonga en los próximos meses.

Así, los beneficios del ATPDEA (Andean Trade Promotion and Drug Eradication Act - Ley de Promoción Comercial Andina y Erradicación de la Droga) han sido evidentes, pero con razón se reclama que deben ser permanentes, no que desaparezcan al vencerse en 2006 tales concesiones unilaterales de E.U. Es por tal motivo que se ve con buenas ojos la firma del TLC, lejos de temerle.

### **2.3.2 Generalidades de la industria textil**

Textil: término genérico (derivado del latín *texere*, 'tejer') aplicado originalmente a las telas tejidas, pero que hoy se utiliza también para filamentos, hilazas e hilos sintéticos, así como para los materiales tejidos, hilados, fieltros, acolchados, trenzados, adheridos, anudados o bordados que se fabrican a partir de los mismos. También se usa para referirse a telas no tejidas producidas mediante la unión mecánica o química de fibras.

### **2.3.3 Fibras textiles**

El término 'fibras textiles' se refiere a las que se pueden hilar o utilizar para fabricar telas mediante operaciones como tejido, trenzado o fieltro. El tejido, una de las primeras actividades artesanales, ya se practicaba en el neolítico, como lo demuestran los fragmentos de fibras de lino hallados en los restos de poblados lacustres de Suiza. En el antiguo Egipto los primeros textiles se tejían con lino; en la India, Perú y Camboya con algodón; en Europa meridional con lana y en China con seda.

**LINO:** Los primeros en utilizar el lino fueron los antiguos egipcios (probablemente la palabra lino se deriva de un vocablo egipcio).

**LANA:** Los antiguos pueblos del Cáucaso vestían mantos de lana denominados shal (de donde deriva la palabra chal). Las ovejas se criaban por su lana — además de por su carne y su piel— en toda la zona mediterránea.

**ALGODÓN:** Aunque el algodón es la fibra textil más común en la actualidad, fue la última fibra natural en alcanzar importancia comercial. En el siglo V a.C. el historiador griego Heródoto informaba que uno de los productos valiosos de la India era una planta silvestre cuyo fruto era el vellón.

En América, los habitantes del México prehispánico utilizaban algodón para elaborar telas. Durante los siglos XV y XVI los exploradores europeos encontraron textiles de algodón en las Antillas y Sudamérica. se convirtió en la fibra más importante del mundo en cuanto a su cantidad, su bajo costo y su utilidad.

**SEDA:** Según la leyenda china, la seda empezó a tejerse en el siglo XXVII a.C. durante el reinado del emperador Huang Ti, cuya esposa desarrolló supuestamente la técnica de devanar el hilo del gusano de seda para tejerlo.

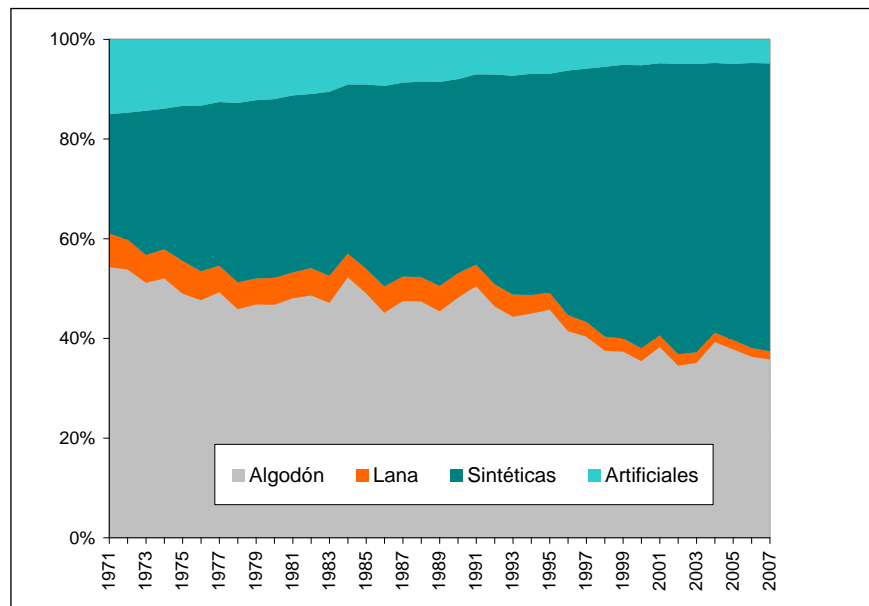
**FIBRAS SINTÉTICAS:** La belleza y el precio de la seda estimularon a muchos de los primeros científicos a desarrollar una fibra que se pareciera al hilo del gusano de seda.

#### **2.3.4 Producción textil**

La producción y distribución de textiles es relativamente complicada. Según el tipo de tela, la materia prima —tanto las fibras vegetales o animales como los productos químicos— puede prepararse de forma independiente o como etapa preliminar en la fabricación de la tela; por tanto, el número de procesos distintos implicados en la producción varía según cada producto textil.

La primera etapa en la fabricación de textiles implica la producción de la materia prima, ya sea el cultivo de algodón, lino u otras plantas, la cría de ovejas o gusanos de seda, o la producción química de fibras; a continuación, la fibra se hila y posteriormente se usa el hilo para tejer las telas. Después del teñido y el acabado, el material puede suministrarse directamente a un fabricante de productos textiles o a un minorista que lo vende a particulares que confeccionan prendas de vestir o ropa de casa.

**Gráfica 1. Producción mundial del algodón, la lana y las fibras sintéticas y artificiales. Participación de cada componente, en porcentajes**



Fuente: INET en base a CIRFS.

**Procesado de la fibra:** La fibra de algodón, el vellón de las ovejas o el lino deben ser procesados antes de hilarlos. El algodón en bruto se procesa con la desmotadora, que elimina las semillas y otras impurezas, antes de ser transportado en balas a la hilatura. Para obtener a partir del lino una fibra susceptible de ser hilada se utilizan diversas operaciones mecánicas y químicas. La lana debe ser clasificada y lavada antes de su hilado. La seda se desenrolla de

los capullos después de ablandar la goma natural en agua caliente, lo que permite una separación fácil sin romper las finas fibras. Los filamentos continuos se agrupan y se tuercen para formar hilos de varias hebras; los filamentos rotos y el material de desecho se hilan de forma similar a la empleada para las fibras de algodón, lana o lino. Las fibras sintéticas se suministran en forma de filamentos o de fibras cortas; la fibra de filamento continuo se convierte en hilo igual que la seda. Las fibras sintéticas cortas se procesan antes del hilado de forma similar al algodón crudo o la lana.

**Hilado** Para obtener hilo a partir de filamentos continuos basta torcerlos, pero en el caso de las fibras cortas hay que cardarlas para combinar las fibras en una estructura continua semejante a la de una cuerda, peinarlas para estirar las fibras largas y torcer las hebras continuas resultantes. El torcer más o menos los hilos determina algunas de sus características; una torsión ligera proporciona telas de superficie suave, mientras que los hilos muy torcidos producen tejidos de superficie dura, resistentes a la abrasión y menos propensos a ensuciarse y arrugarse; sin embargo, los tejidos hechos con hilos muy torcidos encogen más.

**Tejido:** Para tejer se utiliza el telar y dos conjuntos de hilos, denominados respectivamente urdimbre (o pie) y trama. Los hilos de la urdimbre van a lo largo del telar, mientras que los de la trama van en dirección transversal. La urdimbre está arrollada en enormes bobinas llamadas enjulios o enjullos, situadas a los pies del telar, y se enhebra en el telar formando una serie de hilos paralelos. La trama se suministra por los lados del telar desde unas bobinas que se cambian automática o manualmente cuando se acaba el hilo. La lanzadera del telar hace pasar los hilos de la trama a través del telar, entrelazándolos perpendicularmente con la urdimbre. Modificando el número de hilos de la urdimbre y alterando la secuencia con la que se levantan o se bajan se logran diferentes dibujos y texturas. Durante el tejido, una capa protectora provisional conocida como imprimación protege los hilos de la urdimbre para evitar que se dañen.

**Telas de punto:** El tejido de malla, cuyos orígenes se remontan al anudado de redes en los pueblos antiguos, consiste en formar una rejilla entrelazando hilo mediante agujas manuales o automáticas en una serie de lazadas unidas entre sí. El tejido con agujas fue introducido en Europa por los árabes en el siglo V y floreció en Inglaterra y Escocia durante los siglos XIV y XV. Los escoceses han reivindicado tanto su invención como su introducción en Francia. Hasta 1589 todas las labores de punto se hacían a mano. Aquel año el clérigo inglés William Lee inventó una máquina para tejer medias, pero la reina Isabel I de Inglaterra le negó una patente, porque consideraba que el nuevo invento era una amenaza para los tejedores. Sin embargo, la máquina se utilizó en otros países y preparó el camino para posteriores mejoras. La primera llegó en 1758, cuando un hilandero de algodón, el británico Jedediah Strutt, inventó un aditamento para el bastidor de medias que permitía confeccionar tejidos acanalados (canalé). Las tejedoras automáticas se introdujeron por primera vez en 1889.

**Teñido y estampado:** Los textiles pueden teñirse de distintas formas: las telas pueden colorearse una vez tejidas (tinte en la pieza), pueden teñirse las fibras sueltas en una cuba (tinte en bruto) y, por último, puede teñirse el hilo o filamento antes de tejerlo (tinte en el hilo). Los hilos sintéticos también pueden recibir un tinte previo incorporando pigmentos coloreados en la solución de hilado antes de extruir los filamentos a través de las boquillas de hilatura (tinte en masa o solución). El principal método para estampar dibujos en textiles es el huecogrado mediante rodillos; en este proceso el dibujo se graba en rodillos de cobre (un rodillo para cada color) y se llenan las depresiones de los rodillos con pasta de estampado; a continuación se pasa la tela por los rodillos. Otro proceso de estampado es la impresión en relieve; en este caso, el dibujo está elevado sobre la superficie del rodillo y las partes altas se cubren con tinta. El estampado con retícula se realiza trazando el dibujo en una retícula plana o cilíndrica que sirve como plantilla, la cual se coloca sobre el tejido y se aplica el tinte haciéndolo

pasar por las aberturas de la plantilla. El estampado manual con retícula está siendo sustituido por máquinas automáticas.

### **2.3.5 Tipos de textiles**

Variando el método de tejido es posible producir muchas telas diferentes.

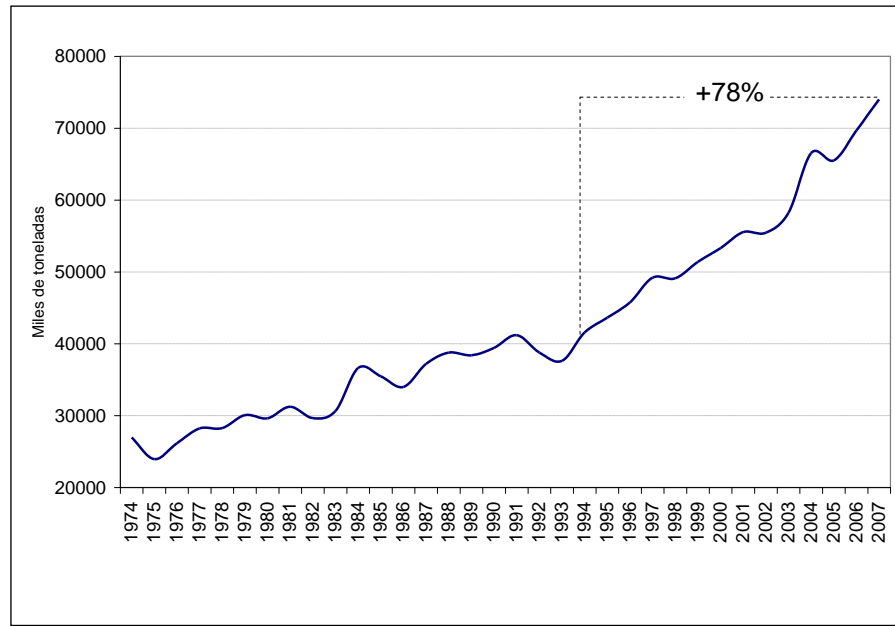
- Tejido liso o de tafetán (tafeta):
- Tejido cruzado
- Tejido de satén (satín)
- Tejidos de lizo y de Jacquard
- Tejidos de pelo o de hilos levantados
- Textiles no tejidos

### **2.3.6 Normativas gubernamentales**

En algunos países se han aprobado leyes para obligar a la identificación del contenido de fibras, independientemente de la calidad del tejido. En los tejidos de punto hay que indicar el porcentaje de fibras de lana, y la etiqueta debe indicar si se trata de lana virgen (aquella que nunca ha sido procesada), reprocesada (lana recuperada del procesado de lana virgen) o reutilizada (recuperada de productos de lana usados). Otra exigencia es que los términos mohair y cachemir se restrinjan a las fibras obtenidas del pelo de la cabra de Angora y la cabra de Cachemira, respectivamente. Otras normativas de algunos países rigen los acabados de los textiles, como la protección contra el encogido, el ignifugado o el lastrado, que consiste en añadir sales metálicas a tejidos delicados como la seda para darles más cuerpo. En los textiles etiquetados como no encogibles, la etiqueta debe indicar el grado máximo de encogido determinado en pruebas controladas por el gobierno. También se han establecido de forma legal normas de seguridad con respecto a la inflamabilidad de los tejidos utilizados en prendas de vestir.



**Gráfica 2. Evolución de la producción mundial de textiles. En miles de toneladas, 1974-2007.**



Fuente: INET con base en The International Rayon and Synthetic Fibres Committee (CIRFS).

### 2.3.7 Industria textil colombina

Las dificultades del sector textil provienen de dos hechos principalmente, la recesión y los problemas estructurales, de forma que se ha iniciado una especialización. El futuro del sector textil no está muy definido, dado que las dificultades por las que está atravesando son consecuencia en gran medida de la situación de la economía en general. El Ministerio de Comercio Exterior ha iniciado una campaña cuyo lema es “Dupliquemos las exportaciones”.

Pero sí se están fijando objetivos, y entre ellos está la especialización. Muchos sectores de la economía colombiana aún arrastran los vicios de un mercado

cerrado, como era exportar por oportunismo (jugaban con los tipos de cambio, exportaban una tirada de producto por suerte pero sin estudios y seguimientos previos y posteriores, se fijaban como objetivo sólo la demanda nacional que les resultaba suficiente para seguir adelante, etc..). Aún produce lo que pide el mercado, sin tener en cuenta parámetros de eficiencia o ineficiencia, cantidades, calidades... Esta especialización supone una reducción gradual del número de referencias o gama de productos de las empresas. Algunas de ellas han disminuido su variedad en más del 50%. Y se intenta concienciar a los empresarios que las exportaciones jugarán un papel fundamental en el futuro de sus firmas.

Respecto a su localización, la producción textilera está concentrada en Medellín. Bogotá y Cali, y representa el 18,7% de la industria manufacturera del país.

La distribución se refleja en la siguiente tabla:

Medellín-Antioquia	64.4%
Bogotá-Cundinamarca	21.3%
Cali-valle	3.2%
Risaralda	3.0%
Atlántico	2,8%
Caldas	1,3%
Resto del país	4.0%
TOTAL	100%

Fuente: ASCOLTEX 1998

Esta tabla representa los porcentajes de empresas instaladas por departamentos, pero no tiene en cuenta el tamaño de las empresas. Las de Bogotá son muy grandes y las de Medellín están muy atomizadas y hay un gran número de pequeñas industrias, de forma que en realidad los dos Medellín es la ciudad textilera con más tradición en Colombia. Sus principales empresas se caracterizan

por su antigüedad (que oscila entre 70 y 50 años). Se originaron como empresas familiares pero muy pronto pasaron a ser grupos económicos sin lazos familiares bajo la forma de Sociedades Anónimas. Su actividad principal es el proceso de fibra de algodón y el tejido plano.

Bogotá, a diferencia de Medellín, se caracteriza por una industria más joven y más familiar. Las empresas siguen perteneciendo a las mismas familias que las crearon, y se han destacado por su éxito temprano en el sector textil. Su principal producto es la fibra sintética y los tejidos de punto.

### **2.3.8 Tecnología y maquinaria**

El Sector textil es uno de los que más cambios tecnológicos sufren. La maquinaria va evolucionando y en los últimos cinco años los cambios han sido significativos, tanto en ingeniería como en desarrollo. Estas innovaciones han obligado a todas las empresas que han deseado seguir en la cabecera del sector a reinvertir continuamente en equipo y desarrollo.

Colombia es un país que no produce ningún tipo de maquinaria textil, todos los equipos son importados de distintos países. Por lo tanto no hay una investigación o desarrollo tecnológico sino un gran seguimiento por parte de las empresas de las innovaciones en el exterior. La inversión en esos equipos acostumbra a ser una de las prioridades de las grandes empresas textiles.

Históricamente la maquinaria siempre se importó de EEUU, por cercanía e influencia económica, pero a partir de los años sesenta dicho país dejó de ser el gran productor mundial de ese tipo de maquinaria y las compras empezaron a trasladarse a Europa y a Japón. Los principales países proveedores de maquinaria textil en Colombia son Alemania, Suiza, Italia y España, cada uno especializado en un tipo distinto de equipos.

Actualmente se puede afirmar que los empresarios han tomado conciencia que para estar a la altura de los estándares productivos el mejorar las instalaciones y los equipos es imprescindible, y la reconversión se situó como una de las prioridades. Esta reconversión, cuya filosofía es eliminar todo lo viejo siguiendo modelos europeos y españoles, es muy lenta debido a las circunstancias económicas, sobre todo a la dificultad de financiación. Ésta viene dada por un lado por los altos intereses que encarecen los créditos, y por otro lado por los altos aranceles aplicados a la maquinaria. Además el sector necesita con urgencia créditos blandos o ayudas por parte del gobierno. Para la adquisición de estos bienes de capital se utilizan créditos de bancos internacionales, créditos externos que generan un riesgo debido al tipo de cambio tan variable y a las devaluaciones colombianas.

La reconversión se basa en la idea que la maquinaria nueva es costosa pero rentable, mientras que la maquinaria vieja produce altos costes de mantenimiento y mezclada con la nueva dificulta enormemente el control de la eficiencia de la producción. Uno de los criterios a la hora de elegir la maquinaria nueva son especialmente las innovaciones que pueda aportar al producto y los costos de mantenimiento.

Los principales canales de compra varían dependiendo del tamaño de la empresa. Las grandes compañías suelen dirigirse a ferias internacionales en los EEUU, Japón y Europa. Es su principal medio para adquirir maquinaria y estar al corriente de los últimos avances.

Algunas empresas desconfían de los representantes ya que consideran que estos son meros comerciales o administrativos incapaces de describir la ingeniería de la maquinaria. Confían en los distribuidores de las principales marcas, pero siguen prefiriendo la compra directa a la empresa y valoran mucho el servicio post-venta,

donde vienen técnicos de la empresa proveedora que les asesoran en la instalación y manejo de la nueva maquinaria. También aprecian mucho los cursos ofrecidos para sus trabajadores dados por multinacionales que les proveen de insumos.

La maquinaria de segunda mano es muy desconocida y poco usada en Colombia. Además como hemos comentado con anterioridad con el proceso de reconversión si ha iniciado un proceso de destrucción de la maquinaria obsoleta, es decir, las grandes empresas optan por desmontar y desechar la maquinaria que ya ha sido usada, para impedir su compra y la posterior imitación de su producto y para evitar que sean usadas en la misma empresa complicando los cálculos de costes y productividad.

### **2.3.9 Oferta y demanda local**

**Oferta Local.** La producción de la industria textil está representada principalmente por hilados y tejidos de algodón, hilados y tejidos sintéticos y tejidos de punto, así como las confecciones de ropa de cama, de mesa y tapetes.

Este tradicional subsector, que en 1991 ocupaba por su producción el tercer lugar entre los subsectores industriales, ha venido creciendo menos que el promedio de la industria, de tal forma que en 1997 ocupaba un cuarto lugar.

La producción nacional se centra en los dos centros mencionados, Medellín y Bogotá. Como se ha señalado anteriormente la producción en estas dos ciudades difiere: Medellín produce principalmente tejido plano y tejido de algodón, y Bogotá se centra en la fibra sintética y el género de punto.

Para la mayoría de las empresas textiles colombianas el principal cliente es la demanda nacional. Su contracción a mediados de 1998, provocada por la

situación general del país, ha agravado la crisis del sector, sobre todo al recordar que esta contracción se dió en el período de mayor ventas, el segundo semestre del año. Además el subsector de confecciones también se encuentra en crisis y tiene un grave problema con las imitaciones provenientes del exterior. De forma que la venta directa al público y la venta las empresas de confección está agravando la situación del sector textil.

Otros datos de interés son los que se reflejan a continuación, donde podemos observar como las importaciones de productos textiles han ido aumentando. Los principales países proveedores son Estados Unidos, Brasil, Venezuela, México y Ecuador. España se sitúa en la posición número trece por orden de proveedores en 1997.

Las exportaciones colombianas también han aumentado desde 1991, aunque han sufrido un decremento en los últimos años; los países de destino por orden de ventas en 1997 son Estados Unidos, Venezuela, Ecuador, Chile, Perú y Costa Rica. España se sitúa esta vez en la octava posición.

### **2.3.10 Cadena textil y confección en Colombia**

La Cadena textil y de confección en Colombia es uno de los sectores que en el país ha registrado uno de los más altos índices de crecimiento en su actividad de exportación. Y más allá de sus estados financieros nacen nuevas expectativas respecto a mercados importantes para tener en cuenta, Norteamérica y la industria mexicana y chilena.

En Colombia la industria textil y de confección es de gran relevancia ya que representa una gran parte de las exportaciones y del aparato productivo del país. De esta industria se derivan aproximadamente 600.000 empleos, de forma directa

e indirecta, un factor importante para la golpeada economía del país y un índice de desempleo en alza.

Básicamente esta cadena industrial está compuesta por los productores de fibras de tipo natural y químicas, hilanderías independientes, transformadoras de bienes finales como las telas y confeccionistas. Entre todos ellos sin incluir a los confeccionistas, suman más de 550 empresas en este sector.

Las compañías dedicadas a la confección suman 4.000, clasificadas como pymes(pequeñas y medianas empresas) y 10.000 en el sector informal(pequeñas y micros.

Geográficamente en esta industria la parte textil en un 50% se concentra en Medellín y un 36% en Bogotá; en el terreno confección un 33% en las ciudades anteriores. Sin embargo en los últimos años la ciudad de Ibagué en el departamento del Tolima se ha convertido en el tercer centro textil del país.

Internacionalmente en Colombia el consumo per cápita de textiles es ligeramente superior al promedio de los países en vías de desarrollo, el cual es de 4.5 Kg. Los países industriales registran un consumo per cápita aproximado de 20.8%, lo cual nos da una idea del potencial que se tiene, sin tener en cuenta la normalización de los factores internos que no ha permitido una sostenida reactivación de la demanda interna.

De acuerdo con un estudio del Centro de Investigación y Desarrollo Tecnológico textil Confección de Colombia (Cidetexco), tanto la parte textil como de confección tiene debilidades por corregir y fortalezas por aprovechar.

En el caso de las fibras, las debilidades establecidas son la inseguridad que, ante la ausencia de algodoneos, genera una pérdida de eficiencia, los elevados

aranceles para importación de maquinarias e insumos y los subsidios que otros países entregan a su producción algodonera.

Sus fortalezas se centran en que algodón colombiano tiene dos cosechas anuales, frente a la mayoría de sus competidores que solo tienen una y que se cuenta con ventajas de clima y ambiente que favorecen la producción de fibra larga, media y corta.

En la parte de la hilandería, una de las principales debilidades está en la escasa estructura, pues medido en husos, en 1999 se contaban 968.000 de ellos frente a los 172 millones inventariados en el mundo, en tanto que la maquinaria usada en estos procesos es muy antigua, con un promedio de más de 15 años de operación.

Para contrarrestar esta situación se cuenta con una tradición en la producción de hilos así como excelente calidad en los mismos. Pero la amenaza principal continúa siendo los elevados costos para la reconversión industrial, sumado a que el valor de los hilos importados es, en algunos casos, menor que el de los producidos en el país.

Pasando a las telas, el estudio mencionado indica como principales debilidades el que las mayores productoras de tejidos planos de algodón no se adaptaron rápidamente al modelo de apertura y siguen operando con base en un mercado cerrado, al tiempo que se cuenta con equipos de muchos años de uso, lo cual le resta competitividad.

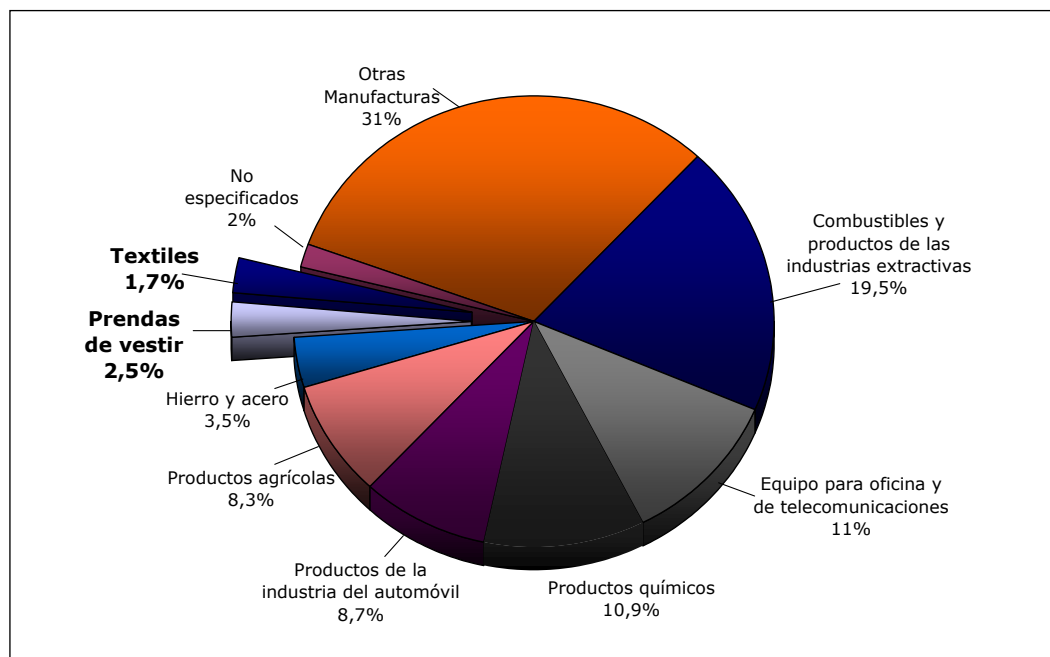
Entre las fortalezas del sector está el conocimiento técnico, en destrezas y habilidades de su potencial humano, el hecho de ser una industria con casi cien años de tradición y el tener entre sus oportunidades el desarrollo de procesos de especialización de productos, con unidades estratégicas de negocios y empresas generadoras de servicios para resolver así el problema de estructura de costos.



A su turno, la principal debilidad para superar en materia de teñidos colombianos, es lograr un mayor Know How.

Esto va de la mano con las debilidades de la confección, que aún tienen altos costos laborales por superar. De todas maneras entre sus fortalezas más importantes están el alto reconocimiento internacional en calidad, precio y servicio.

**Gráfica 3. Composición del comercio mundial de mercancías. 2007. Según ramas productivas**



Fuente: INET en base a OMC.

## 2.4 ANÁLISIS DEL MERCADO

### 2.4.1 Investigación de mercados

NARS SPORT realizó un estudio de mercado que le ayudara a conocer sus clientes actuales y a los potenciales. De manera que al saber cuáles son los

gustos y preferencias de los clientes, así como su ubicación, clase social, educación y ocupación, entre otros aspectos, podrá ofrecer los productos que ellos desean a un precio adecuado. Lo anterior lo lleva a aumentar sus ventas y a mantener la satisfacción de los clientes para lograr su preferencia.

#### 2.4.2 Recolección de datos

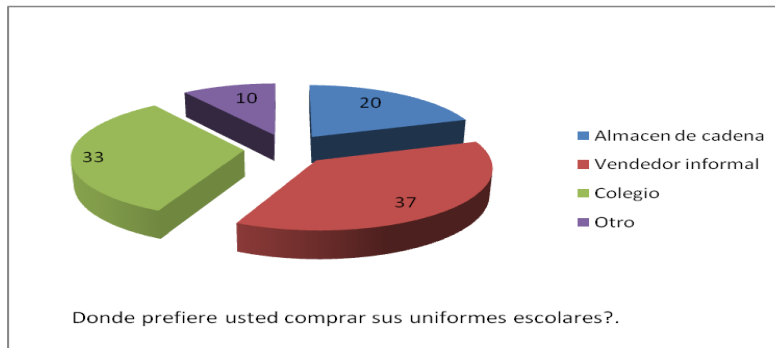
Se realizó una encuesta para determinar el mercado potencial y las preferencias de los clientes, para ello se toma una muestra dirigida a los padres de familia de una institución educativa, con un nivel de confianza del 99%. A continuación se presentara en la siguiente hoja la ficha técnica que arrojó los resultados de la muestra de la institución Educativa

**Tabla 1. Ficha Técnica de La Encuesta**

1. Solicitado por: NARS SPORT.
2. Realizado por: Liney Arenas Mazo.
3. Universo: Institución Educativa Santa Juana de Lestonnac.
4. Unidad de muestreo: Las encuestas se realizó en el mismo establecimiento.
5. Fecha: Del 04 de Abril al 06 de Abril.
6. Área de cobertura: Institución Educativa Santa Juana de Lestonnac, ubicada en el Barrio el pedregal de la ciudad de medellin.
7. Tipo de muestreo: Muestreo probabilístico aleatorio simple
$FX = \frac{[N * P (1- P)]}{[N*(E^2/Z^2) + P*(1-P)]}$
8. Técnica de recolección de datos: Se procedió a abordar a los padres de familia de los niños de la Institución en el momento que llegaban a recogerlos de la jornada escolar, luego se procede a realizar la encuesta personalmente.
9. Objetivo de la encuesta: Realizar un estudio de usos, hábitos y preferencias para un análisis de mercado.
10. Número de preguntas formuladas: Se realizaron 10 preguntas entre abiertas y cerradas.

Fuente: Elaboración propia

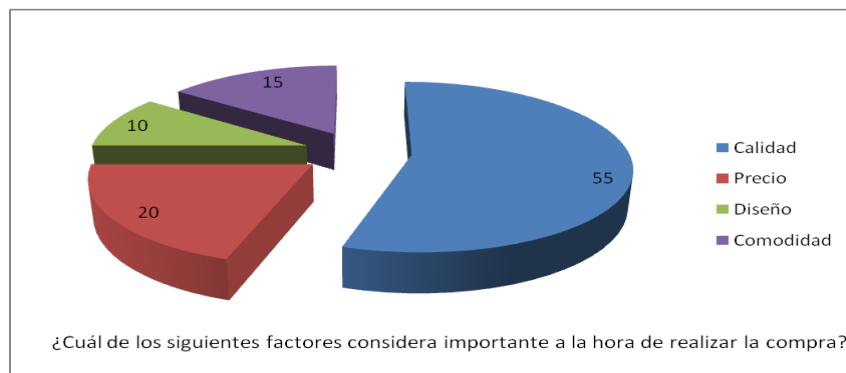
**Gráfica 4. ¿Dónde prefiere usted comprar sus uniformes escolares?,**



Fuente. Elaboración propia

A la pregunta ¿Dónde prefiere usted comprar sus uniformes escolares?, el 37% de los encuestados respondieron que con un vendedor informal, tan solo el 10% lo compra en otros lugares.

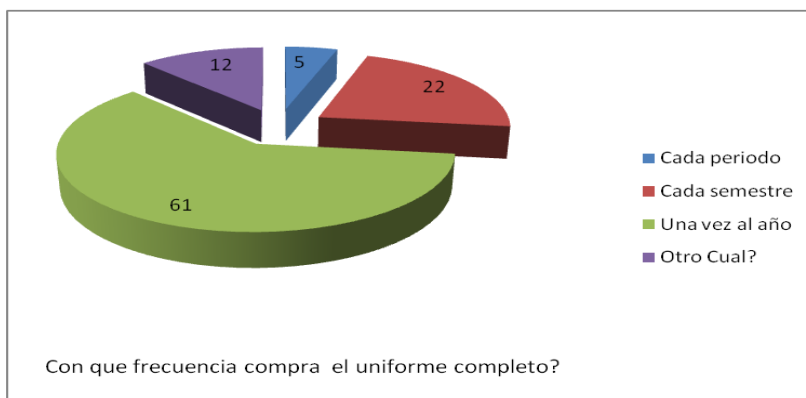
**Gráfica 5. ¿Cuál de los siguientes factores considera importantes a la hora de realizar la compra?**



Fuente. Elaboración propia

A la pregunta ¿Cuál de los siguientes factores considera importantes a la hora de realizar la compra?, el 55% de los encuestados respondieron que lo que más les interesa es la calidad y tan solo el 10% le interesa el diseño.

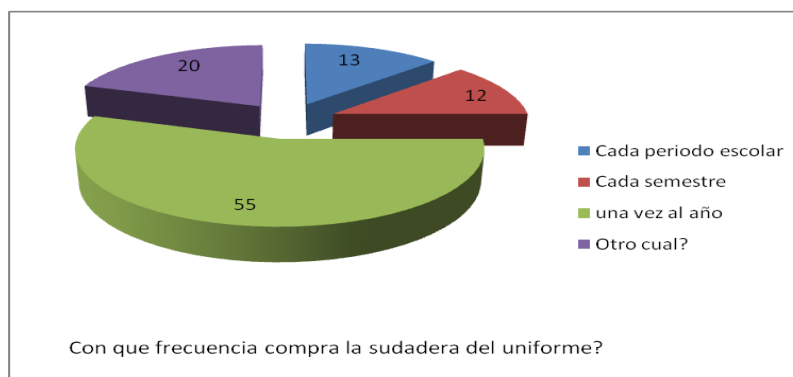
**Gráfica 6. ¿Con que frecuencia compra el uniforme completo?**



Fuente. Elaboración propia

A la pregunta ¿Con que frecuencia compra el uniforme completo?, el 61% de los encuestados respondieron que una vez al año, tan solo el 5% lo compra cada periodo

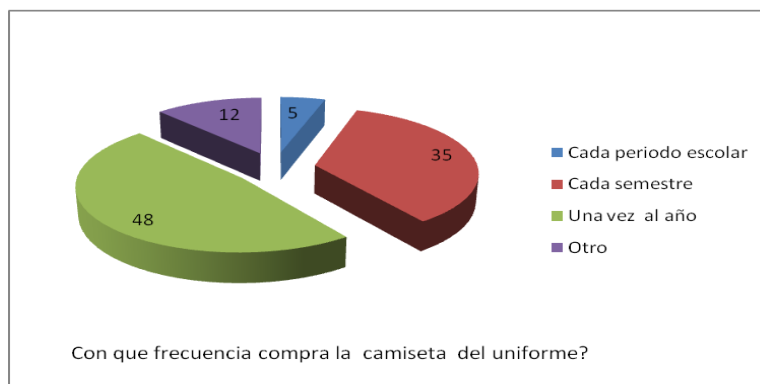
**Gráfica 7. ¿Con que frecuencia compra la sudadera del uniforme?**



Fuente. Elaboración propia

A la pregunta ¿Con que frecuencia compra la sudadera del uniforme?, el 55% de los encuestados respondieron que con una vez al año, tan solo el 12% lo compra cada semestre.

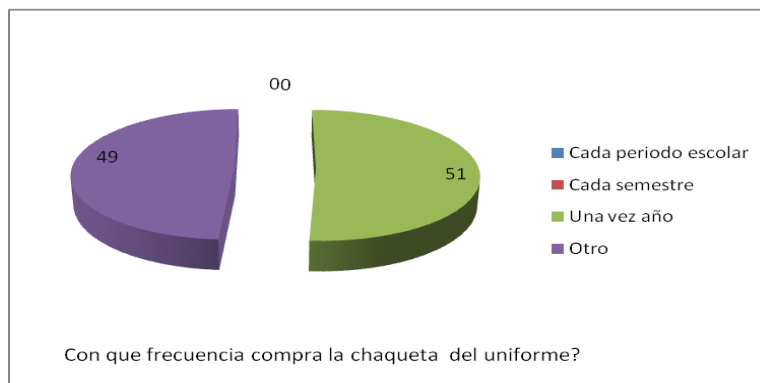
**Gráfica 8. ¿Con que frecuencia compra la camiseta del uniforme?**



Fuente. Elaboración propia

A la pregunta ¿Con que frecuencia compra la camiseta del uniforme?, el 48% de los encuestados respondieron que una vez al año, tan solo el 5% lo compra cada periodo escolar.

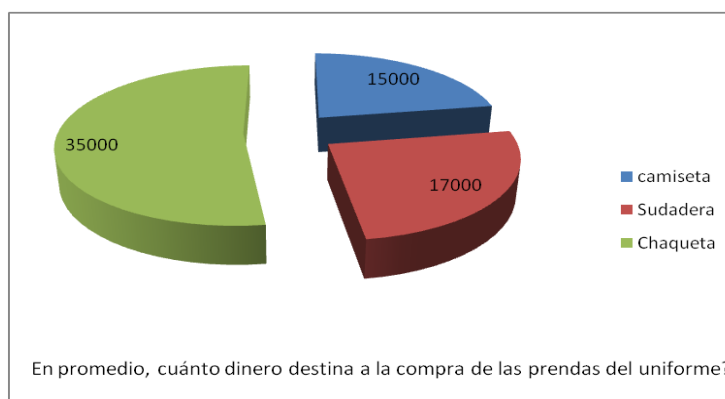
**Gráfica 9. ¿Con que frecuencia compra la chaqueta del uniforme?**



Fuente. Elaboración propia

A la pregunta ¿Con que frecuencia compra la chaqueta del uniforme?, el 51% de los encuestados respondieron que una vez al año, nadie la compra cada semestre o cada periodo escolar.

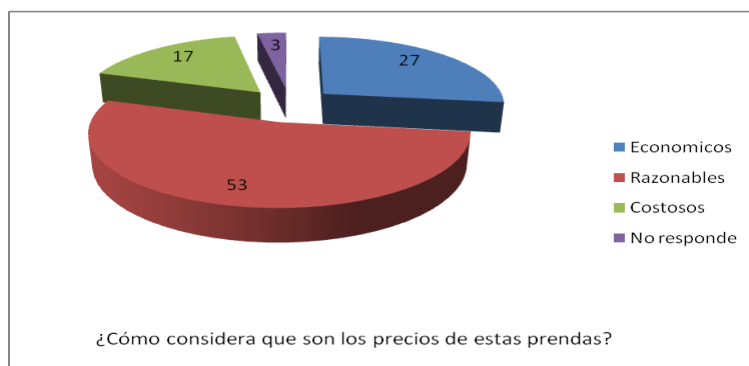
**Gráfica 10. ¿Cuánto dinero destina a la compra de las prendas del uniforme?**



Fuente. Elaboración propia

A la pregunta En promedio ¿Cuánto dinero destina a la compra de las prendas del uniforme?, se encontró que la encuesta arrojó los siguientes promedios por prenda CAMISETA 15.000, SUDADERA 17.000 Y CHAQUETA 35.000.

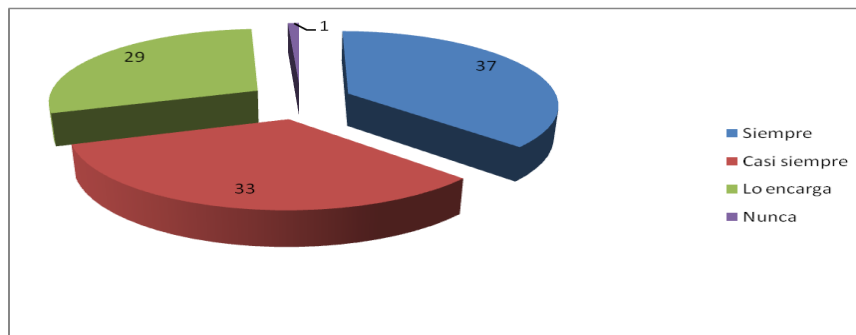
**Gráfica 11. ¿Cómo considera que son los precios de estas prendas?**



Fuente. Elaboración propia

A la pregunta ¿Cómo considera que son los precios de estas prendas?, el 53% de los Encuestados respondieron que son razonables y el 17% que son costosos.

**Gráfica 12. Cuando ha decidido realizar la compra del uniforme ¿ha encontrado la talla que solicita?**

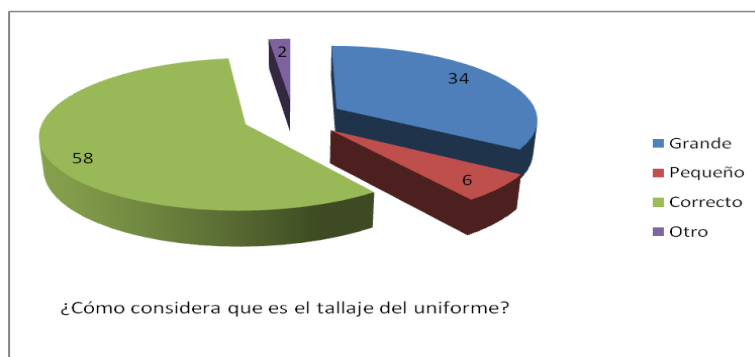


Fuente. Elaboración propia

Cuándo ha decidido realizar la compra del uniforme ¿ha encontrado la talla que solicita?

A la pregunta, Cuando ha decidido realizar la compra del uniforme ¿ha encontrado la talla que solicita?, los encuetados responden que el 37% lo encuentra siempre y tan solo el 1% nunca lo ha encontrado.

**Gráfica 13. ¿Cómo considera que es el tallaje del uniforme?**



Fuente. Elaboración propia

A la pregunta ¿Cómo considera que es el tallaje del uniforme?, el 58% coincide en que es el correcto, tan solo el 6% piensa que es pequeño.

### 2.4.3 Conclusiones de la encuesta

La gran mayoría de los padres se inclinan por el cambio de la camiseta escolar durante dos veces en el año, considerando que según el color es la prenda que más se desgasta y conservan la idea de que la chaqueta es la prenda de mejor calidad, pues es la única que cambia después de varios años.

La calidad es el factor más importante que se aprecia a la hora de elegir dónde comprar los uniformes escolares, ya que el 61% de los estudiantes de los estudiantes compran el uniforme completo 1 vez al año.

En general se promedia que los costos de las prendas son: camiseta: \$15.000, sudaderas \$ 17.000 y chaquetas \$ 35.000 sin importar las tallas; pues a la hora de comprar los padres prefieren hacerlo al vendedor informal, por razones de equilibrio precio calidad, lo que indica que el 53% consideran que estos precios son razonables.

El 58% de Los clientes considera que el tallaje utilizado para elaborar el uniforme es el correcto, lo que les da la ventaja de que el uniforme pueda durarle a cada niño como mínimo el año completo.

Según la encuesta existe un porcentaje mínimo del 1% de no encontrar el uniforme a la hora de necesitarlo.

#### **2.4.4 Mercado potencial**

El mercado potencial de NARS SPORT es de 406.812 estudiantes, análisis realizado según el número de estudiantes matriculados en colegios oficiales en la ciudad de Medellín, en estrato socio económico 1,2 y 3.

$$\begin{aligned} \text{EMP} &= \text{M.total} * \text{M.genero} * \text{M.edades} * \text{M.estrato} \\ \text{EMP} &= 2.393.011 * 1 * 0.17 * 1 \end{aligned}$$



EMP = 406.812 Estudiantes.

#### 2.4.5 Segmentación del mercado

Los clientes directos de NARS SPORT son los estudiantes de las instituciones Educativas de la ciudad de Medellín, para realizar esta segmentación de mercado se realizó el siguiente análisis partiendo inicialmente del análisis del mercado potencial:

EMP = 406.812 Estudiantes.

El mercado potencial de NARS SPORT es de 406.812 estudiantes, base de la cual partimos para realizar el análisis de la Segmentación de mercados.

$$SM = 406.812 * 0.1 = 4.068 = \frac{339}{12mes} = \frac{14}{25dia} = \frac{2}{8horas} \text{ prendas}$$

En lo que va corrido de 2013, la Secretaría de Educación de Medellín tiene registros de matrícula del 90.4%, lo que corresponde a 406.485 estudiantes en la ciudad de Medellín.

Según el cálculo realizado con estos datos y partiendo del mercado potencial Nars estaría dispuesto para atender un 0,1% del mercado potencial que correspondería a 4.068 prendas anuales.

#### 2.4.6 Normatividad colombiana sobre los uniformes

Como lo establece el artículo 4º del **Decreto 2253 de 1995** , se denominan otros

cobros periódicos las sumas que se pagan por servicios del establecimiento educativo privado, distintos de matrícula, pensión, transporte, alojamiento y alimentación. Estos deben ser fijados de manera expresa en el Manual de Convivencia -incluido en el PEI y comunicado a los padres de familia durante el proceso de matrícula-, previa aprobación del Consejo Directivo del colegio.

Como criterios generales para estos cobros están los siguientes:

- No pueden incluir los servicios comunes y obligatorios, que se cobran en la matrícula y la pensión, por ejemplo clases de sistemas o deportes o inglés que hagan parte del currículo e impliquen requisitos para la aprobación de un área, proyecto o grado.
- Deben desprenderse de la prestación del servicio educativo
- Puesto que estos rubros representan la mayor fuente de quejas ante la secretaría de educación, se recomienda eliminar estos conceptos e incluir los costos requeridos en los valores de matrícula y pensión, a partir del primer grado que ofrece el establecimiento educativo.

La **Ley 1269 de 2008** modifica el artículo 203 de la **Ley 115 de 1994**, que estableció la prohibición de cuotas y bonos, ratifica esta disposición y establece sanciones por su incumplimiento, con multas entre los cincuenta (50) y los doscientos (200) salarios mínimos legales mensuales vigentes (smlmv), previa comprobación de los hechos y, en caso de reincidencia, con el cierre definitivo del establecimiento.

En cuanto a las listas de materiales educativos, que incluyen útiles, uniformes y textos, la mencionada Ley 1269 establece que los establecimientos deberán entregar a los padres de familia, en el momento de la matrícula, la lista completa de materiales educativos, la cual debe estar previamente aprobada por el Consejo

Directivo y no podrán exigir que entreguen estos materiales al establecimiento educativo. De esta forma se evita que los establecimientos educativos trasladen por este concepto a las familias parte de sus costos de operación, al requerir materiales para la administración o aseo de sus instalaciones. Estos deben cobrarse dentro de los valores de matrícula y pensión.

Adicionalmente, si los padres de familia encuentran alguna irregularidad en las listas pueden entregarlas a las secretarías de educación, para su revisión. Quienes incumplan esta disposición pueden recibir las mismas sanciones establecidas en el cobro de bonos. Respecto al uniforme escolar, la **Directiva Ministerial No. 07 de 2010** establece que los establecimientos educativos orientados por las secretarías de educación en cumplimiento de su función de inspección y vigilancia, y con la aceptación de los padres de familia, deben incluir en el manual de convivencia la regulación sobre la utilización de uniformes escolares. Solo se podrá exigir un uniforme para el uso diario y otro para actividades de educación física, recreación y deporte; el no portarlo por condiciones económicas no será causal para negar el cupo o la asistencia del estudiante al establecimiento educativo.

Por otra parte, es importante recordar que los establecimientos tienen prohibido exigir y por ende los padres de familia no están obligados a:

- Adquirir para los uniformes de sus hijos prendas exclusivas o de marcas definidas
- Adquirir útiles escolares de marcas o proveedores definidos por el establecimiento
- Adquirir al inicio del año la totalidad de los útiles escolares que se incluyen en la lista. Estos pueden ser adquiridos en la medida en que sean requeridos para el desarrollo de las actividades escolares
- Entregar al colegio los útiles o textos para que sean administrados por el

establecimiento

- Cambiar los textos antes de transcurridos 3 años de su adopción. Estas renovaciones sólo se podrán hacer por razones pedagógicas, de actualización de conocimientos e informaciones y modificaciones del currículo
- El Gobierno Escolar podrá hacer acuerdos frente a las listas, siempre que no incumplan la legislación vigente
- Está prohibido al colegio vender uniformes y textos, excepto los que no puedan conseguirse en el mercado

Con el fin de bajar los costos a las familias y de proveer un acceso más amplio a los textos escolares, el Ministerio firmó con la Cámara Colombiana del libro un acuerdo, que puede consultar en: **Mineducación y Cámara Colombiana del Libro logran acuerdo sobre textos escolares**

#### **Normas:**

- **Directiva Ministerial No. 07 de 2010:** Sobre uniforme escolar
- **Directiva Ministerial No. 01 de 2009:** Sobre los útiles, textos, uniformes e implementos escolares y costos educativos
- **Circular 02 de Enero 19 de 2006 :** Sobre los cobros y exigencias al momento de la matrícula.
- **Decreto 2253 de 1995 :** Por el cual se adopta el reglamento general para definir las tarifas de matrículas, pensiones y cobros periódicos, originados en la prestación del servicio público educativo, por parte de los establecimientos privados de educación formal
- **Decreto 1860 de 1994:** Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 115 de 1994, en los aspectos pedagógicos y organizativos generales
- **Ley 0024 de Abril 21 de 1987 :** Por la cual se establecen normas para la adopción de textos escolares y se dictan otras disposiciones para su evaluación.

### 2.4.7 Consumo aparente

El consumo aparente de confecciones creció un 9% promedio anual en los últimos veinte años. Una familia colombiana, de cuatro personas en promedio, gasta 318 mil pesos al año en ropa y sólo 121 mil pesos en calzado. El gasto total en confecciones se concentra en su mayoría en Bogotá (48%), Cali (12%) y Medellín (11.7%). El hecho de que Medellín tenga esta baja participación se debe a que los precios de las confecciones en esta ciudad, confeccionista por excelencia, son considerablemente menores.

**Figura 1. Consumo aparente de las confecciones**



Fuente: Archivo personal.

La demanda de vestuario es bastante inelástica a la disminución del ingreso, pero quizás más elástica a su aumento. El incremento del consumo de vestuario en los últimos años es un indicio de que la demanda es más elástica al precio de lo que se había pensado. Es de destacar el bajo gasto per cápita en Colombia, en relación con los demás países de América Latina y el pequeño porcentaje del

gasto total de la economía por estratos; es así como el 50% de las familias colombianas aporta el 77.3% del gasto total en confecciones.

**Importaciones.** Tres aspectos fundamentales han impactado al mercado textil colombiano en los últimos doce meses como son:

La aprobación del tratado de libre comercio (TLC) por el Congreso de los Estados Unidos de América, a pesar de todas las demoras y dificultades de parte y parte. El contrabando y la entrada de textiles al país, afectando negativamente las ventas de productos manufacturados por industrias locales.

A pesar de todo esto, según se demostró en la feria Colombia Tex 2013, hay optimismo empresarial para vencer las limitaciones.

La presencia de 44 países en dicho evento permite estimar que hay muchas esperanzas de que el déficit textil sea superado en el corto/mediano plazo, basadas en la búsqueda de una mayor funcionalidad e innovaciones, apoyadas por el gobierno colombiano a través del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

Según el DANE y Proexpo la balanza comercial por sectores mostró que para el sector textil-confección se presentó entre 2006 y 2008, superávits entre USD 333 millones y USD 807 millones, con una tendencia al alza. Sin embargo, entre enero y octubre de 2009, aún cuando la balanza comercial continuó generando ganancias, de USD 168 millones, registró una rebaja de 73,1%, luego de pasar de USD 623,3 millones a USD 167,5 millones.

El superávit mostrado en el estudio fue posible por las exportaciones de confecciones, ya que entre 2006 y octubre de 2009, superaron a las

importaciones, situación reflejada en balances positivos que fluctuaron entre USD 301,8 millones y USD 1.202,5 millones.

Los textiles por su parte mostraron comportamiento inverso al de las confecciones, y se registra para el periodo estudiado (2006, Oct.- 2009) importaciones mayores a las exportaciones del sector, resultando en balanzas deficitarias que oscilaron entre USD (446,8) millones y USD (134,3) millones.

Un factor importante que ha afectado la balanza comercial ha sido la pérdida del mercado venezolano, con un orden de intercambio de los mil millones de dólares anuales. Por ello, Colombia ha estado buscando el reemplazo de dicho mercado, lo cual no ha sido fácil. Como opciones figuran:

La búsqueda de mayores ventas de ropa a los Estados Unidos de América, a pesar de la alta competitividad reinante en dicho país.

- La captación de una parte del mercado chino, con creciente poder adquisitivo, interesado en textiles/ confecciones innovados y de excelente o diferenciada calidad. Ya en las áreas de alimentos se han logrado progresos comerciales importantes.
- La penetración del mercado chileno a raíz del reciente tratado de libre comercio entre las partes.

**Consumo de vestuario en Colombia.** Según reporte del Observatorio de la Moda - Inexmoda, el consumo de vestuario en diciembre fue de 839 mil millones de pesos colombianos, con una variación de 1,82% respecto al mes anterior, con un crecimiento de 0,94% con respecto al mismo mes del año anterior.

**El consumo per cápita** se situó en 18.776 pesos, con una variación corriente de 1,73% y real de 1,82%. Cifras como estas explican la contribución del sector confección a la balanza comercial presentada en el último año.

El mercado de vestuario se concentra principalmente en Bogotá, con una participación de 24,3 %, seguida de Medellín con el 15,3% y Cali con el 8,7%. Manizales es la ciudad donde cada persona destina mayor dinero a su vestuario, seguida por Pasto y Medellín. Por contraparte, Bucaramanga es la que menores cantidades de dinero desembolsa en esta categoría.

A nivel nacional, el canal tradicional de vestuario mostró una variación positiva de 1,60%, mientras que el canal moderno creció en 1,87%.

**Perfil del Consumidor.** El producto que NARS SPORT produce va dirigido a estudiantes en edad escolar desde los grados párvulos hasta 11º, que necesitan uniformes durables, de fácil secado, que garanticen la calidad de sus bordados y estampados, además de sus telas, que sean cómodos y su tallaje sea el adecuado.

## **2.5 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA**

NARS SPORT realizó un análisis de la competencia con el fin de identificar la ventaja competitiva genérica defendible que la empresa puede implementar en este mercado.



## 2.5.1 Empresas competidoras

**Tabla 2. Empresas competidoras**

MARCA	PRODUCTO	PRECIOS	PTO. VENTA	ES RECONOCIDO
RAYCO	Camiseta Sudadera Chaqueta	\$23.500 \$30.000 \$41.000	Bello Centro Aranjuez	Variedad de productos, distribuye telas escocesas. para Jompers.
ARTEIKOS	Camiseta Sudadera Chaqueta	\$18.000 \$20.000 \$24.000	Cra 50 # 36-51 Teléfono: 4482856	Sublimación Nuevo en el mercado escolar.
EL 12	Camiseta Sudadera Chaqueta	\$18.000 \$20.000 \$35.000	Doce de octubre	Por cercanía a institución educativa.
SOLUCIONES DEPORTIVAS	Camiseta Sudadera Chaqueta	\$24.000 \$25.000 \$60.000	Sótano de Monterrey Teléfono: 466 42 80	Tiene página web, Tiene varias líneas Corporativo, colegial, salud y belleza
GIROTEX	Camiseta Sudadera Chaqueta	\$14.800 \$21.800 \$28.600	Rionegro, C.C. Villanueva, Bello e Itagüí.	Ofrece todo escolar hasta telas escocesas. Tienen domicilios.
FERLON	Camiseta Sudadera Chaqueta	\$20.000 \$23.000 \$55.000	Cra 4ª. # 66B – 147 Telefono:n2308192	Domicilios, pagina web, 20 años de experiencia.
K-MISETAS	Camiseta Sudadera Chaqueta	\$21.000	Cll 29 # 45 – 40 Teléfono: 262 1516	Línea fuerte WORKWEAR SOLUTION.
CREACIONES MARLIA	Camiseta Sudadera Chaqueta	\$22.000 \$25.000 \$60.000	Cr 75 # 32-29 Teléfono: 340 2250	Lineas deportiva y escolar. Página web.
VEM LTDA	Camiseta Sudadera Chaqueta		ELIMINO LA LINEA ESCOLAR HACE 2 AÑOS.	

Fuente: Elaboración propia.

### 3. ESTRATEGIAS DE MERCADO

#### 3.1 CONCEPTO DEL PRODUCTO O SERVICIO

**NARS SPORT** se encuentra en una etapa de crecimiento, pues desde hace aproximadamente 1 año viene abriendo mercado y ofreciendo sus productos en pequeñas instituciones.

##### 3.1.1 Descripción básica uniformes escolares

El uniforme escolar, es una indumentaria peculiar y distintiva, utilizada por el alumnado de las instituciones educativas, que consideran su uso obligatorio.

En la actualidad, en Medellín se utilizan dos tipos de uniformes: Uno llamado de gala y otro llamado de Educación Física.<sup>1</sup>

Su origen está en los centros educativos regentados por órdenes religiosas católicas. Sus responsables decidieron establecer una única indumentaria para los alumnos, con el fin de fomentar la humildad de los niños y no hacer distinciones entre ellos por la variedad y calidad de sus ropas, distintivas de la capacidad económica de las familias. La idea perseguía también hacer más asequible la indumentaria de los escolares, al tratarse de prendas que combinaban la duración con la facilidad y economía de su mantenimiento. Ese origen marca las características generales de los uniformes escolares, basados en faldas por debajo o a la altura de la rodilla para las niñas y pantalones cortos y largos para los chicos, en función de la edad, camisas o polos lisos, prendas de punto en forma de jersey de pico para los chicos y chaqueta abotonada para las niñas. En algunos casos, ya prácticamente inexistentes, se exigía un tocado para los alumnos en forma de sombrero o gorra. Excepciones de uniformidad en muchos casos eran los zapatos y la prenda de abrigo exterior. Para los primeros

---

<sup>1</sup> Uniformes escolares. (en línea). Disponible en: <http://www.uniformescolares.es/>

solamente se prescribía el color y tipo de horma, siendo libre para la segunda. En muchas ocasiones, al uniforme escolar de estancia en el colegio hay que añadir la indumentaria deportiva que también se rige por criterios de uniformidad e identificación del centro educativo. En la actualidad, el uniforme escolar está implantado, por lo general, en centros privados hasta niveles de enseñanza obligatoria. Su mantenimiento y objetivos han generado comentarios diversos a lo largo del tiempo, unidos a un rechazo cada vez mayor entre los escolares, generalmente adolescentes, que se ven influidos por los dictados de la moda y el consumismo para oponerse a una vestimenta que les impide llevar la moda y los "íconos" del momento en su vida escolar.

### 3.1.2 Especificaciones o características

NARS SPORT a continuación describe cada una de las prendas que elaborara y distribuirá, teniendo en cuenta sus atribuciones y características.

**Tabla 3. Productos de NARS SPORT**

Caracterización del producto/servicio			
Producto/ Servicio	Características	Atributos	Ventajas sobre la competencia
Sudaderas	Prenda inferior elaborada en perchado, con dos bolsillos.	Tallaje semi-ajustado. Cierres invisibles en los bolsillos	Posee un sistema de cierres que sin alterar el diseño la convierte en pantaloneta. Bolsillo con cierre.
Camisetas	Prenda superior, elaborada en lacost	Cuellos tejidos en acrílico que no destiñen. Broches plástico Hiladilla según color de la prenda.	Garantía de que la tela no tiene peeling.
Chaquetas	Prenda superior elaborada en tela impermeable, con cierre delantero y dos bolsillos.	Cierres invisibles en sus bolsillos.	Tallaje ajustado según la moda. Doble faz.

Fuente: Elaboración propia

### **3.1.3 Para que se usa del producto o servicio**

Nars Sport dirigirá este producto a uniformar las diferentes instituciones educativas.

Algunas razones por las que se usan los uniformes escolares son:

- Seguridad: porque así pueden identificar a todos los niños de una escuela.
- Economía: para los padres es un gasto mayor comprar mucha ropa diferente para cada día y que sea del gusto de todos sus hijos.
- Elegancia: usar uniforme hace que todos se vean más elegantes si lo llevan limpio y completo.
- Identificación: así se puede saber de qué escuela son los alumnos con ver su uniforme y su escudo.

### **3.1.4 Diseño**

NARS SPORT no puede intervenir demasiado en el diseño del uniforme ya que esta previamente establecido y reglamentado por cada institución educativa.

### **3.1.5 Calidad**

NARS SPORT tendrá una calidad excelente en insumos y textiles que permita a su vez, conservar unos precios módicos y accesibles para los clientes.

Para NARS SPORT la manifestación más clara de la calidad está en la fiabilidad de sus productos, que quiere decir que los productos funcionen y duren en el cometido para el que ha

sido vendido. La calidad se comprobará antes de suministrar el producto al mercado y, los mejores momentos para comprobarla, están durante el trazo, la especificación y en el ciclo de la fabricación.

### **3.1.6 Empaque**

NARS SPORT realizará el empaque de sus productos en bolsas plásticas blancas o de colores, de una dimensión aproximada de 40X30 cms.

### **Figura 2. Empaque**



Fuente. MAGEN TOMADA DE ALAMAULA

### **3.1.7 Embalaje**

NARS SPORT utilizará bolsa de 50x70 de colores para el embalaje, tendrá un calibre 150.

**Figura 3. Embalaje**



Fuente. Imagen tomada de Alamaula

### **3.1.8 Fortalezas y debilidades del producto frente a la competencia**

#### **FORTALEZAS**

- Las prendas se venden en un cómodo almacén cerca al colegio.
- Hay existencias permanentes en todas las tallas para comodidad de los usuarios.
- La prenda se personaliza y hay de tallas especiales.
- Poseer un instructivo de lavado para el cuidado del uniforme con cada compra.
- La prenda se entrega a domicilio si el padre de familia lo solicita.
- Tallas personalizadas, Uniformes para embarazadas,
- Telas e insumos garantizados.
- Las prendas poseen garantías por defectos durante las siguientes 4 semanas, (sin costo alguno).

#### **DEBILIDADES**

- Algunos defectos por confección.
- Manchas ocasionadas en la bordadora.

### **3.1.9 Materia prima**

NARS SPORT ofrece uniformes escolares terminados que tienen incluido una serie de elementos y subproductos, que mediante un proceso de transformación permitieron la confección del producto final. A continuación los nombramos:

Textiles de Lindalana:

Lacost blanca y colores

Perchado Estambul.

Náutica Vendaval.

Resortes

Hiladillas

Cuellos tejidos

Broches

Entretelas

Cierres y mallas.

## **3.2 DISTRIBUCIÓN**

### **3.2.1 Canales de distribución**

NARS utiliza dos canales de distribución, la venta directa minorista y un punto de venta atendido por un representante.

### **3.2.2 Métodos de despacho y transporte.**

- El despacho será directo al usuario final.
- el cliente recoge en el punto de venta.

### **3.2.3 Costos del transporte y seguros**

NARS SPORT destinara para transporte mensual la suma de \$200.000.

### **3.2.4 Política de inventario de producto terminado**

NARS SPORT mantendrá un inventario permanente durante todo el año, que garantice a los clientes la posibilidad de poder comprar cualquier prenda en el momento que lo necesite.

NARS SPORT tendrá un inventario mensual de:

CAMISETAS 170 UNIDADES

SUDADERAS 139 UNIDADES

CHAQUETAS 34 UNIDADES

## **3.3 PRECIOS**

### **3.3.1 Análisis del precio con respecto a la competencia:**

El promedio de precios de venta con respecto a la competencia arroja que NARS SPORT tiene unos precios de venta bastante competitivos.

CAMISETA Promedio de la competencia \$ 20.162 – NARS SPORT \$17.000

SUDADERA Promedio de la competencia \$ 23.542 - NARS SPORT \$ 19.000

CHAQUETA Promedio de la competencia \$ 43.371 - NARS SPORT \$ 30.000

### **3.3.2 Punto de equilibrio**

NARS SPORT analizo el punto en donde los ingresos totales recibidos se igualan a los costos asociados con la venta de sus producto (IT = CT). Este punto de



equilibrio es usado para determinar la posible rentabilidad de vender los productos. Para calcular el punto de equilibrio es necesario tener bien identificado el comportamiento de los costos.

$$PE = \frac{CF \text{ costos fijos}}{MC \text{ margen de contribución}}$$

**Tabla 4. Datos para el análisis de punto de equilibrio**

DATOS PARA ANALISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO

PRODUCTO	PRECIO VTA.	COSTO VARIABLE UNITARIO	MARGEN DE CONTRIBUCION	% PARTICIPACION
CAMISETAS	\$17.000	\$7.522.5	\$9.477.5	50%
SUDADERA	\$19.000	\$6.909	\$12.091	40%
CHAQUETA	\$30.000	\$19.809	\$10.191	10%

Fuente: Elaboración propia

$$MCT = \sum MC \text{ Prod1} * \% \text{ partic} + \sum MC \text{ Prod2} * \% \text{ partic} + \sum MC \text{ Prod3} * \% \text{ partic}$$

$$MCT = (9.477,5 * 0.50) + (12.091 * 0.40) + (10.191 * 0.10)$$

$$MCT = \$ 10.594.25$$

$$PE = \frac{39.400.000}{10.594.25} = 3.719 \text{ UNIDADES}$$

## PUNTO DE EQUILIBRIO POR UNIDAD

CAMISETAS	3.719 UNIDADES * 0.50= 1.860 UNIDADES
SUDADERAS	3.719 UNIDADES * 0.40= 1.488 UNIDADES
CHAQUETAS	3.719 UNIDADES * 0.10= 378 UNIDADES

### 3.3.3 Condiciones de pago

Nars tendrá como política de venta el pago de contado.

### 3.3.4 Impuesto a las ventas:

NARS SPORT será constituida como una Sociedad por acciones simplificada (S.A.S), por tanto pertenece al **Régimen común**, dado que el estatuto tributario así lo establece cuando dice: Los contribuyentes del régimen común son las personas naturales que no cumplen con los requisitos para pertenecer al régimen simplificado y **sin excepción todas las personas jurídicas por el solo hecho de ser jurídicas.**

NARS sport al pertenecer al régimen común debe cumplir con las siguientes obligaciones.

- Inscribirse, dentro de los dos meses siguientes, al Registro de Información Tributaria RIT.
- Actualizar el Registro de Información Tributaria RIT con las novedades, cese de actividades, etc. dentro de los dos meses siguientes al hecho.
- Declarar y pagar el Impuesto de ICA, bimestralmente.
- Declarar y pagar en el formulario específico, las retenciones de ICA practicadas.

- Llevar libros de contabilidad, conforme a los principios de contabilidad aceptados.
- Expedir factura con el lleno de los requisitos.
- Informar el NIT en correspondencia y documentos.
- Conservar información y pruebas.

### **3.3.5 Estrategias a utilizar frente a una guerra de precios.**

NARS SPORT utilizará como estrategia frente a la guerra de precios la reducción en un 5% de ganancia y recurrirá a estrategias de fidelización como una atención personalizada, una excelente atención, proporcionar la medida de prendas teniendo un mostrario del tallaje exclusivamente para esto, etc.

### **3.3.6 Método utilizado para la definición del precio.**

Para definir los precios de los productos de NARS SPORT, se realizó un Análisis de costos de producción, elaborado y supervisado con Carlos Villegas López, Director de la Unidad de Emprendimiento de la Institución Universitaria Pascual Bravo.

## **3.4 PROMOCIÓN:**

### **3.4.1 Descuentos por volumen o pronto pago**

Aunque la promoción de ventas es una herramienta de comunicación comercial, que consiste en incentivos de corto plazo a los consumidores que buscan incrementar la venta de los productos NARS SPORT no tiene ventas mayoristas, ni plazos de pago por tanto no tiene en el momento estrategias diseñadas de promociones.

### **3.4.2 Manejo de clientes especiales:**

NARS SPORT tendrá considerados como Clientes especiales aquellos que tienen dentro de la misma institución 2 o más hijos, por tal motivo tendrán descuentos al momento de la compra (más de 6 prendas), más o menos establecidos en un 5%.

### **3.4.3 Descripción de promociones eventuales para motivar la venta**

NARS SPORT tiene establecida como estrategia de promoción para la venta en el último mes del calendario escolar un Paquete de prendas escolares para el grado transición que incluye 2 camisetas, 2 sudaderas y 1 chaqueta más un obsequio, que consiste en un delantal que forma parte del uniforme. Y tiene un muy atractivo precio de \$ 100.000.

## **3.5 COMUNICACIÓN Y PUBLICIDAD**

### **3.5.1 Definir las estrategias de difusión del producto o servicio**

NARS SPORT contará con la exhibición de Pendones publicitarios dentro de las instituciones educativas donde se encuentra el público objetivo y en punto de venta; se distribuirán volantes con toda la información del producto que se entregarán directamente a los clientes.

### **3.5.2 Medios y tácticas de comunicación a utilizar**

NARS SPORT utilizará como medio de comunicación:

- Pedir consentimiento a la institución para enviar comunicaciones a los padres por medio de la página web.
- Participar en redes sociales.
- Tendrá una línea telefónica y correo electrónico.

### 3.5.3 Costos de la estrategia a utilizar

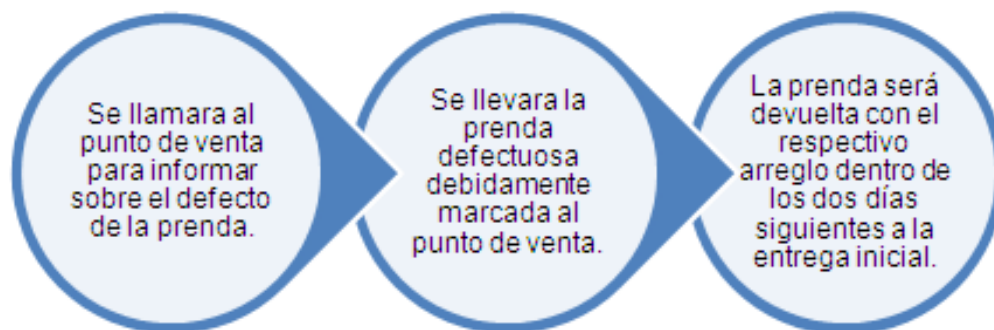
Según el plan financiero trazado para NARS SPORT, se tiene destinado para la estrategia de publicidad y comunicación un presupuesto anual de \$1.000.000. que será utilizado en pendones que se ubicaran en las instituciones Educativas, creación de página web y volantes con la información de los productos y precios.

## 3.6 SERVICIOS

### 3.6.1 Procedimientos para otorgar garantías y servicios post ventas

El procedimiento que deben seguir los clientes de NARS SPORT para acceder a los servicios postventa, son muy sencillos y cómodos, pues es una consigna de calidad asumida por la empresa.

**Figura 4. Procedimiento para garantías**



Fuente: Elaboración propia

### **3.6.2 Mecanismos de atención a clientes**

NARS SPORT tendrá una atención al público personalizada, directamente en el punto de venta y de manera periódica dentro de las instituciones educativas. También tiene a disposición de los clientes una línea telefónica de contacto.

## **3.7 ESTRATEGIA DE APROVISIONAMIENTO DE MATERIAS PRIMAS**

### **3.7.1 Formas de aprovisionamiento compra al por mayor**

NARS SPORT visita al proveedor periódicamente para enterarse de nuevas tendencias y productos, por compra al por mayor NARS SPORT obtiene un 10% de descuento.

### **3.7.2 Precios de adquisición**

Los precios de adquisición de la materia prima de **NARS SPORT** son:

FRANELA LACOST BLANCA	\$5.800 metro
FRANELA LACOST COLOR	\$7.700 metro
FRANELA BABARA	\$7.800 metro
PERCHADO ESTAMBUL COLOR CLARO	\$6.700 metro
PERCHADO ESTAMBUL	\$8.200 metro
SUPER OLIMPICA	\$9.500 metro
NAUTICA VENDABAL	\$9.200 metro
MALLA FORRO	\$4.200 metro
RESORTE	\$14.000 kilo
HILADILLA	\$21.000 carreta por 100 metros
BROCHES	\$35.000 millar
TALLAS	\$ 4.000 carreta
ENTRETELA CORTADA	\$ 7.000 carreta
CIERRES	\$ 500 unidad por mayor

### **3.7.3 Descuento por pronto pago o volumen.**

NARS SPORT cancela sus facturas de contado. Y por compras de volumen obtiene un descuento del 10%.

## **3.8 PROYECCIÓN DE VENTAS**

Método utilizado para la Proyección de Ventas

NARS SPORT empleo como método para calcular su proyección de ventas un Análisis macroeconómico realizado con la asesoría del Director de Emprendimiento CARLOS ENRIQUE VILLEGAS LOPEZ.

## 4. MÓDULO OPERATIVO

### 4.1 OPERACIÓN

#### 4.1.1 Ficha Técnica del Producto ó Servicio:

**CAMISETAS:** Producto textil, elaborado en Lacost, posee un diseño único establecido por la institución educativa, realizado en confección con máquinas plana, fileteadora y recubridora.

**Tabla 5. Ficha técnica de confección**

FICHA TÉCNICA DE CONFECCIÓN												
<b>EMPRESA: NARS SPORT</b>							FECHA: 23/04/2013			<b>NOMBRE Y REFERENCIA: CAMISETA TIPO POLO</b>		
Especificación técnica de hilos				Descripción de la tela			Observaciones especiales		Delantero o frente	Detalles perilla caja de 3,5 cms debe llevar Entretela cortada sencilla. cuellos montados con hiladilla blanca de 1 cm.		
<b>COSTURAS</b>	<b>CALIBRE</b>	<b>COLOR</b>	<b>MARCA</b>	FONDO	CODIGO O NOMBRE	COLOR	incluye plantillas	NO				
				FRANELA	LACOST	BLANCO		NO				
Pespuntes	Hilo 120/2	Tono a tono	MAYOR									
Amarres	NYLON 100/2	Tono a tono										
Loppers	NYLON 100/2	Tono a tono										
aguja	Hilo 120/2	Tono a tono	MAYOR									
							PLANCHAR: Sin chafar y a baja temperatura	SI				



ESPECIFICACION DE INSUMOS													
Nombre	dimensión	consumo	color	referencia	proveedor	Nombre	dimensión	consumo	color	referencia	proveedor		
Tela	1,70 cms	067 cms	blanco	Lacost 1.70	Angar	talla	carr	1	bordada		retac		
Entretela	carreta	15 cms	blanco	cortada	Bombay	empa	Bol	1	transparen				
Broches	millar	2 und.	blanco	Económico	Gerrajes	cinta	carr	5 cms	transpare		papel	<b>Trasero posterior</b>	
Hiladilla	carreta	34 cms	blanca	Blanca-1	Bombay						ería		
Cuellos y puños	juego	1	Según	juegos	Rafael								
Bordado	unidad	1	varios	bordado	Robinson								
ESPECIFICACION TÉCNICA DE COSTURAS													
Descripción	Tipo de puntada				PPP		Descri	Tipo de puntada			PPP		
PLANA	Sin pespuntos												
FILETEADORA	Costura cerrada												
													Observaciones

## ORDEN OPERACIONAL

CAMISETA TIPO POLO								RECOMENDACIONES TÉCNICAS
Nro. Operación	Descripción	Operaria	Maquina	Tiempos de Producción				
				1	2	3	4	
	<b>PREPARACION DE FRENTE</b>							
1	Montaje de perilla con la entrela.		Maquina plana.	0,17				Montaje siempre del lado izquierdo
2	Unida de hombros.		Fileteadora	0,25				Verificar que la puntada este muy bien apretada sin reventar.
3	Montaje de las mangas.		Fileteadora	0,25				Ubicar el centro de manga en empate de hombros.
4	Montaje de puños en las mangas.		Fileteadora	0,6				
5	Cierre total de la camiseta (costados).		Fileteadora	0,42				Sin escalas en el ruedo Sin halar la tela.
6	Montaje del cuello con la hiladilla.		Plana 1 ag.	0,5				Bien centrado
7	Realización de ruedo.		Recubridora	0,2				Cortar pestañas sobrantes
8	Montaje de broches.		Troqueladora	0,25				Sin halar tela.
								Bien marcados
	<b>TERMINACION</b>							
1	Pulir y revisar		Manual	0,7				Sin hebras, y calidad según ficha técnica.
2	Planchar		Manual	0,6				Sin quiebres y a vapor, con temperatura baja y sin chafar.
<b>TIEMPO DE PRODUCCIÓN</b>								
ACABADO			PROVEEDOR				TELEFONO	

## SUDADERAS:

Producto textil, elaborado en Perchado ESTAMBUL de Lindalana, posee un diseño único establecido por la institución educativa, realizado en confección con máquinas plana, fileteadora y recubridora.

- Se realiza el corte de la prenda.
- Se cuentan y se miden los insumos requeridos (Resorte, tallas).
- Pasa a ensamble.

FICHA TÉCNICA DE CONFECCIÓN										
EMPRESA: NARS SPORT					FECHA: 23/04/2013			NOMBRE Y REFERENCIA: SUDADERA		
ESPECIFICACIÓN TÉCNICA DE HILOS				DESCRIPCION DE LA TELA			OBSERVACIONES ESPECIALES		DELANTERO O FRENTE	DETALLES
COSTURAS	CALIBRE	COLOR	MARCA	FONDO	CODIGO O PERCHADO	COLOR	INCLUYE	NO		Un solo bolsillo al lado derecho a 10 cms del orillo. Caja de 12 cms respuntada.
Pespuntes	Hilo 120/2	Tono a tono	MAYOR		ESTAMBUL	GRIS	PLANTILLAS	NO		
Amarres	NYLON 100/2	Tono a tono								
Loppers	NYLON 100/2	Tono a tono					PLANCHAR: Sin chafar y a baja temperatura	SI		
aguja	Hilo 120/2	Tono a tono	MAYOR							

ESPECIFICACION DE INSUMOS															
Nombre	dimensión	consumo	color	referencia	proveedor	Nombre	dimensión	consumo	color	referencia	proveedor	TRASERO O POSTERIOR			
Tela	1,50 cms	065 cms	gris	Estambul	Angar										
resorte	kilo	0.55 cms	blanco	3.5 cms	retacería										
talla	carreta	1	bordad		retacería										
empaque	Bolsax10	1	transpa												
cinta	carreta	5 cms	transpa		papelería										
ESPECIFICACION TÉCNICA DE COSTURAS															
Descripción	Tipo de puntada				PPP	Descripción	Tipo de puntada				PPP	observaciones:			
PLANA	Sin pespuntos														
FILETEADORA	Costura cerrada														

## ORDEN OPERACIONAL

1		SUDADERA				RECOMENDACIONES TÉCNICAS		
Nro. Operación	Descripción	Operaria	Maquina	Tiempos de Producción				
				1	2		3	4
<b>PREPARACION DE FRENTE</b>								
1	Montaje de bolsillo		Maquina plana.	0,17			Montaje siempre del lado derecho	
2	Union de trasero con inserción de talla.		Fileteadora	0,25			Verificar que la puntada este muy bien apretada sin reventar.	
3	Union de delanteros		Fileteadora	0,25			Verificar que la puntada este muy bien apretada sin reventar.	
4	Cierre de costados y entrapierna		Fileteadora	0,6			Verificar que la puntada este muy bien apretada sin reventar.	
5	Union de resorte de resorte.		plana	0,42				
6	Montaje de resorte.		fileteadora	0,10				
7	Acentada del resorte al 1/4		plana	0,10				
8	Acentada de orillo del resorte		Recubridora	0,10				
9	Realización de ruedo.		Recubridora	0,2				
<b>TERMINACION</b>								
1	Pulir y revisar		Manual	0,7			Sin hebras, y calidad según ficha técnica.	
2	Planchar		Manual	0,6			Sin quiebres y a vapor, con temperatura baja y sin chafar.	
<b>TIEMPO DE PRODUCCIÓN</b>								
ACABADO			PROVEEDOR			TELEFONO		



Tela	1,50 cms	1 mts	azul	bendaval	Angar														
Forro interior	1,50 cms	1 mts	azul	maya	depor														
Resorte	carreta	0,80 cms	blanc	2 cms	retac														
Cierre	0,65 cms	1	azul	rin	Bomb														
talla	carreta	1	borda		retac														
empaque	Bolsax100	1	trans																
cinta	carreta	5 cms	trans pare		papel ería														

**Trasero o posterior**

**ESPECIFICACION TÉCNICA DE COSTURAS**

<i>Descripción</i>	<i>Tipo de puntada</i>	<i>PPP</i>	<i>Descripción</i>	<i>Tipo de puntada</i>	<i>PPP</i>
PLANA	Sin pespuntos				
FILETEADORA	Costura cerrada				

Observaciones:

ORDEN OPERACIONAL								
1		CHAQUETA				RECOMENDACIONES TÉCNICAS		
Nro. Operación	Descripción	Operaria	Maquina	Tiempos de Producción				
				1	2	3	4	
<b>PREPARACION DE FRENTE</b>								
1	Unión de hombros.		Maquina plana.	0,17				Revisar costuras cerradas y sin reviente
2	Montaje de las mangas.		Maquina plana.	0,25				Revisar costuras cerradas y sin reviente
3	Montaje de cuello.		Maquina plana.	0,25				Revisar costuras cerradas y sin reviente
4	Cierre total de los costados de la chaqueta.		Maquina plana.	0,6				Revisar costuras cerradas y sin reviente, que coincidan costura de manga.
5	Ensamble de forro interno: Unión de hombros		Maquina plana.	0,42				Revisar costuras cerradas y sin reviente
6	Montaje de mangas		Maquina plana.	0,5				Revisar costuras cerradas y sin reviente
7	Cierre de laterales.		Maquina plana.	0,2				Revisar costuras cerradas y sin reviente
8	Montaje de falso en delanteros		Maquina plana.	0,25				Revisar costuras cerradas y sin reviente
9	Montaje de cuello con inserción de talla.		Maquina plana.	0,25				Revisar costuras cerradas y sin reviente
10	Pegar los cuellos, tanto de la chaqueta como del forro.		Maquina plana.	0,30				Revisar costuras cerradas y sin reviente
11	Entalegar delanteros y pegar cierre.		Maquina plana.	0,60				Revisar costuras cerradas y sin reviente, marcar cierre para que quede parejo a ambos lados.
12	Entalegar puños y pegar resorte.		Maquina plana.	0,60				Revisar costuras cerradas y sin reviente
13	Fijar interno resorte ruedo inferior.		Maquina plana.	0,25				Revisar costuras cerradas y sin reviente
14	Se voltea la chaqueta.		Maquina plana.	0,30				Revisar costuras cerradas y sin reviente
15	Realizar respuntes asentando cierre.		Maquina plana.	0,60				Revisar costuras cerradas y sin reviente
16	Se hace el ruedo.		Maquina plana.	0,50				Revisar costuras cerradas y sin reviente
17	Se asientan los puños.		Maquina plana.	0,40				Revisar costuras cerradas y sin reviente
<b>TERMINACIÓN</b>								
1	Pulir y revisar		Manual	0,7				Sin hebras, y calidad según ficha técnica.
2	Planchar		Manual	0,10				Sin quiebres y a vapor, con temperatura baja y sin chafar.
<b>TIEMPO DE PRODUCCIÓN</b>								
ACABADO			PROVEEDOR			TELEFONO		



#### **4.1.2 Valor agregado de NARS SPORT.**

Nars consciente de que la moda se ha convertido en parte fundamental de la vida de los jóvenes, busca un equilibrio entre la uniformidad y la evolución de la moda. NARS SPORT cuenta con la colaboración de talleres de mujeres cabeza de familia que se encuentran sin trabajo durante la temporada máxima escolar.

Como valor agregado NARS tiene implementado un servicio de personalización, que estará dirigido a clientes con necesidades muy específicas (embarazo) o de discapacidad.

Contará además con los siguientes valores agregados:

- Contar con un cómodo almacén cerca al colegio
- Tener existencias permanentes de todas las referencias y en todas las tallas para comodidad de los padres de familia.
- Elaborar tallas especiales.
- Hacer reparación de prendas por deterioro o mal uso de las mismas.
- Entregar un instructivo de lavado para el cuidado del uniforme con cada compra.
- Hacer encuestas de satisfacción para cada cliente en nuestros almacenes.
- Contar con varias formas de pago: efectivo y plan separe.  
Servicio a domicilio si el padre de familia lo solicita.

#### **4.1.3 Estado de Desarrollo.**

Como mencionamos anteriormente NARS SPORT lleva aproximadamente 2 años abriendo mercado y ofreciendo sus productos, estos son algunos de sus prototipos:

Figura 5. Prototipos de NARS SPORT



Fuente: archivo personal

#### 4.1.4 Plan de Producción.

Tomando como referencia el plan de ventas, NARS SPORT establece las cantidades a producir por mes, teniendo en cuenta las políticas de inventario de acuerdo con la naturaleza del negocio.

**Tabla 6. Plan de ventas**

PRENDA	% APOORTE A PRODUCCION ANUAL	UNIDADES ANUALES / 12 MESES	UNIDADES PRODUCIDAS MENSUALMENTE
CAMISETA	50%	2.034 / 12	170 unidades
SUDADERA	40%	1.672 / 12	139 unidades
CHAQUETA	10%	407 / 12	34 unidades

#### 4.2 PLAN DE COMPRAS

Basado en el Plan de Producción, NARS SPORT identifica, describe y justifica la cantidad de cada insumo que se requiere para producir una unidad de producto.

**Tabla 7. Insumos por unidad de camiseta**

##### INSUMOS POR UNIDAD DE CAMISETA

INSUMO	CANTIDAD
Tela lacost 1.70 ancho	0.67
Cuellos y puños	1
Confección mano de obra indirecta.	1
Corte	1
Hiladilla cruda	0.34
Broches económicos	2 broches por camiseta
Entrela sencilla	0.30 cms
Empaque	1 bolsa
Talla bordada	1 talla
Cinta adhesiva	5 cms
Bordado	1 bordado

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 8. Insumos por unidad de sudadera**

INSUMOS POR UNIDAD DE SUDADERA

<b>INSUMO</b>	<b>CANTIDAD</b>
Tela Estambul 421 linalana	<b>0.65</b>
Resorte 3.5 ancho	0.55 cms
Confección mano de obra indirecta.	1
Corte	1
Empaque	1 bolsa
Talla bordada	1 talla
Cinta adhesiva	5 cms
Bordado	1 bordado

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 9. Insumos por unidad de chaqueta**

INSUMOS POR UNIDAD DE CHAQUETA

<b>INSUMO</b>	<b>CANTIDAD</b>
Náutica vendaval	<b>1 mt</b>
Forro interior	1mt
Confección mano de obra indirecta.	1
Corte	1
Resorte angosto	0.80 cms
Cierre	1 cierre del rin
Empaque	1 bolsa
Talla bordada	1 talla
Cinta adhesiva	5 cms
Bordado	1 bordado

Fuente: elaboración propia.

### 4.3 COSTOS DE PRODUCCIÓN

**Tabla 10. Costos de camiseta talla 8**

#### **COSTOS DE CAMISETA TALLA 8**

<b>INSUMO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO Y UNID.COMPRA</b>	<b>COSTO POR UNIDAD</b>
Tela lacost 1.70 ancho	<b>0.67</b>	\$5.400 mt	\$3.618
Cuellos y puños	1	\$ 1.400 juego	\$ 1.400
Confección mano de obra indirecta.	1	\$ 1.400 camiseta.	\$ 1.400
Corte	1	\$150 Prenda	\$150
Hiladilla cruda	0.34	\$ 21.000 carreta por 200 mts	\$35
Broches económicos	2 broches por camiseta	\$ 35.000 millar	\$70
Entrela sencilla	0.30 cms	\$ 7.000 carreta por 100mts.	\$ 21
Empaque	1 bolsa	\$ 1400 paquete por 100	\$14
Talla bordada	1 talla	\$ 200 metro por 10 und.	\$20
Cinta adhesiva	5 cms	\$2.500 rollo por 50 mts.	\$5
Bordado	1 bordado	\$ 800 Bordado	\$800
<b>Costo Total</b>	<b>\$7.522.5</b>		

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 11. Oostos de sudadera talla 8**

**COSTOS DE SUDADERA TALLA 8**

<b>INSUMO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO Y UNID.COMPRA</b>	<b>COSTO POR UNIDAD</b>
Tela Estambul 421 linalana	<b>0.65</b>	\$6.700 mt	\$4.355
Resorte 3.5 ancho	0.55 cms	\$300 mt	\$ 165
Confección mano de obra indirecta.	1	\$ 1.400 Sud.	\$ 1.400
Corte	1	\$150 Prenda	\$150
Empaque	1 bolsa	\$ 1400 paquete por 100	\$14
Talla bordada	1 talla	\$ 200 metro por 10 und.	\$20
Cinta adhesiva	5 cms	\$2.500 rollo por 50 mts.	\$5
Bordado	1 bordado	\$ 800 Bordado	\$800
<b>Costo Total</b>	<b>\$6.909</b>		

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 12. COSTOS DE CHAQUETA TALLA 8**  
**COSTOS DE CHAQUETA TALLA 8**

<b>INSUMO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO Y UNID.COMPRA</b>	<b>COSTO POR UNIDAD</b>
Náutica vendaval	1 mt	\$9.800	\$9.800
Forro interior	1mt	\$4.200mt	\$4.200
Confección mano de obra indirecta.	1	\$ 4.000 chaqueta y forro	\$ 4.000
Corte	1	\$300 chaqueta y forro	\$300
Resorte angosto	0.80 cms	\$ 150 mts	\$120
Cierre	1 cierre del rin	\$ 550 und	\$ 550
Empaque	1 bolsa	\$ 1400 paquete por 100	\$14
Talla bordada	1 talla	\$ 200 metro por 10 und.	\$20
Cinta adhesiva	5 cms	\$2.500 rollo por 50 mts.	\$5
Bordado	1 bordado	\$ 800 Bordado	\$800
<b>Costo Total</b>	<b>\$19.809</b>		

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 13. Costos fijos**

**COSTOS FIJOS**

<b>CONCEPTO</b>	<b>VALOR</b>
SALARIO	\$970.000
LOCAL	\$520.000
MANTENIMIENTO	\$30.000
SERVICIOS PUBLICOS	\$100.000
TRANSPORTE	\$200.000
DAÑOS Y RECLAMOS	\$30.000
PUBLICIDAD	\$17.700
PAPELERIA	\$8.400
<b>TOTAL COSTOS FIJOS MESUALES</b>	<b>\$1.876.100</b>

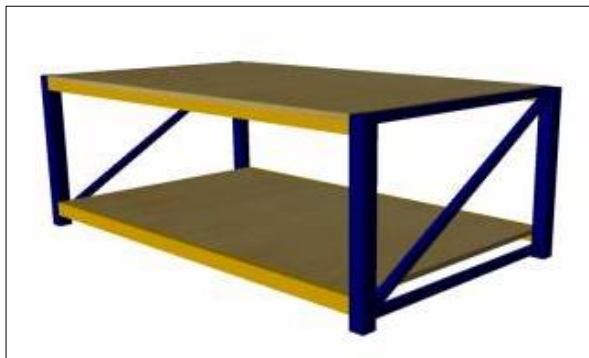
Fuente: elaboración propia.

**4.4 INFRAESTRUCTURA**

**4.4.1 Infraestructura**

NARS SPORT requiere de una infraestructura provisionada de:

**Figura 6. Mesa de corte: medida de 4 metros por 2.5 de 6. ancho.**



Fuente: imagen tomada de posot clasificados.



**Figura 7. CORTADORA: Cortadora vertical**



Fuente: Imagen Tomada de Casadiaz

COMPUTADOR: Dotado con el software necesario para el diseño OPTITEX

IMPRESORA: Con impresión a color.

TIJERAS

**Figura 8. Maquina Industrial Plana**



Fuente: imagen tomada de aquinegocio

**Figura 9. Maquina Industrial Fileteadora**



Fuente: Imagen Tomada De Maquinas Operarias

**Figura 10.maquina industrial recubridora**



Fuente: imagen tomada de machines

**Figura11. Estanterias Y Vitrinas**



Fuente: Imagen Tomada De Machines.

#### **4.4.2 Parámetros Técnicos Especiales:**

Dentro de los requerimientos más importantes que requiere NARS se encuentran que el local debe de estar pintado de blanco, contar con una iluminación excelente que cubra todo el espacio, debe estar provisto de instalaciones eléctricas ubicadas a una altura prudencial por motivos de seguridad y contar con una instalación eléctrica aérea para la parte de corte. Además este local debe de contar con servicios sanitarios.

## 5. MÓDULO ORGANIZACIONAL

### 5.1 ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

#### 5.5.1 Análisis DOFA

	DEBILIDADES	FORTALEZAS
<p><b>INTERNAS</b></p> <p><b>EXTERNAS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poca producción/demand a</li> <li>• Tiempo de entrega</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad</li> <li>• Reconocimiento</li> <li>• Innovación</li> <li>• Personalización</li> <li>• Manejo de tallas especiales.</li> </ul>
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Abrir nuevos mercados</li> <li>• Nuevos productos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratación de talleres para aumentar la producción y cobertura.</li> <li>• Crear incentivos para motivar los talleres a un mejor rendimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar nuevos productos que requiera la población escolar (gorras, bufandas y accesorios que respeten la uniformidad.</li> </ul>
<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia</li> <li>• Bajo rendimiento en producción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitar personal para cumplir tiempos de entrega.</li> <li>• Crear un sistema de entrega a domicilio en la periferia del colegio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Campaña publicitaria mostrando materiales y beneficios exclusivos.</li> <li>• Realizar donaciones a las instituciones de un número determinado de uniformes para beneficio de niños de escasos recursos.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

## 5.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Estratégico:

- Gerencia
- Comunicación
- Confección
- Compras

Misional:

- Diseño
- Comercialización
- Ventas

Apoyo:

- Selección de proveedores
- Selección de personal

## 5.3 ASPECTOS LEGALES

NARS SPORT será constituida como una Sociedad por acciones simplificada (S.A.S), por tanto pertenece al **Régimen común**, dado que el estatuto tributario así lo establece cuando dice: Los contribuyentes del régimen común son las personas naturales que no cumplen con los requisitos para pertenecer al régimen simplificado y **sin excepción todas las personas jurídicas por el solo hecho de ser jurídicas.**

NARS sport al pertenecer al régimen común debe cumplir con las siguientes obligaciones.

- Inscribirse, dentro de los dos meses siguientes, al Registro de Información Tributaria RIT.
- Actualizar el Registro de Información Tributaria RIT con las novedades, cese de actividades, etc. dentro de los dos meses siguientes al hecho.
- Declarar y pagar el Impuesto de ICA, bimestralmente.
- Declarar y pagar en el formulario específico, las retenciones de ICA practicadas.
- Llevar libros de contabilidad, conforme a los principios de contabilidad aceptados.
- Expedir factura con el lleno de los requisitos.
- Informar el NIT en correspondencia y documentos.
- Conservar información y pruebas.

#### **5.4COSTOS ADMINISTRATIVOS**

- **Gastos de Personal:** NARS SPORT solo tiene considerado el gasto de salario correspondiente a Liney Arenas, la emprendedora, que realizara todas las funciones al comienzo de la empresa, por un valor de \$ 1.500.000.
- **Gastos de Puesta en Marcha:** NARS SPORT tiene considerado un valor de \$2.000.000 de los gastos por concepto de arranque y puesta en operación de la empresa, tales como registros, certificados, permisos, licencias, estudios, etc.
- **Gastos Anuales de Administración:** NARS SPORT tiene gastos administrativos estimados en 11.860.000, valorizados en forma anual, como servicios públicos transporte, mantenimientos y garantías.

## 6. MÓDULO FINANCIERO

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>BALANCE GENERAL</b>						
<b>Activo</b>						
Efectivo	400.000	9.515.538	14.139.835	19.062.397	24.292.282	29.827.570
Cuentas X Cobrar	3.273.167	3.273.167	3.530.538	3.801.158	4.086.571	4.384.510
Provisión Cuentas por Cobrar		-98.195	-105.916	-114.035	-122.597	-131.535
Inventarios Materias Primas e Insumos	2.341.540	2.341.540	2.533.251	2.739.350	2.961.649	3.199.232
Inventarios de Producto en Proceso	776.118	776.118	836.990	901.749	970.871	1.043.948
Inventarios Producto Terminado	1.552.235	1.552.235	1.673.981	1.803.499	1.941.742	2.087.896
Anticipos y Otras Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0	0
Gastos Anticipados	1.600.000	1.200.000	800.000	400.000	0	0
<b>Total Activo Corriente:</b>	<b>9.943.059</b>	<b>18.560.401</b>	<b>23.408.679</b>	<b>28.594.118</b>	<b>34.130.518</b>	<b>40.411.620</b>
Terrenos	0	0	0	0	0	0
Construcciones y Edificios	1.000.000	950.000	900.000	850.000	800.000	750.000
Maquinaria y Equipo de Operación	2.500.000	2.250.000	2.000.000	1.750.000	1.500.000	1.250.000
Muebles y Enseres	1.000.000	900.000	800.000	700.000	600.000	500.000
Equipo de Transporte	2.500.000	2.000.000	1.500.000	1.000.000	500.000	0
Equipo de Oficina	2.000.000	1.600.000	1.200.000	800.000	400.000	0
Semovientes pie de cria	0	0	0	0	0	0
Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0	0
<b>Total Activos Fijos:</b>	<b>9.000.000</b>	<b>7.700.000</b>	<b>6.400.000</b>	<b>5.100.000</b>	<b>3.800.000</b>	<b>2.500.000</b>
<b>Total Otros Activos Fijos</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>ACTIVO</b>	<b>18.943.059</b>	<b>26.260.401</b>	<b>29.808.679</b>	<b>33.694.118</b>	<b>37.930.518</b>	<b>42.911.620</b>
<b>Pasivo</b>						
Cuentas X Pagar Proveedores	0	0	0	0	0	0

Impuestos X Pagar	0	2.414.723	2.776.723	3.128.715	3.478.608	3.957.038
Acreedores Varios		0	0	0	0	0
Obligaciones Financieras	0	0	0	0	0	0
Otros pasivos a LP		0	0	0	0	0
Obligacion Fondo Emprender (Contingente)	17.943.059	17.943.059	17.943.059	17.943.059	17.943.059	17.943.059
<b>PASIVO</b>	<b>17.943.059</b>	<b>20.357.782</b>	<b>20.719.781</b>	<b>21.071.774</b>	<b>21.421.667</b>	<b>21.900.097</b>
<b>Patrimonio</b>						
Capital Social	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
Reserva Legal Acumulada	0	0	490.262	500.000	500.000	500.000
Utilidades Retenidas	0	0	1.961.048	4.770.104	7.946.224	11.477.538
Utilidades del Ejercicio	0	4.902.619	5.637.588	6.352.240	7.062.628	8.033.986
Revalorizacion patrimonio	0	0	0	0	0	0
<b>PATRIMONIO</b>	<b>1.000.000</b>	<b>5.902.619</b>	<b>9.088.898</b>	<b>12.622.344</b>	<b>16.508.851</b>	<b>21.011.523</b>
<b>PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>18.943.059</b>	<b>26.260.401</b>	<b>29.808.679</b>	<b>33.694.118</b>	<b>37.930.518</b>	<b>42.911.620</b>



	Un.	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Variables Macroeconómicas</b>							
Inflación	%		3,24%	3,09%	2,95%	2,82%	2,70%
Devaluación	%		3,55%	1,91%	-5,73%	-4,91%	2,21%
IPP	%		3,40%	3,40%	3,40%	3,40%	3,40%
Crecimiento PIB	%		4,85%	4,63%	4,58%	4,56%	4,47%
DTF T.A.	%		5,43%	5,30%	4,89%	4,95%	4,87%
<b>Ventas, Costos y Gastos</b>							
<b>Precio Por Producto</b>							
Precio CAMISETA	\$ / unid.		17.000	17.525	18.042	18.551	19.052
Precio SUDADERA	\$ / unid.		19.000	19.587	20.165	20.734	21.293
Precio CHAQUETAS	\$ / unid.		30.000	30.927	31.839	32.737	33.621
Precio	\$ / unid.		0	0	0	0	0
Precio	\$ / unid.		0	0	0	0	0
<b>Unidades Vendidas por Producto</b>							
Unidades CAMISETA	unid.		2.034	2.128	2.226	2.327	2.431
Unidades SUDADERA	unid.		1.672	1.749	1.830	1.913	1.998
Unidades CHAQUETAS	unid.		407	426	445	466	486
Unidades	unid.		0	0	0	0	0
Unidades	unid.		0	0	0	0	0
<b>Total Ventas</b>							
Precio Promedio	\$		19.099,4	19.689,6	20.270,5	20.842,1	21.404,8
Ventas	unid.		4.113	4.303	4.501	4.706	4.916
Ventas	\$		78.556.000	84.732.911	91.227.782	98.077.704	105.228.245

Rebajas en Ventas	
Rebaja	% ventas
Pronto pago	\$
Costos Unitarios Materia Prima	
Costo Materia Prima CAMISETA	\$ / unid.
Costo Materia Prima SUDADERA	\$ / unid.
Costo Materia Prima CHAQUETAS	\$ / unid.
Costo Materia Prima	\$ / unid.
Costo Materia Prima	\$ / unid.
Costos Unitarios Mano de Obra	
Costo Mano de Obra CAMISETA	\$ / unid.
Costo Mano de Obra SUDADERA	\$ / unid.
Costo Mano de Obra CHAQUETAS	\$ / unid.
Costo Mano de Obra	\$ / unid.
Costo Mano de Obra	\$ / unid.
Costos Variables Unitarios	
Materia Prima (Costo Promedio)	\$ / unid.
Mano de Obra (Costo Promedio)	\$ / unid.
Materia Prima y M.O.	\$ / unid.
Otros Costos de Fabricación	
Otros Costos de Fabricación	\$
Costos Producción Inventariables	
Materia Prima	\$
Mano de Obra	\$

0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
0	0	0	0	0

6.123	6.331	6.546	6.768	6.999
5.509	5.696	5.890	6.090	6.297
15.809	16.347	16.902	17.477	18.071
0	0	0	0	0
0	0	0	0	0

6.181	6.372	6.560	6.745	6.927
6.181	6.372	6.560	6.745	6.927
8.782	9.053	9.320	9.583	9.842
0	0	0	0	0
0	0	0	0	0

6.831,6	7.063,9	7.304,1	7.552,4	7.809,2
6.438,6	6.637,6	6.833,4	7.026,1	7.215,8
13.270,2	13.701,5	14.137,4	14.578,5	15.025,0

0	0	0	0	0
---	---	---	---	---

28.098.476	30.399.016	32.872.195	35.539.787	38.390.781
26.481.987	28.564.283	30.753.767	33.062.941	35.473.458

Materia Prima y M.O.	\$		54.580.463	58.963.299	63.625.962	68.602.728	73.864.239
Depreciación	\$		1.300.000	1.300.000	1.300.000	1.300.000	1.300.000
Agotamiento	\$		0	0	0	0	0
Total	\$		55.880.463	60.263.299	64.925.962	69.902.728	75.164.239
Margen Bruto	\$		28,87%	28,88%	28,83%	28,73%	28,57%
<b>Gastos Operacionales</b>							
Gastos de Ventas	\$		3.000.000	3.159.000	3.313.475	3.477.492	3.646.846
Gastos Administración	\$		11.860.000	12.488.580	13.099.272	13.747.686	14.417.198
Total Gastos	\$		14.860.000	15.647.580	16.412.747	17.225.178	18.064.044
<b>Capital de Trabajo</b>							
<b>Cuentas por cobrar</b>							
Rotación Cartera Clientes	días		15	15	15	15	15
Cartera Clientes	\$	3.273.167	3.273.167	3.530.538	3.801.158	4.086.571	4.384.510
Provisión Cuentas por Cobrar	%		3%	3%	3%	3%	3%
<b>Inventarios</b>							
Invent. Prod. Final Rotación	días costo		10	10	10	10	10
Invent. Prod. Final	\$	1.552.235	1.552.235	1.673.981	1.803.499	1.941.742	2.087.896
Invent. Prod. en Proceso Rotación	días		5	5	5	5	5
Invent. Prod. Proceso	\$	776.118	776.118	836.990	901.749	970.871	1.043.948
Invent. Materia Prima Rotación	días compras		30	30	30	30	30
Invent. Materia Prima	\$	2.341.540	2.341.540	2.533.251	2.739.350	2.961.649	3.199.232
Total Inventario	\$		4.669.892	5.044.222	5.444.598	5.874.263	6.331.075
<b>Anticipos y Otras Cuentas por</b>							



Capital Adicional Socios	\$		0	0	0	0	0
Obligaciones Fondo Emprender	\$	17.943.059	17.943.059	17.943.059	17.943.059	17.943.059	17.943.059
Obligaciones Financieras	\$	0	0	0	0	0	0
<b>Dividendos</b>							
Utilidades Repartibles	\$		0	4.412.358	7.588.898	11.122.344	15.008.851
Dividendos	%		50%	50%	50%	50%	50%
Dividendos	\$		0	2.451.310	2.818.794	3.176.120	3.531.314

PARAMETRO	VALOR	EXPLICACION
<b>Nombre de los Productos</b>		
CAMISETA		
SUDADERA		
CHAQUETAS		
<b>Información del Proyecto</b>		
Tasa de Descuento	18%	Tasa Efectiva Anual
Duración de la etapa improductiva del negocio ( fase de implementación).en meses	3 mes	
Periodo en el cual se plantea la primera expansión del negocio ( Indique el mes )	13 mes	
Periodo en el cual se plantea la segunda expansión del negocio ( Indique el mes )	25 mes	
<b>Condiciones de la Deuda</b>		
Gracia	0	Gracia a Capital (Años)
Plazo	5	Plazo de la Deuda (Años)
Tasa en pesos	10%	Puntos por encima del DTF
<b>Depreciación Activos Fijos</b>		
Construcciones y Edificaciones	20	Vida útil (años)
Maquinaria y Equipo de Operación	10	Vida útil (años)
Muebles y Enseres	10	Vida útil (años)
Equipo de Transporte	5	Vida útil (años)
Equipo de Oficina	5	Vida útil (años)
Semovientes	10	Agotamiento (años)
Cultivos Permanentes	10	Agotamiento (años)
<b>Otros</b>		
Gastos Anticipados	5	Amortización (años)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>					
Ventas	78.556.000	84.732.911	91.227.782	98.077.704	105.228.245
Devoluciones y rebajas en ventas	0	0	0	0	0
Materia Prima, Mano de Obra	54.580.463	58.963.299	63.625.962	68.602.728	73.864.239
Depreciación	1.300.000	1.300.000	1.300.000	1.300.000	1.300.000
Agotamiento	0	0	0	0	0
Otros Costos	0	0	0	0	0
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>22.675.538</b>	<b>24.469.612</b>	<b>26.301.820</b>	<b>28.174.975</b>	<b>30.064.006</b>
Gasto de Ventas	3.000.000	3.159.000	3.313.475	3.477.492	3.646.846
Gastos de Administración	11.860.000	12.488.580	13.099.272	13.747.686	14.417.198
Provisiones	98.195	7.721	8.119	8.562	8.938
Amortización Gastos	400.000	400.000	400.000	400.000	0
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>7.317.343</b>	<b>8.414.311</b>	<b>9.480.955</b>	<b>10.541.235</b>	<b>11.991.024</b>
Otros ingresos					
Intereses	0	0	0	0	0
Otros ingresos y egresos	0	0	0	0	0
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>7.317.343</b>	<b>8.414.311</b>	<b>9.480.955</b>	<b>10.541.235</b>	<b>11.991.024</b>
Impuestos (35%)	2.414.723	2.776.723	3.128.715	3.478.608	3.957.038
<b>Utilidad Neta Final</b>	<b>4.902.619</b>	<b>5.637.588</b>	<b>6.352.240</b>	<b>7.062.628</b>	<b>8.033.986</b>

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>FLUJO DE CAJA</b>						
<b>Flujo de Caja Operativo</b>						
Utilidad Operacional		7.317.343	8.414.311	9.480.955	10.541.235	11.991.024
Depreciaciones		1.300.000	1.300.000	1.300.000	1.300.000	1.300.000
Amortización Gastos		400.000	400.000	400.000	400.000	0
Agotamiento		0	0	0	0	0
Provisiones		98.195	7.721	8.119	8.562	8.938
Impuestos		0	-2.414.723	-2.776.723	-3.128.715	-3.478.608
<b>Neto Flujo de Caja Operativo</b>		<b>9.115.538</b>	<b>7.707.309</b>	<b>8.412.351</b>	<b>9.121.083</b>	<b>9.821.354</b>
<b>Flujo de Caja Inversión</b>						
Variación Cuentas por Cobrar		0	-257.371	-270.620	-285.413	-297.939
Variación Inv. Materias Primas e insumos <sup>3</sup>		0	-191.712	-206.098	-222.299	-237.583
Variación Inv. Prod. En Proceso		0	-60.873	-64.759	-69.122	-73.077
Variación Inv. Prod. Terminados		0	-121.745	-129.518	-138.244	-146.153
Var. Anticipos y Otros Cuentas por Cobrar		0	0	0	0	0
Otros Activos		0	0	0	0	0
Variación Cuentas por Pagar		0	0	0	0	0
Variación Acreedores Varios		0	0	0	0	0
Variación Otros Pasivos		0	0	0	0	0
Variación del Capital de Trabajo	0	0	-631.701	-670.995	-715.078	-754.752
Inversión en Terrenos	0	0	0	0	0	0



Inversión en Construcciones	-1.000.000	0	0	0	0	0
Inversión en Maquinaria y Equipo	-2.500.000	0	0	0	0	0
Inversión en Muebles	-1.000.000	0	0	0	0	0
Inversión en Equipo de Transporte	-2.500.000	0	0	0	0	0
Inversión en Equipos de Oficina	-2.000.000	0	0	0	0	0
Inversión en Semovientes	0	0	0	0	0	0
Inversión Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0	0
Inversión Otros Activos	0	0	0	0	0	0
Inversión Activos Fijos	-9.000.000	0	0	0	0	0
<b>Neto Flujo de Caja Inversión</b>	<b>-9.000.000</b>	<b>0</b>	<b>-631.701</b>	<b>-670.995</b>	<b>-715.078</b>	<b>-754.752</b>
<b>Flujo de Caja Financiamiento</b>						
Desembolsos Fondo Emprender	17.943.059					
Desembolsos Pasivo Largo Plazo	0	0	0	0	0	0
Amortización Pasivos Largo Plazo		0	0	0	0	0
Intereses Pagados		0	0	0	0	0
Dividendos Pagados		0	-2.451.310	-2.818.794	-3.176.120	-3.531.314
Capital	1.000.000	0	0	0	0	0
<b>Neto Flujo de Caja Financiamiento</b>	<b>18.943.059</b>	<b>0</b>	<b>-2.451.310</b>	<b>-2.818.794</b>	<b>-3.176.120</b>	<b>-3.531.314</b>
<b>Neto Periodo</b>	<b>9.943.059</b>	<b>9.115.538</b>	<b>4.624.298</b>	<b>4.922.561</b>	<b>5.229.885</b>	<b>5.535.289</b>
<b>Saldo anterior</b>		<b>400.000</b>	<b>9.515.538</b>	<b>14.139.835</b>	<b>19.062.397</b>	<b>24.292.282</b>
<b>Saldo siguiente</b>	<b>9.943.059</b>	<b>9.515.538</b>	<b>14.139.835</b>	<b>19.062.397</b>	<b>24.292.282</b>	<b>29.827.570</b>

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Supuestos Macroeconómicos</b>						
Variación Anual IPC		3,24%	3,09%	2,95%	2,82%	2,70%
Devaluación		3,55%	1,91%	-5,73%	-4,91%	2,21%
Variación PIB		4,85%	4,63%	4,58%	4,56%	4,47%
DTF ATA		5,43%	5,30%	4,89%	4,95%	4,87%
<b>Supuestos Operativos</b>						
Variación precios		N.A.	3,1%	3,0%	2,8%	2,7%
Variación Cantidades vendidas		N.A.	4,6%	4,6%	4,6%	4,5%
Variación costos de producción		N.A.	7,8%	7,7%	7,7%	7,5%
Variación Gastos Administrativos		N.A.	5,3%	4,9%	5,0%	4,9%
Rotación Cartera (días)		15	15	15	15	15
Rotación Proveedores (días)		0	0	0	0	0
Rotación inventarios (días)		30	30	30	30	30
<b>Indicadores Financieros Proyectados</b>						
Liquidez - Razón Corriente		7,69	8,43	9,14	9,81	10,21
Prueba Acida		6	7	7	8	9
Rotacion cartera (días),		15,00	15,00	15,00	15,00	15,00
Rotación Inventarios (días)		21,4	21,4	21,5	21,6	21,7
Rotacion Proveedores (días)		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Nivel de Endeudamiento Total		77,5%	69,5%	62,5%	56,5%	51,0%
Concentración Corto Plazo		0	0	0	0	0
Ebitda / Gastos Financieros		N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
Ebitda / Servicio de Deuda		N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.

Rentabilidad Operacional		9,3%	9,9%	10,4%	10,7%	11,4%
Rentabilidad Neta		6,2%	6,7%	7,0%	7,2%	7,6%
Rentabilidad Patrimonio		83,1%	62,0%	50,3%	42,8%	38,2%
Rentabilidad del Activo		18,7%	18,9%	18,9%	18,6%	18,7%
<b>Flujo de Caja y Rentabilidad</b>						
Flujo de Operación		9.115.538	7.707.309	8.412.351	9.121.083	9.821.354
Flujo de Inversión	-15.669.892	0	-631.701	-670.995	-715.078	-754.752
Flujo de Financiación	18.943.059	0	-2.451.310	-2.818.794	-3.176.120	-3.531.314
<b>Flujo de caja para evaluación</b>	<b>-15.669.892</b>	<b>9.115.538</b>	<b>7.075.608</b>	<b>7.741.355</b>	<b>8.406.005</b>	<b>9.066.602</b>
<b>Flujo de caja descontado</b>	<b>-15.669.892</b>	<b>7.725.032</b>	<b>5.081.591</b>	<b>4.711.628</b>	<b>4.335.724</b>	<b>3.963.095</b>
<b>Criterios de Decisión</b>						
Tasa mínima de rendimiento a la que aspira el emprendedor	18%					
TIR (Tasa Interna de Retorno)	44,34%					
VAN (Valor actual neto)	10.147.178					
PRI (Periodo de recuperación de la inversión)	1,89					
Duración de la etapa improductiva del negocio ( fase de implementación).en meses	3 mes					
Nivel de endeudamiento inicial del negocio, teniendo en cuenta los recursos del fondo emprender. ( AFE/AT)	94,72%					
Periodo en el cual se plantea la primera expansión del negocio ( Indique el mes )	13 mes					
Periodo en el cual se plantea la segunda expansión del negocio ( Indique el mes )	25 mes					

## 6.1 INTERPRETACION FINANCIERA

### 6.1.1 Indicadores de rentabilidad

Son las razones financieras que nos permiten establecer el grado de rentabilidad para los accionistas y a su vez el retorno de la inversión a través de las utilidades generadas, el análisis de rentabilidad para NARS SPORT, sería:

#### **Margen Bruto:**

Nos indica, cuanto se ha obtenido por cada peso vendido luego de descontar el costo de ventas y va a variar según sea el riesgo y/o el tipo de empresa.

$$\text{Margen bruto de utilidad} = \frac{22.675.538}{78.556.000} = 28.86\% \text{ PRIMER AÑO}$$

El resultado anterior, significa que por cada peso vendido, la empresa genera una utilidad bruta para el primer año del 28.86 y el 28.57% para el quinto año, lo cual puede significar que NARS SPORT se posicionó en el mercado a partir del segundo año y su nivel de ventas se ha incrementado.

#### **Margen Operacional de Utilidad:**

Nos permite determinar la utilidad obtenida, una vez descontado el costo de ventas y los gastos de administración y ventas. También se conoce con el nombre de utilidad operacional. Se determina así:

$$\text{Margen operacional} = \frac{7.317.343}{78.556.000} = 9.31 \text{ PRIMER AÑO}$$

Lo anterior, nos permite concluir que NARS SPORT no genera una utilidad operacional, en el primer año del 9.31 y del 11.40 para el quinto año respectivamente.

**Margen Neto de Utilidad:**

Nos permite determinar la utilidad final de cada periodo, se determina así:

$$\text{Margen Neto de Utilidad} = \frac{4.902.619}{78.556.000} = 6.24\% \text{ PRIMER AÑO}$$

Lo anterior, nos permite concluir que NARS SPORT genera utilidad neta el primer año de 6.24% y el 7.63 el quinto año, aumenta en el último debido a que incrementa una unidad más de venta y por ende se incrementan los costos.

**Rentabilidad del Patrimonio:**

Es el rendimiento obtenido frente al patrimonio bruto, se calcula así:

$$\text{Rentabilidad Patrimonio} = \frac{8.033.986}{21.01.1523} = 38.2\% \text{ PROYECTADO AL 5 AÑO}$$

Lo anterior nos permite concluir que la rentabilidad del patrimonio bruto es positiva en los cinco años proyectados, si NARS SPORT recibe algún tipo donación del

presupuesto participativo, en el primer año el patrimonio tiene una rentabilidad del 490% y en el quinto en un 38.2%.

**Rentabilidad del Activo Total:** Esta razón proporciona una idea del rendimiento global sobre la inversión (Activo total) ganado por la empresa, se calcula así:

$$\text{Rentabilidad del Activo Total} = \frac{4.902.619}{18.943.059} = 25.88\% \text{ primer año}$$

El rendimiento del activo en los desde el primer año hasta el quinto de funcionamiento de NARS es positivo, debido a que en estos mismos periodos se obtuvo ganancias netas respectivamente, la rentabilidad del activo total se incrementa considerablemente, indicando que por cada peso invertido en el activo total de NARS SPORT desde el primer año se obtiene rendimientos así: 25.88% para el primero y 18.72% para el quinto respectivamente.

### 6.1.2 Costo de capital

El capital para la inversión en la empresa proviene de inversión de los socios y de los posibles concursos como CULTURA E, FONDO EMPRENDER etc., la tasa mínima aceptable de rendimiento para la inversión pública se calcula en 18% de acuerdo con estudios realizados por La Institución Universitaria PASCUAL BRAVO y su UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO. Esta tasa incluye el factor inflacionario, más 8 puntos adicionales que equivalen a la ganancia por riesgo en la inversión.

### 6.1.3 EVALUACIÓN ECONÓMICA

**Valor presente neto.** El VPN, se calculó tomando como costo de capital el 18%. El resultado es \$10.147.178 es positivo, lo cual significa que las ganancias esperadas relacionadas con los desembolsos para obtenerlas en términos de su valor equivalente en el momento cero es mayor que cero, por tanto de acuerdo a este resultado, que implica ganancias extras después de ganar la tasa mínima aceptable de retorno, la inversión se puede realizar.

**Tasa interna de retorno.** La tasa interna de retorno - TIR -, es la tasa que iguala el valor presente neto a cero. La tasa interna de retorno también es conocida como la tasa de rentabilidad producto de la reinversión de los flujos netos de efectivo dentro de la operación propia del negocio y se expresa en porcentaje. También es conocida como Tasa crítica de rentabilidad cuando se compara con la tasa mínima de rendimiento requerida (tasa de descuento) para un proyecto de inversión específico.

Los beneficios de la Tasa Interna de Retorno (TIR) son los siguientes: Se concentra en los flujos netos de efectivo del proyecto al considerarse la tasa interna de retorno como una tasa efectiva. Así mismo, este indicador se ajusta al valor del dinero en el tiempo y puede compararse con la tasa mínima de aceptación de rendimiento, tasa de oportunidad, tasa de descuento o costo de capital. Así mismo hay que tener en cuenta que la TASA INTERNA DE RETORNO no maximiza la inversión pero sí maximiza la rentabilidad del proyecto

La evaluación de los proyectos de inversión cuando se hace con base en la Tasa Interna de Retorno, toman como referencia la tasa de descuento. Si la Tasa Interna de Retorno es mayor que la tasa de descuento, el proyecto se debe aceptar pues estima un rendimiento mayor al mínimo requerido, siempre y cuando se reinviertan los flujos netos de efectivo. Por el contrario, si la Tasa Interna de

Retorno es menor que la tasa de descuento, el proyecto se debe rechazar pues estima un rendimiento menor al mínimo requerido.

Si el dinero invertido inicialmente se reinvierte en el proceso productivo durante los 5 primeros años, se obtiene una **Tasa Interna de Retorno TIR del 44.34%**.



## 7. PLAN OPERATIVO

### CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

**NARS SPORT** ha desarrollado un cronograma para planear la puesta de marcha de dicho plan de negocios.

**Tabla. 14. Cronograma de actividades**

Semanas	Actividades	Metas	Requerimientos
1	Análisis Viabilidad.	Saber si el plan es factible.	Investigación y análisis.
2	Consecución de recursos.	Tener disponible el capital requerido	\$ 1.000.000
3	Adecuación de local	Preparar espacio para maquinaria.	Local pequeño de 6X 6 mts. Pinturas y lámparas.
4	Compras de materia prima.	Comenzar el proceso de corte.	Visita pausada de proveedores.
5	Conteo de insumos	Comenzar a entregar lotes a talleres.	Talleres y confeccionistas idóneos.
6	Ensamble de prendas de Confección.	Entregar producción en una semana.	Maquinas planas y fileteadoras.
7	Recepción, revisión y empaque de producción	Control de calidad	Persona encargada que revisa y empaca.
8	Comienzo de ventas al público.	Ventas	Persona en el punto de venta.

Fuente: elaboración propia.

## 7.1 METAS SOCIALES

Metas Sociales: NARS SPORT espera generar empleo que beneficie en mayor número a madres cabezas de familia y niños de escasos recursos con las donaciones.

A que Clúster o Cadena Productiva se asocia el proyecto: NARS SORT pertenece al *Clúster* Textil/Confección, Diseño y Moda que promueve la cultura de integración para fomentar la innovación y el desarrollo empresarial y de las instituciones que interactúan en la cadena de valor, con el fin de lograr su acceso y reconocimiento en los mercados internacionales, a través de la diferenciación en diseño y moda. El *Clúster* Textil/Confección, Diseño y Moda lidera y/o promueve las siguientes iniciativas:

- Programa de Transformación Productiva: Coordinador regional del proyecto que plantea los lineamientos estratégicos e iniciativas para el sector textil/confección, diseño y moda colombiano, con miras a desarrollar el sector como de clase mundial a través de una alianza público privada y la articulación de todos los eslabones de la cadena.
- Plataforma de Innovación para el sector textil-confección de Antioquia: Contribuye a mejorar la competitividad y la profesionalización del sector, mejorando el nivel de asociatividad, productividad e innovación de las empresas. Ejecutado por Inexmoda.
- Pertinencia educativa para los *Clusters* estratégicos: Atiende los desafíos de competitividad de la Comunidad Clúster en materia de educación.
- Medellín Destino de Negocios: Fortalecimiento empresarial e institucional para posicionar a la ciudad como destino de negocios en el ámbito internacional.

- Medellín Ciudad *Clúster*: Impulso a la modernización del tejido empresarial y el fortalecimiento de sus vínculos productivos, comerciales y tecnológicos.
- Empleo directo e indirecto a generar y características de la población a emplear: NARS SPORT espera poder beneficiar con empleo más o menos a 8 personas, de las cuales 7 estarán contratadas como mano de obra indirecta.

## **7.2 IMPACTO ECONÓMICO, REGIONAL, SOCIAL Y AMBIENTAL**

Para la protección de algunos derechos laborales de la mujer trabajadora, resulta de capital importancia tener claridad respecto al concepto de mujer cabeza de hogar, puesto que en especial la corte constitucional considera que a este grupo de la sociedad le merece especial protección en algunos de sus derechos, no solo los suyos propios sino los de sus hijos y familiares cercanos que dependan de ella. A continuación transcribimos lo que precisamente la corte constitucional dijo en reciente sentencia (T-247 d 2012) respecto a lo que se debe entender como mujer cabeza de familia:

“De esa forma lo manifestó la Corte en la Sentencia C-184 de 2003 así:

“3.2.2. Como se indicó, uno de los roles que culturalmente se impuso a la mujer fue el de ‘encargada del hogar’ como una consecuencia del ser ‘madre’, de tal suerte que era educada y formada para desempeñar las tareas del hogar, encargarse de los hijos y velar por aquellas personas dependientes, como los ancianos. Sin desconocer la importancia que juega toda mujer, al igual que todo hombre, dentro de su hogar, el constituyente de 1991 quiso equilibrar las cargas al interior de la familia, tanto en las relaciones de poder intrafamiliar, como en cuanto a los deberes y las obligaciones de las que cada uno es titular.

Suponer que el hecho de la ‘maternidad’ implica que la mujer debe desempeñar ciertas funciones en la familia, ha llevado, por ejemplo, a que tengan que soportar

dobles jornadas laborales: una durante el día como cualquier otro trabajador y otra en la noche y en sus ratos libres, desempeñando las labores propias de la vida doméstica. Esta imagen cultural respecto a cuál es el papel que debe desempeñar la mujer dentro de la familia y a cuál 'no' es el papel del hombre respecto de los hijos, sumada al incremento de separaciones, así como al número creciente de familias sin padre por cuenta del conflicto armado y la violencia generalizada, trajo como consecuencia que una cantidad considerable de grupos familiares tuvieran una mujer como cabeza del mismo.

El apoyo especial a la mujer cabeza de familia es un mandato constitucional dirigido a todas las autoridades públicas. Con él se buscó (i) promover la igualdad real y efectiva entre ambos sexos; (ii) reconocer la pesada carga que recae sobre una mujer cabeza de familia y crear un deber estatal de apoyo en todas las esferas de su vida y de su desarrollo personal, para compensar, aliviar y hacer menos gravosa la carga de sostener su familia; y (iii) brindar, de esta manera, una protección a la familia como núcleo básico de la sociedad.”

No obstante, la jurisprudencia constitucional ha precisado sobre esa protección especial, que no toda mujer, por el hecho de serlo, ostenta la calidad de madre cabeza de familia, pues para tener tal condición es necesario que:

“(i) que se tenga a cargo la responsabilidad de hijos menores o de otras personas incapacitadas para trabajar; (ii) que esa responsabilidad sea de carácter permanente; (iii) no sólo la ausencia permanente o abandono del hogar por parte de la pareja, sino que aquélla se sustraiga del cumplimiento de sus obligaciones como padre; (iv) o bien que la pareja no asuma la responsabilidad que le corresponde y ello obedezca a un motivo verdaderamente poderoso como la incapacidad física, sensorial, síquica o mental ó, como es obvio, la muerte; (v) por último, que haya una deficiencia sustancial de ayuda de los demás miembros de la

familia, lo cual significa la responsabilidad solitaria de la madre para sostener el hogar”.

De igual forma, la Corte, en sentencia T-1211 de 2008, aclaró que:

“el desempleo y la vacancia temporal de la pareja, o su ausencia transitoria, por prolongada y desafortunada que esta pueda resultar, no significa per se que una madre adquiera la condición de cabeza de familia, toda vez que para ello es indispensable el total abandono del hogar por parte de su pareja y de las responsabilidades que le corresponden como padre; es decir, debe existir un incumplimiento absoluto y permanente de las obligaciones inherentes a esta condición. Todo ello sin olvidar que el trabajo doméstico, con independencia de quién lo realiza, constituye un valioso apoyo para la familia, a tal punto que debe ser tenido en cuenta como aporte social. En ese orden de ideas, debido a la existencia de otras formas de colaboración en el hogar, la carencia de un ingreso económico fijo de una persona no puede ser utilizada por su pareja para reclamar la condición de cabeza de familia”.

Asimismo, esta Corporación ha sostenido que la condición de madre cabeza de familia no depende de una formalidad jurídica, sino de las circunstancias materiales que la configuran. De esa forma señaló en la sentencia que el estado civil de la mujer es irrelevante a la hora de determinar si es o no cabeza de familia. Dijo entonces:

“Por otra parte, ha de tenerse en cuenta que de acuerdo con lo dispuesto por el artículo 42 de la Constitución Nacional, la familia puede constituirse o en virtud del matrimonio ‘o por la voluntad responsable de conformarla’ por la decisión libre de un hombre y una mujer, es decir ‘por vínculos naturales o jurídicos’, razón ésta por la cual resulta por completo indiferente para que se considere a una mujer como ‘cabeza de familia’ su estado civil, pues, lo esencial, de acuerdo con la definición que sobre el particular adoptó el legislador en la norma acusada, es que ella

‘tenga bajo su cargo, económica o socialmente, en forma permanente, hijos menores propios o de otras personas incapaces o incapacitadas para trabajar, ya sea por ausencia permanente o incapacidad física, sensorial, síquica o moral del cónyuge o compañero permanente o deficiencia sustancial de ayuda de los demás miembros del núcleo familiar’, lo que significa que será tal, no sólo la mujer soltera o casada, sino también aquella ligada en unión libre con un compañero permanente.”

Aclaró igualmente esta Corporación, en sentencia T-1211 de 2008, que la declaración ante notario a que hace referencia el parágrafo del artículo 2° de la Ley 82 de 1993, no es una prueba necesaria para acreditar la condición de cabeza de familia, pues dicha calidad no depende de esta clase de formalidades, sino de los presupuestos fácticos del caso concreto. Igualmente señaló que:

“las acciones afirmativas genéricas autorizadas para las mujeres en el artículo 13 de la Constitución se diferencian de la ‘especial protección’ que el Estado debe brindar a las madres cabeza de familia, cuyo fundamento es el artículo 43 de la Carta, pues estas últimas plantean un vínculo de conexidad directa con la protección de los hijos menores de edad o discapacitados, donde es razonable suponer que la ayuda ofrecida redundará en beneficio de toda la familia y no de uno de sus miembros en particular”.

En consecuencia, las mujeres que tienen bajo su cargo en forma permanente la responsabilidad de hijos menores propios o ajenos y de otras personas incapacitadas para trabajar y, que dependan de ella, tanto afectiva como económicamente, gozan de especial protección constitucional.”

NARS tendrá como plan de impacto social la cobertura de talleres laborados por mujeres cabeza de hogar que en el momento de la temporada escolar, no tienen ingresos en sus talleres, ya que la gran mayoría se dedica a la confección de ropa de moda.

NARS SPORT además para beneficiar a niños de escasos recursos donara a cada institución Educativa en la cual este laborando, un número determinado de uniformes que a su vez ellos como institución entregaran y beneficiaran a estos niños.

## 8. CONCLUSIONES

Se detectó una gran oportunidad de incursionar el negocio en este sector, ya que además de que no existe mucha oferta, ninguno ofrece el servicio personalizado.

Para alcanzar la competitividad en el medio el personal a contratar debe ser plurivalente, y que permitan obtener mayor eficiencia y eficacia en los procesos productivos de los artículos, deben tener un excelente manejo de la materia prima, y cumplir con los parámetros de calidad de cada tipo de producto a ofrecer al cliente

El precio que se ofrecerá al mercado estará basado en los costos fijos y variables del mismo, sin dejar a un lado lo establecido por el mercado actual.

Con el fin de cumplir las metas trazadas en cuanto a la producción, cumplimiento, calidad y precio justo de los productos, debe tenerse un conocimiento inequívoco de la capacidad instalada y los equipos que condicionan la empresa a la hora de producir los productos.

La industria de la moda crea una herramienta competitiva "*el conocimiento*" y es de gran valor, ya que los diseñadores día a día tratan de innovar en sus creaciones y aunque se tengan limitaciones como las antes mencionadas, se debe estar a la vanguardia con el fin de entrar con fuerza en el mercado

A la hora de crear una empresa es preciso tener en cuenta los aspectos legales actuales reglamentados por el gobierno, e igualmente las implicaciones y riesgos que incurren con cada tipo de sociedad. Además tener claro los gastos de impuestos que se atraen para no generar un flujo de caja incorrecto.



El tipo de sociedad a constituir será limitada según las características del proyecto en cuanto a responsabilidades y tamaño.

Las inversiones para llevar el proyecto a la realidad alcanzan los \$ 20.000.000.

Ofrecer una línea completa de productos escolares que tengan la opción de ser personalizados, representa una alternativa decisiva para penetrar en el mercado.

## CIBERGRAFIA

Aula fácil. Distribución. (en línea). Recuperado de:  
[www.aulafacil.com/distribucion/Lecc-9.htm](http://www.aulafacil.com/distribucion/Lecc-9.htm)

ACICAM. (en línea). Recuperado de: [www.acicam.org](http://www.acicam.org)

Cámara de Comercio de Medellín. (en línea). Recuperado de:  
[www.camaramed.org.co](http://www.camaramed.org.co)

Clases posot. (en línea). Recuperado de: <http://co.class.posot.com/mesa-de-corte-confeccion-bogot%C3%A1/>

CEIPA. (en línea). Recuperado de:  
[http://aplicaciones.ceipa.edu.co/biblioteca/biblio\\_digital/virtualteca/monografias/linea\\_blanca\\_integral ltda.pdf](http://aplicaciones.ceipa.edu.co/biblioteca/biblio_digital/virtualteca/monografias/linea_blanca_integral ltda.pdf)

COLOMBIATEX. (en línea). Recuperado de:  
[www.corpei.org/ferias/docs/INFORMES%202007/Informe%20Colombiatex%202008.pdf](http://www.corpei.org/ferias/docs/INFORMES%202007/Informe%20Colombiatex%202008.pdf)

Comercializadora Ferlon. (en línea). Recuperado de:  
[http://www.dicepaginasamarillas.com/Colombia/website/es\\_Comercializadora-Ferlon-S-A-S\\_255354.html](http://www.dicepaginasamarillas.com/Colombia/website/es_Comercializadora-Ferlon-S-A-S_255354.html)

Creaciones Marlia. (en línea). Recuperado de: <http://www.creacionesmarlia.com/>

DANE. (en línea). Recuperado de: (en línea). Recuperado de:  
[www.dane.gov.co/files/censo2005/regiones/antioquia/medellin.pdf](http://www.dane.gov.co/files/censo2005/regiones/antioquia/medellin.pdf)

Debates de ética. (en línea). Recuperado de: **W.W.W. Debates de etica.com**

INEXMODA. (en línea). Recuperado de:  
<http://www.inexmoda.org.co/Colombia/NuestraciudadMedell%C3%ADn/tabid/276/Default.aspx>

K-misetas. (en línea). Recuperado de: [http://www.k-misetas.com.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=54:servicios&catid=36](http://www.k-misetas.com.co/index.php?option=com_content&view=article&id=54:servicios&catid=36)

Maquila. (en línea). Recuperado de:  
[www.businesscol.com/productos/glosarios/contable/glossary.php?word=MAQUILA](http://www.businesscol.com/productos/glosarios/contable/glossary.php?word=MAQUILA)  
[es.wordpress.com/tag/los-blue-jeans/](http://es.wordpress.com/tag/los-blue-jeans/)  
[umundovirtual.wordpress.com/2008/06/19/origen-de-los-jeans/](http://umundovirtual.wordpress.com/2008/06/19/origen-de-los-jeans/)

Martina moda. (en línea). Recuperado de:  
<http://www.martinamoda.com/textil/mercado-de-conecciones-en-colombia-y-antioquia>

Ministerio del Medio ambiente. (en línea). Recuperado de:  
<http://www.minambiente.gov.co/documentos/Textiles.pdf>

Medellín. (en línea). Recuperado de:  
<http://www.medellin.gov.co/irj/portal/ciudadanos?NavigationTarget=navurl://a2d20c19c9fa69168cea30d571b3110f>

Ministerio de Educacion. (en línea). Recuperado de:  
<http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-219219.html>

Muestreo. (en línea). Recuperado de:  
[minnie.uab.es/~veteri/21216/TiposMuestreo1.pdf](http://minnie.uab.es/~veteri/21216/TiposMuestreo1.pdf)

Municipio de Medellín. (en línea). Recuperado de: <http://www.medellin.gov.co/>

(Periodico el Mundo. en línea). Recuperado de:  
<http://www.elmundo.com/portal/resultados/detalles/?idx=193655>

Periodico el Colombiano. (en línea). Recuperado de: [www.elcolombiano.com](http://www.elcolombiano.com)

Proyectos. [www.ayudaproyecto.com/boletin/25.htm](http://www.ayudaproyecto.com/boletin/25.htm)

Proexport. (en línea). Recuperado de:  
[www.proexport.com.co/intelexport/aplicacion/frames.asp?origenadmin=prodpoten](http://www.proexport.com.co/intelexport/aplicacion/frames.asp?origenadmin=prodpoten)

Proexport. (en línea). Recuperado de:  
[www.proexport.com.co/intelexport/aplicacion/frames.asp?origenadmin=pr](http://www.proexport.com.co/intelexport/aplicacion/frames.asp?origenadmin=pr)

Quiminet. (en línea). Recuperado de:  
[www.quiminet.com.mx/ar5/ar\\_%25BB0%25D7%25F6%2524%25D7%25F5%25EE.htm](http://www.quiminet.com.mx/ar5/ar_%25BB0%25D7%25F6%2524%25D7%25F5%25EE.htm)

Radio Santa Fe. (en línea). Recuperado de: **W.W.W. Radio Santafe.com**

Soluciones deportivas. (en línea). Recuperado de:  
<http://solucionesdeportivasuniformes.com/index.html>

Tapiceria Zabala. (en línea). Recuperado de:  
[www.forodetalles.com/foro/tapicerias-zabala/8632-tipos-de-cuero.html](http://www.forodetalles.com/foro/tapicerias-zabala/8632-tipos-de-cuero.html)

## ANEXO A



### PRESENTACIÓN DE LA ENCUESTA

### ENCUESTA PARA EVALUAR LA VIABILIDAD DE MERCADO DE LA IDEA DE NEGOCIO DE LA EMPRESA DE UNIFORMES ESCOLARES “NARS SPORT”

**Objetivo:** Conocer los gustos y preferencias que tienen los padres de familia al momento de comprar los uniformes escolares para sus hijos y así poder brindarle una mejor opción.

Al momento de seleccionar y adquirir los uniformes de sus hijos usted:

1. Dónde prefiere realizar la comprar?
  - a. Establecimiento educativo
  - b. Almacenes de cadena
  - c. Distribuidores directos
  - d. Vendedores informales
  
2. ¿Cuál de los siguientes factores considera importante a la hora de realizar la compra?
  - a. Calidad
  - b. Precio
  - c. Diseño
  - d. Comodidad
  
3. ¿Con que frecuencia compra el uniforme completo?
  - a. Cada periodo escolar
  - b. Cada semestre
  - c. Una vez al año

- d. Otro ¿Cuándo? \_\_\_\_\_
4. ¿Con que frecuencia compra la sudadera del uniforme?
- a. Cada periodo escolar
  - b. Cada semestre
  - c. Una vez al año
  - d. Otro ¿Cuándo? \_\_\_\_\_
5. ¿Con que frecuencia compra la camiseta del uniforme?
- a. Cada periodo escolar
  - b. Cada semestre
  - c. Una vez al año
  - d. Otro ¿Cuándo? \_\_\_\_\_
6. ¿Con que frecuencia compra la Chaqueta del uniforme?
- a. Cada periodo escolar
  - b. Cada semestre
  - c. Una vez al año
  - d. Otro ¿Cuándo? \_\_\_\_\_
7. ¿En promedio, cuánto dinero destina a la compra de las prendas del uniforme?
- a. Camiseta \$ \_\_\_\_\_
  - b. Sudadera \$ \_\_\_\_\_
  - c. Chaqueta \$ \_\_\_\_\_
  - d. Otro ¿Cuál? \$ \_\_\_\_\_
8. ¿Cómo considera que son los precios de estas prendas?
- a. Económicos
  - b. Razonables
  - c. Costosos

d. Otro ¿Cuál? \_\_\_\_\_

9. Cuándo ha decidido realizar la compra del uniforme ¿ha encontrado la talla que solicita?

- a. Siempre
- b. Casi siempre
- c. Nunca
- d. Lo debe encargar

10. ¿Cómo considera que es el tallaje del uniforme?

- a. Grande
- b. Pequeño
- c. Correcto
- d. Otro ¿Cuál? \_\_\_\_\_

**ANEXO B**  
**LEY 1258 DE 2008 (diciembre 5)**

Diario Oficial No. 47.194 de 5 de diciembre de 2008

CONGRESO DE LA REPÚBLICA

Por medio de la cual se crea la sociedad por acciones simplificada.

EL CONGRESO DE COLOMBIA

DECRETA:

CAPITULO I.

DISPOSICIONES GENERALES.

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

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

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

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



ARTÍCULO 4o. *IMPOSIBILIDAD DE NEGOCIAR VALORES EN EL MERCADO PÚBLICO.* Las acciones y los demás valores que emita la sociedad por acciones simplificada no podrán inscribirse en el Registro Nacional de Valores y Emisores ni negociarse en bolsa.

CAPITULO II.  
CONSTITUCIÓN Y PRUEBA DE LA SOCIEDAD.

ARTÍCULO 5o. *CONTENIDO DEL DOCUMENTO DE CONSTITUCIÓN.* La sociedad por acciones simplificada se creará mediante contrato o acto unilateral que conste en documento privado, inscrito en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio del lugar en que la sociedad establezca su domicilio principal, en el cual se expresará cuando menos lo siguiente:

1o. Nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas.

2o. Razón social o denominación de la sociedad, seguida de las palabras “*sociedad por acciones simplificada*”; o de las letras S.A.S.;

3o. El domicilio principal de la sociedad y el de las distintas sucursales que se establezcan en el mismo acto de constitución.

4o. El término de duración, si este no fuere indefinido. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad se ha constituido por término indefinido.

5o. Una enunciación clara y completa de las actividades principales, a menos que se exprese que la sociedad podrá realizar cualquier actividad comercial o civil, lícita. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad podrá realizar cualquier actividad lícita.

6o. El capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones representativas del capital y la forma y términos en que estas deberán pagarse.

7o. La forma de administración y el nombre, documento de identidad y facultades de sus administradores. En todo caso, deberá designarse cuando menos un representante legal.

PARÁGRAFO 1o. El documento de constitución será objeto de autenticación de manera previa a la inscripción en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio, por quienes participen en su suscripción. Dicha autenticación podrá hacerse directamente o a través de apoderado.

PARÁGRAFO 2o. Cuando los activos aportados a la sociedad comprendan bienes cuya transferencia requiera escritura pública, la constitución de la sociedad deberá hacerse de igual manera e inscribirse también en los registros correspondientes.

ARTÍCULO 6o. *CONTROL AL ACTO CONSTITUTIVO Y A SUS REFORMAS*. Las Cámaras de Comercio verificarán la conformidad de las estipulaciones del acto constitutivo, de los actos de nombramiento y de cada una de sus reformas con lo previsto en la ley. Por lo tanto, se abstendrán de inscribir el documento mediante el cual se constituya, se haga un nombramiento o se reformen los estatutos de la sociedad, cuando se omita alguno de los requisitos previstos en el artículo anterior o en la ley.

Efectuado en debida forma el registro de la escritura pública o privada de constitución, no podrá impugnarse el contrato o acto unilateral sino por la falta de elementos esenciales o por el incumplimiento de los requisitos de fondo, de acuerdo con los artículos 98 y 104 del Código de Comercio.

ARTÍCULO 7o. *SOCIEDAD DE HECHO*. Mientras no se efectúe la inscripción del documento privado o público de constitución en la Cámara de Comercio del lugar en que la sociedad establezca su domicilio principal, se entenderá para todos los efectos legales que la sociedad es de hecho si fueren varios los asociados. Si se tratare de una sola persona, responderá personalmente por las obligaciones que contraiga en desarrollo de la empresa.

ARTÍCULO 8o. *PRUEBA DE EXISTENCIA DE LA SOCIEDAD*. La existencia de la sociedad por acciones simplificada y las cláusulas estatutarias se probarán con certificación de la Cámara de Comercio, en donde conste no estar disuelta y liquidada la sociedad.

### CAPITULO III.

#### REGLAS ESPECIALES SOBRE EL CAPITAL Y LAS ACCIONES.

ARTÍCULO 9o. *SUSCRIPCIÓN Y PAGO DEL CAPITAL*. La suscripción y pago del capital podrá hacerse en condiciones, proporciones y plazos distintos de los previstos en las normas contempladas en el Código de Comercio para las sociedades anónimas. Sin embargo, en ningún caso, el plazo para el pago de las acciones excederá de dos (2) años.

En los estatutos de las sociedades por acciones simplificadas podrán establecerse porcentajes o montos mínimos o máximos del capital social que podrán ser controlados por uno o más accionistas, en forma directa o indirecta. En caso de establecerse estas reglas de capital variable, los estatutos podrán contener disposiciones que regulen los efectos derivados del incumplimiento de dichos límites.

ARTÍCULO 10. *CLASES DE ACCIONES*. Podrán crearse diversas clases y series de acciones, incluidas las siguientes, según los términos y condiciones previstos

en las normas legales respectivas: (i) acciones privilegiadas; (ii) acciones con dividendo preferencial y sin derecho a voto; (iii) acciones con dividendo fijo anual y (iv) acciones de pago.

Al dorso de los títulos de acciones, constarán los derechos inherentes a ellas.

PARÁGRAFO. En el caso en que las acciones de pago sean utilizadas frente a obligaciones laborales, se deberán cumplir los estrictos y precisos límites previstos en el Código Sustantivo del Trabajo para el pago en especie.

ARTÍCULO 11. *VOTO SINGULAR O MÚLTIPLE*. En los estatutos se expresarán los derechos de votación que le correspondan a cada clase de acciones, con indicación expresa sobre la atribución de voto singular o múltiple, si a ello hubiere lugar.

ARTÍCULO 12. *TRANSFERENCIA DE ACCIONES A FIDUCIAS MERCANTILES*. Las acciones en que se divide el capital de la sociedad por acciones simplificada podrán estar radicadas en una fiducia mercantil, siempre que en el libro de registro de accionistas se identifique a la compañía fiduciaria, así como a los beneficiarios del patrimonio autónomo junto con sus correspondientes porcentajes en la fiducia.

Los derechos y obligaciones que por su condición de socio le asisten al fideicomitente serán ejercidos por la sociedad fiduciaria que lleva la representación del patrimonio autónomo, conforme a las instrucciones impartidas por el fideicomitente o beneficiario, según el caso.

ARTÍCULO 13. *RESTRICCIONES A LA NEGOCIACIÓN DE ACCIONES*. En los estatutos podrá estipularse la prohibición de negociar las acciones emitidas por la sociedad o alguna de sus clases, siempre que la vigencia de la restricción no exceda del término de diez (10) años, contados a partir de la emisión. Este término

sólo podrá ser prorrogado por periodos adicionales no mayores de (10) años, por voluntad unánime de la totalidad de los accionistas.

Al dorso de los títulos deberá hacerse referencia expresa sobre la restricción a que alude este artículo.

ARTÍCULO 14. *AUTORIZACIÓN PARA LA TRANSFERENCIA DE ACCIONES.* Los estatutos podrán someter toda negociación de acciones o de alguna clase de ellas a la autorización previa de la asamblea.

ARTÍCULO 15. *VIOLACIÓN DE LAS RESTRICCIONES A LA NEGOCIACIÓN.* Toda negociación o transferencia de acciones efectuada en contravención a lo previsto en los estatutos será ineficaz de pleno derecho.

ARTÍCULO 16. *CAMBIO DE CONTROL EN LA SOCIEDAD ACCIONISTA.* En los estatutos podrá establecerse la obligación a cargo de las sociedades accionistas en el sentido de informarle al representante legal de la respectiva sociedad por acciones simplificada acerca de cualquier operación que implique un cambio de control respecto de aquellas, según lo previsto en el artículo 260 del Código de Comercio.

En estos casos de cambio de control, la asamblea estará facultada para excluir a las sociedades accionistas cuya situación de control fue modificada, mediante decisión adoptada por la asamblea.

El incumplimiento del deber de información a que alude el presente artículo por parte de cualquiera de las sociedades accionistas, además de la posibilidad de exclusión según el artículo 39 de esta ley, podrá dar lugar a una deducción del veinte por ciento (20%) en el valor del reembolso, a título de sanción.

PARÁGRAFO. En los casos a que se refiere este artículo, las determinaciones relativas a la exclusión y a la imposición de sanciones pecuniarias requerirán aprobación de la asamblea de accionistas, impartida con el voto favorable de uno o varios accionistas que representen cuando menos la mitad más una de las acciones presentes en la respectiva reunión, excluido el voto del accionista que fuere objeto de estas medidas.

#### CAPITULO IV. ORGANIZACIÓN DE LA SOCIEDAD.

ARTÍCULO 17. *ORGANIZACIÓN DE LA SOCIEDAD.* En los estatutos de la sociedad por acciones simplificada se determinará libremente la estructura orgánica de la sociedad y demás normas que rijan su funcionamiento. A falta de estipulación estatutaria, se entenderá que todas las funciones previstas en el artículo 420 del Código de Comercio serán ejercidas por la asamblea o el accionista único y que las de administración estarán a cargo del representante legal.

PARÁGRAFO. Durante el tiempo en que la sociedad cuente con un solo accionista, este podrá ejercer las atribuciones que la ley les confiere a los diversos órganos sociales, en cuanto sean compatibles, incluidas las del representante legal.

ARTÍCULO 18. *REUNIONES DE LOS ÓRGANOS SOCIALES.* La asamblea de accionistas podrá reunirse en el domicilio principal o fuera de él, aunque no esté presente un quórum universal, siempre y cuando que se cumplan los requisitos de quórum y convocatoria previstos en los artículos 20 y 22 de esta ley.

ARTÍCULO 19. *REUNIONES POR COMUNICACIÓN SIMULTÁNEA Y POR CONSENTIMIENTO ESCRITO.* Se podrán realizar reuniones por comunicación

simultánea o sucesiva y por consentimiento escrito. En caso de no establecerse mecanismos estatutarios para la realización de reuniones por comunicación simultánea o sucesiva y por consentimiento escrito, se seguirán las reglas previstas en los artículos 19 a 21 de la Ley 222 de 1995. En ningún caso se requerirá delegado de la Superintendencia de Sociedades para este efecto.

**ARTÍCULO 20. CONVOCATORIA A LA ASAMBLEA DE ACCIONISTAS.** Salvo estipulación estatutaria en contrario, la asamblea será convocada por el representante legal de la sociedad, mediante comunicación escrita dirigida a cada accionista con una antelación mínima de cinco (5) días hábiles. En el aviso de convocatoria se insertará el orden del día correspondiente a la reunión.

Cuando hayan de aprobarse balances de fin de ejercicio u operaciones de transformación, fusión o escisión, el derecho de inspección de los accionistas podrá ser ejercido durante los cinco (5) días hábiles anteriores a la reunión, a menos que en los estatutos se convenga un término superior.

**PARÁGRAFO.** La primera convocatoria para una reunión de la asamblea de accionistas podrá incluir igualmente la fecha en que habrá de realizarse una reunión de segunda convocatoria en caso de no poderse llevar a cabo la primera reunión por falta de quórum. La segunda reunión no podrá ser fijada para una fecha anterior a los diez (10) días hábiles siguientes a la primera reunión, ni posterior a los treinta (30) días hábiles contados desde ese mismo momento.

**ARTÍCULO 21. RENUNCIA A LA CONVOCATORIA.** Los accionistas podrán renunciar a su derecho a ser convocados a una reunión determinada de la asamblea, mediante comunicación escrita enviada al representante legal de la sociedad antes, durante o después de la sesión correspondiente. Los accionistas también podrán renunciar a su derecho de inspección respecto de los asuntos a que se refiere el inciso 2o del artículo 20 de esta ley, por medio del mismo procedimiento indicado.

Aunque no hubieren sido convocados a la asamblea, se entenderá que los accionistas que asistan a la reunión correspondiente han renunciado al derecho a ser convocados, a menos que manifiesten su inconformidad con la falta de convocatoria antes de que la reunión se lleve a cabo.

**ARTÍCULO 22. QUÓRUM Y MAYORÍAS EN LA ASAMBLEA DE ACCIONISTAS.** Salvo estipulación en contrario, la asamblea deliberará con uno o varios accionistas que representen cuando menos la mitad más una de las acciones suscritas.

Las determinaciones se adoptarán mediante el voto favorable de un número singular o plural de accionistas que represente cuando menos la mitad más una de las acciones presentes, salvo que en los estatutos se prevea una mayoría decisoria superior para algunas o todas las decisiones.

**PARÁGRAFO.** En las sociedades con accionista único las determinaciones que le correspondan a la asamblea serán adoptadas por aquel. En estos casos, el accionista dejará constancia de tales determinaciones en actas debidamente asentadas en el libro correspondiente de la sociedad.

**ARTÍCULO 23. FRACCIONAMIENTO DEL VOTO.** Cuando se trate de la elección de juntas directivas o de otros cuerpos colegiados, los accionistas podrán fraccionar su voto.

**ARTÍCULO 24. ACUERDOS DE ACCIONISTAS.** Los acuerdos de accionistas sobre la compra o venta de acciones, la preferencia para adquirirlas, las restricciones para transferirlas, el ejercicio del derecho de voto, la persona que habrá de representar las acciones en la asamblea y cualquier otro asunto lícito, deberán ser acatados por la compañía cuando hubieren sido depositados en las oficinas donde funcione la administración de la sociedad, siempre que su término



no fuere superior a diez (10) años, prorrogables por voluntad unánime de sus suscriptores por períodos que no superen los diez (10) años.

Los accionistas suscriptores del acuerdo deberán indicar, en el momento de depositarlo, la persona que habrá de representarlos para recibir información o para suministrarla cuando esta fuere solicitada. La compañía podrá requerir por escrito al representante aclaraciones sobre cualquiera de las cláusulas del acuerdo, en cuyo caso la respuesta deberá suministrarse, también por escrito, dentro de los cinco (5) días comunes siguientes al recibo de la solicitud.

PARÁGRAFO 1o. El Presidente de la asamblea o del órgano colegiado de deliberación de la compañía no computará el voto proferido en contravención a un acuerdo de accionistas debidamente depositado.

PARÁGRAFO 2o. En las condiciones previstas en el acuerdo, los accionistas podrán promover ante la Superintendencia de Sociedades, mediante el trámite del proceso verbal sumario, la ejecución específica de las obligaciones pactadas en los acuerdos.

ARTÍCULO 25. *JUNTA DIRECTIVA*. La sociedad por acciones simplificada no estará obligada a tener junta directiva, salvo previsión estatutaria en contrario. Si no se estipula la creación de una junta directiva, la totalidad de las funciones de administración y representación legal le corresponderán al representante legal designado por la asamblea.

PARÁGRAFO. En caso de pactarse en los estatutos la creación de una junta directiva, esta podrá integrarse con uno o varios miembros respecto de los cuales podrán establecerse suplencias. Los directores podrán ser designados mediante cuociente electoral, votación mayoritaria o por cualquier otro método previsto en los estatutos. Las normas sobre su funcionamiento se determinarán libremente en

los estatutos. A falta de previsión estatutaria, este órgano se regirá por lo previsto en las normas legales pertinentes.

**ARTÍCULO 26. REPRESENTACIÓN LEGAL.** La representación legal de la sociedad por acciones simplificada estará a cargo de una persona natural o jurídica, designada en la forma prevista en los estatutos. A falta de estipulaciones, se entenderá que el representante legal podrá celebrar o ejecutar todos los actos y contratos comprendidos en el objeto social o que se relacionen directamente con la existencia y el funcionamiento de la sociedad. A falta de previsión estatutaria frente a la designación del representante legal, su elección le corresponderá a la asamblea o accionista único.

**ARTÍCULO 27. RESPONSABILIDAD DE ADMINISTRADORES.** Las reglas relativas a la responsabilidad de administradores contenidas en la Ley 222 de 1995, les serán aplicables tanto al representante legal de la sociedad por acciones simplificada como a su junta directiva y demás órganos de administración, si los hubiere.

**PARÁGRAFO.** Las personas naturales o jurídicas que, sin ser administradores de una sociedad por acciones simplificada, se inmiscuyan en una actividad positiva de gestión, administración o dirección de la sociedad, incurrirán en las mismas responsabilidades y sanciones aplicables a los administradores.

**ARTÍCULO 28. REVISORÍA FISCAL.** En caso de que por exigencia de la ley se tenga que proveer el cargo de revisor fiscal, la persona que ocupe dicho cargo deberá ser contador público titulado con tarjeta profesional vigente.

En todo caso las utilidades se justificarán en estados financieros elaborados de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados y dictaminados por un contador público independiente.

CAPITULO V.  
REFORMAS ESTATUTARIAS Y REORGANIZACIÓN DE LA SOCIEDAD.

ARTÍCULO 29. *REFORMAS ESTATUTARIAS.* Las reformas estatutarias se aprobarán por la asamblea, con el voto favorable de uno o varios accionistas que representen cuando menos la mitad más una de las acciones presentes en la respectiva reunión. La determinación respectiva deberá constar en documento privado inscrito en el Registro Mercantil, a menos que la reforma implique la transferencia de bienes mediante escritura pública, caso en el cual se regirá por dicha formalidad.

ARTÍCULO 30. *NORMAS APLICABLES A LA TRANSFORMACIÓN, FUSIÓN Y ESCISIÓN.* Sin perjuicio de las disposiciones especiales contenidas en la presente ley, las normas que regulan la transformación, fusión y escisión de sociedades le serán aplicables a la sociedad por acciones simplificadas, así como las disposiciones propias del derecho de retiro contenidas en la Ley 222 de 1995.

PARÁGRAFO. Los accionistas de las sociedades absorbidas o escindidas podrán recibir dinero en efectivo, acciones, cuotas sociales o títulos de participación en cualquier sociedad o cualquier otro activo, como única contraprestación en los procesos de fusión o escisión que adelanten las sociedades por acciones simplificadas.

ARTÍCULO 31. *TRANSFORMACIÓN.* Cualquier sociedad podrán transformarse en sociedad por acciones simplificada, antes de la disolución, siempre que así lo decida su asamblea o junta de socios, mediante determinación unánime de los asociados titulares de la totalidad de las acciones suscritas. La decisión correspondiente deberá constar en documento privado inscrito en el Registro Mercantil.

De igual forma, la sociedad por acciones simplificada podrá transformarse en una sociedad de cualquiera de los tipos previstos en el Libro Segundo del Código de Comercio, siempre que la determinación respectiva sea adoptada por la asamblea, mediante decisión unánime de los asociados titulares de la totalidad de las acciones suscritas.

PARÁGRAFO. El requisito de unanimidad de las acciones suscritas también se requerirá en aquellos casos en los que, por virtud de un proceso de fusión o de escisión o mediante cualquier otro negocio jurídico, se proponga el tránsito de una sociedad por acciones simplificada a otro tipo societario o viceversa.

ARTÍCULO 32. *ENAJENACIÓN GLOBAL DE ACTIVOS*. Se entenderá que existe enajenación global de activos cuando la sociedad por acciones simplificada se proponga enajenar activos y pasivos que representen el cincuenta (50%) o más del patrimonio líquido de la compañía en la fecha de enajenación.

La enajenación global requerirá aprobación de la asamblea, impartida con el voto favorable de uno o varios accionistas que representen cuando menos la mitad más una de las acciones presentes en la respectiva reunión. Esta operación dará lugar al derecho de retiro a favor de los accionistas ausentes y disidentes en caso de desmejora patrimonial.

PARÁGRAFO. La enajenación global de activos estará sujeta a la inscripción en el Registro Mercantil.

ARTÍCULO 33. *FUSIÓN ABREVIADA*. En aquellos casos en que una sociedad detente más del noventa (90%) de las acciones de una sociedad por acciones simplificada, aquella podrá absorber a esta, mediante determinación adoptada por los representantes legales o por las juntas directivas de las sociedades participantes en el proceso de fusión.

El acuerdo de fusión podrá realizarse por documento privado inscrito en el Registro Mercantil, salvo que dentro de los activos transferidos se encuentren bienes cuya enajenación requiera escritura pública. La fusión podrá dar lugar al derecho de retiro a favor de los accionistas ausentes y disidentes en los términos de la Ley 222 de 1995, así como a la acción de oposición judicial prevista en el artículo 175 del Código de Comercio.

El texto del acuerdo de fusión abreviada tendrá que ser publicado en un diario de amplia circulación según lo establece la Ley 222 de 1995, dentro de ese mismo término habrá lugar a la oposición por parte de terceros interesados quienes podrán exigir garantías necesarias y/o suficientes.

## CAPITULO VI. DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN.

ARTÍCULO 34. *DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN.* La sociedad por acciones simplificada se disolverá:

- 1o. Por vencimiento del término previsto en los estatutos, si lo hubiere, a menos que fuere prorrogado mediante documento inscrito en el Registro mercantil antes de su expiración.
- 2o. Por imposibilidad de desarrollar las actividades previstas en su objeto social.
- 3o. Por la iniciación del trámite de liquidación judicial.
- 4o. Por las causales previstas en los estatutos.
- 5o. Por voluntad de los accionistas adoptada en la asamblea o por decisión del accionista único.
- 6o. Por orden de autoridad competente, y
- 7o. Por pérdidas que reduzcan el patrimonio neto de la sociedad por debajo del cincuenta por ciento del capital suscrito.

En el caso previsto en el ordinal 1o anterior, la disolución se producirá de pleno derecho a partir de la fecha de expiración del término de duración, sin necesidad de formalidades especiales. En los demás casos, la disolución ocurrirá a partir de la fecha de registro del documento privado o de la ejecutoria del acto que contenga la decisión de autoridad competente.

*ARTÍCULO 35. ENERVAMIENTO DE CAUSALES DE DISOLUCIÓN.* Podrá evitarse la disolución de la sociedad mediante la adopción de las medidas a que hubiere lugar, según la causal ocurrida, siempre que el enervamiento de la causal ocurra durante los seis (6) meses siguientes a la fecha en que la asamblea reconozca su acaecimiento. Sin embargo, este plazo será de dieciocho (18) meses en el caso de la causal prevista en el ordinal 7o del artículo anterior.

*PARÁGRAFO.* Las causales de disolución por unipersonalidad sobrevenida o reducción de las pluralidades mínimas en los demás tipos de sociedad previstos en el Código de Comercio también podrán enervarse mediante la transformación en sociedad por acciones simplificada, siempre que así lo decidan los asociados restantes de manera unánime o el asociado supérstite.

*ARTÍCULO 36. LIQUIDACIÓN.* La liquidación del patrimonio se realizará conforme al procedimiento señalado para la liquidación de las sociedades de responsabilidad limitada. Actuará como liquidador, el representante legal o la persona que designe la asamblea de accionistas.

CAPITULO VI <sic; es VII>.

DISPOSICIONES FINALES.

*ARTÍCULO 37. APROBACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS.* Tanto los estados financieros de propósito general o especial, como los informes de gestión y demás cuentas sociales deberán ser presentadas por el representante legal a consideración de la asamblea de accionistas para su aprobación.

PARÁGRAFO. Cuando se trate de sociedades por acciones simplificadas con único accionista, este aprobará todas las cuentas sociales y dejará constancia de tal aprobación en actas debidamente asentadas en el libro correspondiente de la sociedad.

ARTÍCULO 38. *SUPRESIÓN DE PROHIBICIONES*. Las prohibiciones contenidas en los artículos 155, 185, 202, 404, 435 y 454 del Código de Comercio no se les aplicarán a las sociedades por acciones simplificadas, a menos que en los estatutos se disponga lo contrario.

ARTÍCULO 39. *EXCLUSIÓN DE ACCIONISTAS*. Los estatutos podrán prever causales de exclusión de accionistas, en cuyo caso deberá cumplirse el procedimiento de reembolso previsto en los artículos 14 a 16 de la Ley 222 de 1995.

Si el reembolso implicare una reducción de capital deberá dársele cumplimiento, además, a lo previsto en el artículo 145 del Código de Comercio.

PARÁGRAFO. Salvo que se establezca un procedimiento diferente en los estatutos, la exclusión de accionistas requerirá aprobación de la asamblea, impartida con el voto favorable de uno o varios accionistas que representen cuando menos la mitad más una de las acciones presentes en la respectiva reunión, sin contar el voto del accionista o accionistas que fueren objeto de esta medida.

ARTÍCULO 40. *RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS SOCIETARIOS*. Las diferencias que ocurran a los accionistas entre sí, o con la sociedad o sus administradores, en desarrollo del contrato social o del acto unilateral, incluida la impugnación de determinaciones de asamblea o junta directiva con fundamento en cualquiera de

las causas legales, podrán someterse a decisión arbitral o de amigables componedores, si así se pacta en los estatutos.

<Jurisprudencia Vigencia>

<Inciso derogado por el artículo 626 de la Ley 1564 de 2012>

<Notas de Vigencia>

<Legislación Anterior>

*ARTÍCULO 41. UNANIMIDAD PARA LA MODIFICACIÓN DE DISPOSICIONES ESTATUTARIAS.* Las cláusulas consagradas en los estatutos conforme a lo previsto en los artículos 13, 14, 39 y 40 de esta ley sólo podrán ser incluidas o modificadas mediante la determinación de los titulares del ciento por ciento (100 %) de las acciones suscritas.

*ARTÍCULO 42. DESESTIMACIÓN DE LA PERSONALIDAD JURÍDICA.* Cuando se utilice la sociedad por acciones simplificada en fraude a la ley o en perjuicio de terceros, los accionistas y los administradores que hubieren realizado, participado o facilitado los actos defraudatorios, responderán solidariamente por las obligaciones nacidas de tales actos y por los perjuicios causados.

La declaratoria de nulidad de los actos defraudatorios se adelantará ante la Superintendencia de Sociedades, mediante el procedimiento verbal sumario.

La acción indemnizatoria a que haya lugar por los posibles perjuicios que se deriven de los actos defraudatorios será de competencia, a prevención, de la Superintendencia de Sociedades o de los jueces civiles del circuito especializados, y a falta de estos, por los civiles del circuito del domicilio del demandante, mediante el trámite del proceso verbal sumario.



ARTÍCULO 43. ABUSO DEL DERECHO. Los accionistas deberán ejercer el derecho de voto en el interés de la compañía. Se considerará abusivo el voto ejercido con el propósito de causar daño a la compañía o a otros accionistas o de obtener para sí o para una tercera ventaja injustificada, así como aquel voto del que pueda resultar un perjuicio para la compañía o para los otros accionistas. Quien abuse de sus derechos de accionista en las determinaciones adoptadas en la asamblea, responderá por los daños que ocasione, sin perjuicio que la Superintendencia de Sociedades pueda declarar la nulidad absoluta de la determinación adoptada, por la ilicitud del objeto.

La acción de nulidad absoluta y la de indemnización de perjuicios de la determinación respectiva podrán ejercerse tanto en los casos de abuso de mayoría, como en los de minoría y de paridad. El trámite correspondiente se adelantará ante la Superintendencia de Sociedades mediante el proceso verbal sumario.

ARTÍCULO 44. ATRIBUCIÓN DE FACULTADES JURISDICCIONALES. Las funciones jurisdiccionales a que se refieren los artículos 24, 40, 42 y 43, serán ejercidas por la Superintendencia de Sociedades, con fundamento en lo previsto en el artículo 116 de la Constitución Política.

ARTÍCULO 45. REMISIÓN. En lo no previsto en la presente ley, la sociedad por acciones simplificada se regirá por las disposiciones contenidas en los estatutos sociales, por las normas legales que rigen a la sociedad anónima y, en su defecto, en cuanto no resulten contradictorias, por las disposiciones generales que rigen a las sociedades previstas en el Código de Comercio. Así mismo, las sociedades por acciones simplificadas estarán sujetas a la inspección, vigilancia o control de la Superintendencia de Sociedades, según las normas legales pertinentes.

PARÁGRAFO. Los instrumentos de protección previstos en la Ley 986 de 2005, se aplicarán igualmente a favor del titular de una sociedad por acciones simplificada compuesta por una sola persona.

ARTÍCULO 46. VIGENCIA Y DEROGATORIAS. La presente ley rige a partir del momento de su promulgación y deroga todas las disposiciones que le sean contrarias.

Sin perjuicio de las ventajas y beneficios establecidos en el ordenamiento jurídico, una vez entre en vigencia la presente ley, no se podrán constituir sociedades unipersonales con base en el artículo 22 de la Ley 1014 de 2006. Las sociedades unipersonales constituidas al amparo de dicha disposición tendrán un término máximo improrrogable de seis (6) meses, para transformarse en sociedades por acciones simplificadas.