



**Graduate School of Business**  
**Master en Dirección de Empresas**

**Tesis para optar al grado de Master de la Universidad de Palermo  
en Dirección de Empresas**

**EMPRESA DE LENCERÍA ORIENTADA A LA CREACIÓN DE  
VALOR COMPARTIDO**

*Ideas para su lanzamiento en Bogotá, Colombia*

**Tesista: Jennifer Gómez Celis**

**Legajo: 0102501**

**Director de Tesis: Dr. Leandro Viltard**

**2019**

**Buenos Aires – Argentina**

# EVALUACIÓN DEL COMITÉ

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco y le dedico el presente proyecto a Dios, con todo mi amor y reconociendo que todas las cosas bellas de la vida provienen de Él. Por las oportunidades, el cumplimiento de los sueños, las capacidades, los medios, el entendimiento, la valentía y su amor incondicional.

Agradezco a mi familia, quienes me motivan siempre a seguir adelante. A mi madre, quien sueña conmigo y alumbra mi vida; a mis abuelos, quienes creen y confían en mí; a mi Tía Haydee y Daniel, mis ejemplos de fortaleza y valentía y a Mariana y Sofía, por ser mis compañeras de aventuras.

Agradezco al Doctor Leandro Viltard, a quien – además- le trasmito mi gran admiración por su amplio conocimiento del cual el proyecto se ha visto beneficiado. Por su paciencia para enseñar, por su sabiduría y por encaminarme en el camino correcto dentro de la presente investigación.

Agradezco a la Universidad de Palermo y al Doctor Fernando Álvaro por abrirme las puertas de tan prestigiosa institución, donde ha nacido este sueño y tuve la oportunidad de formarme profesionalmente con la guía de maravillosos profesores, compartiendo mi proceso académico con excelentes compañeros de estudio.

Agradezco al ICETEX, por otorgarme la beca que permitió este sueño posible y por abrirme la puerta que transformó mi vida personal y profesional.

Agradezco a los encuestados, entrevistados y todas las personas que aportaron con su opinión o conocimiento a fin de enriquecer el presente proyecto.

Agradezco a todas las increíbles personas que tuve el gusto de conocer en Argentina y a mis amigos en Colombia, quienes estuvieron al pendiente de este proceso y me transmitieron todo su apoyo.

## **RESUMEN**

La presente tesis propone ideas a los fines de crear una empresa de lencería en Bogotá, Colombia, que se beneficie de las oportunidades que ofrece un contexto de cambios y volatilidad como el actual.

Como elemento diferenciador, el proyecto se orienta a la Creación de Valor Compartido (CVC), y su objetivo corresponde a ser una empresa capaz de entregar resultados financieros, demostrando una contribución positiva a la sociedad y al medio ambiente.

La hipótesis principal del estudio –que fue corroborada a lo largo del mismo- considera que el proyecto resulta posible y económicamente rentable, estudiándose la industria textil –en especial el sector de la lencería- y los hábitos de consumo de los clientes potenciales de Bogotá, Colombia.

Se ha realizado un análisis exploratorio descriptivo con una metodología cuali-cuantitativa, aunque predominantemente cualitativa. El diseño de la investigación ha sido no experimental, y –dentro de ellos- transversal y de caso. Finalmente y a los fines de asegurar en mayor medida los hallazgos expuestos, se ha efectuado una triangulación metodológica tanto en el Marco Teórico como en el Investigativo.

## PRÓLOGO

*“En una empresa realmente buena,  
las ganancias y el flujo de caja se convierten en lo que el agua y la sangre son para el  
cuerpo humano: necesarios para la vida, pero no el punto de vivir”*

*Jim Collins*

La Creación de Valor Compartida (CVC) se ha desarrollado en el ámbito académico y empresarial como una evolución de la Responsabilidad Social Empresaria (RSE). Su objetivo se conecta con armonizar las múltiples diferencias que plantean los diversos actores de la sociedad a fin de lograr una postura ganar-ganar que permita el progreso a escala mundial y resuelva las problemáticas que envuelven –actualmente- a la humanidad.

Dado lo anterior, muchos ejecutivos en empresas de talla mundial y en nuevos emprendimientos han decidido instaurar la CVC a los efectos de guiar sus estrategias de desarrollo puesto que se han concientizado que los propósitos empresariales más altos sugieren pensamientos de largo plazo y conectados con fines sociales.

El presente trabajo encuentra sus motivaciones principales en los grandes desafíos y oportunidades que representa incluir a la CVC en una empresa de lencería en Bogotá, Colombia, a partir de la importancia de los siguientes factores:

- El crecimiento y la estabilidad de la economía colombiana que permiten un entorno agradable a los fines de realizar negocios (Brigard Urrutia, s.f.).
- El aumento de la clase media en Bogotá (ProColombia s.f.c).
- El reconocimiento de la industria textil colombiana (Colombia Empresaria, 2018).
- El aumento de la participación laboral de las mujeres (Portafolio, 2018a).
- El aumento de la concientización ambiental por parte de los consumidores (Ruta Medellín, 2018).
- El contexto que demanda cambios y nuevos modelos de negocio (Porter y Kramer, 2011).

- El apoyo a proyectos que involucren la CVC en el país (Cámara de Comercio de Bogotá, s.f.).
- Las problemáticas que presenta el país al ser en vías de desarrollo (Robinson, 2016).

Además, la presente investigación busca cumplir expectativas profesionales, donde se puedan reflejar los conocimientos aprendidos en la Maestría de Dirección de Empresas de la Universidad de Palermo y, de tal manera, aplicarlos a un proyecto real que pueda aportar conocimiento al maestrando, como –también- a la sociedad.

El alcance de la tesis incluyó una revisión del fundamento teórico que ha profundizado en el lanzamiento de una empresa de lencería, el que –además- ha sido complementado con un estudio de campo que comprendió:

- Una encuesta a consumidores potenciales.
- Entrevistas con informantes-clave.
- Análisis de caso de empresas que han adoptado la CVC.

Por otro lado y a lo largo de la presente investigación, se evidenciaron algunas limitaciones/clarificaciones al alcance, que se indican a continuación:

- La investigación presentada en el Marco Teórico ha abarcado el espectro más amplio posible de referencias bibliográficas, aunque no resulta factible afirmar que no exista más información o material que pueda ser considerado clave dentro del estudio.
- En el Marco Investigativo han sido utilizadas fuentes de investigación de datos que se han juzgado oportunas a los fines de conocer la opinión y la percepción de los consumidores potenciales y expertos en la industria. Además, se ha profundizado en la experiencia de otras empresas que han implementado la CVC. Sin embargo, deviene importante aclarar que –en el presente estudio- podrían haberse empleado otras técnicas –igualmente válidas- con otros alcances.
- Se han consultado tres expertos que brindaron información concerniente a la industria textil, quienes contaban con gran conocimiento sobre su funcionamiento.

Sin embargo, deviene necesario contar con cierta reserva ante las particularidades de un mercado complejo como resulta ser el textil colombiano.

- El análisis financiero expone la inversión inicial y la proyección de los estados contables, las cuales se realizaron a partir de cotizaciones reales que resultan válidas solamente por el periodo en el que se realizó la investigación, puesto que pueden sufrir variaciones en los años venideros.
- Las conclusiones generales que han surgido fueron fundamentadas en los elementos que se han tenido bajo consideración y que forman parte del presente estudio.

Sin embargo y ante lo manifestado anteriormente, se aclara que dichas limitaciones/clarificaciones no han sido un obstáculo a los fines de llegar a conclusiones razonables al respecto de los objetivos e hipótesis del presente estudio.

# TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN .....	IV
PRÓLOGO .....	V
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
1. Antecedentes y motivos de la investigación.....	1
2. Definición del problema y preguntas de investigación .....	4
3. Hipótesis .....	7
4. Objetivos.....	7
5. Lineamientos principales y mapa conceptual de la investigación .....	7
<b>METODOLOGÍA.....</b>	<b>10</b>
<b>II. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>13</b>
II.1 ¿Por qué invertir en Bogotá, Colombia?.....	13
II.2 Industria textil y sector de lencería en Colombia.....	19
II.3 Plan de Negocios (PN) versus Plan de Aprendizaje (PA) .....	25
II.4 Planteamiento estratégico .....	32
II.5 Innovación .....	47
II.6 Marketing.....	48
II.7 Finanzas .....	55
II.8 Mejores Prácticas .....	61
II.9 Conclusión .....	64
<b>III. MARCO INVESTIGATIVO .....</b>	<b>67</b>
III.1 Análisis de las cinco fuerzas competitivas .....	67
III.2 Análisis FODA .....	69
III.3 Encuestas a consumidores potenciales .....	70
III.4 Entrevistas con informantes-clave.....	84
III.5 Análisis de casos.....	89
III.6 Plan financiero .....	95
III.7 Conclusiones.....	111

<b>IV. CONCLUSIONES, PROPUESTA Y APORTES PARA FUTURAS INVESTIGACIONES .....</b>	<b>114</b>
IV.1 Generalidades .....	114
IV.2 Generalización de los hallazgos .....	115
IV.3 Conclusiones finales.....	115
IV.4 Propuesta .....	119
IV.5 Aportes para futuras investigaciones.....	124
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>126</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>141</b>
<b>CURRICULUM VITAE .....</b>	<b>148</b>

## LISTA DE CUADROS

Cuadro 1 – Problemática enfrentada .....	6
Cuadro 2 – Lineamientos generales .....	8
Cuadro 3 – Capítulos de análisis .....	8
Cuadro 4 – Metodología.....	12
Cuadro 5 – PIB Colombia .....	14
Cuadro 6 – Tasa de Interés - Colombia .....	14
Cuadro 7 – Índice de Precios al Consumidor (IPC) Colombia .....	15
Cuadro 8 – Variación porcentual del PIB Bogotá – Colombia (2012 – 2018).....	17
Cuadro 9 – PIB de Bogotá vs. PIB de países en América Latina (2017) .....	18
Cuadro 10 – Retos de la industria textil en Colombia.....	21
Cuadro 11 – Mercado de la ropa interior en Colombia .....	23
Cuadro 12 – Ventas y Marcas 2015 y 2017 de Ropa Interior en Colombia.....	24
Cuadro 13 – Estructura Plan de negocios.....	26
Cuadro 14 – Plan de negocios empresa en marcha versus emergente.....	27
Cuadro 15 – Nuevos y existentes negocios .....	29
Cuadro 16 – Plan de Negocios v/s Plan de Aprendizaje .....	30
Cuadro 17 – Circuito de Feedback de Información.....	31
Cuadro 18 – Las 5 fuerzas competitivas.....	34
Cuadro 19 – FODA .....	37
Cuadro 20 – Matriz FODA.....	38
Cuadro 21 – Responsabilidad social versus CVC .....	40
Cuadro 22 – Evolución RSC .....	41
Cuadro 23 – Proceso CVC .....	42
Cuadro 24 – Creación Valor Compartido síntesis .....	42
Cuadro 25 – Estrategias genéricas competitivas .....	44
Cuadro 26 – Cadena de Valor .....	46
Cuadro 27 – Cadena de Valor .....	49
Cuadro 28 – Evolución marketing.....	50
Cuadro 29 – Modelo STP .....	54

Cuadro 30 – Formula VAN .....	58
Cuadro 31 – Interpretación VAN .....	58
Cuadro 32 – Formula TIR .....	59
Cuadro 33 – Formula Punto de equilibrio .....	60
Cuadro 34 – Conceptos financieros.....	60
Cuadro 35 – Cinco fuerzas competitivas - Sector lencería.....	68
Cuadro 36 – Análisis FODA .....	70
Cuadro 37 – Segmentación de consumidores potenciales.....	71
Cuadro 38 – Demanda potencial .....	97
Cuadro 39 – Precio promedio ponderado.....	98
Cuadro 40 – Aumento del Precio promedio .....	98
Cuadro 41 – Demanda potencial .....	99
Cuadro 42 – Guía de participación de mercado .....	100
Cuadro 43 – Crecimiento esperado .....	101
Cuadro 44 – Activos Fijos.....	102
Cuadro 45 – Costos Directos .....	103
Cuadro 46 – Salarios de Producción .....	104
Cuadro 47 – Gastos Indirectos.....	105
Cuadro 48 – Salarios Indirectos .....	106
Cuadro 49 – Inversión Inicial Total.....	106
Cuadro 50 – Estado de Resultados Proyectado .....	107
Cuadro 51 – Flujo de fondos Proyectado .....	108
Cuadro 52 – Valor Actual Neto.....	109
Cuadro 53 – Imagotipo Propouse .....	122
Cuadro 54 – Empaque producto .....	123
Cuadro 55 – Página web.....	123
Cuadro 56 – Modelo de negocio .....	124
Cuadro 57 – Profesionales y especialistas entrevistados.....	147

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1 – Edad de las encuestadas</b> .....	72
<b>Gráfico 2 – Pregunta 1.</b> ¿Cuánto gasta usualmente en un conjunto de lencería? (Pesos colombianos COP).....	72
<b>Gráfico 3 – Pregunta 2.</b> ¿Cuántas veces al año compra lencería?.....	73
<b>Gráfico 4 – Pregunta 3.</b> Podría indicar qué tan importantes son para usted las siguientes características a la hora de comprar lencería .....	73
<b>Gráfico 5 – Pregunta 4.</b> Podría indicar qué tan importante es para usted que una marca de lencería garantice los siguientes atributos .....	74
<b>Gráfico 6 – Pregunta 5.</b> ¿Se siente identificada con la comunicación de alguna marca de lencería?.....	74
<b>Gráfico 7 – Pregunta 6.</b> Si la respuesta fue SI ¿Con cuál marca?.....	74
<b>Gráfico 8 – Pregunta 7.</b> ¿Con cuál de las siguientes frases se siente más identificada? ....	75
<b>Gráfico 9 – Pregunta 8.</b> Teniendo en cuenta que existe la venta de lencería por catalogo y por internet, ¿Qué tan importante es para usted probarsela antes de comprarla?.....	75
<b>Gráfico 10 – Pregunta 9.</b> ¿Ha comprado lencería por internet?.....	75
<b>Gráfico 11 – Pregunta 10.</b> Si la respuesta anterior fue SI, ¿Cómo fue su experiencia?.....	76
<b>Gráfico 12 – Pregunta 11.</b> Si la respuesta en la pregunta 10 fue NO, ¿Compraría lencería por internet?.....	76
<b>Gráfico 13 – Pregunta 12.</b> Si la respuesta anterior fue NO, indique la razón: .....	76
<b>Gráfico 14 – Pregunta 13.</b> Si la respuesta en la pregunta 9 fue SI, ¿En cuánto tiempo prefiere recibir su pedido? .....	77
<b>Gráfico 15 – Pregunta 14.</b> ¿Se interesa en problemáticas relacionadas al papel de la mujer dentro de la sociedad?.....	77
<b>Gráfico 16 – Pregunta 15.</b> ¿Con cuál de las siguientes afirmaciones se siente más identificada?.....	77
<b>Gráfico 17 – Pregunta 16.</b> ¿Le interesaría ayudar a otras mujeres en condición de vulnerabilidad a través de sus compras?.....	78

<b>Gráfico 18 – Pregunta 17.</b> ¿Adquiriría una suscripción o membresía para recibir lencería cada mes, teniendo en cuenta que sus compras ayudarían a mujeres en estado de vulnerabilidad? .....	78
<b>Gráfico 19 – Pregunta 18.</b> ¿Qué piensa de la nueva propuesta de la empresa de lencería, donde las mujeres puedan ayudar a otras mujeres a través de sus compras? .....	78
<b>Gráfico 20 – Pregunta 19.</b> Si la respuesta anterior fue “Me gustaría bastante” o “Me gustaría”, ¿Estaría dispuesto a pagar más por el producto, teniendo en cuenta que eso ayudaría a las mujeres en vulnerabilidad? .....	79
<b>Gráfico 21 – Pregunta 20.</b> Si la respuesta fue SI, ¿Cuanto estaría dispuesta a pagar de más por su conjunto de lencería? .....	79

# INTRODUCCIÓN

## 1. Antecedentes y motivos de la investigación

Actualmente, la reputación de las empresas ha disminuido a niveles alarmantes puesto que se les atribuye ser las gestoras de una gran cantidad de problemas ambientales, sociales y económicos. De acuerdo con Porter y Kramer (2011) este dilema comienza desde la manera en que los empresarios adoptan estrategias de negocios, que –en su mayoría- son pensadas para el corto plazo y, por lo tanto, no logran aportarle beneficios a la sociedad en el mediano y largo término. Los autores citan algunos ejemplos, tales como el pago de sueldos cada vez más bajos, socavando las economías locales en aras de lograr mayores niveles de competitividad o -también- la depredación de los recursos naturales que afectan el bienestar de los consumidores. De este modo, sugieren que -no obstante y a lo largo del tiempo, las empresas con proyectos de RSE (Responsabilidad Social Empresaria) e –incluso- otras instituciones -como los gobiernos y las ONGs- han intentado mediar en este tipo de problemáticas, aunque sus esfuerzos no han sido suficientes.

Dado lo anterior, se ha comenzado a hablar de un sistema que no está funcionando. Tal lo indicado por Hausmann (2015), al capitalismo se le imputa el ser el origen de la pobreza, la desigualdad, el desempleo y el calentamiento global, entre otros. Sin embargo y haciendo un recuento histórico, indica que ha permitido -en gran manera- el progreso, puesto que al haber reorganizado la producción gestó un aumento en la productividad nunca antes visto y, además, otorgó -a las clases bajas y medias- la capacidad de generar riqueza. Como consecuencia, Porter y Kramer (2011) plantean que el capitalismo no es el problema, sino la manera en que se adoptan estrategias de negocios. Dado lo anterior, proponen la Creación de Valor Compartido (CVC), teoría que pretende llevar al capitalismo a su forma más avanzada a través de gestar una relación positiva entre la eficiencia económica de la empresa y el progreso social.

Complementando lo anterior, Paris y Viltard (2017), sugieren que tal estrategia es motivada –principalmente- por una mayor concientización de las personas -que se han percatado de la degradación ambiental- advirtiéndose de la necesidad de un cambio drástico capaz de generar rentabilidad y sostenibilidad a largo plazo.

Desde un punto más interior a las empresas, Castrillón y Jiménez (2017) plantean que, tal concientización busca –además- que las marcas se comuniquen de manera distinta, puesto que las empresas han sido fuertemente cuestionadas por el uso de estereotipos -muchas veces discriminantes- en su comunicación.

A efectos de ejemplificar, los autores mencionan que la firma H&M debió cerrar –temporalmente- sus tiendas en Sudáfrica puesto que publicó, en su página web, la imagen de un niño de piel negra, con la frase “*The coolest monkey in The jungle*”; acción muy controvertida y rechazada por el público, en general.

Así, Castrillón y Jiménez (2017) insisten en que los estereotipos no se constituyen en un tema del pasado, aunque la utilización de estos recursos ha disminuido con el tiempo gracias a nuevos modos enfocados en una publicidad, más inclusiva y que se sume a la lucha en pro de la igualdad.

Más específicamente, autores como Santana, Rom, Fodevila y Mir (2015) indican que las mujeres han sido -en mayor medida- más impactadas por la publicidad, puesto que realizan y deciden sobre la mayor parte de las compras en el hogar. Por lo tanto, las marcas han intentado -por muchos años- plantear a una mujer universal a través de estereotipos y arquetipos, tales como objeto sexual, rol de esposa, y madre o ama de casa. Sin embargo y en los últimos años, sugieren que en lo político, lo económico y lo social la mujer ha adoptado un rol diferente que –aún- no se ve plasmado completamente en la publicidad, en general. Por el contrario y tal los autores, a los hombres se les han atribuido la posición de autoridad, de sabiduría y experiencia, lo que ha causado gran preocupación social acerca de un fenómeno latente de desigualdad, el que representa la causa de muchas investigaciones y estudios.

De esta manera, Pryor (s.f.), concluye que las mujeres pretenden marcas capaces de transmitir credibilidad, que sean éticas, consientes y que no impongan expectativas poco realistas sobre lo que debería ser la mujer, física y mentalmente.

Por otro lado, conviene mencionar que Colombia se caracteriza por ser un país altamente atractivo para los negocios. Revista Semana (2018) menciona que el país se destaca por contar con un mercado de casi cincuenta millones de consumidores y –además- por

variables como la alta estabilidad política, el buen clima para los negocios, la excelente ubicación estratégica, el crecimiento constante de la clase media y la seguridad para la inversión. Otras razones secundarias que se mencionan son la excelente mano de obra local, la calidad de los servicios, las ciudades cosmopolitas, la cultura, la vida diaria, las mejoras en materia de seguridad y el espíritu emprendedor.

Tal la mencionada publicación, Colombia -y en especial en las ciudades de Bogotá y Medellín- se ha convertido en la sede favorita de las multinacionales de la región, de las cuales compañías como Unilever, Globant, General Motors, Coca Cola y Pepsi -entre otras- han instalado sus cuarteles generales en el país.

En Dinero (2018a), Juan Gabriel Pérez, Presidente de Invest in Bogotá, afirma que “Bogotá está de moda” ya que no solo cuenta con una gran agenda cultural y de entretenimiento, sino -también- con un desarrollo económico e industrial, y crecimiento del mercado y de la capacidad económica que ha atraído a la inversión extranjera y ha motivado a diversas instituciones educativas a estudiar a Bogotá, en especial en temas relacionados al clima de negocios por sectores y a las oportunidades de inversión. Además y en tales investigaciones, se ha percibido un cambio positivo en cuanto a la imagen que la ciudad proyecta. Por tal motivo, se destaca por ser un centro de desarrollo y oportunidades y, a su vez, la ciudad ha comenzado a competir con pesos pesados de la región como lo son Sao Paulo, Ciudad de México y Santiago de Chile.

Además y según cifras de El Espectador (2019b), Bogotá concentra cerca del 30% del PIB de Colombia, estableciéndose como el centro económico, cultural y administrativo del país y sobresaliendo -tal lo mencionado por Invest in Bogotá (s.f.)- por ser la entrada ideal al mercado latinoamericano.

De igual manera y en especial, ProColombia (s.f.b), plantea que -en la economía colombiana- se destaca la industria textil y de confecciones, contando con más de cien años de experiencia, una cadena de producción consolidada y experimentada, y un excelente posicionamiento por su calidad, mano de obra y diseños exclusivos. Además y de acuerdo con lo indicado por Revista Semana (2019), la industria se ha consolidado como una de las ramas de mayor participación dentro de la producción nacional y es reconocida por ser un

importante generador de empleo, manteniendo una gran capacidad para reinventarse y hacer frente a la competencia internacional

El contexto descrito resulta altamente motivante a los fines de ser estudiado, puesto que permite identificar cambios, oportunidades y retos que pueden afectar -de manera positiva o negativa- la realización de un emprendimiento de lencería en la ciudad de Bogotá.

Por otro lado, el presente proyecto representa la conclusión de un largo camino emprendido, el que comenzó como un sueño y hoy puede hacerse realidad gracias a la Maestría en Dirección de Empresas (MBA) realizada en la Universidad Palermo de Argentina.

## **2. Definición del problema y preguntas de investigación**

El contexto actual se encuentra inmerso en una gran cantidad de variaciones, donde sus diversos actores reconocen la imperiosa obligación de realizar ajustes trascendentales que permitan cambiar la manera como funcionan los mercados y, a su vez, el rumbo de la humanidad.

Por otro lado y a pesar que Colombia se encuentra en constante crecimiento, ciertos conflictos –como el desempleo, la desigualdad y la pobreza- se ven bastante acentuados, máxime por ser un país en vías de desarrollo. Según La Republica (2019) y en el mes del mayo del 2019, el desempleo en el país fue de 10,5%; mientras que en el mismo mes del año anterior ascendió al 9,7%. Por el lado de la desigualdad, se indica que Colombia se posiciona como uno de los países más desiguales en América Latina junto a Brasil, aunque –también- se reconoce que ha logrado reducciones anuales superiores al 1%, aumentando la participación laboral de las mujeres.

En el caso de la pobreza, El Espectador (2019a) afirma que el 7% de los colombianos son pobres, mientras que entre el 7 y 8% son considerados dentro de la pobreza extrema, aunque resulta importante destacar que el país ha logrado reducciones de 1,1 en este tema.

En cuanto a la industria textil de Colombia, deviene importante mencionar que -según lo afirmado por la Cámara de Comercio de Bogotá (2018) y en los últimos años- ha

presentado una serie de altibajos dados por la penetración de empresas extranjeras, aunque el Gobierno Nacional ha implementado medidas a los fines de minimizar tal problema.

De acuerdo con El Espectador (2018a), a lo anterior se suma que –a nivel general- la industria cuenta con una mala reputación dado que sus procesos productivos, los materiales empleados y las maneras de deshacerse de la sobreproducción -a través de la incineración de los textiles- resultan ser altamente contaminantes e impactan -en gran medida- al medio ambiente. Por tales motivos y a raíz de tales problemáticas, se sugiere que la sociedad comienza a manifestarse y a exigir cambios, por lo que organizaciones -como Greenpeace- lanzan iniciativas a fin de incentivar a las empresas a hacer más limpia su producción. Tales proyectos han logrado transformaciones en muchas empresas, implementándose nuevas prácticas, aunque y en contraposición, otras compañías parecen no estar interesadas en alcanzar objetivos de sustentabilidad.

Además -y como menciona Mark Kramer en Portafolio (2018b)- a lo largo de los años las empresas de Colombia han debido asumir altos costos, gestados por el contexto actual del país, en donde las utilidades y la competitividad se han visto comprometidas a nivel internacional. Dado lo anterior, el experto afirma que las empresas deben asumir un rol protagónico en el desarrollo de Colombia, asumiendo a la CVC como una oportunidad de crecimiento y comprendiendo que los problemas sociales socavan el éxito y la rentabilidad de las empresas.

De esta manera, la CVC y el entendimiento de las nuevas demandas de los consumidores traen consigo impactos positivos para las empresas, la sociedad y los clientes. Tal como mencionan Porter y Kramer (2011), la CVC permite la innovación, el crecimiento, la diferenciación y mejoras en la competitividad de las organizaciones. Asimismo, incrementa la satisfacción de los consumidores, mejora las condiciones económicas y sociales de las comunidades donde opera y reduce el impacto ambiental.

Otros beneficios de la CVC que se aluden plantean que disminuye la mala percepción sobre el proceder de las empresas, involucra nuevas formas de colaboración, resulta capaz de generar escalabilidad en la resolución de problemáticas sociales, por lo cuanto genera un crecimiento en la economía global y un nuevo concepto sobre el funcionamiento del capitalismo.

La problemática enfrentada puede visualizarse en el siguiente Cuadro, mostrándose la interrelación entre la situación planteada, la necesidad o el resultado y el impacto correspondiente:

### Cuadro 1 – Problemática enfrentada

PROBLEMÁTICA
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Sociedad</b><ul style="list-style-type: none"><li>• Colombia –al ser un país en vías de desarrollo- enfrenta fuertes problemas socio-económicos, tales como el desempleo, la desigualdad y la pobreza.</li></ul></li><li>• <b>Industria y Empresa</b><ul style="list-style-type: none"><li>• La industria textil colombiana se ha visto afectada por la penetración de empresas extranjeras en el país.</li><li>• La industria textil-a nivel general- posee mala reputación por ser altamente contaminante.</li><li>• La sociedad empieza a exigir a las empresas mejores prácticas en sus procesos y soluciones a las problemáticas sociales.</li><li>• Las empresas colombianas asumen altos costos por el contexto del país por la compensación entre el crecimiento de un país y el de las empresas.</li></ul></li></ul>
RESULTADO/NECESIDAD
<ul style="list-style-type: none"><li>• Resulta necesario que las organizaciones de todo tipo en Colombia–en especial de la industria textil- implementen la CVC en sus estrategias de negocios a los fines de buscar un equilibrio entre la rentabilidad económica y el progreso social.</li></ul>
IMPACTO DE LA CVC
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Sociedad</b><ul style="list-style-type: none"><li>• Mejora las condiciones sociales y económicas de las comunidades donde opera, reduciendo el impacto ambiental.</li><li>• Disminuye la mala percepción acerca de las empresas.</li><li>• Gesta nuevas formas de colaboración.</li><li>• Resuelve problemáticas sociales.</li><li>• Genera crecimiento de la economía global.</li><li>• Permite un capitalismo avanzado.</li></ul></li><li>• <b>Industria y Empresa</b><ul style="list-style-type: none"><li>• Innovación.</li><li>• Ventajas competitivas para las empresas.</li><li>• Incrementa la satisfacción de los consumidores</li></ul></li></ul>

*Fuente: Elaboración propia (2018)*

Las preguntas que han surgido a los problemas planteados y que han guiado la presente investigación, se refieren a:

- ¿Resulta posible incorporar CVC a una empresa de lencería en Colombia?
- ¿Cuáles son los recursos necesarios para colocar el proyecto en marcha?
- ¿Cuáles son las posibilidades de éxito del lanzamiento?
- ¿Qué factores contextuales pueden impactar -de manera positiva o negativa- en el proyecto?
- ¿Cómo impactará al cliente y la sociedad?

### **3. Hipótesis**

El lanzamiento de una empresa de lencería -orientada a la Creación de Valor Compartido (CVC) en Bogotá, Colombia- puede resultar posible y económicamente rentable.

### **4. Objetivos**

#### *General*

Analizar las posibilidades de implementar un negocio de lencería basado en la Creación del Valor Compartido (CVC), a efectos de proponer su lanzamiento en Bogotá, Colombia.

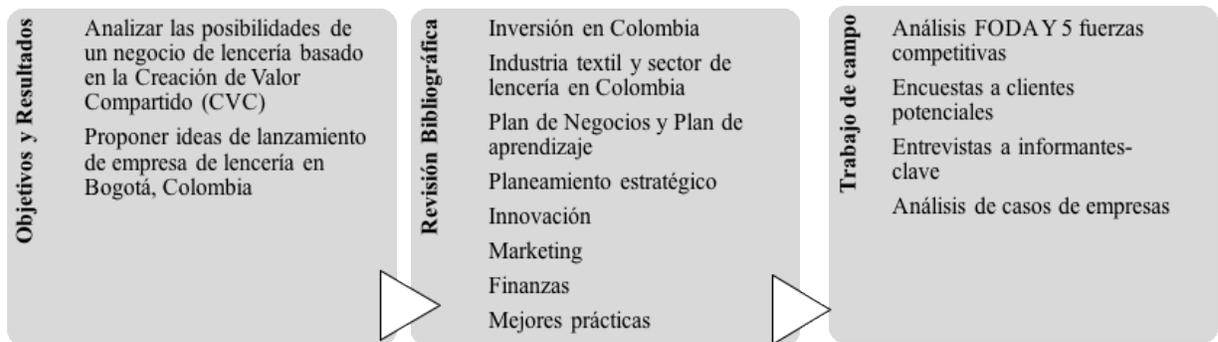
#### *Específicos*

- Estudiar y consultar autores al respecto de la CVC y del sector de la lencería en Bogotá, Colombia a los fines de soportar –teórica y técnicamente- este proyecto.
- Verificar, con técnicas de recolección de campo y herramientas de análisis de mercado, las posibilidades de establecer un negocio de lencería, orientado a la CVC en Bogotá, Colombia.
- Proponer ideas para su lanzamiento y ejecución.

### **5. Lineamientos principales y mapa conceptual de la investigación**

A fin de facilitar la lectura de la presente investigación, a continuación se exponen los lineamientos principales al respecto del contenido del presente documento:

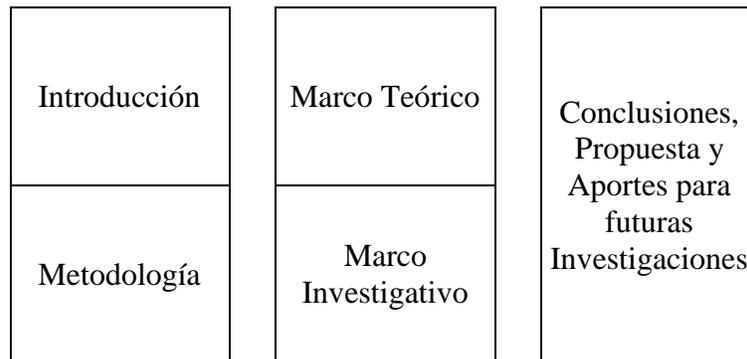
## Cuadro 2 – Lineamientos generales



*Fuente: Elaboración propia (2019)*

En el siguiente Cuadro se presentan los Capítulos que se han desarrollado en la investigación:

## Cuadro 3 – Capítulos de análisis



*Fuente: Elaboración propia (2019)*

A continuación, se describe cada una de las distintas secciones que conforman este estudio:

### *Introducción*

Se presenta un marco de referencia, en el que se describen los antecedentes y motivos de la investigación, la definición del problema, la hipótesis, los objetivos y las preguntas que han guiado el estudio.

### *Metodología*

Se explican las actividades realizadas a fin de cumplir con los objetivos del proyecto. Se detalla el tipo y el diseño de la investigación, los métodos y técnicas empleadas, la muestra, los instrumentos de recolección de datos y las posibilidades de generalizar los hallazgos.

### *Marco Teórico*

Describe el estado del arte explicando diversos conceptos y teorías concernientes al tema de estudio. Más específicamente se estudia acerca del potencial de inversión en Bogotá Colombia y la industria textil el sector de la lencería. Además, se profundiza en conceptos como el plan de negocios y el plan de aprendizaje, estrategia, marketing, finanzas, innovación y mejores prácticas.

### *Marco Investigativo*

Se presentan los hallazgos de las técnicas de recolección de datos empleadas a los efectos de asegurar los resultados de la investigación. El trabajo de campo se enfoca en los aportes de consumidores potenciales, la opinión de expertos en el tema y el análisis de estudios de caso.

### *Conclusiones, Propuesta y Aportes para futuras investigaciones*

Se interrelacionan los temas teóricos con los del trabajo de campo más relevantes a fin de corroborar la hipótesis y el cumplimiento de los objetivos. Por último, se proponen nuevas áreas relacionadas a ser investigadas.

Adicionalmente, al final del documento se presenta la Bibliografía consultada y los Anexos correspondientes.

## METODOLOGÍA

La presente investigación se refiere a un estudio cuali-cuantitativo -con predominio cualitativo- su diseño es no experimental transversal y de caso, por lo que no se manipulan variables. Su objetivo es el de analizar y estudiar la realidad a través de las percepciones de los clientes potenciales, expertos en la materia y una revisión bibliográfica profunda a los fines de concluir al respecto de un nuevo emprendimiento de lencería orientado a la CVC. Además, resulta ser de tipo exploratoria-descriptiva, puesto que pretende obtener observaciones preliminares acerca de la situación actual bajo métodos flexibles y no estructurados, que –además- describa todos los elementos principales de la realidad del tema de estudio.

La unidad de análisis se encuentra conformada por la industria textil, en general, y por la lencería, en particular, con enfoque en empresas -de Bogotá, Colombia- que cuentan con la CVC como estrategia de negocio. Asimismo, se ha estudiado el grupo de los consumidores potenciales, constituido por mujeres de la ciudad de Bogotá, de edades comprendidas entre los 18 a 50 años, económicamente activas, de nivel socio-económico medio, medio alto y alto, y con especial interés en las problemáticas sociales y ambientales.

Las muestras son no intencionales, dirigidas y no probabilísticas, por lo cual la selección es no aleatoria y depende del juicio del investigador. Dado lo anterior, no ha resultado posible la generalización de los resultados.

El tamaño de las muestras se ha conformado por cien consumidores potenciales, tres informantes-clave y tres empresas orientadas a la CVC. Al ser una investigación cuali-cuantitativa, el tamaño de las muestras no ha implicado limitaciones de alcance.

Han sido utilizadas tres técnicas de recolección de datos de campo sistematizadas y no sistematizadas, las que incluyeron una encuesta a consumidores potenciales, entrevistas con informantes-claves y el análisis de tres casos de empresas, tal y cómo se explica a continuación:

- Encuesta: A través de un cuestionario con preguntas abiertas y cerradas -el cual fue tabulado, procesado y analizado- se ha profundizado acerca del comportamiento y las preferencias de consumo de lencería de las clientes potenciales. (Ver Anexo I, Formulario de encuesta a posibles consumidores).
- Informantes-clave: A los fines de conocer la opinión de los informantes-clave acerca de la industria y el mercado textil en Colombia y en el mundo, se ha realizado una guía de entrevista, la cual constó de preguntas semi-estructuradas a fin de permitir el dialogo fluido entre el investigador y el experto en el campo. (Ver Anexo II, Guía de entrevistas a informantes clave). Las entrevistas se realizaron de manera telefónica y personal.
- Análisis de casos: Se han seleccionado tres empresas a efectos de conocer la aplicación de la CVC en diferentes contextos y, de tal manera, generar ideas que permitieran enriquecer el presente proyecto. Se ha estudiado la historia de las empresas, las estrategias empleadas y el impacto que gestan sobre la compañía y la sociedad.

La unidad de respuesta corresponde a las consumidoras potenciales, los expertos e informantes-clave consultados.

De igual manera y además de las herramientas de investigación antes descritas, se ha realizado la revisión bibliográfica pertinente y necesaria a fin de soportar el presente estudio de investigación.

A los fines de asegurar -en mayor medida- los resultados del presente estudio, se ha realizado la triangulación metodológica, tanto en el Marco Teórico -con tres autores por tema clave- y en el Investigativo, con tres técnicas de recolección de datos de campo.

La ubicación espacial de este trabajo ha sido Bogotá, Colombia y Buenos Aires, Argentina y abarcó el periodo Enero del 2019 y Junio del 2019.

En el siguiente Cuadro se muestra un resumen de lo expuesto en el presente Capítulo:

**Cuadro 4 – Metodología**

<b>Tipo de Investigación</b>	Exploratorio descriptivo.
<b>Metodología</b>	Cuali-cuantitativa, con predominio cualitativo.
<b>Diseño de la investigación</b>	No experimental, transversal y de caso.
<b>Unidad de análisis</b>	Industria textil, lencería y consumidores potenciales, orientados a la CVC.
<b>Muestras</b>	Intencionales, dirigidas y no probabilísticas.
<b>Técnica de recolección de datos de campo</b>	Instrumentos de recolección de datos sistematizada y no sistematizada como encuestas, entrevistas y análisis de caso.
<b>Unidad de respuesta</b>	Consumidores potenciales, informantes claves, empresas orientadas a la CVC.
<b>Triangulación metodológica</b>	A los fines de asegurar -en mayor medida- los resultados del estudio.
<b>Lugar y fecha</b>	Bogotá, Colombia y Buenos Aires, Argentina, entre Enero 2019 y Junio 2019.

*Fuente: Elaboración propia (2019)*

## II. MARCO TEÓRICO

En el presente Capítulo se abordarán las distintas temáticas que soportarán - bibliográficamente- este estudio, las que comprenderán ciertos elementos tales como por qué invertir en Bogotá, Colombia; la industria de la lencería y sus posibilidades como Creación de Valor Compartido (CVC); y conceptos de plan de aprendizaje v/s plan de negocios, estrategia, marketing, finanzas y otros que puedan ayudar al desenvolvimiento de este trabajo.

### II.1 ¿Por qué invertir en Bogotá, Colombia?

En el presente apartado, se expondrán los distintos factores que hacen de Bogotá, Colombia un destino razonable a los fines del desarrollo de proyectos.

Según la agencia PricewaterhouseCoopers (s.f.), Colombia se caracteriza por ser un país que garantiza un ambiente atractivo a los fines de la inversión, puesto que ha logrado mantener la estabilidad macroeconómica, la continuidad de sus políticas gubernamentales y la independencia que cuentan sus organismos económicos.

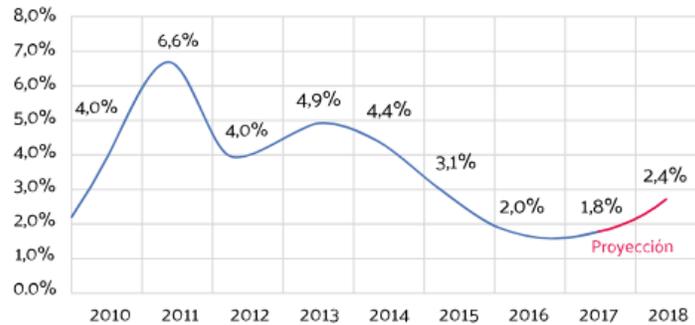
A través de los años, la salud de los indicadores macroeconómicos se ve reflejada en los siguientes datos, elaborados por la firma Brigard Urrutia (s.f.):

#### *Producto Interno Bruto (PIB)*

La mencionada publicación refiere que -según datos del Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE- el país obtuvo un crecimiento promedio en su PIB del 3,8% desde el 2010, tal como se muestra en el siguiente Cuadro:

## Cuadro 5 – PIB Colombia

### Crecimiento del Producto Interno Bruto (%)



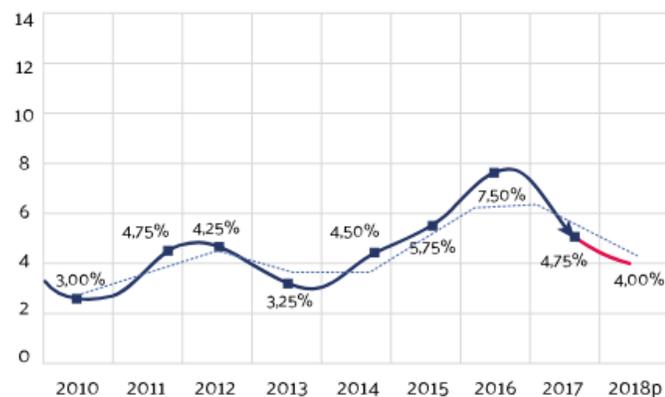
Fuente: Brigard Urrutia (s.f.)

### Tasa de interés

Brigard Urrutia (s.f.) también cita la decisión del Banco de la República -basada en la buena situación inflacionaria, la recuperación de la demanda externa y el dinamismo de la economía- en la cual se realizó un recorte de las tasas de interés de 25 puntos a inicios del 2018 y de 25 puntos adicionales dos meses después, es decir, paso de 4,75% a 4,25% y con proyecciones a la baja, tal como se muestra en el siguiente Cuadro:

## Cuadro 6 – Tasa de Interés - Colombia

### Tasa de Interés

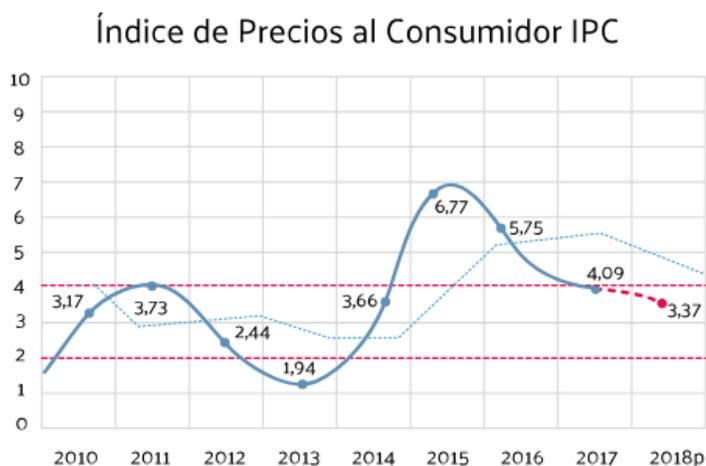


Fuente: Brigard Urrutia (s.f.)

### *Inflación*

Igualmente, se menciona que –según datos del DANE- el Índice de Precios al Consumidor en el 2017 fue de 4,09%, logrando mantener una tendencia a la baja como se muestra a continuación:

**Cuadro 7 – Índice de Precios al Consumidor (IPC) Colombia**



*Fuente: Brigard Urrutia (s.f.)*

De igual manera, ProColombia (s.f.c) indica que el país posee un ambiente propicio con respecto a la inversión y lo respalda a través de la siguiente información registrada en su publicación:

### *Socio confiable*

Colombia se convirtió en miembro de la OCDE y –además- se posicionó como el cuarto destino más amigable a los fines de hacer negocios en América Latina, según el informe Doing Business (2018) citado por ProColombia (s.f.c).

### *Acuerdos comerciales*

Actualmente, Colombia posee más de 16 acuerdos comerciales vigentes que le dan acceso preferencial a más de 60 países y 1.500 millones de consumidores aproximadamente (ProColombia, s.f.c).

### *Interconectividad*

Como también afirma ProColombia (s.f.c), el país se caracteriza por tener una gran infraestructura tecnológica, por la conexión a Internet en el 99% del territorio colombiano y por su fácil acceso a mercados globales, debido a su localización geográfica privilegiada.

Igualmente, se menciona que Colombia se ubicó -en el Índice de protección al inversionista (2017-2018)- en primer lugar en América Latina y en primer lugar -a nivel mundial- en el Índice de fortaleza de los derechos legales (2017-2018).

### *Mano de obra calificada*

El Ranking IMD (2014), posiciona a Colombia como el país con la mano de obra mejor calificada de Suramérica (como se cita en ProColombia, s.f.c).

### *Innovación*

En la publicación mencionada se afirma que el país está apostando por la innovación y está dedicando esfuerzos por crear nuevas fuentes de crecimiento en industrias no tradicionales, tales como: el sector creativo, el turismo, los textiles, las artesanías y el diseño.

### *Zonas Francas*

ProColombia (s.f.c) informa que las Zonas Francas cuentan con diversos beneficios tributarios (impuesto de renta de 20% en lugar de 33% e IVA de 0% en lugar de 19%)<sup>1</sup>.

### *Compromiso del gobierno con el desarrollo*

El país cuenta con un Plan Nacional de Desarrollo y un Programa de transformación Productiva (PTP), en búsqueda de continuar con su crecimiento, competitividad y productividad (ProColombia, s.f.c).

### *Ambiente de negocios e inversión en Bogotá*

ProColombia (s.f.c) menciona que el PIB del año 2017 ascendió a 1,8%, reportando un crecimiento mayor al promedio de América Latina, que fue de 1,3%. Gracias a ello, cabe

---

<sup>1</sup> Según ProColombia (s.f.d), tales beneficios solamente contemplan a las Zonas Francas permanentes (Multiusuarios) y a las Zonas Francas permanentes especiales (Uniempresariales).

resaltar que la clase media resulta ser del 30% de la población y se espera que al 2020 ascienda al 37%.

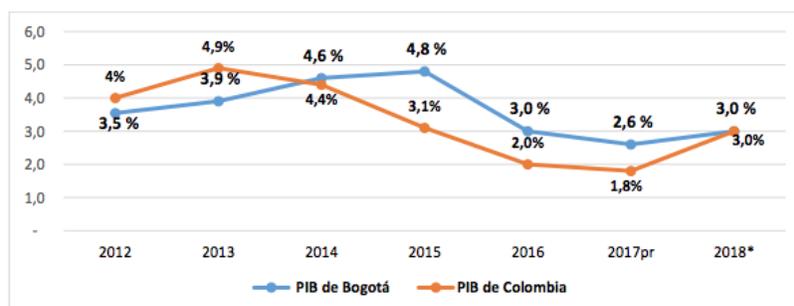
También, el país se caracteriza por su estabilidad política y por el respeto a la propiedad y las iniciativas privadas (ProColombia, s.f.)

El reporte Doing Business del Banco Mundial (2018) afirma que el país ha realizado treinta y cuatro reformas desde 2016 a los fines de mejorar su ambiente de negocios.

Por otro lado, la Cámara de Comercio de Bogotá (CCB, 2017) destaca a la ciudad por tener un entorno atractivo de negocios, debido a su poder de marca, reputación y que se ha posicionado como una de las mejores ciudades a los fines de vivir, emprender, invertir y emplearse en América Latina (p.19).

También, afirma que la ciudad engloba la mayor acumulación urbana y económica del país, que genera más de la cuarta parte del PIB nacional (p.83), y que -según datos del DANE- ha logrado mantener un crecimiento mayor a Colombia en los últimos años, tal como se muestra en el siguiente Cuadro (p.28):

**Cuadro 8 – Variación porcentual del PIB Bogotá – Colombia (2012 – 2018)**



*Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá (2017)*

De igual manera, el Observatorio de Desarrollo Económico de Bogotá (2016) indica que la capital del país hace parte de las 9 mega ciudades -con más de 10 millones de habitantes- que tendrá América en los siguientes 30 años, teniendo una economía comparable -en tamaño- con Montreal, Roma o Santiago de Chile. Asimismo, cabe resaltar que la misma publicación cita a Global Metro Monitor que menciona a Bogotá como una de las 50 regiones metropolitanas con mejor desempeño económico en los últimos 15 años.

En el mismo sentido, el portal Invest in Bogotá (2017) presenta las siguientes siete razones de por qué la capital colombiana resulta ser un buen lugar a los fines de realizar inversiones:

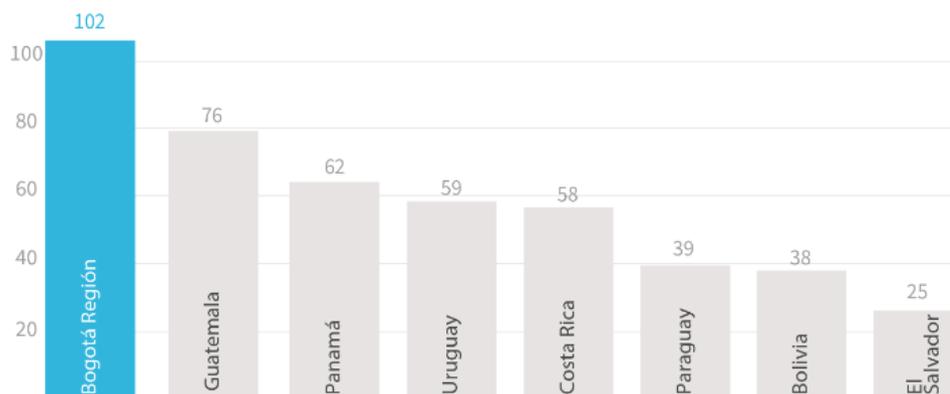
### 1. *Ubicación estratégica*

La ciudad se encuentra en el centro del continente y además, posee una gran conectividad área, lo que le ha permitido convertirse en sede de oficinas regionales, centros de servicios compartido y centros logísticos.

### 2. *Clima de negocios*

En la publicación se cita al Ranking de la revista América Economía (2016), donde Bogotá se ubica en el quinto lugar de las mejores ciudades para hacer negocios en América Latina. Igualmente, Invest in Bogotá (2017), destaca a la ciudad por tener un PIB (2017) de USD102.000 que supera a muchos países en Latinoamérica, tal como se presenta a continuación:

**Cuadro 9 – PIB de Bogotá vs. PIB de países en América Latina (2017)**



*Fuente: Invest in Bogotá (2017)*

### 3. *Fuerza laboral calificada y escalable*

La fuerza laboral resulta ser joven y calificada. Bogotá cuenta con 128 universidades, de las cuales se graduaron 769.000 estudiantes en 2017.

#### *4. Entorno operativo de calidad*

La publicación indica que Bogotá cuenta con una excelente conectividad en telecomunicaciones y servicios públicos. Igualmente, resulta un importante centro de transporte aéreo y terrestre.

#### *5. Incentivos atractivos para la inversión*

Los bienes y servicios que se producen en Bogotá están exentos del impuesto local de industria y comercio (1,14% de ventas brutas) y del IVA (19%); e –igualmente- Bogotá se beneficia de los incentivos que existen en Colombia en las Zonas Francas y las deducciones de impuesto sobre la renta.

#### *6. Calidad de vida*

Se destaca el clima de la ciudad, los espacios verdes, la cultura, la vida nocturna, el transporte público y la seguridad que cada año goza de mejores resultados.

#### *7. Sistema de información para inversionistas*

Invest in Bogotá dispone de un Sistema de información para inversionistas (SIIB), a los fines de brindar información actualizada sobre la economía y la competitividad en Colombia y Bogotá.

En el presente apartado se han abordado distintos argumentos que dejan en evidencia que Bogotá, Colombia resulta un destino atractivo para los negocios. El país y la ciudad presentan muy buenos avances –en términos macro y microeconómicos- que han permitido la generación de un entorno optimista en términos de inversión.

## **II.2 Industria textil y sector de lencería en Colombia**

A continuación se expone –de manera general- la importancia, evolución, patrones de consumo, cualidades y retos que presenta la industria textil y el sector de la lencería en Colombia, a los fines de establecer su potencial dentro del proyecto.

### *Importancia de la industria textil y del sector lencería*

La industria textil resulta de gran importancia en la economía colombiana, puesto que aporta más del 8% del PIB del nacional. Colombia se posiciona como el primer exportador de jeans, trajes de baño y ropa control en América, y como el tercer exportador a nivel mundial, solamente detrás de China y Estados Unidos. Igualmente, se reconoce por sus altos niveles de calidad en ropa interior femenina y masculina, lo que le permiten establecerse como uno de los principales fabricantes en el mundo (Colombia Empresaria, 2018).

Corroborando lo anterior, Felipe Jaramillo presidente de ProColombia dice: “Esta industria tiene a su favor su amplia experiencia y más de 100 años de tradición; la integración en sus procesos de diseño, corte, producción y distribución; la oferta de tecnología de punta; la mano de obra calificada; la responsabilidad social y sus procesos amigables con el medioambiente” (Revista Semana, 2017).

Cabe resaltar que, según el alcalde Federico Gutiérrez, la ciudad de Medellín siempre ha resaltado en la industria textil, de confección y moda debido a que contribuye con el 45,5% de la producción nacional -12 puntos más que Bogotá- es decir, casi la mitad de la industria, se encuentra consolidado en esa ciudad (Kienyke, 2017).

### *Retos de la industria*

A pesar de lo mencionado anteriormente, Saúl Pineda –Viceministro de Desarrollo Empresarial- afirma que el país llevaba cuatro años consecutivos con números negativos en la producción real de la industria y que hasta noviembre del 2018, finalmente arrojó una cifra de crecimiento de 11,8%; los malos resultados mencionados se atribuyen al incremento en las importaciones provenientes de Asia (Portafolio, 2019).

De igual manera, Dinero (2017) afirma que otro de los retos que enfrenta la industria textil se relaciona con el aumento del contrabando, generado por el lavado de activos proveniente de los cultivos de coca, que han permitido la entrada de productos textiles ilegales a precios irrisorios. Lo anterior sumado a la reforma tributaria y a la desaceleración de la economía<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Este periodo de desaceleración llegó a su fin en 2017 y se espera a partir del 2018 un ciclo de prosperidad (García, 2018).

que se presentó en el 2017, contribuyeron a los malos resultados presentados por la industria. (Dinero, 2017).

Otro desafío que enfrenta Colombia – según Carlos Eduardo Botero de Inexmoda- son los formatos *FastFashion*<sup>3</sup> de marcas que han llegado a Colombia, tales como H&M e Inditex. Dichas empresas, cuentan con una gran escala de producción y, por ende, ofrecen precios competitivos y cadenas de abastecimiento veloces. Sin embargo, también afirma que los diseñadores colombianos están en capacidad de competir, debido a que cuentan con alta capacidad de respuesta y son capaces de alcanzar más al consumidor y a nichos de mercado (Kienyke, 2018).

No obstante, Pineda también argumenta que el Gobierno nacional está implementando políticas a los fines de mejorar los resultados de la industria, tales como: medidas a fin de combatir la ilegalidad en las importaciones, alianzas que facilitan el intercambio comercial en textiles y confecciones, inversión en economía circular y lanzamiento de un plan de eficiencia energética que reduce los altos costos de luz en la producción (Portafolio, 2019).

A modo conclusivo de este título y en el siguiente Cuadro, se resumen los principales retos expuestos precedentemente:

#### **Cuadro 10 – Retos de la industria textil en Colombia**

- Productos provenientes de Asia.
- Contrabando / Lavado de activos.
- Periodos de desaceleración de la economía.
- *FastFashion*.

*Fuente: Elaboración propia (2019)*

---

<sup>3</sup> FastFashion es una estrategia empresarial de ropa hecha rápidamente, de una rápida digestión y rápido consumo, llevando a un ciclo obsesivo de producción y el consumo masivo (Knoow.net, s.f.)

### *Consumo textil sostenible en Colombia*

En cuanto al consumo, revista Semana (2017) argumenta que existen siete factores que los colombianos aprecian a la hora de comprar prendas de vestir:

- Innovación en cada paso de la cadena de valor.
- Calidad.
- Buen diseño.
- Prendas que faciliten la rutina.
- Tecnología en materiales.
- La personalización.
- Marcas sostenibles.

Respaldo este último punto, Juan Esteban Garzón, afirma que las tendencias del 2018 se dirigen a un público más consciente, que no solo esperan obtener prendas que luzcan bien, sino, también, que trasciendan en funcionalidad y responsabilidad social y ambiental (Minuto 30, 2018).

Los consumidores presentan nuevas exigencias, tales como, procesos sostenibles, pagos justos a los trabajadores y nuevos materiales y diseños. Se ha gestado un cambio en el comportamiento del consumidor, donde cada vez, están más dispuestos a pagar una cantidad mayor de dinero por prendas producidas responsablemente (Ruta Medellín, 2018).

### *La lencería colombiana*

ProColombia (s.f.b) expone a la lencería colombiana como uno de los productos principales de exportación nacional, gracias a que se reconoce en mercados exigentes, principalmente por su alta calidad y la innovación de sus diseños.

Las marcas en Colombia cuentan con un gran valor agregado y una alta capacidad de producción. Así, también, suelen estar integradas verticalmente y, por ende, asumen el control total sobre el proceso de producción. Además, se encargan de desarrollar innovaciones en las prendas, tales como: control de abdomen, corrector de postura, telas anti-bacteriales y prendas sin costuras (ProColombia, s.f.b).

Como afirma Ana María Restrepo en La República (2016):

- El mercado de ropa interior femenina en el país se encuentra en una etapa muy madura si se compara a otros países latinoamericanos. Argumenta que por cada 10

textiles que se venden, 2,4 pertenecen al segmento de ropa interior, el cual mantiene un crecimiento moderado, a la vez que cuenta con muchas marcas y canales.

- En el 2015 se facturaron \$2.1 billones y se alcanzó un gasto per cápita de \$42.800. Las marcas más importantes del segmento en tal año, fueron Leonisa, Éxito y Carmel, las que -a la fecha- contaban con el 34% de participación en el mercado.
- Leonisa fue la marca líder y una de las más apetecidas en el mercado, con ingresos operacionales de \$416.239 millones, patrimonio de \$292.270 millones y activos de \$493.362 millones.
- En segundo lugar, Bronzini, marca del grupo Éxito. En el 2015, la marca bajó los precios un 40%, lo que le permitió crecer 20% en ventas y 30% en unidades.
- En tercer lugar Carmel, con ingresos operacionales de \$397.765 millones y una utilidad neta de \$38.863 millones, con una variación de 112% respecto a 2014.

A continuación, se muestra una ampliación de los datos del sector de ropa interior en el 2015:

**Cuadro 11 – Mercado de la ropa interior en Colombia**



Fuente: La República (2016)

Sin embargo, Mall and Retail (s.f.) ofrece datos del segmento de ropa interior, en el que -a cifras del 2017- el mercado tuvo una facturación de \$3.68 billones, con un gasto per cápita de \$74.660.

La ropa interior contribuyó 27% en el gasto de textiles de los consumidores. A 2017, el líder de la categoría –también- fue Leonisa, que cuenta con presencia nivel internacional, y que -en Colombia- tuvo una facturación de \$483.316 millones. En segundo lugar, Lili Pink, facturando \$150.980 millones y en tercero, La Feria del Brasier con \$89.585 millones de ventas. De igual manera, se destacan marcas como Diane & Geordi, Tania y Oysho (Mall and Retail s.f.).

Los cambios en el sector de ropa interior entre el 2015 y el 2017 pueden evidenciarse a continuación:

**Cuadro 12 – Ventas y Marcas 2015 y 2017 de Ropa Interior en Colombia**

	<b>2015</b>	<b>2017</b>
Ventas del mercado	\$2.1 Billones	\$3.68 Billones
Ventas per cápita	\$42.800	\$74.660
Marcas con mayores ventas	1.Leonisa	1.Leonisa
	2.Éxito	2.Lili Pink
	3.Camel	3.La feria del Brasier

*Fuente: Elaboración propia (2019)*

En conclusión, existen varios desafíos dentro de la industria textil que se deben tener en cuenta. Sin embargo, también existen oportunidades basadas en el aumento del consumo sostenible, la reputación, la tradición de la industria textil y –en especial- todo el crecimiento que se estuvo dando en los últimos años en el sector de lencería en Colombia y en el de ropa interior, que podrán ser aprovechadas en este proyecto.

### **II.3 Plan de Negocios (PN) versus Plan de Aprendizaje (PA)**

En el presente apartado se exponen las definiciones y características principales del PN y PA a los fines de conocer sus principales diferencias y determinar cuál es el proceso más adecuado de desarrollar en el presente trabajo.

#### *Plan de Negocios (PN)*

Planear se explica como el proceso de fijar objetivos y establecer una ruta en búsqueda de alcanzarlos, con el fin de anticipar el futuro y reducir -lo más posible- los riesgos y la incertidumbre (Viniegra, 2007).

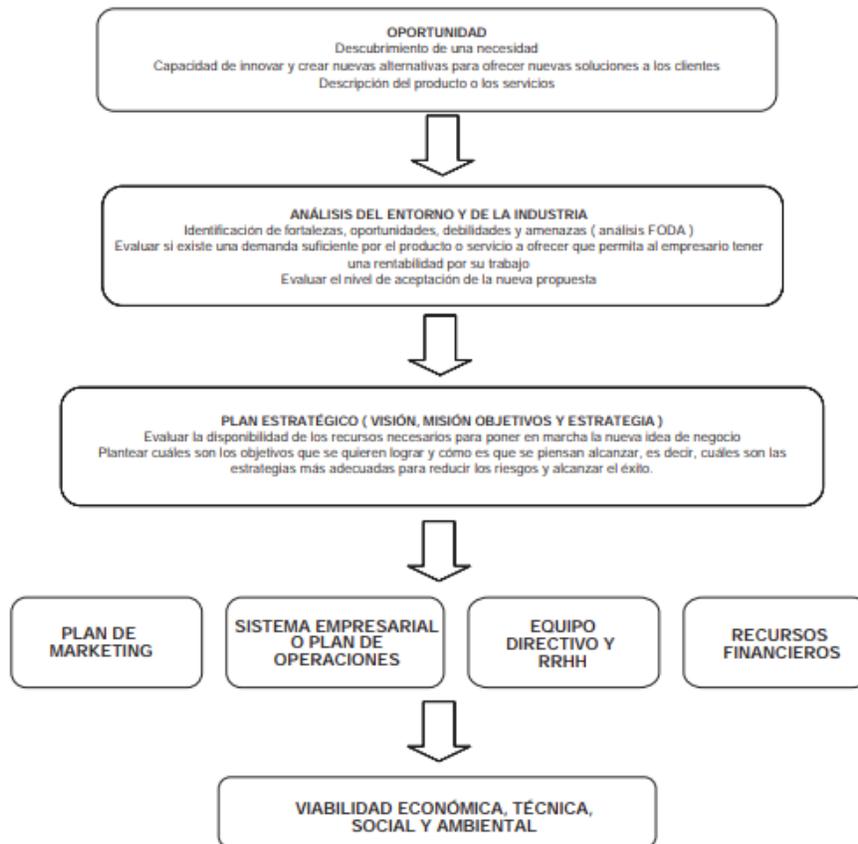
Una vez expuesto lo anterior, Viniegra (2007) plantea el PN de la siguiente manera:

- Resulta ser no más que la planeación de una empresa o negocio en conjunto, donde interactúan áreas como la administración, finanzas, y mercadotecnia, entre otras.
- Permite concebir la manera en que deben operar las áreas del negocio, con el objetivo que se desenvuelva del modo más eficiente posible.
- El PN documenta y comunica la implementación de estrategias a fin que se desarrollen de manera integral.
- Permite visualizar -de manera más clara- aspectos internos y externos de la empresa a los fines de entender mejor el entorno en el que se desarrolla.
- Ayuda a comunicar a cualquier interesado –sea externo o interno- los planes de la empresa a futuro.

De igual manera, Weingberger (2009) afirma que los PN ayudan a reducir las posibilidades de fracaso de cualquier emprendimiento, por lo cual se convierte en una herramienta fundamental que puede usar cada empresario, permitiendo guiar las operaciones y la toma de decisiones en la empresa.

La autora presenta el siguiente esquema, el cual se puede tomar como base de la elaboración de un PN:

### Cuadro 13 – Estructura Plan de negocios



*Fuente: Weingberger (2009)*

En nuevas empresas, el PN se convierte en una herramienta de diseño, el cual se va retroalimentando y corrigiendo conforme a las variaciones que presente la empresa (Weingberger, 2009).

Por lo anterior, la autora propone dos modelos de PN, cada uno dependiendo a si la empresa está en marcha o se encuentra en etapa emergente:

**Cuadro 14 – Plan de negocios empresa en marcha versus emergente**

<b>PLAN DE NEGOCIOS PARA EMPRESA EN MARCHA (GERENTE)</b>	<b>PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA NUEVA EMPRESA (INVERSIONISTA O GERENTE)</b>
Resumen ejecutivo	Resumen ejecutivo
Descripción de la empresa: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Historia de la empresa</li> <li>• Análisis de la industria</li> <li>• Productos y servicios ofrecidos</li> <li>• Estados financieros</li> <li>• Equipo gerencial</li> </ul>	Formulación de idea de negocio Análisis de la oportunidad Presentación del modelo de negocio
	Análisis del entorno
Descripción de la competencia, de la posición competitiva y del mercado objetivo.	Análisis de la industria, del mercado y estimación de demanda
Planeamiento estratégico <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis FODA</li> <li>• Estrategias de crecimiento y expansión</li> <li>• Alianzas estratégicas</li> </ul>	Planeamiento estratégico <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis FODA</li> <li>• Visión</li> <li>• Misión</li> <li>• Objetivos estratégicos</li> <li>• Estrategia genérica</li> <li>• Fuentes de ventajas competitivas</li> <li>• Alianzas estratégicas</li> </ul>
Estrategias de marketing y ventas	Plan de marketing
Análisis de la infraestructura	Plan de operaciones
Rediseño de estructura y cambios en la gestión de la empresa	Diseño de la estructura y plan de recursos humanos
Modelo financiero	Proyección de los estados financieros
Evaluación financiera	Evaluación financiera
Conclusiones y recomendaciones	Conclusiones y recomendaciones
Anexos	Anexos

*Fuente: Weignberger (2009)*

En muchos casos los empresarios realizan un plan, el cual les suscita una sensación de seguridad, impidiéndoles ver oportunidades en el camino y, por esta razón, se afirma que la verdadera clave del éxito se concentra en ser flexible y sensible a oportunidades. De igual manera, se recomienda empezar el PN con el conocimiento suficiente de los consumidores, debido a que en muchos casos resulta ser que el cliente elegido no es el adecuado o existe un mercado alternativo mucho más rentable (Greene y Hopp, 2018).

Por otro lado, Greene y Hopp (2018) realizaron un análisis de mil empresarios, de los PN que formularon y del éxito que tuvieron con dichos planes; encontrando que:

- Fueron exitosos quienes escribieron el PN entre seis y doce meses posterior a la decisión de iniciar un negocio. Se demostró que escribir el PN en ese tiempo aumentaba un 8% la probabilidad de tener éxito, mientras que escribirlo antes o después, no genera ningún impacto.

- Igualmente, se calculó que el tiempo óptimo de escribir el documento es de 3 meses. Esto por su parte, aumenta la posibilidad de éxito un 12%. Escribirlo en más o menos tiempo no representa alguna ventaja.
- También, se encontró que el momento óptimo de realizar el PN es cuando el empresario se encuentra en contacto con sus clientes, el producto está listo a fin de sacarlo al mercado y se cuenta con el pensamiento de lanzar estrategias de promoción y comercialización prontamente. Lo anterior aumenta la probabilidad de ser exitoso un 27%.

De la investigación surgió que el tiempo resulta de gran importancia en la creación de un PN, sin embargo, tal situación no debe distraer de los objetivos principales que son: identificar la oportunidad y los consumidores; definir cómo se competirá y cómo generará dinero el negocio (Greene y Hopp, 2018).

#### *Plan de Aprendizaje (PA)*

Por otra parte, Ries (2012) afirma que existen empresas –llamadas *startups*- que no realizan planes concretos, sino que recogen datos de sus clientes y realizan ajustes de manera constante con la información recopilada. Las explica como: “instituciones humanas diseñadas para crear nuevos productos y servicios en unas condiciones de incertidumbre extrema”.

De igual manera y según Viltard (2015), las *startups* se diferencian de las empresas tradicionales en varios aspectos, tal y como se muestra a continuación:

**Cuadro 15 – Nuevos y existentes negocios**

	Negocios nuevos ( <i>Startups</i> )	Negocios existentes
¿Las ideas están completamente delimitadas?	No	Sí
¿Qué tipo de innovaciones son requeridas?	Novedosas	Incrementales
¿Qué productos apoya?	Nuevos e innovadores	Existentes y funcionales
Ejemplos	<i>Obermeyer</i>	<i>Campbell Soup Company</i>
Estrategias de Ansoff relacionadas	Desarrollo de producto y diversificación	Penetración de mercado y desarrollo del mercado
Tipo de economía relacionada	Emergente	Desarrollada
¿Necesitan nuevas maneras de mercados, productos y servicios?	Sí	No

*Fuente: Adaptado de Viltard (2015)*

Viltard (2015), también menciona que la globalización ha gestado grandes cambios y por ende, las empresas deben adaptarse a este nuevo entorno. Los PA permiten el trabajo flexible y acorde a la incertidumbre. A continuación se muestra un comparativo que permite la diferenciación del PN y el PA:

**Cuadro 16 – Plan de Negocios v/s Plan de Aprendizaje**

	Plan de negocio (PN)	Plan de aprendizaje (PA)
Objetivo	Ejecución	Aprendizaje
Estrategia	Conocida	Desconocida
Ejecución	Hábil	Variable
Proceso	Metodología <i>stage-gate</i> <sup>4</sup>	Verificar el mercado y regresar al diseño
¿Qué se necesita?	Datos, análisis y copias de seguridad	Ingreso mínimo aceptado, estado de resultados y flujo de fondos
Supuestos	Conocido, construir certezas clave	Un conjunto de hipótesis plausibles que apoyen el caso. Constituyen incertidumbres clave
Encaminado a	Encontrar respuestas correctas	Hace preguntas importantes
¿Sabotea la información?	La financiación y la estrategia	
Análisis financiero tradicional/Herramientas de toma de decisiones	Aplicable	Distorsión del valor de las inversiones y la innovación
Actitud de la gerencia	Tradicional	Cambia paradigmas y desarrolla metodologías alternativas
Aplicable a	Productos/servicios y/o mercados existentes	Productos/servicios y/o mercados nuevos

*Fuente: Adaptado de Viltard (2015)*

A su vez, Ries (2012) menciona que -en general- el gerenciamiento se ha visto como un antagonista de este tipo de empresas debido al pensamiento que conduce a la burocracia y reprime la creatividad. Sin embargo, el autor argumenta que las *startups* necesitan gerenciamiento, aunque debe ser adaptado a las nuevas exigencias del entorno; es decir, contar con mayor flexibilidad y adaptación al cambio.

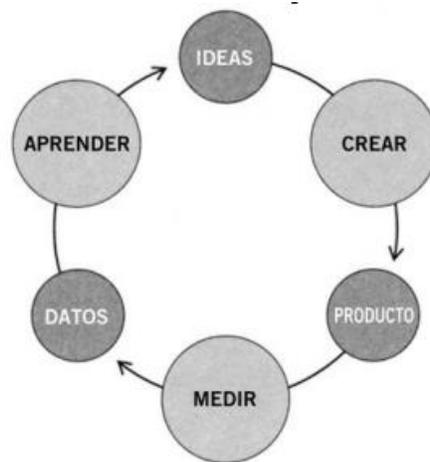
<sup>4</sup> *Stage-Gate* se plantea cómo un proceso de negocio en el cual se crea valor y se gestiona el riesgo de la innovación. Fue diseñado con el objetivo de transformar ideas de negocios en productos y servicios de forma rápida y rentable (Edgett Scott, 2015).

Dado lo anterior, Ries (2012) recomienda el método de aprendizaje *Lean Startup*, del que afirma: “Es más concreto, riguroso y rápido que la previsión de mercado o la planificación clásica”.

A continuación, se ofrecen algunas características de este método:

- Trabaja con Productos Mínimos Viables (PMV), con el objetivo de comenzar el proceso de aprendizaje lo más rápido posible. Son productos o negocios que no se desarrollan por completo, sino que se van modificando a través de información recopilada.
- Sigue el método científico, es decir, empieza con una hipótesis, hace predicciones sobre lo que supuestamente pasará y, luego, se prueba empíricamente.
- Trabaja con el Circuito de *Feedback* de Información, que se enfoca en la velocidad en el que se desarrolla el aprendizaje y se repite el proceso. Se rige a través de los pilares Crear-Medir-Aprender, tal y como se muestra en el siguiente Cuadro:

**Cuadro 17 – Circuito de *Feedback* de Información**



*Fuente: Ries (2011).*

De igual manera, Blank (2013) menciona que -en el pasado- el crecimiento de las empresas iba ligado a los siguientes 5 factores:

- Alto costo de conseguir el primer cliente y/o el producto equivocado.
- Largos ciclos de desarrollo de tecnología.

- Número limitado de personas con deseos de asumir riesgos inherentes a la fundación de la empresa o a trabajar en *startups*.
- La estructura de la industria de capital de riesgo, donde se deben invertir grandes cantidades de dinero en pocas empresas a los fines de tener retornos significativos.
- La concentración geográfica de la fundación de *startups*.

Sin embargo, como afirma el autor, el *Lean Startup* está alterando el panorama empresarial, debido a que reduce las tres primeras restricciones ya que su objetivo resulta ser el lanzamiento de productos que los clientes realmente deseen de la forma más rápida y económica posible, a la vez que disminuye el riesgo de la creación de la empresa.

A manera conclusiva, conviene importante destacar que en este proyecto se seguirán los lineamientos de un PA debido a que -como se evidenció con anterioridad- permitirá mayor adaptabilidad con el entorno cambiante, garantizando un mayor conocimiento del consumidor y, por ende, se crearán productos más asertivos, que aseguren clientes satisfechos y mayor rentabilidad.

#### **II.4 Planteamiento estratégico**

En el presente apartado serán abordados los conceptos de estrategia, planteamiento estratégico, análisis FODA, las cinco fuerzas competitivas, creación de valor compartido (CVC), ventaja competitiva y cadena de valor a los fines de comprender el sector industrial y desarrollar el planteamiento estratégico del proyecto.

##### *Estrategia*

La estrategia resulta ser un instrumento que determina el curso de acción y los recursos necesarios a fin de lograr los objetivos a largo plazo (Chandler, 1962).

Asimismo, Lorenzo (2012), la explica como la búsqueda de un plan de acción que se propone con el objetivo de mantener la ventaja competitiva.

Por su parte Francisco Garrido, profesor de la Universidad de Oxford, la entiende como aquello que permite que se gestione un cambio de dirección en una empresa. De igual manera, afirma que los tiempos de las estrategias son relativos, es decir, no necesariamente deben

ser de largo, mediano o corto plazo, sino el tiempo depende en gran forma de la industria en que la compañía trabaja (Dinero, 2018b).

### *Planificación estratégica*

La planificación estratégica se entiende como un medio de gestión, el cual se confecciona con el objetivo de apoyar la toma de decisiones en las empresas dentro del marco del quehacer actual y a futuro, a los fines de adaptarse a los cambios y necesidades que imponen el entorno y así, lograr eficiencia, eficacia y calidad (Armijo, 2011).

Por su parte, Gómez (2016) explica que la planeación estratégica resulta ser un proceso continuo, el cual se debe entender como una conversación que debe garantizar tres aspectos: La toma de decisiones, el papel protagónico de los órganos de gobierno (comité de dirección y junta directiva) y el desarrollo de la inteligencia colectiva (discusiones ordenadas, problemas y alternativas).

Campos (2014), cita a Robbins y Coulter, quienes expusieron la siguiente secuencia a fin de elaborar un plan estratégico:

- Describir la misión, visión y valores: ¿Qué se quiere llegar a ser? ¿A fin de aportar qué?
- Análisis del entorno y análisis interno: ¿Cuáles son las oportunidades y amenazas del entorno?
- Objetivos y metas: ¿Qué se busca lograr?
- Estrategias: ¿Cómo se va a lograr?
- Implementación: ¿Con qué se va lograr?
- Control y evaluación: ¿Se está logrando lo esperado? ¿Cómo se puede mejorar?

### *Las 5 fuerzas competitivas*

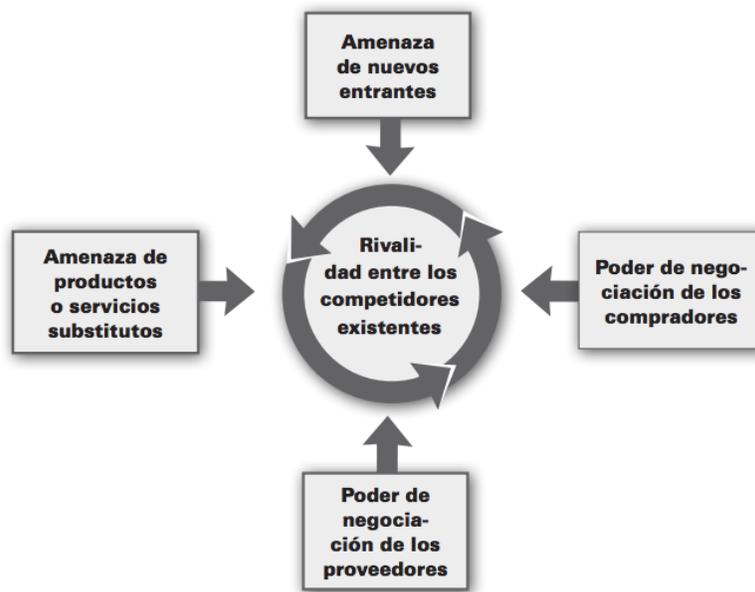
Porter (2008) afirma que existen diversos factores que pueden afectar la competitividad y la rentabilidad de un sector, tales como:

- La etapa del mercado: emergente o maduro.
- Tipo de oferta: productos o servicios.
- Tecnología.
- Condiciones climáticas.

Sin embargo, las variables mencionadas solo impactan a corto plazo, mientras las cinco fuerzas competitivas determinan la rentabilidad del sector a mediano y largo plazo (Porter, 2008).

El autor indica que la comprensión de las mismas permitirá moldearlas al beneficio de la empresa. A continuación, se muestra un Cuadro con las cinco fuerzas competitivas:

**Cuadro 18 – Las 5 fuerzas competitivas**



*Fuente: Porter (2008).*

Porter (2008) explica cada una de las fuerzas de la siguiente manera:

- Amenazas de nuevos entrantes: Se relacionan con las nuevas empresas que ingresan al mercado con el objetivo de adquirir participación. Afectan los precios, los costos y las tasa de inversión.

Igualmente, dependen de las barreras de entrada, las que resultan ser ventajas de las empresas establecidas a fin de impedir el ingreso de nuevos competidores. Existen siete tipos de barreras de entrada:

- Economías de escala por el lado de la oferta / Bajos costos de producción a empresas establecidas.
- Economías de escala por demanda / Efectos de red.

- Costos altos a clientes por cambio de proveedores.
- Requisitos de alto capital con el objetivo de ingresar al mercado.
- Ventajas de los actores establecidos (Tecnología, materias primas, calidad, costos).
- Acceso desigual a canales de distribución.
- Políticas gubernamentales restrictivas.
- El poder de los proveedores: Si un proveedor cuenta con un alto poder, logrará capturar mayor valor y cobrará precios más altos. Un grupo de proveedores resulta ser poderoso si:
  - Está más concentrado que el sector en el cual vende.
  - No depende fuertemente del sector a fin de generar sus ingresos.
  - Los demás participantes deben asumir altos costos por cambiar de proveedor.
  - Ofrece productos diferenciados.
  - No existe un producto o servicio sustituto.
  - Puede amenazar creíblemente con integrarse en el sector de forma más avanzada.
- El poder de los compradores: Los compradores son poderosos dependiendo de su poder de negociación; pueden influenciar en la disminución del precio, la mejora de la calidad del o servicio. Son poderosos si:
  - Existen pocos compradores o cada uno compra en volúmenes que son grandes en relación a su tamaño.
  - Los productos del sector son estandarizados o no se diferencian entre sí.
  - Deben asumir bajos costos por cambiar de proveedor.
- Amenaza de los sustitutos: Productos o servicios que cumplen la misma función sin embargo, de forma distinta. Son poderosos cuando:
  - Ofrecen una compensación de precio y desempeño respecto del producto del sector.
  - Los compradores cuentan con bajos costos por cambiar al sustituto.
- Rivalidad entre competidores existentes: Resulta bastante destructiva cuando se limita al precio. Existe una rivalidad intensa cuando:

- Los competidores son varios o son iguales en tamaño y potencia.
- Existe un crecimiento lento en el sector.
- Existen altas barreras de salida.
- Los rivales están altamente comprometidos con el negocio y aspiran ser líderes.
- Las empresas no son capaces de entender las bases de la rivalidad.

De igual manera, el Instituto de Estrategia y Competitividad de Harvard (s.f) menciona que existen tres conceptos claves a la hora de realizar el análisis de las cinco fuerzas competitivas:

- Todas las industrias cuentan con múltiples diferencias, aunque los factores que influyen en la rentabilidad resultan ser los mismos.
- Los determinantes básicos de la rentabilidad de la empresa refieren a la estructura de la industria y la posición relativa de la misma.
- Puede ayudar a determinar los cambios en la competencia, la evolución de la industria y encontrar mejores posiciones estratégicas.

La estructura de la industria está en constante cambio, cada uno de los actores pueden adquirir o perder poder de negociación e igualmente, las innovaciones tecnológicas, cambios en las regulaciones y las decisiones de los consumidores pueden afectar -en gran manera- dicha estructura (Instituto de Estrategia y Competitividad de Harvard, s.f.).

Sin embargo, Beattie (2018) menciona que existen algunas debilidades en el modelo de Porter, las cuales se deben tener en cuenta:

- El modelo se puede ver muy limitado del estudio de factores externos como la globalización y los rápidos avances tecnológicos debido a que evolucionan con bastante rapidez.
- Muchas empresas utilizan el modelo a los fines de analizar una compañía específicas. Sin embargo, el objetivo resulta ser únicamente analizar industrias de manera general. En tal situación se recomienda el análisis FODA.
- En muchas ocasiones no se delimita la industria de la mejor manera. En cada unidad de negocios se debe hacer un análisis diferente.

- No se debe prestar la misma atención a todas las fuerzas. Siempre habrán dos o tres fuerzas que tengan mayor impacto.

### *Análisis FODA*

Kotler y Armstrong (2013), puntualizan el análisis FODA como una evaluación de la situación general de la empresa, en el cual se estudian cuatro aspectos: Fortalezas (F), Oportunidades (O), Debilidades (D) y Amenazas (A), tal y como se explica en el siguiente Cuadro:

**Cuadro 19 – FODA**



*Fuente: Kotler y Armstrong (2013).*

El análisis FODA se utiliza a los fines de armonizar las fortalezas de la empresa con las oportunidades atractivas del entorno, al igual que busca eliminar o superar las debilidades y minimizar las amenazas (Kotler y Armstrong, 2013).

Asimismo, Kenton (2019) afirma que la herramienta permite determinar la posición competitiva de una empresa, planteando dónde está la compañía hoy y dónde podrá estar en el futuro. Igualmente, afirma que el uso del FODA debe ser simple, evitando la complejidad y análisis excesivo.

Manzano (2015), cita a Weihrich (1989), quien afirma que el FODA no debe ser una herramienta estática, sino que, por el contrario, debe facilitar la toma de decisiones y la

planeación de estrategias, tácticas y acciones a los fines de lograr los objetivos propuestos, por lo cual recomienda la siguiente matriz:

**Cuadro 20 – Matriz FODA**

		ANÁLISIS DEL ENTORNO	
		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ANÁLISIS INTERNO	FORTALEZAS	ESTRATEGIAS OFENSIVAS	ESTRATEGIAS DEFENSIVAS
	DEBILIDADES	ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS	ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA

*Fuente: Manzano (2015)*

Manzano (2015) explica cada una de las estrategias de la siguiente manera:

- Estrategias Ofensivas: Logran el mayor impacto. Consisten en usar el máximo provecho de las oportunidades y las fortalezas.
- Estrategias Defensivas: Se utilizan a los fines de hacer frente -a través de las fortalezas- a impactos negativos que puedan crear las amenazas.
- Estrategias Adaptativas: Se formulan con el objetivo de eliminar debilidades a los fines de aprovechar las oportunidades del entorno.
- Estrategias de Supervivencia: Usualmente se utilizan en momentos críticos y se busca reducir el impacto que generan las debilidades en las amenazas.

#### *Creación de Valor Compartido (CVC)*

Las empresas se rigen en un entorno veloz y dinámico, donde priman las iniciativas a corto plazo o soluciones rápidas que logran afectar el porvenir del mundo. Sin embargo, las personas han tomado conciencia de la misma complejidad del sistema actual, el que resulta imposible de sustentar con el mero desarrollo económico, sino que –además- deviene necesario armonizarlo con el desarrollo de carácter social (Paris y Viltard, 2017).

Por lo anterior, la CVC aborda la aparente disyuntiva entre el desempeño social versus el rendimiento económico. A lo largo del tiempo, la sociedad los ha definido por tener una relación de carácter inverso dentro del sistema capitalista; es decir, que entre más una empresa produzca y más grande sea, más problemas sociales conlleva (Porter y Kramer, 2011).

Los autores afirman que las empresas deben reconectar el éxito empresarial al progreso social a los fines de solucionar la problemática anterior. En otros términos, crear valor económico a la vez que se abordan desafíos y necesidades sociales. Por esta razón, los objetivos de las empresas deben ser redefinidos a fin de dar paso a la CVC, que -como están convencidos los autores- permitirá una oleada de innovación y crecimiento de la productividad global, redefinición del pasamiento capitalista y dará a las empresas nuevamente, confiabilidad.

Además de lo anterior, deviene importante destacar que las empresas necesitan comunidades exitosas que compren sus productos y brinden un entorno ideal a los fines de una buena gestión del negocio; e igualmente, una comunidad necesita empresas exitosas, capaces de generar empleos y oportunidades; por lo cual, resulta importante que una empresa trabaje en pro de la sociedad (Porter y Kramer, 2011).

Como una explicación más específica, Porter y Kramer (2011) indican que la CVC se relaciona “con políticas y prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera. La creación de valor compartido se enfoca en identificar y expandir las conexiones entre los progresos económico y social”.

Otras características que abordan los autores acerca de la CVC son las siguientes:

- Permite la redefinición del pensamiento que resulta necesario sacrificar el crecimiento económico por el objetivo de entregar beneficios sociales.
- La resolución de las problemáticas sociales ya no dependen solo de gobiernos y ONG´s, sino también de las empresas.
- Acepta que la falta de responsabilidad de las empresas acarrea otros costos internos.
- No consiste en compartir sino en agrandar la torta.
- Resulta posible en economías avanzadas y en vías de desarrollo.

- Se aborda a través del concepto de valor, a fin de generar mayores ingresos y una ventaja competitiva.
- Genera mayores ingresos y mayor impacto que otras alternativas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) tradicionales, tal y como se muestra a continuación:

### Cuadro 21 – Responsabilidad social versus CVC

#### **CÓMO SE DIFERENCIA EL VALOR COMPARTIDO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA**

La creación de valor compartido (CVC) debería reemplazar a la responsabilidad social corporativa (RSC) como guía de las inversiones de las empresas en sus comunidades. Los programas de RSC se enfocan principalmente en la reputación y sólo tienen una conexión limitada con el negocio, haciendo que sean difíciles de justificar y mantener en el largo plazo. En cambio, la CVC es parte integral de la rentabilidad y la posición competitiva de una empresa. Aprovecha la experticia y los recursos únicos de una empresa para crear valor económico mediante la creación de valor social.

**RSC → CVC**

<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Valor: hacer el bien</li> <li>&gt; Ciudadanía, filantropía, sustentabilidad</li> <li>&gt; Discrecional o en respuesta a la presión externa</li> <li>&gt; Ajena a la maximización de utilidades</li> <li>&gt; La agenda es determinada por los reportes hacia afuera y las preferencias personales</li> <li>&gt; Impacto limitado por la huella de la empresa y el presupuesto de RSC</li> <li>Ejemplo: comprar según el comercio justo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Valor: beneficios económicos y sociales en relación a los costos</li> <li>&gt; Creación conjunta de valor entre la empresa y la comunidad</li> <li>&gt; Parte integral de las competencias</li> <li>&gt; Parte integral de la maximización de utilidades</li> <li>&gt; La agenda es específica de la empresa y se genera internamente</li> <li>&gt; Realinea todo el presupuesto de la empresa</li> <li>Ejemplo: transformar el proceso de abastecimiento para mejorar la calidad y el rendimiento</li> </ul>
---	---

*Fuente: Porter y Kramer (2011).*

Tal y como indican Paris y Viltard (2017), el concepto de RSC ha evolucionado en gran manera, lo cual ha permitido el nuevo enfoque estratégico de CVC. Además, cuenta con escalabilidad, crea valor económico y social a largo plazo, y comprende más ampliamente las necesidades de las personas, el planeta y la empresa, permitiendo una nueva realidad colectiva y social, tal y como se muestra en el siguiente Cuadro:

## Cuadro 22 – Evolución RSC

Área	Pacto Global (1999)	Libro Verde (2001)	Norma ISO 26000 (2010)
<b>Personas</b>	Derechos humanos.	Derechos humanos. Recursos humanos. Comunidades locales.	Derechos humanos. Comunidades donde operan las compañías.
<b>Planeta</b>	Medio ambiente	Medio ambiente (a escala local). Problemas ecológicos a escala mundial.	Medio ambiente
<b>Empresa</b>	Anticorrupción. Estándares laborales.	Relaciones con stakeholders. Adaptación al cambio. Salud y seguridad en el trabajo.	Gobernanza. Buenas prácticas laborales. Prácticas equitativas en la forma de operar. Problemáticas relacionadas con los consumidores.

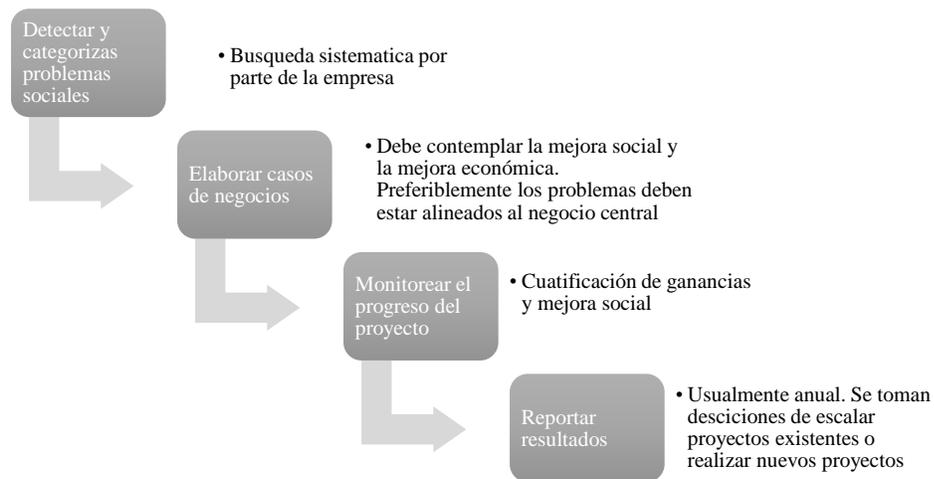
*Fuente: Paris y Viltard (2017)*

Porter y Kramer (2011) mencionan que existen tres formas de CVC:

- Reconcebir el producto o mercado: Responde a la pregunta “¿resulta ser bueno nuestro producto para nuestros clientes?” “¿O para los clientes de nuestros clientes?”, es decir, responde si el producto o servicio genera beneficios a quienes consumen y usan el producto.
- Redefinir la productividad de la cadena de valor: Cada punto de la cadena de valor puede impactar o ser impactada por problemáticas sociales, tales como bajas condiciones laborales, uso de recursos naturales, salud y seguridad entre otras, en este caso se buscará examinar nuevas alternativas y oportunidades de CVC a lo largo de la cadena de valor.
- Construir clústeres de apoyo en el sector en torno a las instalaciones de la empresa: Incluyen a empresas e instituciones y se exponen como concentraciones geográficas de firmas, empresas relacionadas o proveedores, en las cuales se pueden mejorar la productividad al abordar problemáticas sociales gestadas en ellas.

Por su parte, Paris y Viltard (2017) proponen los siguientes cuatro pasos a fin de elaborar estrategias de CVC:

### Cuadro 23 – Proceso CVC



Fuente: Adaptado de Paris y Viltard (2017)

A futuro, se espera que a través de la CVC, como estrategia, las empresas logren grandes avances en el terreno social, resultando en un ciclo positivo de prosperidad entre organizaciones y comunidades (Porter y Kramer, 2011). Los autores presentan el siguiente Cuadro que permite sintetizar la idea de CVC:

### Cuadro 24 – Creación Valor Compartido síntesis

La idea en síntesis			
El concepto del valor compartido –que se enfoca en las conexiones entre el progreso económico y el de la sociedad– tiene el poder de detonar la próxima oleada de crecimiento global.	Un creciente número de empresas conocidas por su rigurosa manera de hacer negocios –como Google, IBM, Intel, Johnson & Johnson, Nestlé, Unilever y Wal-Mart– se ha lanzado a realizar importantes iniciativas de valor compartido. Pero recién estamos empezando a entender el potencial del valor compartido.	Existen tres formas clave en que las empresas pueden tener oportunidades para crear valor compartido: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Al reconcebir los productos y mercados</li> <li>• Al redefinir la productividad en la cadena de valor</li> <li>• Al permitir el desarrollo de un cluster local</li> </ul>	Todas las empresas deberían mirar sus decisiones y oportunidades desde el prisma del valor compartido. Esto llevará a nuevos enfoques que generarán más innovación y crecimiento para las empresas y también mayores beneficios para la sociedad.

Fuente: Porter y Kramer (2011)

Como indican Paris y Viltard (2017), la CVC cuenta con varias dificultades, entre ellas, aún no resulta ser muy aceptado o conocido como concepto. Sin embargo y combinado con otras teorías como la innovación, podrá ayudar a mitigar las problemáticas actuales que generan y afectan a las empresas y comunidades.

Portafolio (2018b) -en una entrevista con Mark Kramer- menciona que, en Colombia, la CVC resulta una oportunidad interesante que pueden abordar las empresas en Colombia, puesto que en el contexto socio-político del país -como la polarización y el conflicto armado- ha representado altos costos que han afectado al sector privado y han comprometido las utilidades y la competitividad internacional. Existe la expectativa de crear paz y acabar con el conflicto armado, por lo que resulta importante que las empresas ayuden en la búsqueda de la paz, al incluir personas vulnerables y reinsertadas a la vida civil, permitiendo que las empresas logren mayor competitividad y un mayor posicionamiento del sector privado.

### *Ventaja Competitiva*

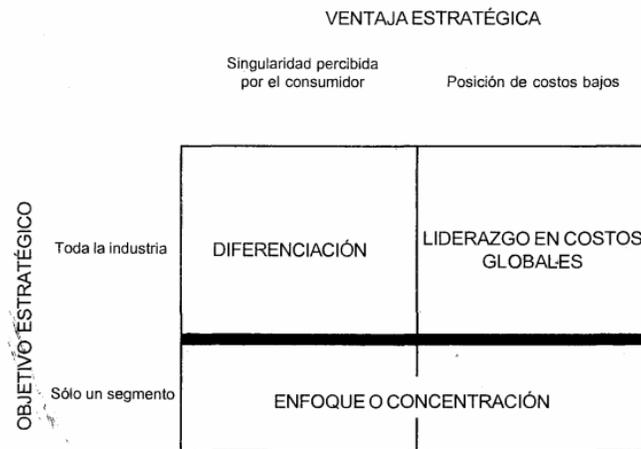
La ventaja competitiva resulta ser una característica que diferencia a la empresa y la coloca en una posición competitiva superior (Guerras y Navas, 2007).

De igual manera, los autores afirman que la ventaja competitiva debe producir una mayor rentabilidad promedio que la competencia y además debe:

- Relacionarse con un factor clave del éxito del mercado.
- Ser lo suficientemente sustancial con el fin de suponer una diferencia.
- Ser sostenible ante los cambios del entorno y acciones de la competencia.

Por su parte, Porter (2015) propone tres estrategias genéricas a los fines de alcanzar la ventaja competitiva de una empresa, tal y como se muestra en el siguiente Cuadro:

## Cuadro 25 – Estrategias genéricas competitivas



*Fuente: Porter (2015)*

El autor explica cada una de la siguiente manera:

- Liderazgo en costos globales:
  - Busca la construcción de instalaciones a escala y eficientes, reducción de costos a partir del aprendizaje, control riguroso de gastos fijos y variables y además, minimizar costos en áreas de investigación y desarrollo, fuerza de ventas y publicidad.
  - Se requiere una participación de mercado considerablemente alta y acceso preferencial a materias primas.
  - Los contendores pueden optar por sacrificar utilidades a los fines de derribar la ventaja competitiva de la empresa.
- Diferenciación:
  - El objetivo se logra al crear un producto o servicio que se defina como único.
  - Se logra a través de diseño de imagen, tecnología, características, servicio al cliente y/o red de distribución.
  - A veces impide conseguir una mayor participación en el mercado.
- Enfoque o concentración:
  - Se centra en un grupo de compradores.

- Procura dar un servicio excelente a un mercado particular.
- Supone que podrá prestar mejor atención que otras empresas que apuntan a mercados más extensos.
- Presenta limitación en conseguir participación de mercado.

Sin embargo, Alterson (2018) indica que existen cuatro amenazas a la ventaja competitiva de una empresa, las que pueden afectar la sustentabilidad de la misma:

- Imitación.
- Sustitución del modelo de negocio.
- Captura de valor por parte de las fuerzas competitivas.
- Relajamiento por parte de la empresa en la gestión interna.

### *Cadena de Valor*

Michael Porter creó el modelo de la cadena de valor, el cual describe desde el inicio del proceso de producción hasta que el producto se recibe por los clientes. El objetivo del modelo resulta ser el de entregar el máximo valor al menor costo posible en cada una de las etapas de la cadena de valor (Kenton, 2018a).

Asimismo, se entiende como un esquema capaz de representar de forma sistemática las actividades de cualquier organización, a la vez que permite diagnosticar la posición de la empresa respecto a sus competidores y planear estrategias a los fines de sustentar su ventaja competitiva. (Quintero y Sánchez, 2006)

Abad (2017) afirma que su esquema descompone la empresa en las actividades estratégicas que realiza, las cuales se dividen en dos grandes grupos: Actividades primarias y de apoyo, tal y como se muestra en el siguiente Cuadro:

## Cuadro 26 – Cadena de Valor



*Fuente: Abad (2017)*

El autor a cada una las explica de la siguiente manera:

- Actividades primarias: Sustentan la ventaja competitiva y aportan más valor a los clientes.
- Actividades de apoyo: No agregan valor directamente, sin embargo aumenta la capacidad de las actividades primarias.

A manera conclusiva, el presente capítulo ratificó la importancia de confeccionar un plan estratégico, al igual que permitió trazar un mapa de ruta a los fines de desarrollarlo en el presente proyecto.

Por lo anterior, se menciona que en el presente estudio se deberán plantear la misión la visión y los valores de la empresa, posteriormente serán realizados los análisis correspondientes -interno y externo- utilizando las herramientas FODA y las 5 fuerzas competitivas, de igual manera, se desarrollaran estrategias ligadas al tema central del presente proyecto que resulta ser la CVC, la cual se implementará a lo largo de la Cadena de valor, a los fines de desarrollar una ventaja competitiva y una propuesta de valor solida.

## II.5 Innovación

En el presente apartado se abordará la aplicación del concepto de innovación empresarial a fin de conocer las modalidades en que puede ser implementada en el presente estudio.

Rahim (2017) cita a John Bessant, quien afirma que la innovación no significa más que crear valor a través de las ideas.

Por su parte, la OCDE (2005) menciona que este concepto implica el lanzamiento de un producto (bien o servicio) o un proceso significativamente mejorado, o igualmente, un nuevo método de comercialización o de organización aplicado al negocio.

A los cuatro tipos de innovación empresarial los explica de la siguiente manera:

- Innovación de producto: Se relaciona con la introducción de un producto o servicio nuevo o significativamente mejorado en características o usos.
- Innovación de procesos: Se utiliza al implementar un nuevo o significativamente mejorado método de producción o distribución.
- Innovación en marketing: Se expone como la implementación de nuevos métodos de marketing en el *packaging*, la colocación, las promociones o el precio.
- Innovación organizativa: Se relaciona con la implementación de un nuevo método organizativo de las prácticas de la empresa a nivel interno y externo.

Barba (2011) presenta siete principios, los cuales son los mandamientos de innovación de Steve Jobs:

- Hacer las cosas que apasionen: Alinear el trabajo con los intereses y gustos propios generan una mayor creatividad, energía, constancia y resistencia.
- Crear una visión: A los fines de inspirar y motivar.
- Reactivar el cerebro: A través de preguntas que nadie se hace.
- Vender sueños, no productos: Mejorar la vida de los clientes a través de lo que se vende.
- Mantener el foco: Buscar el objetivo principal del negocio y seguirlo.
- Brindar experiencias: A través de un servicio completo que satisfaga las necesidades del cliente
- Comunicar efectivamente: Contar historias, mensajes sencillos y claros.

En conclusión, el apartado permitió clarificar los diferentes y amplios campos en que puede ser aplicado el concepto de innovación: Producto, procesos, marketing y organizativa.

En el presente proyecto -y como fue mencionado en el apartado de Planeación Estratégica- se buscará ligar la CVC con la innovación y -en este caso- se realizará principalmente en marketing y de manera organizativa, a la vez que se utilizan las lecciones de Steve Jobs a los fines de generar innovación en la empresa.

## **II.6 Marketing**

En el presente apartado serán abordado conceptos tales como: marketing 3,0, *Lean marketing* y marketing de la mujer a los fines crear un plan de marketing adecuado y ligado a los conceptos de PA y CVC explicados con anterioridad.

Igualmente serán explicadas las herramientas de mezcla de marketing y segmentación, *targeting* y posicionamiento con el objetivo de realizar el análisis correspondiente a fin de respaldar dicho plan de marketing.

### *Entender el marketing*

El marketing se explica como un conjunto de procesos que se realizan a los fines de crear, comunicar y entregar valor a los clientes, a la vez que se manejan las relaciones de manera que generen beneficios a la compañía (American Marketing Association, 2013).

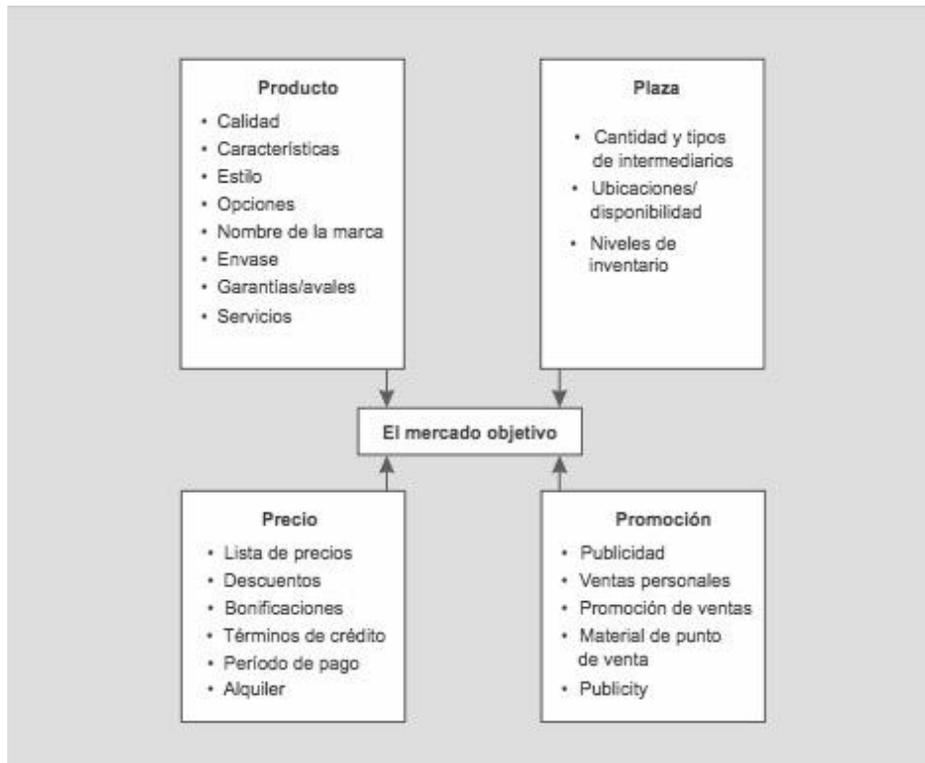
De igual manera, Kotler (1996) afirma que el marketing se relaciona con un proceso social y administrativo a través del cual grupos e individuos satisfacen sus necesidades y deseos mediante ofrecer e intercambiar productos de valor.

Por su parte, Lambin, Gallucci y Sicurello (2009) agregan que el objetivo principal del marketing es conocer a los clientes y así, ofrecer bienes y servicios que logren satisfacer sus deseos.

### *La mezcla de marketing*

Como mencionan Mullins et al. (2013), a los fines de desarrollar un plan de marketing, resulta necesario contemplar varios aspectos importantes en la toma de decisiones tácticas. Dichos aspectos corresponden a las variables denominadas “4p’s, las cuales conforman la mezcla de marketing, tal como se muestra en el siguiente Cuadro:

**Cuadro 27 – Cadena de Valor**



*Fuente: Mullins et al. (2013)*

La mezcla de marketing se plantea como la combinación de las variables controlables de la empresa, las cuales se utilizan a fin de implementar estrategias y cumplir los objetivos de la compañía en un mercado objetivo determinado (Mullins et al. 2013).

Por su parte, Thompson (2005) afirma que tal herramienta resulta ser uno de los elementos tácticos más importantes, puesto que se ha constituido como la estructura básica de muchos planes de marketing, tanto en pequeñas, medianas y grandes empresas.

Por su parte, Espinosa (2014) explica que en la mezcla de marketing no se deben hacer preguntas como: ¿Qué productos se lanzarán al mercado?, ¿a qué precio?, ¿dónde se venderá? o ¿cómo se promocionará?, puesto que son preguntas que corresponden a un enfoque centrado en el producto y no en el cliente; por lo cual se recomienda hacer preguntas como: ¿Qué necesidades tienen los clientes?, ¿Cuál es el coste de satisfacción de los clientes y qué retorno dará dicha satisfacción?, ¿Qué canales de distribución son los más convenientes para los clientes? y ¿Cómo y en que medios se comunica?

### Marketing 3,0

Ponce (2012) afirma que -en la actualidad- las persona no solo desean que los productos o servicios satisfagan sus necesidades de manera funcional y emocional, sino también espiritual. Siguiendo tal argumento, se crea el concepto de marketing 3.0 a fin de centrarse en el cliente como una persona completa, es decir: “seres humanos integrales, con inteligencia (mente), corazón (sentimientos) y espíritu (alma)”.

El autor menciona que el marketing 3,0 puede ser señalado como el inicio de una nueva era, puesto que marca una nueva evolución del concepto de marketing, tal y como se muestra a continuación:

**Cuadro 28 – Evolución marketing**

	<b>Marketing 1,0 Centrado en el producto</b>	<b>Marketing 2,0 Centrado en el consumidor</b>	<b>Marketing 3,0 Centrado en los valores</b>
<b>Objetivo</b>	Vender productos	Satisfacer y retener a los consumidores	Hacer de este mundo un mundo mejor
<b>Fuerzas Propulsoras</b>	Revolución industrial	Tecnología de la información	Nueva ola tecnológica
<b>Percepción del mercado por la empresa</b>	Mercado de Masas. Consumidores con necesidades físicas	Consumidor más inteligente con mente y corazón	Ser humano integral, con mente corazón y espíritu
<b>Concepto fundamental del marketing</b>	Desarrollo de productos	Diferenciación	Valores
<b>Directrices de marketing corporativas</b>	Especificaciones del producto	Posicionamiento corporativo y del producto. Misión Visión y Valores Corporativos	Proposiciones de valor
<b>Propuesta de valor</b>	Funcional	Funcional y emocional	Funcional, emocional y espiritual
<b>Interacción con los consumidores</b>	Transacciones uno a uno	Relaciones uno a uno	Colaboración entre muchos

*Fuente: Adaptado de Kotler, Kartajaya y Setiawan (2010)*

Por su parte, Kotler (2010) explica que las empresas que operan bajo tal concepto cuentan con misiones, visiones y valores más grades, los cuales mantienen el objetivo de contribuir al planeta y a la sociedad. Dichas empresas proveen respuestas y esperanza en una era de participación, globalización y una sociedad creativa, dónde existen consumidores más colaborativos, culturales e impulsados por el espíritu humano.

El autor igualmente agrega diez mandamientos que las empresas deben tener en cuenta a fin de lograr alcanzar el éxito en el nuevo entorno que se ha gestado:

- Amar a los consumidores y respetar a los competidores.
- Ser sensible al cambio.
- Proteger la marca, ser claro acerca de quién se es.
- Los consumidores son diversos, dirigirse primero a aquellos que se pueden beneficiar más de la empresa.
- Ofrecer siempre un buen producto a un precio justo.
- Ser accesible siempre y ofrecer noticias de calidad.
- Conseguir a los clientes, mantenerlos y hacerlos crecer.
- No importa de qué sea el negocio, siempre será un negocio de servicio.
- Diferenciarse siempre en términos de calidad, costo y tiempo de entrega.
- Archiva información relevante y usa la sabiduría al tomar una decisión.

De igual manera, Arcela (2014) plantea al concepto de Marketing 3,0 como la evolución hacia una vida mejor, un mundo más sostenible, dónde las empresas busquen ser rentables, aunque no a costa del futuro del planeta y la sociedad. De tal manera y aplicando el marketing 3,0, lograrán un mayor reconocimiento y percepción positiva que sus competidores.

El autor menciona que el éxito de la estrategia de marketing 3,0 depende no solo de tener a los accionistas alineados a políticas verdes, sino –también- a todos los participantes de la cadena de valor, incluyendo los externos; todo alineado a una misma visión, misión y valores pactados.

### *Lean Marketing*

Según Villa (2018), el marketing resulta ser una disciplina que se encuentra en constante cambio y evolución. El término *Lean Startup* ha producido que los mercadólogos se

percaten de la velocidad en que se gestan cambios en la actualidad, los cuales producen que los procesos sean modificados y se adapten a las exigencias del entorno. Por lo anterior, se empieza a acuñar y aplicar el término *Lean marketing*.

Tal concepto se centra en los resultados de pequeñas campañas de prueba y trabaja bajo la premisa que es mejor fallar temprano y a menudo puesto que permitirá que la empresa aprenda más rápido, sin perder grandes cantidades de dinero y tiempo y además, podrá crear campañas más efectivas (Emma, s.f.).

Por su parte, González (s.f.) afirma que el *Lean marketing* se basa en un ciclo de construir, medir y aprender a través de un Anuncio Mínimo Viable, el cual se crea y se va adaptando conforme sea la retroalimentación del cliente.

Emma (s.f.) menciona los siguientes beneficios del *Lean marketing*:

- Mantiene a la organización centrada en el cliente.
- Mejora la velocidad de comercialización.
- Permite que los equipos sean más productivos.
- Mejora la priorización.
- Entrega productos finales mejores y más relevantes.
- Aumentar el rendimiento / velocidad del trabajo entregado.

### *Marketing en la mujer*

Johnson y Learned (2005) manifiestan que en el marketing actual existe una gran miopía a la hora de realizar la comunicación dirigida a la mujer, puesto que existen diversos estereotipos que vienen afectando el posicionamiento de las empresas y que -por tal motivo- las consumidoras no se sientan realmente identificadas con algunas marcas.

Tales estereotipos, las autoras los acobijan bajo el término “pensar en rosa” que -más que un concepto- resulta ser una manera de actuar, de la cual se han gestado muchas campañas de marketing que resultan en tonos pasteles y flores que poco tiene que ver con las mujeres conocedoras de la actualidad, siendo el resultado del escaso conocimiento de la consumidora o del insuficiente nivel de adaptabilidad de las empresas en una sociedad en constante evolución.

Asimismo, Jefferies Randal Konik afirma que -cada vez más- las mujeres olvidan la necesidad de mantenerse perfectas en cada momento, sintiéndose liberadas de su cuerpo y

abrazando la belleza real. Menciona el caso de la marca en declive Victoria's Secret, la cual no ha logrado adaptarse al entorno cambiante, donde el posicionamiento de lo *sexy* y las supermodelos ya no funciona (La Vanguardia, 2018).

De igual manera, Cernuda (2012) redactó un manifiesto acerca la de la conferencia *World Marketing to Women M2W* (Marketing dirigido a la mujer) donde afirma que el 51% del planeta son mujeres y que ellas realizan el 80% de las compras.

En el manifiesto se presentan setenta palabras que conectan con la mujer actual, entre ellas se destacan: Ambición, autenticidad, cuidado, confianza, decisión, educación emociones, empatía, animo, compromiso generosidad, felicidad, honestidad, independencia, inspiración, intimidad risa, amor, motivaciones, necesidades pasión, propósito, reconocimiento, inteligencia, fortaleza, verdad, valor, visión, entre otras.

De igual manera, presenta setenta puntos que son valores y atributos a tener en cuenta dentro del marketing dirigido a la mujer, se destacan los siguientes:

- La publicidad necesita ser más real.
- Crear campañas con visión global y ejecución local.
- Celebrar la diversidad.
- Hablar de necesidades y preocupaciones, no de productos.
- No estandarizar a la mujer.
- Lo natural es bueno.
- La mujer es una amplificadora de ideas.
- La mujer es cuidadosa.
- Busca la verdad.
- Las mujeres expresan sus preocupaciones.
- El liderazgo de la mujer se intensifica.
- Ellas son la revolución silenciosa.
- No deben haber extremos en el marketing dirigido a la mujer.

#### *Modelo de Segmentación, targeting y posicionamiento (STP)*

Camirelli (2017) afirma que el modelo nace con la premisa que resulta imposible satisfacer a todos los consumidores, por lo cual la compañía debe seleccionar las fracciones del mercado que sean más convenientes de atender, teniendo en cuenta variables como: los

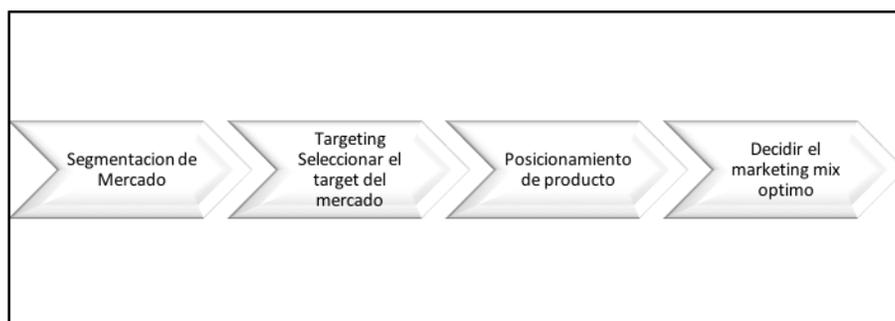
recursos de la empresa, el tipo de servicio a ofrecer, las diversidades del mercado, la competencia, los atributos y características del producto y la propuesta de valor única a ofrecer.

Según Hanlon (2018), el modelo STP resulta ser útil a los fines de crear planes de comunicación de marketing, puesto que permite la priorización de propuestas y –además– permite desarrollar y entregar mensajes relevantes y personalizados a las diferentes audiencias.

Resulta ser un enfoque centrado en la audiencia y en la efectividad comercial, dado que selecciona los segmentos más valiosos en un negocio a fin de implementar una mezcla de marketing y una estrategia de posicionamiento adecuada en cada segmento (Hanlon, 2018).

Según el autor el modelo consta de cuatro pasos, tal y como se muestra en el siguiente Cuadro:

**Cuadro 29 – Modelo STP**



*Fuente: Adaptado de Hanlon. (2018)*

Por su parte, Arias (s.f) afirma que el STP resulta ser el eje central de la estrategia de marketing. A cada paso del modelo, lo describe de la siguiente manera:

- **Segmentación:** Consiste en dividir el mercado en grupos de compradores homogéneos -o con características similares- a los fines de diseñar una mezcla de marketing alineada a sus necesidades. Un segmento debe ser: rentable, identificable, medible, asequible y homogéneo.
- **Targeting:** Proceso de selección de uno o más segmentos del mercado a los que se dirigirán los esfuerzos de marketing. La diferencia entre segmento y mercado objetivo, es que al último se dirigen las estrategias.

- Posicionamiento: Colocar el producto y la marca en la mente del consumidor de manera que sea identificado rápidamente con características concretas y claras. Debe tener coherencia con cada una de las variables de la mezcla de marketing.

En conclusión, el marketing es una disciplina que evoluciona con bastante rapidez según los cambios que se van gestando en el entorno. Dicho desarrollo se corrobora en conceptos como el marketing de la mujer y el marketing 3.0, los cuales confirman la necesidad -por parte de los consumidores- de empresas sostenibles y preocupadas por entornos social y ambiental.

Por otra parte, este apartado permitió conocer, la aplicabilidad, las características y limitaciones que pueden llegar a tener las herramientas de las 4<sup>ps</sup> y el STP en el presente proyecto, a la vez que permitió profundizar en el concepto de *Lean Startup*, esta vez aplicado al marketing.

## **II.7 Finanzas**

En el presente apartado serán abordados conceptos relacionados a las finanzas a los fines de realizar la valuación del proyecto, tales como inversión inicial, tasa de descuento, Valor Actual Neto (VAN), Tasa interna de Retorno (TIR), Periodo de Repago de la Inversión (PRI) y Punto de equilibrio (PE).

### *Evaluación de un proyecto*

Consiste en medir -de manera objetiva- los aspectos resultantes de la formulación de un proyecto y convertirlo en cifras financieras a fin de obtener indicadores útiles y medir su bondad (Carhuallanqui, 2013). En palabras de Sapag (2011), los métodos más comunes de valuación de proyectos corresponden al VAN, la TIR, el PRI, la relación beneficio-costos y la relación costo-efectividad.

Según SPW (2014), la evaluación de proyectos se realiza a través de diversos indicadores y permite realizar las siguientes acciones:

- Decisión de aceptar o rechazar un proyecto.
- Elegir entre una cartera de varios proyectos, una alternativa óptima de inversión.

- Postergar la ejecución del proyecto cuando existe limitaciones de capital a fin de realizar la implementación.

### *Inversión total inicial*

La inversión inicial se relaciona con las composición y la cuantía inicial requerida en la implementación de un proyecto (CCB, 2011).

Cunillera (s.f) afirma que la inversión inicial de un proyecto considera los siguientes tres rubros:

- Activos Fijos: Contempla costos de infraestructura y de maquinaria y equipo.
  - Infraestructura: Puede ser en alquiler, construcción o compra. Se compone de los siguientes espacios productivos:
    - Bodega (Materia prima).
    - Producción.
    - Bodega (Producto terminado).
    - Venta al público.
    - Despacho.
    - Administración y ventas.
    - Otros.

En cada uno se determina área (m<sup>2</sup>), costo por m<sup>2</sup> y costo total.
  - Maquinaria y equipo: Tipo de maquinaria y equipo, las unidades, el costo por unidad y el costo total.
- Costos de operación directos: Se considera la materia prima o producto terminado y los salarios del inicio del funcionamiento.
  - Materia prima o producto terminado: Tipo de materia prima o producto terminado, unidades, el costo por unidad y el costo total.
  - Salarios: Cargo, salario por hora, por mes y total tres meses.
- Gastos indirectos, que contempla:
  - Salarios (Vigilancia, limpieza, mantenimiento, administración, ventas, entre otros)
  - Suministros (Limpieza, lubricantes, entre otros).

- Servicios (Electricidad, teléfono, internet, agua, impuestos, contabilidad, capacitación, entre otros).

En cada uno se determina el monto mensual y por los tres primeros meses de actividad.

Por su parte, el Equipo Editorial Buenos Negocios (2013) presenta los siguientes errores comunes a la hora de calcular la inversión inicial:

- Olvidar rubros.
- No investigar lo suficiente a los fines de conseguir datos reales del mercado.
- No considerar el trabajo propio.
- No considerar el dinero de operación en los primeros meses.
- No estimar extras (Se debe agregar entre 5% y 10% más).

#### *Tasa de Descuento*

Según Reyes (2018), la tasa de descuento se calcula con la premisa que el dinero tiene distinto valor en el tiempo.

La elección de la tasa de descuento -por parte de los Bancos Centrales- resulta ser de gran importancia en la política monetaria, puesto que a ayuda tomar decisiones de inversión ya que permite el cálculo del VAN (Economipedia, s.f.).

Por su parte, Carhuallanqui (2013) indica que la tasa de descuento -con la cual se descuentan los flujos de caja- se explica como la rentabilidad que se le debe exigir al proyecto con el objetivo de destinar los recursos a los fines de su implementación y renunciar a otras alternativas de inversión con riesgos similares. Se utiliza con el propósito de evaluar la conveniencia económica de un proyecto de inversión.

#### *Valor Actual Neto (VAN)*

El VAN se utiliza con le objetivo de medir la deseabilidad de un proyecto en términos absolutos (Pasqual, 2007). De igual manera, se explica como “la suma actualizada al presente de todos los beneficios, costos e inversiones del proyecto. A efectos prácticos, resulta ser la suma actualizada de los flujos netos de cada período” (Córdoba 2011).

Según Carhuallanqui (2013), el VAN presenta las siguientes características:

- Reconoce el valor del dinero en el tiempo.

- Depende de los flujos de entrada y salida de efectivo (flujos de tesorería) del proyecto y de la tasa que se utilice a fin de efectuar la actualización.
- Al homogeneizarse el valor de las unidades monetarias en una fecha focal determinada, es posible sumar los VAN de varios proyectos o compararlos.

El autor presenta la siguiente fórmula a los fines de calcular el VAN:

**Cuadro 30 – Formula VAN**

$$VAN = -INV + \frac{FLUJO_1}{(1+i)} + \frac{FLUJO_2}{(1+i)^2} + \frac{FLUJO_3}{(1+i)^3} + \dots + \frac{FLUJO_n}{(1+i)^n}$$

*Fuente: Carhuallanqui (2013)*

Por su parte, Córdoba (2011) presenta la interpretación a los resultados:

**Cuadro 31 – Interpretación VAN**

Valor	Significado	Decisión a tomar
VAN > 0	La inversión produciría ganancias por encima de la rentabilidad exigida (r)	El proyecto puede aceptarse
VAN < 0	La inversión produciría ganancias por debajo de la rentabilidad exigida (r)	El proyecto debería rechazarse
VAN = 0	La inversión no produciría ni ganancias ni pérdidas	Dado que el proyecto no agrega valor monetario por encima de la rentabilidad exigida (r), la decisión debería basarse en otros criterios, como la obtención de un mejor posicionamiento en el mercado u otros factores

*Fuente: Córdoba (2011)*

### *Tasa Interna de Retorno (TIR)*

“Es la tasa de descuento que hace que el VAN sea igual a cero, o es la tasa que iguala la suma de los flujos descontados a la inversión inicial” (Córdoba, 2011). Según menciona González (2001), la TIR no representa rentabilidad sino se explica cómo la tasa máxima de descuento que se le puede exigir a un proyecto.

La fórmula que se utiliza en su cálculo se presenta en el siguiente Cuadro:

### Cuadro 32 – Formula TIR

$$0 = -\text{INVERSION} + \frac{\text{FLUJO 1} + \text{FLUJO 2} + \text{FLUJO 3} + \dots + \text{FLUJO 4}}{1 + \text{TIR} \quad (1 + \text{TIR})^2 \quad (1 + \text{TIR})^3 \quad (1 + \text{TIR})^4}$$

*Fuente: Carhuallanqui (2013)*

Carhuallanqui (2013) argumenta que el criterio de inversión es el siguiente:

- Si un proyecto tiene la TIR mayor que la Tasa de interés de oportunidad, entonces se puede aceptar.
- Si la TIR es menor que la Tasa de interés de oportunidad, se rechaza.
- Si la TIR es igual a la Tasa de interés de oportunidad, hay indiferencia frente al proyecto.

#### *Periodo de Repago de la Inversión (PRI)*

Córdoba (2011) presenta las siguientes características del PRI que permiten la explicación del concepto:

- Se interpreta como el tiempo necesario a fin de recuperar el capital invertido.
- Mide la rentabilidad en términos de tiempo.
- No considera todos los flujos del proyecto, ignora aquellos que se producen después de la recuperación de la inversión.
- No permite jerarquizar proyectos alternativos.
- No considera los flujos de fondos adecuadamente descontados
- La regla de decisión es la siguiente: aceptar los proyectos con PRI menor que  $p$ , siendo  $p$  el plazo máximo de corte previamente definido.

Carhuallanqui (2013) también afirma que el PRI tiene dos grandes limitaciones debido a que solamente analiza hasta el periodo en el cual se recupera el valor invertido, lo cual puede provocar errores y además, no tiene en cuenta el valor del dinero en el tiempo.

Por lo anterior, González (2011) aconseja utilizar el PRI descontado, es decir considerar el valor del dinero en el tiempo a través de una tasa de descuento.

### *Punto de Equilibrio (PE)*

Gándara (2004) plantea el PE como un análisis de costo-volumen-utilidad, el cual proporciona una visión general del proceso de planeación.

Las empresas utilizan tal método a fin de evaluar el desempeño de la empresa y saber cuál será el punto donde no ganen ni pierdan, o en dado caso que deseen cierta utilidad, la cantidad de ventas necesarias (González, 2011).

De igual manera, Mallo et al. (2004) exponen la siguiente fórmula a fin de realizar el cálculo del PE:

### **Cuadro 33 – Formula Punto de equilibrio**

$$q_e = \frac{CF}{pv - cvu} = \frac{CF}{mc}$$

Donde:  $q_e$  = cantidad de equilibrio  
CF = costo fijo total  
pv = precio de venta unitario  
cvu = costo variable unitario  
mc = margen de contribución unitaria

*Fuente: Mallo et al. (2004)*

A los fines de concluir el apartado, se presenta el siguiente Cuadro, el cual explica los métodos financieros a utilizar en el presente proyecto:

### **Cuadro 34 – Conceptos financieros**

Inversión Inicial	Cuantía necesaria a fin de iniciar la operación de la empresa y sostenerla por los primeros tres meses.
Tasa de descuento	Se aplica a los fines de traer los flujos de fondos futuros a valor presente.
Valor Actual Neto	Determina la rentabilidad del proyecto a tiempo presente.
Tasa Interna de Retorno	Tasa máxima de descuento que se le puede exigir a un proyecto.
Periodo de Repago de la Inversión Descontado	Determina en cuánto tiempo se recupera la inversión teniendo en cuenta el valor del dinero en el tiempo.
Punto de Equilibrio	Punto donde las empresas no tienen pérdidas ni ganancias.

*Fuente: Elaboración propia (2019)*

## II.8 Mejores Prácticas

En el presente apartado se abordará el concepto de mejores prácticas, su definición y aplicabilidad dentro de la industria textil, con el objetivo de contar con guías y casos de éxito que inspiren la formulación de ideas sostenibles en la cadena de valor del presente proyecto.

Las mejores prácticas se relacionan con una serie de metodologías, sistemas, técnicas y herramientas, las cuales han sido aplicadas y aprobadas puesto que han reportado resultados sobresalientes en empresas grandes, medianas y pequeñas. Sus objetivos se basan en mejorar el desempeño en las organizaciones, a través de potencializar los procesos estratégicos, operativos y administrativos de forma metódica (Instituto Mexicano de Mejores Prácticas Corporativas -IMMPC, s.f.).

Jiménez (2014) las explica como prácticas innovadoras que contribuyen con la mejora del rendimiento de una empresa, lo que implica la acumulación de conocimiento, lecciones aprendidas, reflexión y análisis sobre lo que se puede aplicar o no en diferentes situaciones y contextos.

De igual manera, las mejores prácticas pueden ser entendidas como un conjunto de pautas, éticas, ideas o puntos de referencia, las cuales son útiles en diferentes organizaciones dentro de la misma industria. Usualmente, las compañías comparten la información de cómo implementarlas en la organización, aunque cabe aclarar que algunas resultan ser secretos comerciales que han sido legalizados como “patentes de utilidad” (Kenton, 2018b).

Según el IMMPC (s.f.) existen los siguientes nueve grandes grupos en los cuales pueden ser clasificadas las mejores prácticas corporativas:

- Empresas Familiares.
- Gobierno Corporativo.
- Dirección Estratégica.
- Innovación y Mejora Continua.
- Capital humano y Tecnológico.
- Desarrollo Sustentable.
- Responsabilidad Social.
- Control Interno.
- Fraude Corporativo.

- Tecnología de la Información.

### *Mejores prácticas en la industria textil*

Orús (2019) afirma que la industria textil resulta ser gran contribuyente del deterioro del ambiente, principalmente por actividades que generan alto consumo de agua y energía, malos olores, residuos sólidos, aguas con altas cantidades de químicos y generación de emisiones atmosféricas.

Respaldando lo anterior, la comunidad Apparel Hear (2018) indica que la industria textil suele ser muy controvertida por ser la generadora de una gran crisis ambiental y, además, contar con una producción no ética en masa que socava las normas de los trabajadores.

Dado lo anterior, la comunidad -en una entrevista hecha a marcas de ropa sostenibles- indica las siguientes mejores prácticas a los fines de constituir una empresa textil con procesos responsables:

- Hacer investigaciones diligentemente: Conseguir los proveedores adecuados puede ser una tarea difícil puesto que no muchos ofrecen los beneficios que se buscan de responsabilidad. Por lo anterior, resulta necesario generar una red de relaciones y expertos que puedan ser consejeros durante el proceso inicial de la empresa.
- Construir relaciones de producción cara a cara: Se deben establecer relaciones bidireccionales y cercanas con los fabricantes a fin de garantizar las condiciones en las que se realiza el trabajo y que se mantengan los estándares solicitados.
- Prestar atención a las habilidades artesanales: A los fines de ofrecer -además de salarios justos y tiempo de entrega- una buena calidad del producto.
- Definir una postura: Se deben establecer estrategias y tácticas con el objetivo de mantener los valores de la empresa.
- Considerar la huella ambiental: Tener en cuenta que lo local suele ser menos contaminante y más económico. Igualmente, se puede optar por utilizar químicos no tóxicos, reducir la logística a fin de reducir emisiones de carbono, conseguir materiales que se obtengan de manera tradicional y no sobreproducir.
- Compartir la historia de la empresa: Con el objetivo de dar ejemplo y promover un futuro de la industria menos perjudicial.

De igual manera, Orús (2019) cita a GreenPeace y su campaña Detox, donde se insta a las empresas a adoptar mejores prácticas a los fines mejorar su impacto en el entorno, mencionándose las siguientes:

- Eliminar sustancias dañinas: Tales como alquifenoles<sup>5</sup>, ftalatos<sup>6</sup>, perfluorados<sup>7</sup>, clorobencenos<sup>8</sup>, entre otros.
- Adquirir certificados o sellos de calidad.
- Reutilizar aguas residuales textiles en distintos proceso de producción.
- Gestionar procesos de reciclaje de ropa.

Por otra parte, Lozano (2018) afirma que las empresas se han percatado de la importancia de incluir mejores prácticas orientadas al empoderamiento de la mujer, por lo que incluye varios casos de la aplicabilidad de tales prácticas, entre ellos se destacan dos de la industria textil:

- El Corte Ingles: La marca de ropa junto al Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad en España, firmaron un acuerdo que busca impulsar la inserción socio-laboral de mujeres víctimas de violencia de género.
- Venca.es: La empresa de moda junto a la Fundación Vicente Ferrer implementaron el proyecto de “Desarrollo de la mujeres” a los fines de promover la autonomía y seguridad de mujeres en riesgo de exclusión social en la India.

En conclusión, la industria textil presenta muy mala reputación por sus procesos y gestiones, los cuales resultan ser muy dañinos en el entorno y la sociedad, por tal razón y teniendo en cuenta las necesidades de los consumidores por marcas sostenibles - mencionado en los capítulos anteriores- se deben generar ideas basadas en las mejores practicas estipuladas en el presente apartado, que se puedan aplicar dentro de la cadena de valor del presente estudio.

---

<sup>5</sup> Alquifenoles: “Persistentes, bioacumulables y tóxicos (PBT) en los tejidos corporales” (Orús, 2019).

<sup>6</sup> Ftalatos: “Calificados como muy dañinos para la reproducción en mamíferos” (Orús, 2019).

<sup>7</sup> Perfluorados: “Por persistir en el medio ambiente y acumularse en el tejido corporal a través de la cadena trófica (pudiendo causar daños en el hígado)” (Orús, 2019).

<sup>8</sup> Clorobencenos: “Relacionados con afecciones al hígado, tiroides y sistema nervioso” (Orús, 2019).

## II.9 Conclusión

El presente Marco Teórico permitió dejar en evidencia varios conceptos y profundizar en aspectos que serán de gran utilidad en el desarrollo del Marco Investigativo y proponer ideas a los fines de gestar el lanzamiento del PA a implementar.

En ese sentido, se ha logrado concluir que:

- Actualmente, Colombia cuenta con un ambiente muy estable a los fines de realizar negocios -principalmente en aspectos macroeconómicos- puesto que reporta una inflación estable y un crecimiento sostenido, lo cual reduce el riesgo de inversión y la volatilidad de la misma. De igual manera, se destacan variables como la mano de obra calificada, la interconectividad la seguridad jurídica y las apuestas del gobierno por la innovación y el desarrollo, las cuales pueden ser aprovechadas en el presente proyecto.
- Bogotá resulta ser una economía muy importante ya que su PIB total supera a países como Guatemala, Panamá y Uruguay, entre otros. Lo anterior genera un entorno económico optimista y confiable a fin de realizar inversiones en la ciudad.
- El industria textil en Colombia se destaca por ser de gran importancia en la economía colombiana, al igual que representa una gran oportunidad de inversión, puesto que se encuentra en etapa de crecimiento y además resulta ser reconocido por su tradición, experiencia y calidad; sin embargo, existen retos como el contrabando, los productos provenientes de Asia, y el *FastFashion* que repercuten de manera negativa y por ende, deben ser relevantes a la hora de realizar la implementación del proyecto.
- De igual manera, la industria textil a nivel mundial cuenta con mala reputación por ser la generadora de grandes problemas ambientales y sociales, por lo que resulta necesario la incorporación de las mejores practicas a los fines de neutralizar esta amenaza.
- En Colombia aumenta la exigencia de marcas textiles-sostenibles, lo que también representa una oportunidad en el presente estudio, puesto que ratifica la importancia y la necesidad del consumidor de marcas conscientes de los problemas en la sociedad.

- Resulta de vital importancia desarrollar una buena planeación estratégica con las herramientas adecuadas, a los fines de tomar decisiones acertadas y ejecutar de la mejor manera los objetivos de la empresa.
- En un entorno tan cambiante como el actual, los PN en algunas ocasiones resultan obsoletos, mientras que los PA junto a la teoría *Lean Startup* resultan ser más acordes a empresas que todavía no se encuentran en marcha y permiten un aprendizaje continuo sin necesidad de inversiones significativas, lo que se traduce en un mayor conocimiento del consumidor, y por ende una mayor satisfacción del mismo.
- Ayudar a combatir las problemáticas sociales y ambientales resulta ser una exigencia por parte de los consumidores a las empresas y por lo tanto no debe ser visto como una obligación, un gasto o una táctica a corto plazo, sino por el contrario, debe representar una oportunidad para las empresas de generar rentabilidad a la vez que contribuyen al desarrollo de los países donde intervienen.
- La CVC resulta ser la búsqueda de la empresa por el equilibrio de la rentabilidad de una empresa y el bienestar de su entorno, además se explica como la evolución de la RSC, puesto que no es un departamento aislado en la empresa, sino que interviene en toda la compañía y su funcionamiento, por lo que genera un mayor impacto y escalabilidad para las soluciones que se busquen ofrecer.
- La innovación en sus diferentes enfoques debe ir ligada a la CVC a los fines de incrementar su eficacia.
- El marketing se desarrolla conforme los consumidores vayan evolucionando, por lo anterior y siguiendo las exigencias del mercado por marcas con propósitos sociales y ambientales, se generan conceptos como el Marketing 3,0 que tiene como objetivo el desarrollo de una mezcla de marketing que responda al consumidor actual que busca propuestas de valor enfocadas al desarrollo social y ambiental.
- Las mujeres representan un mercado en oportunidad puesto que realizan el 80% de las compras a nivel mundial. Sin embargo, en la comunicación, las mujeres esperan algo completamente diferente a lo que las marcas han transmitido en los

últimos años. Lo anterior dado a la gestación de una nueva cultura, donde la mujer se empodera de si misma y se libera de los estándares de belleza, por lo tanto, esperan marcas que transmitan poder, fuerza honestidad y propósito.

En el presente Capítulo se han abordado las distintas temáticas que hacen al soporte teórico-técnico del presente estudio. En el siguiente Capítulo –Marco Investigativo- se desarrollarán las distintas técnicas de recolección de datos de campo que servirán de soporte empírico de esta investigación.

### **III. MARCO INVESTIGATIVO**

El presente Capítulo ayuda en la delimitación del alcance del presente proyecto y -además- será de utilidad a fin de tomar decisiones acerca de la consecución del emprendimiento.

Igualmente, se pretende sea de gran utilidad a objeto de ampliar el conocimiento sobre el mercado de la lencería a través de los siguientes aspectos:

- Segmentar y definir el mercado meta.
- Cuantificar y analizar la demanda y/o consumidores potenciales.
- Identificar y analizar la oferta y competencia.
- Establecer los gustos, preferencias y el comportamiento de los consumidores potenciales.
- Determinar la aceptación o rechazo que pueda tener el proyecto.
- Conocer nuevas perspectivas sobre la industria a través de la experiencia de personas con amplia trayectoria en el campo.
- Conocer diferentes aplicaciones de la CVC a través de análisis de casos de empresas de diferentes sectores.

De igual manera y de acuerdo a la metodología descrita en el Capítulo I, se presentarán los resultados obtenidos en la investigación realizada a través de las siguientes técnicas de recolección de datos de campo:

- Encuesta realizada a clientes potenciales.
- Entrevistas con informantes-clave.
- Análisis de casos.

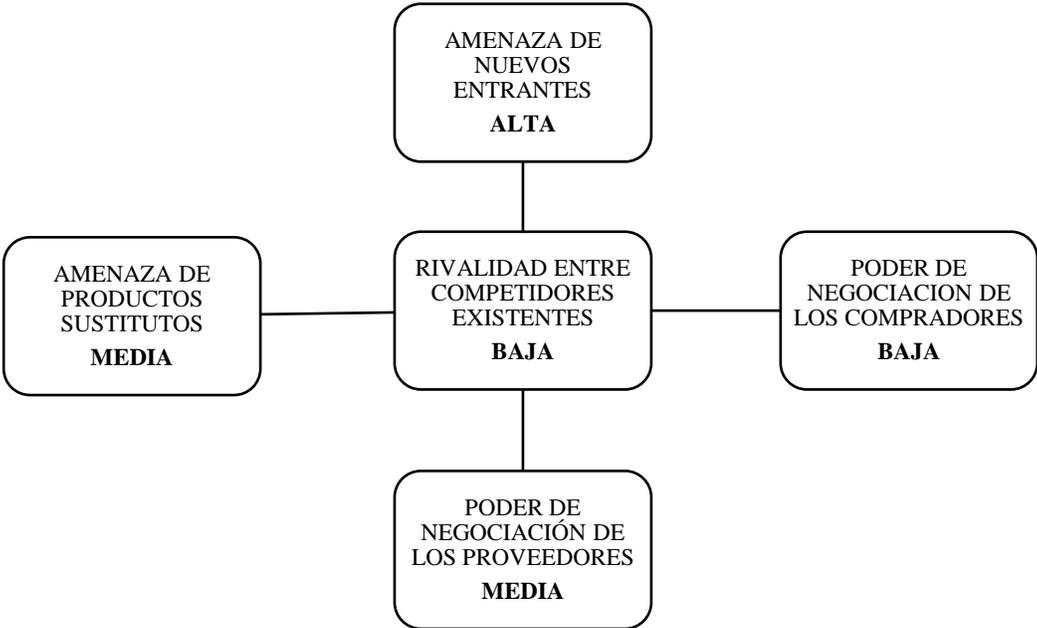
El análisis será completado con las cinco fuerzas competitivas de Porter y el Análisis FODA para el presente proyecto.

#### **III.1 Análisis de las cinco fuerzas competitivas**

En el presente apartado se expone el modelo de las cinco fuerzas competitivas, el cual se utilizó a fin de realizar un análisis sobre la industria textil (sector de la lencería), tal y cómo fue establecido en el Marco Teórico.

En el siguiente Cuadro se le imputó una calificación a cada una de las fuerzas competitivas, dependiendo la amenaza que representaron sobre la competitividad y la rentabilidad de la industria:

**Cuadro 35 – Cinco fuerzas competitivas - Sector lencería**



*Fuente: Elaboración propia (2019)*

Dado lo anterior se explica que:

- Se determinó que la rivalidad de competidores existentes era baja, puesto que en el presente estudio se estableció que existía una rivalidad sana en la industria y que cada una de las empresas manejaba un posicionamiento diferente. Por ende, atendía diferentes necesidades de los consumidores en cuanto a precio, calidad, producto, comunicación y distribución.

De los competidores existentes que se destacaron en la investigación se encontraba Leonisa -la empresa líder en Colombia de lencería- posicionada como “la marca de la mujer latina”, la cual ofrecía productos de gran calidad a precio medio-alto. Por otro lado, se encontraba Lili Pink, dicha marca transmitía frescura y juventud, sus productos resultaban ser de calidad media-baja a precios muy competitivos. Oysho

por su parte –del conglomerado de Inditex- se posicionaba por ser una marca de moda europea, *FastFashion* y de precios altos.

- La amenaza de nuevos entrantes resultó ser alta, puesto que las barreras de entrada habían bajando por la venta de lencería a través de canales como Instagram y Facebook. En la investigación se descubrió que dichas empresas no solían ingresar con altas inversiones dado que no requerían un local físico y –además- fabricaban bajo pedido, las maquinas que usaban eran de costura casera y –al ser empresas tan pequeñas- podían ofrecer el servicio de hacer los productos bajo medidas y a precios muy bajos, lo cual perjudicaba –en gran manera- la rentabilidad del sector, los precios, los costos y las tasas de inversión.
- La amenaza de productos sustitutos se calificó como una amenaza media, puesto que el único producto sustituto resultó ser la ropa interior.  
Se evidenció que la lencería ofrecía materiales más finos, diseños en tendencia y, por ende, sus precios eran más altos. Sin embargo, la lencería y la ropa interior cumplían con la misma función básica de ser ropa íntima para la mujer.
- En cuanto al poder de negociación con proveedores –también- resultó ser media, puesto que en Colombia existía un gran número de proveedores textiles, aunque el concepto de telas ecológicas resultó ser nuevo –al momento del análisis- y, por lo tanto, las empresas que las producían estaban muy concentradas. De este modo, podían ejercer alta presión sobre el precio del producto.  
Las marcas principales que ofrecían tales productos resultaron ser: Lafayette, Legis Comex y Natuh.
- El poder de negociación de los compradores se calificó como bajo puesto que no estaban concentrados ni asociados, sino que compraban de manera individual y, por lo tanto, no ejercían un poder significativo sobre el precio del producto.

### **III.2 Análisis FODA**

En el presente apartado se expone el análisis FODA, el cual permitió conocer la situación actual del presente negocio a los fines de aprovechar las fortalezas y oportunidades y disminuir el impacto negativo de las debilidades y las amenazas, tal y como se muestra en el siguiente Cuadro:

### Cuadro 36 – Análisis FODA

<p><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Primera empresa de lencería orientada a la CVC en Bogotá.</li> <li>• <i>Know-how</i> en gerenciamiento y marketing.</li> <li>• Producto de excelentes características funcionales.</li> <li>• Propuesta innovadora (diferenciación).</li> <li>• Fabricación en Colombia con materiales amigables con el medio ambiente.</li> <li>• Creación de Valor Compartido a través de la redefinición de la cadena de valor.</li> <li>• Plan de aprendizaje – Metodología <i>Lean</i> (permite centrarse en el consumidor y contar con más flexibilidad en el proyecto).</li> <li>• Comunicación disruptiva (<i>Lean marketing</i>, marketing 3,0 y marketing dirigido a la mujer).</li> </ul>	<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Macroeconomía del país y de la ciudad estable y ambiente atractivo para los negocios.</li> <li>• Industria textil en Colombia con experiencia y tradición. Reconocida a nivel mundial.</li> <li>• Las mujeres realizan el 80% de las compras a nivel mundial.</li> <li>• Posibilidad de expansión dentro y fuera de Bogotá.</li> <li>• Cambios en la forma de pensar y consumir de las mujeres.</li> <li>• Aumento de la compra <i>on-line</i> y del consumo sostenible.</li> <li>• Interés por compra a través de suscripción.</li> <li>• Incentivo por parte de la CCB a los fines de estimular la CVC en el país.</li> <li>• Aumento de proveedores de telas sostenibles.</li> <li>• Compra ocasional.</li> <li>• Eventos tales como Colombiamoda.</li> </ul>
<p><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presupuesto de arranque limitado.</li> <li>• Tecnología.</li> <li>• Procesos complejos.</li> <li>• Venta <i>on-line</i> (El cliente no se puede medir el producto).</li> </ul>	<p><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia con alto reconocimiento y tradición</li> <li>• Gran cantidad de competidores pequeños en Instagram y Facebook.</li> <li>• Bajas barreras de entrada (mayor competencia).</li> <li>• Formatos <i>FastFashion</i>.</li> <li>• Contrabando (marcas con precios muy competitivos).</li> <li>• Mala reputación de la industria por ser altamente contaminante y no promover el comercio justo.</li> <li>• Incredulidad de las personas frente a los proyectos sociales de las empresas.</li> <li>• Marcas de productos provenientes de Asia.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia (2019)

### III.3 Encuestas a consumidores potenciales

La primera herramienta de recolección de datos que se utilizó en la investigación fue la encuesta a consumidores potenciales, la cual constó de 21 preguntas (Anexo I), divididas de la siguiente manera:

- 15 preguntas de única respuesta.
- 2 preguntas con opción de varias respuestas.
- 3 preguntas con opción de calificación de 1 a 5.
- 1 pregunta abierta de comentarios y opiniones.

### Segmentación

A los fines de continuar con la investigación, resulta necesario realizar una segmentación de mercado, donde sean reflejadas las particulares de la población considerada en el presente estudio. La caracterización de la muestra, al ser no probabilística e intencional, queda a discreción del investigador.

Tales aspectos estarán dados según la segmentación geográfica, demográfica, psicográfica y conductual, tal y como se muestra en el siguiente Cuadro:

**Cuadro 37 – Segmentación de consumidores potenciales**

<b>TIPO DE SEGMENTACIÓN</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>
<b>GEOGRÁFICA</b>	
País	Colombia
Ciudad	Bogotá - Distrito Capital
Densidad	Urbana
<b>DEMOGRÁFICA</b>	
Edad	18 a 25 años, 26 a 35 años, 36 a 46 años, más de 50 años
Genero	Femenino
Profesión	Indistinta
Ocupación	Indistinta
Estado civil	Indistinta
Nivel de ingresos	Superior al Salario Mínimo Legal Vigente
<b>PSICOGRÁFICA</b>	
Nivel socio-económico	Medio, medio alto y alto
Estilo de vida	Trabajadora, independiente, desarrollo personal, progresista, moderna
Personalidad	Ejemplar, curiosa, responsable, empática, reflexiva, positiva, caritativa
Intereses	Problemáticas sociales y ambientales, La importancia del papel de la mujer en la sociedad, desarrollo social, actualidad
Gustos	Proyectos sociales y ambientales, compras por internet
<b>CONDUCTUAL</b>	
Ocasiones de compra	Experimental, regular, habitual
Beneficios pretendidos	Calidad, diseño, buena atención, fabricación local, comercio justo
Hábitos de consumo	Habitual, en ocasiones, siempre
Frecuencia	Mensual, trimestral, semestral, anual
Grado de conocimiento	Informado, curioso, interesado
Actitud hacia el producto	Gusto por un diseño agradable y cómodo, satisfacción por ayudar al prójimo

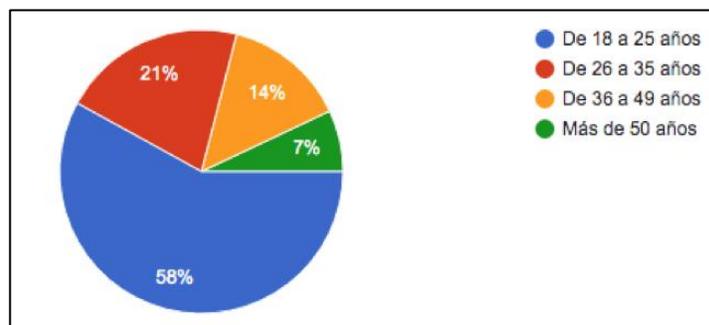
*Fuente: Elaboración propia (2019)*

### *Resultados de las encuestas a consumidores potenciales*

Las encuestas se completaron en su totalidad, de manera que a continuación se muestran los resultados arrojados de la opinión de 100 mujeres que viven en la ciudad de Bogotá. A fines de obtener el resultado final de la encuesta, primero se muestran los gráficos estadísticos obtenidos de la investigación y -a posteriori- se realiza un informe final conseguido ante los datos registrados:

*(La elaboración de los siguientes gráficos se produjo automáticamente mediante el programa para encuestas de Google Forms)*

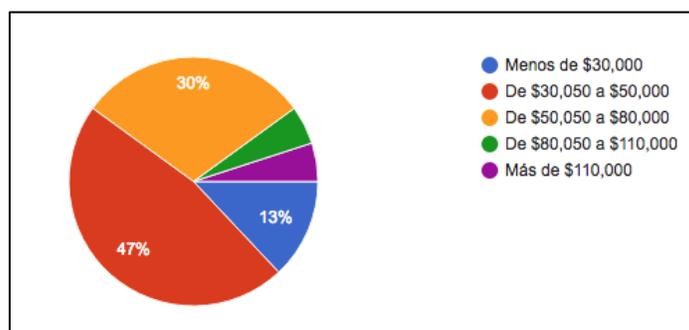
**Gráfico 1 – Edad de las encuestadas**



*Fuente: Elaboración propia (2019)*

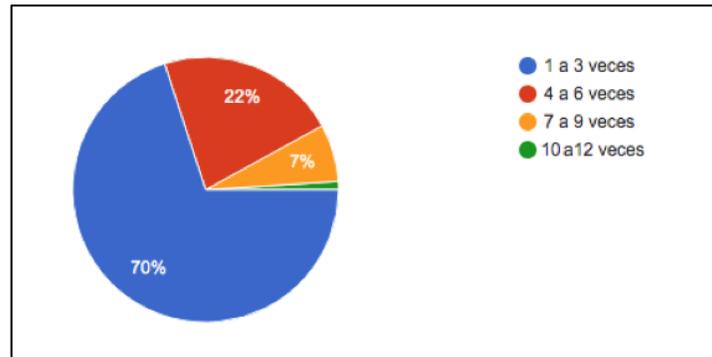
**Profesión de los encuestados:** Se registraron ocupaciones y profesiones en varias ramas. En el informe se hará hincapié sobre el objetivo de este campo.

**Gráfico 2 – Pregunta 1. ¿Cuánto gasta usualmente en un conjunto de lencería? (Pesos colombianos COP)**



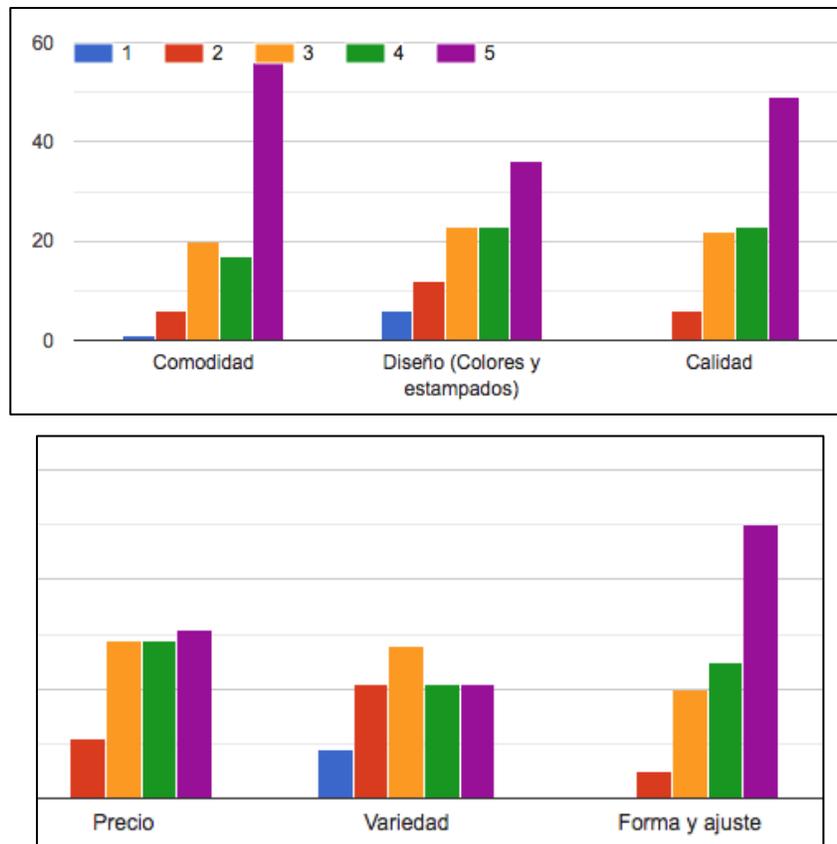
*Fuente: Elaboración propia (2019)*

**Gráfico 3 – Pregunta 2.** ¿Cuántas veces al año compra lencería?



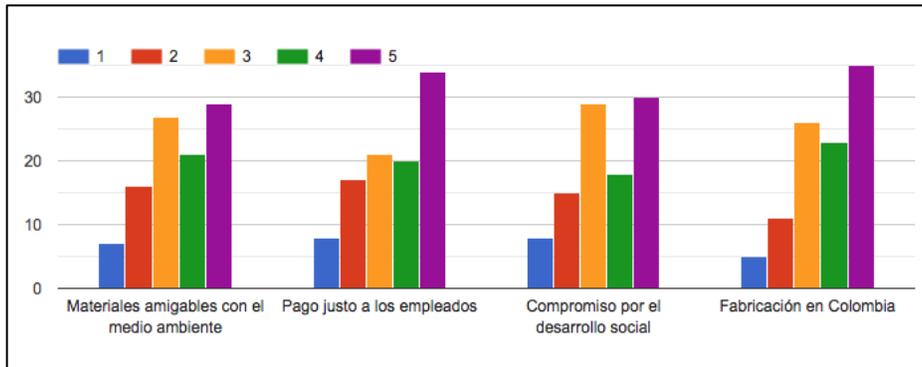
*Fuente: Elaboración propia (2019)*

**Gráfico 4 – Pregunta 3.** Podría indicar qué tan importantes son para usted las siguientes características a la hora de comprar lencería (5 es muy importante y 1 no importante)



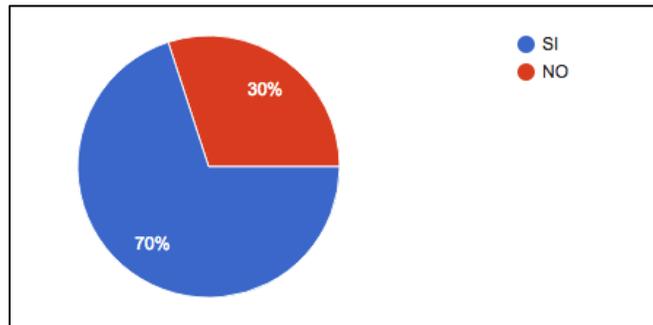
*Fuente: Elaboración propia (2019)*

**Gráfico 5 – Pregunta 4.** Podría indicar qué tan importante es para usted que una marca de lencería garantice los siguientes atributos (5 es muy importante y 1 no importante)



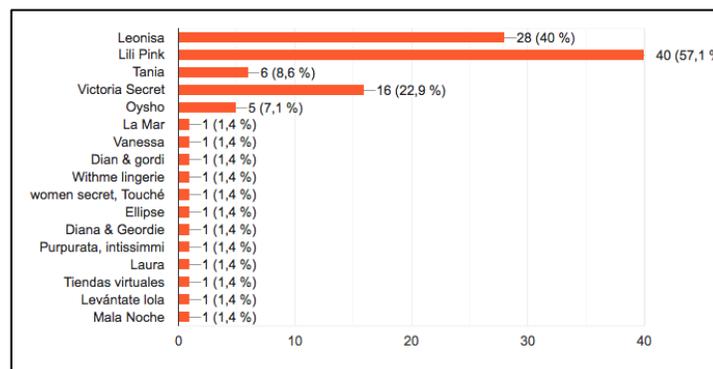
*Fuente: Elaboración propia (2019)*

**Gráfico 6 – Pregunta 5.** ¿Se siente identificada con la comunicación de alguna marca de lencería?



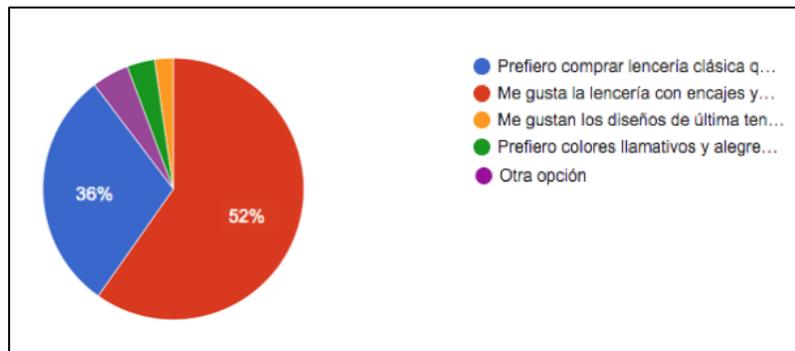
*Fuente: Elaboración propia (2019)*

**Gráfico 7 – Pregunta 6.** Si la respuesta fue SI ¿Con cuál marca?



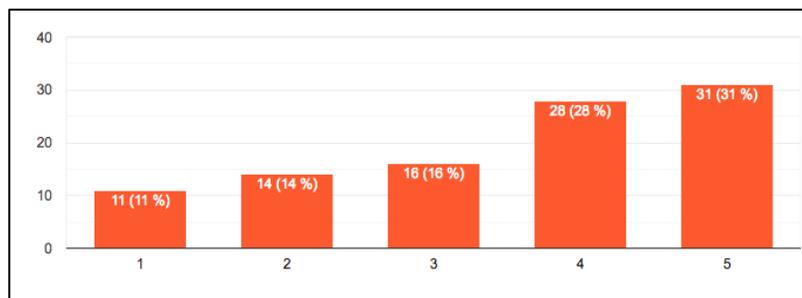
*Fuente: Elaboración propia (2019)*

**Gráfico 8 – Pregunta 7.** ¿Con cuál de las siguientes frases se siente más identificada?



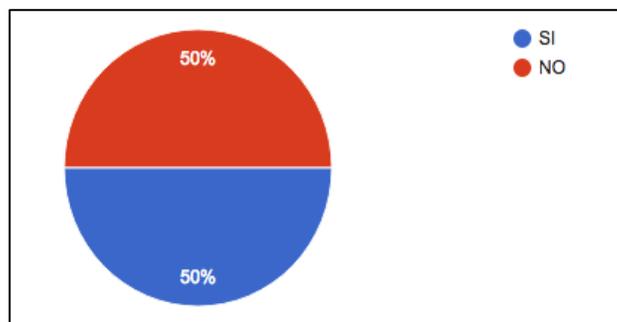
*Fuente: Elaboración propia (2019)*

**Gráfico 9 – Pregunta 8.** Teniendo en cuenta que existe la venta de lencería por catalogo y por internet, ¿Qué tan importante es para usted probársela antes de comprarla? (5 es muy importante y 1 no importante)



*Fuente: Elaboración propia (2019)*

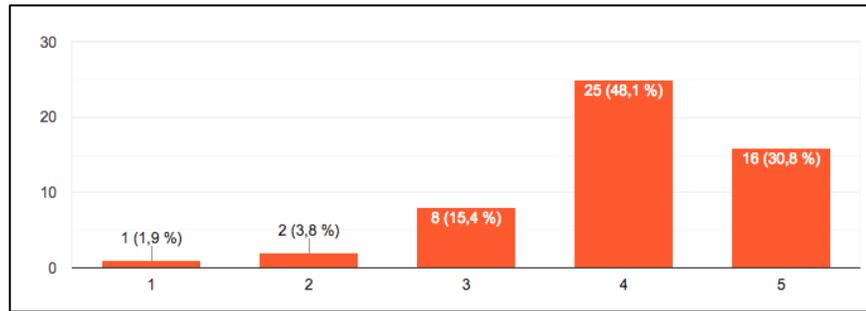
**Gráfico 10 – Pregunta 9.** ¿Ha comprado lencería por internet?



*Fuente: Elaboración propia (2019)*

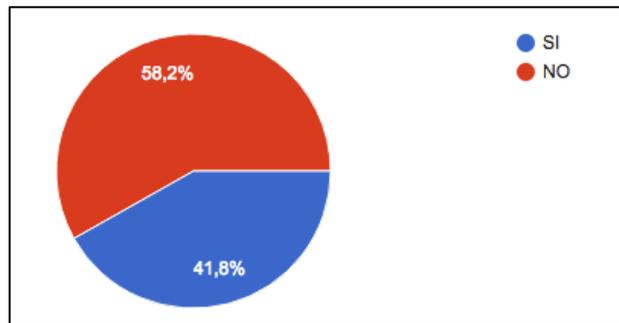
**Gráfico 11 – Pregunta 10.** Si la respuesta anterior fue SI, ¿Cómo fue su experiencia?

(5 es excelente y 1 muy mala)



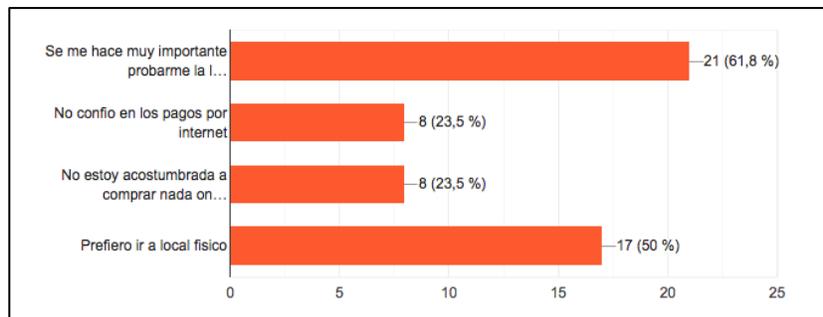
*Fuente: Elaboración propia (2019)*

**Gráfico 12 – Pregunta 11.** Si la respuesta en la pregunta 10 fue NO, ¿Compraría lencería por internet?



*Fuente: Elaboración propia (2019)*

**Gráfico 13 – Pregunta 12.** Si la respuesta anterior fue NO, indique la razón:



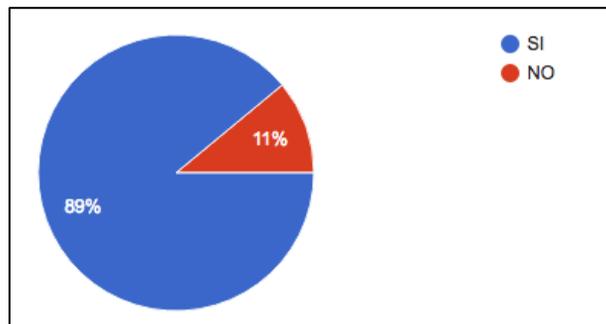
*Fuente: Elaboración propia (2019)*

**Gráfico 14 – Pregunta 13.** Si la respuesta en la pregunta 9 fue SI, ¿En cuánto tiempo prefiere recibir su pedido?



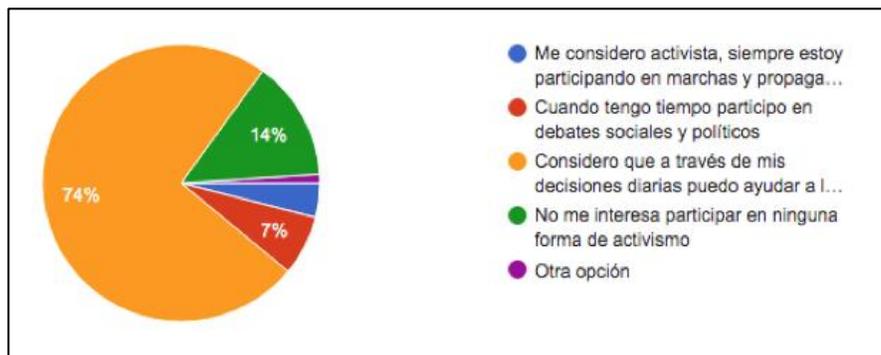
*Fuente: Elaboración propia (2019)*

**Gráfico 15 – Pregunta 14.** ¿Se interesa en problemáticas relacionadas al papel de la mujer dentro de la sociedad?



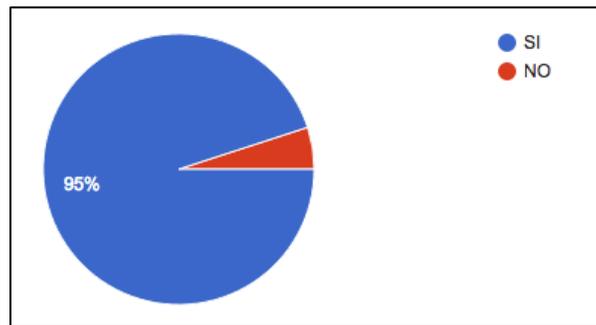
*Fuente: Elaboración propia (2019)*

**Gráfico 16 – Pregunta 15.** ¿Con cuál de las siguientes afirmaciones se siente más identificada?



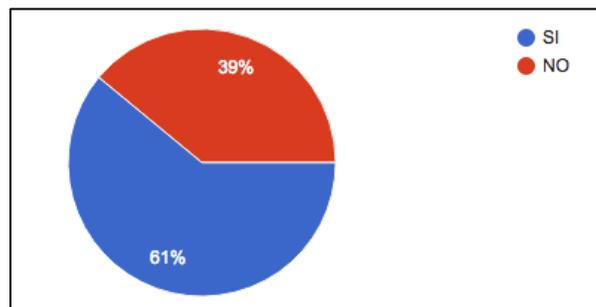
*Fuente: Elaboración propia (2019)*

**Gráfico 17 – Pregunta 16.** ¿Le interesaría ayudar a otras mujeres en condición de vulnerabilidad a través de sus compras?



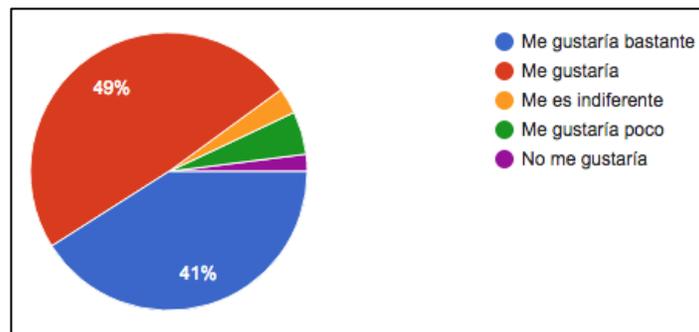
*Fuente: Elaboración propia (2019)*

**Gráfico 18 – Pregunta 17.** ¿Adquiriría una suscripción o membresía para recibir lencería cada mes, teniendo en cuenta que sus compras ayudarían a mujeres en estado de vulnerabilidad?



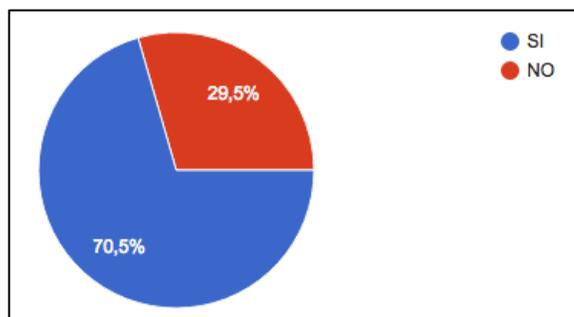
*Fuente: Elaboración propia (2019)*

**Gráfico 19 – Pregunta 18.** ¿Qué piensa de la nueva propuesta de la empresa de lencería, donde las mujeres puedan ayudar a otras mujeres a través de sus compras?



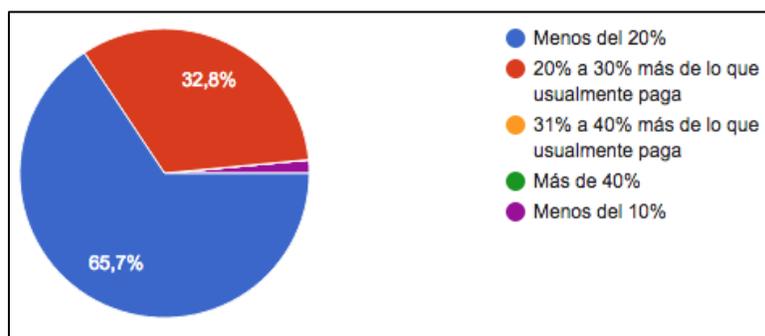
*Fuente: Elaboración propia (2019)*

**Gráfico 20 – Pregunta 19.** Si la repuesta anterior fue “Me gustaría bastante” o “Me gustaría”, ¿Estaría dispuesto a pagar más por el producto, teniendo en cuenta que eso ayudaría a las mujeres en vulnerabilidad?



*Fuente: Elaboración propia (2019)*

**Gráfico 21 – Pregunta 20.** Si la respuesta fue SI, ¿Cuanto estaría dispuesta a pagar de más por su conjunto de lencería?



*Fuente: Elaboración propia (2019)*

**Pregunta 19.** Por favor denos sus comentarios u opiniones sobre lo que piensa acerca de este concepto para el nuevo proyecto de lencería:

En esta pregunta se registraron respuestas diversas ya que fue de carácter abierto, las cuales serán evidenciadas en el siguiente informe:

#### *Informe de encuestas*

Los datos suministrados -junto al siguiente análisis- resultarán ser información valiosa que permitirán la toma de decisiones en el presente proyecto. Dado lo anterior se permite evidenciar que:

- Las edades de las encuestadas oscilaban entre los 18 a más de 50 años. Sin embargo, se registraba un número mayor de mujeres en rangos de edad comprendidas entre los 18 a 25 años, seguido del grupo de mujeres de 26 a 35 años, puesto que la mayoría de personas que cumplían las características de segmentación mencionadas con anterioridad correspondían principalmente a un público joven.
- De igual manera, el campo profesión permitió evidenciar que eran mujeres económicamente activas y, por ende, con poder adquisitivo.
- El 47% de las mujeres encuestadas manifestó que gastaban entre \$30,000 a \$50,000 COP, y el 30% gastaba entre \$50,000 a \$80,000 COP en la compra de un conjunto de lencería, lo que permitirá fijar un rango de precios entre tales valores. Sin embargo, resultará necesario evaluar costos de fabricación y gastos de la propuesta de valor a los fines de proponer el precio final.
- El 70% de las mujeres encuestadas respondió que compraba lencería 1 a 3 veces al año, por lo que se evidenció que no era una compra frecuente, sino ocasional.
- La comodidad, la forma y ajuste, y la calidad resultaron ser las variables más importantes a la hora de comprar lencería. Por su parte, las encuestadas afirmaron que el precio, el diseño y la variedad no resultaban ser muy importantes. De igual manera, se les permitió a las encuestadas señalar otra opción, manifestando que los materiales resultaban igualmente importantes.

Lo anterior permitirá direccionar al proyecto en busca de un producto con características funcionales excelentes y adaptados a las necesidades de los consumidores potenciales, sin dar mayor importancia a colores, estampados y en ofrecer una gran variedad.

- Si bien el diseño no resultó ser el factor más importante en la compra de lencería, el 52% de las mujeres consultadas manifestó su preferencia por lencería sensual y con encajes, mientras que el 38% la preferían clásica y cómoda. De igual manera, se les dio la posibilidad de incluir otra respuesta y muchas mencionaron que buscaban lencería que combinara la sensualidad y la comodidad. Poco interés se mostró en los diseños de tendencia o colores llamativos.

Una vez más, se identificó la necesidad de un producto cómodo y que no dejase de ser sensual.

- De igual manera, la mayoría de las mujeres encuestadas declaró su preferencia por un producto fabricado en Colombia debido a la tradición y reputación de la industria textil en el país. En segundo lugar, se ubicó la importancia de garantizar pago justo a los empleados, seguido del compromiso con el desarrollo social y materiales amigables con el medio ambiente.

Lo anterior permitirá -en los siguientes apartados- enfocar esfuerzos en mantener la fabricación del producto de manera sostenible en Colombia.

- El 70% de las mujeres consultadas revelaron que se sentían identificadas con marcas de lencería, entre ellas destacaron Lili Pink, Leonisa y Victoria Secret, las cuales comunicaban sensualidad –Victoria Secret y Leonisa- y juventud y diversión –Lili Pink-. Sin embargo y teniendo en cuenta la información consignada en el Marco Teórico, tal porcentaje se espera descienda en el tiempo puesto que -en países desarrollados- se empezó a evidenciar que las mujeres esperan una comunicación diferente, que no propongan estereotipos o vendan netamente el concepto de sensualidad.
- Lo anterior se evidenció en el 30% restante de las mujeres que afirmaron que no sentían afinidad con ninguna marca, en especial el segmento de 18 a 25 años. Expresaron que sus razones eran las siguientes:

*“Las marcas de lencería suelen comunicar el ideal de la mujer sexy y provocativa. Las mujeres reales se preocupan por algo más que eso”.*

*“Muestran ideales de mujeres que son difíciles de alcanzar”.*

*“No tienen nada novedoso”.*

*“Generalmente son modelos con medidas perfectas”*

*“No suele llamar mi atención”.*

- Por otro lado, el 50% de las mujeres encuestadas expresó haber comprado lencería por internet, aspecto relacionado con el factor de la edad puesto que la población más joven entrevistada -entre los 18 a 25 años- resultó estar más dispuesta a tales canales y –además- expresaron haber tenido experiencias buenas (48%) y muy buenas (30,8%).
- De igual manera, el 40% presentó la preferencia de recibir el producto en dos días hábiles, aunque el 25,5% declaró indiferencia en el tiempo.

- Del otro 50% de mujeres que declaró nunca haber comprado lencería por internet, el 58% manifestó que jamás compraría por tal canal. Dichas respuestas –también- se relacionaron con la edad, siendo las mayores de 25 quienes afirmaron -en su mayoría- no querer comprar lencería por tal medio.

Las razones que expresaron fueron–principalmente- la necesidad de probarse la lencería y la preferencia por asistir al local físico.

- El 74% de las mujeres entrevistadas declararon no practicar formas de activismo, sino más bien a través de sus actos diarios intentan marcar la diferencia.
- El 89% de las mujeres expresaron estar interesadas en las problemáticas de la mujer dentro de la sociedad, lo cual evidenció la preocupación de las mujeres por los conflictos que se han presentado el género femenino y, por ende, el 95% de ellas declaró que ayudarían a otras mujeres en condición de vulnerabilidad a través de sus compras.

Asimismo, el 90% expresó mantener interés en el proyecto de lencería orientada a la CVC (Al 41% les gustaría bastante y al 49% les gustaría).

Tales respuestas resultaron bastante importantes puesto que verificaron que el presente proyecto puede ser viable, dadas las preferencias y necesidades de los consumidores potenciales.

- A las mujeres que declararon su interés por el proyecto, se les preguntó si estarían dispuestas a pagar más por el producto, y el 70% afirmó que si lo estarían, sin embargo, en el momento que se les preguntó el porcentaje, el 65% afirmó estar dispuestas a pagar menos del 20%, y el 32,8% de las encuestadas manifestaron estar dispuestas a pagar entre el 20 y el 30%, lo anterior, junto a la demás información recopilada con anterioridad, permitirá determinar el precio acertado del producto.
- El 61% de las mujeres afirmó que adquirirá una suscripción a los fines de recibir lencería con el objetivo de ayudar a las mujeres en condición de vulnerabilidad, lo anterior evidenció que un modelo por suscripción resultaría interesante a aplicar en el presente proyecto. Cabe mencionar que esto también se relacionó con la edad puesto que la mayoría de afirmantes correspondían a las edades de 18 a 25 años.
- Como se mencionó con anterioridad, el concepto del proyecto fue muy bien acogido y se evidenció en las opiniones de las encuestadas. A continuación algunas:

*“Me gusta que es más humano y tiene empatía con las mujeres en situaciones de vulnerabilidad, saber que entre nosotras nos apoyamos, nos hace más fuertes y preparadas para cualquier problema, también motiva a elegir una marca (mientras te siga dando calidad y comodidad)”.*

*“Es dar la mano a mujeres que realmente lo necesitan. Me encanta”.*

*“Considero importante contribuir con nuevas prácticas que ayuden con el desarrollo de las mujeres por solidaridad de género y para que puedan alcanzar su independencia económica y social”.*

*“Innovador”.*

Sin embargo, muchas de las encuestadas presentaron sus preocupaciones por un aumento en el precio del producto argumentando que eso alejaría la posibilidad de muchas mujeres que quieren ayudara otras mujeres.

De igual manera, también se destacaron comentarios que afirmaban que la mejor manera de colaborar era a través de educación y capacitación.

Por otro lado, un pequeño porcentaje mostró incredulidad frente a la propuesta y expresaron que la marca no cumpliría sus objetivos.

A manera conclusiva, se entiende que el grupo que más se adecua a la empresa resulta ser el de 18 a 25 años puesto que están más dispuestas a experimentar con nuevas propuestas y realizar compras por internet.

El proyecto -en gran medida- fue del agrado de los consumidores potenciales quienes apreciaron la propuesta de valor social y manifestaron su interés en adquirir una suscripción de lencería y un producto fabricado en Colombia. Sin embargo, se demostró que tal oferta debe ir ligada a un producto de excelentes cualidades funcionales y ser principalmente cómodo y sensual.

Las consideraciones que se evidenciaron principalmente radican en el aumento de los precios, la necesidad de ofrecer estímulos a fin de incentivar la compra *on-line* y el de conocer si resulta ser el momento adecuado de transmitir comunicación diferente a la que se ha hecho tradicionalmente.

### III.4 Entrevistas con informantes-clave

La presente técnica de investigación de entrevistas -realizada a informantes-clave- se utilizó a los fines de profundizar en las áreas que le competen al proyecto, principalmente en conocer más acerca del mercado y la industria textil colombiana. Por lo anterior, las personas que fueron entrevistadas contaban con amplia experiencia en el campo y pudieron transmitir su conocimiento y experticia a los fines de enriquecer el presente estudio.

A continuación se destacan las características principales de las personas entrevistadas:

- Javier Martínez: Economista con posgrado en Fashion Marketing de la University of the Arts London. Ha trabajado en GAP y –al momento de esta entrevista- en Forever 21, como Gerente de *Visual Merchandising*, en diferentes países de Latinoamérica.
- Claudia Arquez González: Diseñadora de Modas y fundadora de la marca WithMe Lingerie, PYME dedicada a la elaboración de lencería con materiales 100% colombianos. Al momento de la entrevista, sus ventas se hacían a través de Instagram, ofrecía precios accesibles, productos novedosos y su comunicación transmitía rebeldía y se centraba en afirmar que todas las mujeres son perfectas sin importar su cuerpo.
- Rosa Martínez Huertas: Diseñadora de Modas. Trabajó en diferentes empresas del sector y también como diseñadora independiente por más de 40 años.

A los efectos de aplicar dicha herramienta se utilizó una guía de entrevista, en la cual se formularon cinco preguntas base, tal y cómo se muestra en el Anexo II.

#### *Resultados de la entrevistas con informantes clave*

A continuación se presentan las respuestas de las entrevistas que se realizaron a los tres especialistas:

#### Entrevista con Javier Martínez

¿Cuál es su trayectoria en la industria textil en Colombia?

Javier contó que su trabajo en la industria textil se enfocaba en el *Fashion Retail*, en el área de *Visual Merchandising* (presentación y promoción visual de producto en la tienda).

Trabajó en la multinacional GAP y –al momento de la entrevista- trabajaba en Forever 21, dirigiendo la imagen de marca en las tiendas.

¿Qué particularidades considera tiene el mercado de lencería/textil en Colombia?

Mencionó que existían varias particularidades, entre ellas destacó que:

- Los colombianos no encontraban tan atractivo -o valoraban lo suficiente- que el producto fuera producido localmente a diferencia de otros países en Europa.
- El consumo textil no era tan alto como en Europa o Estados Unidos, sin embargo, con la entrada de tiendas *FastFashion* internacionales (como Forever 21, H&M e Inditex) el consumo aumentó.
- No existían competidores locales-colombianos de empresas *FastFashion* que eran las que lideraban gran parte del mercado textil internacional.

¿Cuáles considera son los principales retos y oportunidades del mercado colombiano?

El entrevistado afirmó que el principal reto resultaba ser la competencia de multinacionales extranjeras. Y, por otro lado, explicó que una oportunidad era la de crear un producto competitivo en los diferentes mercados nacionales e internacionales.

¿Su empresa implementa algún programa a los fines de disminuir el impacto ambiental o generar desarrollo social?

Explicó que no existía en Forever 21 un programa de tales características. Sin embargo, argumentó que en temas de desarrollo social -al ser una empresa multinacional que contaba con 700 tiendas- era generadora de empleo y de desarrollo de personal.

¿Cuál considera es el factor más importante en una empresa textil en Colombia?

Javier explicó que el factor más importante era la calidad de la materia prima y producción, como a su vez, la calidad de la difusión. Dijo: “Se puede empezar pequeño pero teniendo tales variables en un buen inicio”.

De igual manera, mencionó que se debía tener en cuenta que los tiempos habían cambiado y, por lo tanto, las empresas desde sus inicios, debían pensar a nivel global a fin de vender

internacionalmente puesto que los canales de hoy en día permitían la expansión de una empresa de manera rápida

Otras consideraciones

Por último, destacó que se debía educar al mercado en cuanto a la apreciación del valor de la producción local.

### Entrevista con Claudia Arquez

¿Cuál es su trayectoria en la industria textil en Colombia?

Claudia contó que su experiencia comenzó desde que inició su pregrado como Diseñadora de Modas. La idea de crear una empresa de lencería nació de un proyecto universitario del cual formó la empresa WithMe Lingerie, dedicada a la venta de lencería por Instagram.

Ella se emocionó con la idea y decidió dedicarse tiempo completo a tal emprendimiento. Inició con una fileteadora y una maquina industrial plana y mencionó que –al momento de la entrevista- el negocio había crecido y estaba en la búsqueda de expandirse más.

Las principales motivaciones de seguir con tal proyecto fueron el gusto por el sector y, además, las pocas oportunidades laborales para nuevos diseñadores de moda en Colombia.

¿Qué particularidades considera tiene el mercado de lencería/textil en Colombia?

Mencionó que en Colombia existía gran variedad en cuanto a la compra de insumos y productos puesto que resultaban ser de muy buena calidad y fáciles de conseguir.

¿Cuáles considera son los principales retos y oportunidades del mercado colombiano?

Argumentó que las oportunidades radicaban -en especial- en la reputación que tenía la lencería colombiana, puesto que era de muy buena calidad y, por lo tal, la gente buscaba comprar productos locales puesto que les generaba confianza.

Por otro lado, mencionó que los principales retos eran la gran cantidad de competencia con la que contaba el sector de lencería en cuanto a nuevos emprendimientos que vendían a través de Instagram y Facebook.

¿Su empresa implementa algún programa a los fines de disminuir el impacto ambiental o generar desarrollo social?

Al momento de la entrevista, la empresa se encontraba en su etapa inicial y por ende, no contaba con programas estipulados para tales fines. Sin embargo, Claudia comentó que utilizaba bolsas ecológicas para la distribución del producto y las maquinas contaban con ahorradores de energía

¿Cuál considera es el factor más importante en una empresa textil en Colombia?

Comentó que consideraba que el factor más importante era la innovación en general y - además- la responsabilidad social y ambiental.

Otras consideraciones

Como datos adicionales mencionó que las principales fortalezas de su marca eran los precios bajos y que ofrecía productos para todo tipo de mujer, puesto que muchas de sus clientes eran de tallas grandes, o por el contrario, eran muy delgadas y le manifestaban que les resulta muy difícil conseguir productos para ellas, por lo tanto, les ofrecía productos desde tallas XS hasta XL.

A razón de lo anterior, nació el nombre "WithMe" o "Conmigo", que busca que las mujeres amen su propio cuerpo y se sientan felices con el, argumentó que cualquier mujer puede ser perfecta.

Además, eliminó las limitaciones de la venta de lencería por internet, al ofrecer la posibilidad que sus clientes se tomen las medidas y así, hacerles el producto a su cuerpo. Por otra parte, contó que resultaba ser un negocio rentable puesto que en un día se podían hacer 11 conjuntos de lencería.

Sin embargo, resultaba difícil el tema publicitario, dijo que el voz a voz le ayudaba bastante, además, también comentó que utilizaba *influencers* de Instagram, a los cuales les enviaba prendas gratis y ellas realizaban publicaciones mencionando la marca. De igual manera, empezó a hacer publicidad por Instagram Ads, lo que le generó un alto crecimiento en el negocio.

### Entrevista con Rosa Martínez

¿Cuál es su trayectoria en la industria textil en Colombia?

Rosa mencionó que llevaba casi 40 años de experiencia en el sector textil –al momento de la entrevista-.

Comenzó estudiando en una academia de moda y trabajó en la empresa de ropa interior masculina llamada Textiles EGO y en Totto Colombia. Sin embargo, afirmó que contaba con experiencia principalmente como independiente en diseño y confección de gran variedad de productos (chaquetas, blusas, vestidos, ropa interior, entre otros).

¿Qué particularidades considera tiene el mercado de lencería/textil en Colombia?

Argumentó que en cuanto a la lencería en Colombia, el diseño y la confección eran excelentes puesto que los productos colombianos contaban con gran variedad de adornos y diseños y eran prendas en las cuales se evidenciaba la calidad y la durabilidad.

Mencionó que era muy fácil identificar una marca colombiana, puesto que en otros países sobreabundaba la confección hecha en países asiáticos. Dijo: “No digo que sea mala la confección de países como China; ellos destacan por tener mucha tecnología, sin embargo los materiales y los diseños en general son malos. Lo que ellos tienen a su favor nosotros lo tenemos en contra y viceversa”.

¿Cuáles considera son los principales retos y oportunidades del mercado colombiano?

Comentó que en su opinión la industria textil en Colombia seguía siendo muy buena, sin embargo, tampoco era lo mismo que hace unos años. Mencionó que las empresas asiáticas la habían impactado en gran manera y, en su experiencia, había visto a muchas empresas de tradición fracasar por tal problemática.

“Las personas están dándole mayor importancia a los precios bajos que a la calidad”, argumentó “Antes, se veían las calles llenas de proveedores, ya no, ahora son muy pocos si se compara”.

De igual manera expuso que lo anterior va ligado a otro reto, puesto que muchas de las empresas habían fracasado, no había casi trabajo en el campo y los jóvenes ya no se estaban dedicando a la moda por miedo a no conseguir trabajo y, por ende, cada vez se volvía más difícil encontrar mano de obra calificada.

En cuanto a las oportunidades explicó que estaban ligadas a la reputación que todavía sostenía la industria y, por ende, tal variable beneficiaba las exportaciones.

¿Su empresa implementa algún programa a los fines de disminuir el impacto ambiental o generar desarrollo social?

Rosa afirmó que en su experiencia consideraba que en Colombia tales aspectos de impacto ambiental y social no estaban todavía muy avanzados puesto que las empresas seguían trabajando de manera tradicional y con procesos iguales a hace 40 años.

¿Cuál considera es el factor más importante en una empresa textil en Colombia?

Afirmó que el gerenciamiento era de gran importancia y, por lo tanto, resultaba necesario personas con visión que generaran innovación en diseños, modelos y procesos puesto que existía mucha competencia y un entorno bastante cambiante.

Otras consideraciones

Como datos adicionales mencionó que una persona con experiencia podía confeccionar 30 conjuntos de lencería en un día aproximadamente, siempre y cuando se buscara buena calidad, existieran buenas condiciones laborales y buena tecnología.

### **III.5 Análisis de casos**

En el presente apartado se realizó en análisis de los casos de tres empresas -Toms, Davivienda y Securitas- las cuales incluyeron la CVC en sus labores. Se buscó determinar causantes de éxito en las implementaciones y recomendaciones o aspectos a tener en cuenta con el objetivo de generar valor social y económico en el presente proyecto de manera eficiente y eficaz.

Se aclara que parte de la información dada por responsables de estas marcas fue complementada y validada con los sitios web de las empresas en cuestión.

## Caso TOMS<sup>91011</sup>

- Historia: La marca TOMS comenzó vendiendo alpargatas (zapatillas hechas en lona) en el 2006. La idea fue gestada por Blake Mycoskie, quien viajó a Argentina en el 2002 y allí conoció tales zapatillas y empezó a utilizarlas en su vida cotidiana. En el 2016, cuando Mycoskie decidió hacer un voluntariado en las afueras de Buenos Aires, se percató que muchos de los niños de escasos recursos no podían asistir a la escuela puesto que no tenían zapatos.

Dadas dichas experiencias, decidió crear TOMS Shoes, un emprendimiento social que busca ayudar a niños desfavorecidos en países en vías de desarrollo a través de la venta de alpargatas.

- Modelo de negocio: El modelo de negocios con el cual la marca inició y se hizo reconocida fue “*One for One*”, el cual resultaba ser una promesa por parte de la marca donde por cada alpargata que vendiera TOMS sería donado otro par a un niño de escasos recursos.

Tales zapatos eran entregados a través de organizaciones humanitarias, las cuales los incorporaban en sus programas de desarrollo humanitario.

La fabricación se empezó a realizar en Argentina donde fueron encargados inicialmente 250 pares de alpargatas. En el primer año, se vendieron 10,000 pares y, por ende, 10,000 más fueron donados en octubre del 2006 a niños de escasos recursos de Argentina.

De igual manera y en sus inicios, la marca desarrolló una organización sin ánimo lucro, llamada “Amigos de Toms”, la cual reclutaba voluntarios que colaboraban en la distribución de zapatillas en países extranjeros.

- Impacto: La marca reportó que habían entregado más de 60 millones de alpargatas a niños, en más de 70 países a nivel mundial.

De igual manera, se generó un gran impacto empresarial, puesto que la idea de “*One for One*” se convirtió en un fuerte modelo de negocio, el cual influenció a

---

<sup>9</sup> Información obtenida del sitio web: <https://www.toms.com/about-toms>, recuperado el 20/03/2019.

<sup>10</sup> Información obtenida del sitio web: <https://www.dinero.com/empresas/articulo/la-estrategia-negocio-toms-shoes-2015/213874>, recuperado el 20/03/2019.

<sup>11</sup> Avery, J., Miguel, M. y Urdapilleta, L. (2015, octubre). Paez. *Harvard Business School Case 316-085, Massachusetts, Estados Unidos*.

otras compañías que crearon conceptos similares con productos como gafas o copas menstruales.

- Crecimiento: La empresa diversificó su catálogo de productos puesto que dejó de solo ofrecer alpargatas sino, también, distintos modelos y diseños en tendencia.

De igual manera, en el 2011 se lanzaron las Gafas OMS, proyecto que nació con la promesa que por la compra de un par de gafas se ayudaría a restaurar la vista de las personas que lo necesitan a través de brindar anteojos recetados, tratamiento medico o cirugías, además tal emprendimiento, generó empleo a mujeres jóvenes y proporcionó capacitación básica sobre oftalmología a voluntarios.

A lo largo de estos años la empresa lanzó varios proyectos, entre ellos el de suministrar agua limpia y proporcionar capacitación y materiales para brindar partos seguros a madres en condición de vulnerabilidad, además de concientizar a través de iniciativas como “*One Day Without Shoes*” y “*World Sight Day*”, las cuales buscaban crear conciencia sobre los problemas globales de pobreza, ceguera y discapacidad visual.

- Criticas: Una de las principales críticas que recibió la marca argumentaba que tales estrategias bloqueaban el desarrollo de las economías locales, puesto que generaban una mayor dependencia entre las naciones pobres y los países desarrollados en lugar de generar las oportunidades a los fines de aliviar la pobreza. De igual manera, las entidades que promocionaban el desarrollo social mencionaban que la donación de zapatos no resultaba ser mejor que la ayuda monetaria. Por tales motivos, la marca fijó la meta de realizar el 30% de su producción en países de escasos recursos y con ello, pudo generar empleo y oportunidades en países en vías de desarrollo.

Además de lo anterior, muchos críticos mencionaron que la vida útil de las alpargatas era de –aproximadamente- seis meses y que -por tal motivo- la estrategia no contaba con un fuerte impacto en la reducción de la pobreza.

En cuanto a la publicidad, se argumentó que la marca monetizaba la culpa y engañaba al acudir al término “donación”, cuando en realidad la persona estaba pagando por dos pares de zapatos.

## Caso Daviplata<sup>121314</sup>

- Historia: Davivienda se declaró como el tercer banco más importante en Colombia, el cual prestaba servicios a personas, empresas y al sector rural. Pertenecía al Grupo Bolívar y contaba con más de 16,000 empleados, 6,6 millones de clientes y 743 oficinas.
- Daviplata: Fue un servicio creado a través de la Metodología SIT – *Systematic Inventive Thinking Methodology*–<sup>15</sup> por el Banco Davivienda en el 2011. Su función principal era permitir las transferencias de dinero de celular a celular sin necesidad de crear una cuenta corriente, de manera rápida y segura, y en cualquier lugar de Colombia.

La activación era inmediata, sin trámites ni documentos y –además- permitía realizar y recibir giros nacionales e internacionales, recargar el celular y pagar los servicios públicos y privados.

Dicho servicio resultó ser una gran oportunidad de negocios, puesto que le permitió a Davivienda captar más de 4 billones de pesos colombianos que usualmente estaban en circulación.

- Objetivo de Daviplata: Davivienda encontró la problemática que solo 19 millones de personas del total de la población colombiana contaba con acceso al sistema financiero. Por tal motivo, Daviplata facilitó el manejo del dinero de forma gratuita. Su meta fue la inclusión social de 4 millones de colombianos de escasos recursos que no se encontraban bancarizados.
- Impacto: Al 2014, se había logrado incluir a casi 2 millones de colombianos al sistema financiero. El impacto se registró en varias comunidades, y junto a alianzas con el gobierno, se favoreció a más de un millón de personas que eran beneficiarios

---

<sup>12</sup> Información obtenida del sitio web:

[https://daviplata.com/wps/portal/daviplata/Home/QueEsDaviPlata/lut/p/z1/hY7BDoIwEES\\_hQNXdgUU462gQY3R4EGhFwOmFkyhpFT4fWs8kWCc2-68mQxQSIE2eV\\_xXFeyyYW5M7q4BYmP28ifHWMSbTBBN9itLx5i7MP1H0CNjT9E00TpBEIwPLvhp-DkTgKjj1QLmTxnUuawltYoIo9mGLKeSnzLrVuu5WNNg7D4HApuWDOXdY2TkVK2WIIxyS0dYrPuegPxLLeIhg6wg!!/dz/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/](https://daviplata.com/wps/portal/daviplata/Home/QueEsDaviPlata/lut/p/z1/hY7BDoIwEES_hQNXdgUU462gQY3R4EGhFwOmFkyhpFT4fWs8kWCc2-68mQxQSIE2eV_xXFeyyYW5M7q4BYmP28ifHWMSbTBBN9itLx5i7MP1H0CNjT9E00TpBEIwPLvhp-DkTgKjj1QLmTxnUuawltYoIo9mGLKeSnzLrVuu5WNNg7D4HApuWDOXdY2TkVK2WIIxyS0dYrPuegPxLLeIhg6wg!!/dz/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/), recuperado el 20/03/2019.

<sup>13</sup> Información obtenida del sitio web: <https://www.larepublica.co/responsabilidad-social/davienda-nestle-corona-y-lacteos-campo-real-lideres-en-valor-compartido-2118866>, recuperado el 20/03/2019.

<sup>14</sup> Cámara de Comercio de Bogotá. (2015a). Premio Valor Compartido: Caso Daviplata, Cámara de Comercio de Bogotá, Bogotá, Colombia.

<sup>15</sup> *SIT – Systematic Inventive Thinking Methodology*: Metodología para la creación de nuevos productos, resolución de problemas y comunicaciones de marketing (Cámara de Comercio de Bogotá, 2015a).

de programas de subsidios. Estas personas pudieron recibir su dinero en cajeros Davivienda, corresponsales bancarios o pequeñas tiendas a nivel nacional, sin necesidad de desplazarse grandes distancias para poder recibirlos. El proyecto – también- fue implementado en soldados, quienes pudieron recibir sus giros de manera sencilla y segura.

- Se mencionaba que tal servicio contribuyó en diferentes aspectos, tales como:
  - Desarrollo económico del país.
  - Reducción de la pobreza.
  - Facilitar la apropiación a la tecnología.
  - Modernizar la infraestructura.
  - Promoción de canales que promuevan el acceso a servicios financieros básicos.

De igual, manera Daviplata representó un ahorro al gobierno puesto que la circulación de dinero por medios electrónicos disminuye el costo de papel moneda que representa un gasto de 6,000 millones de pesos al año.

- Reconocimientos: Daviplata fue reconocida por ser una propuesta innovadora que dio respuesta a una problemática social y resultó ser una clara oportunidad de negocio. Por tales motivos, fue el ganador del Primer Premio de Innovación Valor Compartido dado por la CCB, donde –además- se premiaron iniciativas como ‘Queso más vida’, que consistió en la elaboración de un queso con 35% más de calcio, atendiendo las necesidades nutritivas de las mujeres y contribuyendo a la prevención del cáncer de mama.

### *Caso Securitas<sup>1617</sup>*

- Historia: Securitas se destacaba por ser una empresa multinacional, enfocada en ofrecer soluciones de seguridad adecuadas a las necesidades de distintas empresas. Contaba con presencia en 51 países, más de 300,000 empleados y, además, resultó ser la empresa pionera en incluir personal en condición de discapacidad en el sector

---

<sup>16</sup> Información obtenida del sitio web: <https://www.securitas.com.co/Sostenibilidad/vigilancia-inclusiva/>, recuperado el 20/03/2019.

<sup>17</sup> Cámara de Comercio de Bogotá. (2015b). Premio Valor Compartido: Caso Securitas, Cámara de Comercio de Bogotá, Bogotá, Colombia.

de seguridad. Por lo tanto, argumentaba que no solo era una empresa de seguridad sino, también, una compañía que aprovechaba las distintas habilidades de las personas.

- Proyecto de vigilancia inclusiva: La compañía llegó a Colombia en el 2007 y desde su llegada, instauró un proyecto –junto al Centro Comercial Gran Estación y la fundación Arcángeles- a los fines de incluir -en sus labores- a personas en condición de discapacidad, quienes resultan ser víctimas de guerra, excombatientes y discapacitados por enfermedad.

Entre los clientes en Colombia que utilizaban tal servicio, se encontraban el Centro Comercial Gran Estación, el Centro Comercial Plaza 39, la Universidad Central y la Revista Semana, entre otros.

Securitas manifestó que -a los fines de ejecutar el programa- resultaba de gran importancia la sensibilización y educación a dichos clientes y al talento humano.

- Impacto: Dicho proyecto abrió paso a la inclusión en un sector diferente, logró impactar a más de 155 personas en América Latina. De igual manera, la empresa ofrecía capacitación a los familiares de la personas en condición de discapacidad a los fines de impulsar el emprendimiento y generar nuevas fuentes de ingresos.
- Reconocimientos: El programa de vigilancia inclusiva se presentó como caso de éxito por la CCB y en el 2017 recibió el premio “Iberoamerica incluye”, puesto que generó un gran valor social, y además, resultó ser un proyecto aplicable en distintas compañías a nivel mundial.

De los anteriores casos se concluye que:

- Dadas las críticas hechas a la marca TOMS, no resultaba viable aplicar un modelo de negocio en el cual se realizaran netamente donaciones, puesto que tal estrategia no demostró ser capaz de generar un alto impacto en la disminución de la pobreza. Se concluyó que resultaría más factible ofrecer capacitaciones, educación y generación de empleo a los fines de lograr que las mujeres en condición de vulnerabilidad sean capaces de generar ingresos por si mismas.
- Si bien una empresa orientada a la CVC, se debía enfocar en generar un alto impacto a nivel social y ambiental, no debiéndose olvidar de la necesidad de generar

oportunidades atractivas de negocio. Debería tener un balance a fin de lograr el equilibrio deseado en ambas variables.

- Las opciones de CVC eran bastante amplias y se podían implementar en distintas unidades de negocio, aunque resultaba necesario un alto grado de creatividad e innovación.
- A los fines de lograr las metas propuestas por una empresa orientada en la CVC, resultaba de gran importancia las alianzas con el gobierno, ONG's, fundaciones y otras empresas, puesto que dichas entidades contaban con experiencia y herramientas que permitían un mayor alcance.
- Un aspecto que se debía tratar con especial cautela resultaba ser el tema de la comunicación, puesto que se abordarían temáticas sociales y ambientales y por ende, no debían resultar agobiantes o aburridas para el cliente.
- El caso de Davivienda demostró que la selección de la problemática a abordar resultaba ser trascendental a fin de lograr la eficacia del proyecto, por lo que se debía hacer un análisis exhaustivo con el objetivo de encarar una problemática clara, plantear una solución eficaz y determinar metas que sean razonables y puedan ser medibles.
- De igual manera, la tecnología resultaba ser una oportunidad muy valiosa a los fines de mejorar los procesos de la empresa y la manera como soluciona las necesidades del cliente.
- La propuesta de valor debía ser consecuente con todo el proceder la empresa, con los procesos, el producto que se ofrece, los materiales y la comunicación. No se debía caer en el error de la marca TOMS de comunicar CVC y ofrecer un producto con una duración de tan solo seis meses.

### **III.6 Plan financiero**

A los fines de conocer si el proyecto resultaría ser económicamente rentable -en el presente Capitulo- se realizaron los siguientes cálculos relacionados al plan financiero:

- Estimación de la demanda potencial.
- Participación de mercado.
- Crecimiento esperado.

- Inversión inicial.
- Estado de resultados proyectado.
- Valor Actual Neto (VAN).
- Periodo de Repago de la Inversión (PRI).
- Punto de Equilibrio (PE).

Resulta importante aclarar que:

- Se realizaron las proyecciones de los primeros cinco años, puesto que resulta ser el periodo promedio en el que un negocio se estabiliza.
- Al ser un plan financiero de un plan de aprendizaje, puede tener cambios significativos conforme el negocio evolucione.
- Todos los valores se expresaron en pesos colombianos (COP).

#### *Estimación de la Demanda potencial*

Estimar la demanda potencial resulta ser de vital importancia a los fines de realizar las proyecciones sobre las posibles ventas anuales y determinar la inversión inicial requerida del presente emprendimiento.

A fin de desarrollar los cálculos se utilizó información primaria obtenida del 38% de las encuestas realizadas a las mujeres que mostraron mayor afinidad con el proyecto, es decir, quienes cumplieron con las siguientes características:

- Mujeres de 18 a 25 años.
- Interesadas en ayudar con sus compras a otras mujeres en estado de vulnerabilidad.
- Interesadas en el proyecto y en el modelo de venta por suscripción.
- Dispuestas a comprar lencería por internet.
- Dispuestas a pagar más por el producto.

De igual manera, se utilizó información secundaria obtenida del DANE<sup>18</sup>, el periódico El Espectador<sup>19</sup> y la revista Dinero<sup>20</sup>.

---

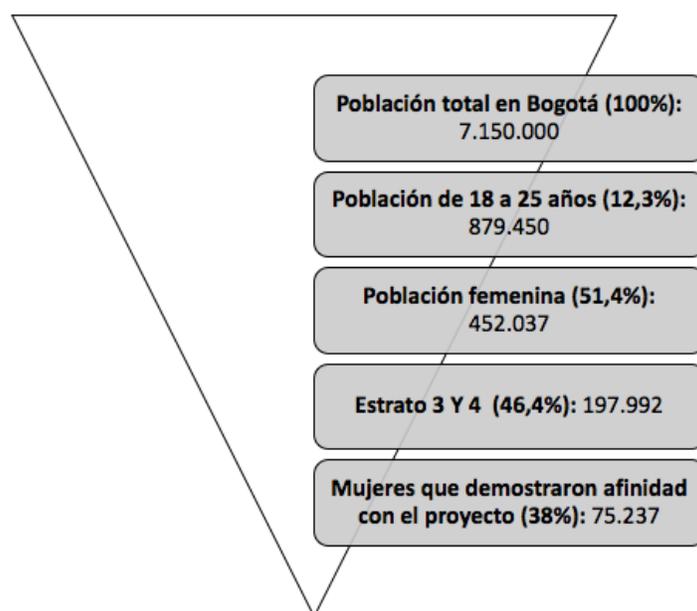
<sup>18</sup> Información obtenida del sitio web: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/censo-nacional-de-poblacion-y-vivenda-2018/cuantos-somos>, recuperado el 09/04/2019.

<sup>19</sup> Información obtenida del sitio web: <https://www.elespectador.com/noticias/bogota/las-cifras-que-no-concuerdan-en-bogota-articulo-822650>, recuperado el 09/04/2019.

A los fines de realizar el cálculo de la demanda potencial, se buscó determinar la población total que cumpliera con tales variables demográficas y psicográficas, el precio promedio que estarían dispuestas a pagar y la cantidad promedio de veces que el producto se compra anualmente, tal como se muestra a continuación:

Población potencial: Se filtró el total de la población bogotana con el objetivo de obtener el número estimado de la demanda potencial del emprendimiento, tal y como se muestra en el siguiente Cuadro:

**Cuadro 38 – Demanda potencial**



*Fuente: Elaboración propia (2019)*

El total de la demanda potencial expresada en la cantidad de compradores potenciales resultó ser de 75.237 mujeres.

---

<sup>20</sup> Información obtenida del sitio web: <https://www.dinero.com/economia/articulo/dinamica-pobreza-bogota-estratos/211771>, recuperado el 09/04/2019.

Precio promedio ponderado: A los fines de establecer el precio que las mujeres del *target* seleccionado estarían dispuestas a pagar por un conjunto de lencería, se realizó el promedio ponderado de los valores indicados en las encuestas, tal y como se muestra a continuación:

**Cuadro 39 – Precio promedio ponderado**

Precio	Ponderación
De \$30,000 a \$50,000	71%
De \$50,050 a \$80,000	29%
Precio ponderado	\$47.143

*Fuente: Elaboración propia (2019)*

Tal cálculo permitió evidenciar que el precio acorde sería de \$47.143. Sin embargo, las mujeres -del *target* seleccionado- manifestaron que estarían dispuestas a pagar más por un conjunto de lencería si a través de sus compras se les ofreciera la posibilidad de ayudar a mujeres en estado de vulnerabilidad. Por lo tanto, a continuación se realizó la ponderación de las respuestas expresadas a fin de determinar el porcentaje que estarían dispuestas a pagar de más sobre el precio promedio del artículo:

**Cuadro 40 – Aumento del Precio promedio**

Aumento de precio	Ponderación
Menos del 20%	43%
Del 20 a la 30%	57%
Aumento de precio promedio	19%

*Fuente: Elaboración propia (2019)*

Lo anterior permitió evidenciar que las mujeres estarían dispuestas a pagar un 19% adicional si se cumple con la propuesta de valor del emprendimiento. Por lo tanto, el precio promedio es de \$47.143 + 19%, resultar ser un total de \$56.100.

Promedio ponderado de compra de lencería al año: A continuación se busca determinar cuántas veces en promedio las mujeres –del *target* seleccionado- comprarían lencería al año:

**Cuadro 41 – Demanda potencial**

Numero de compras en el año	Ponderación
De 1 a 3 veces al año	52,38%
De 4 a 6 veces al año	28,57%
De 7 a 9 veces al año	14,29%
De 10 a 12 veces al año	4,76%
Número total de veces ponderado	4,1

*Fuente: Elaboración propia (2019)*

Se evidenció que -en promedio- las mujeres comprarían 4,1 veces al año lencería.

Dado lo anterior, se concluyó que la demanda total anual expresada en pesos resulta ser \$17.305.282.660, que corresponden a la multiplicación de la demanda potencial del precio estimado y la cantidad de veces que se adquiere el producto al año, mientras que la demanda expresada en cantidad resultó ser de 308.472 unidades.

#### *Participación de mercado*

A los fines de determinar la inversión inicial requerida, resultó también necesario determinar la participación del mercado deseada en el presente emprendimiento y se realizó por medio de la siguiente Guía<sup>21</sup>:

---

<sup>21</sup> Información obtenida del sitio web: <https://www.entrepreneur.com/article/264164>, recuperado el 12/04/2019.

## Cuadro 42 – Guía de participación de mercado

	¿Qué tan grandes son tus competidores?	¿Qué tantos competidores tienes?	¿Qué tan similares son sus productos a los tuyos?	¿Cuál parece ser su porcentaje?
1	Grandes	Muchos	Similares	0-0.5%
2	Grandes	Algunos	Similares	0-0.5%
3	Grandes	Uno	Similares	0.5%-5%
4	Grandes	Muchos	Diferentes	0.5%-5%
5	Grandes	Algunos	Diferentes	0.5%-5%
6	Grandes	Uno	Diferentes	10%-15%
7	Pequeños	Muchos	Similares	5%-10%
8	Pequeños	Algunos	Similares	10%-15%
9	Pequeños	Muchos	Diferentes	10%-15%
10	Pequeños	Algunos	Diferentes	20%-30%
11	Pequeños	Uno	Similares	30%-50%
12	Pequeños	Uno	Diferentes	40%-80%
13	Sin competencia	Sin competencia	Sin competencia	80%-100%

Fuente: *Entrepreneur* (2011)

El presente proyecto buscaría implementar un modelo de negocio innovador, que satisficiera nuevas necesidades de los consumidores, tales como: venta *on-line*, compromiso con el ambiente, compromiso social y comunicación acorde a la evolución de la mujer en la sociedad.

En consecuencia de lo anterior, la participación proyectada corresponde al Nivel 9 del cuadro anterior, dadas las siguientes razones:

- Se estipuló que son competidores pequeños puesto que resultó ser un mercado en desarrollo dado que los competidores no cuentan con alta participación en la venta *on-line* o el desarrollo social y ambiental.
- Se determinó que existirán muchos competidores dado que -como se mencionó con anterioridad- las barreras de entrada son bajas y se puede llegar a presentar imitación de la propuesta de valor.
- De igual manera, se enmarcó como un negocio diferente puesto el mercado ofrece gran variedad en cuanto a diseños, estilo, calidad, precios y formas de venta.

Por lo tanto, en 5 años se buscaría tener un nivel de ventas del 12,5% sobre la demanda potencial compuesta por 75.237 personas, es decir de \$2.163.160.335 o lo correspondiente a 38.559 unidades producidas.

Lo anterior –también- corresponde al 0,79% de la demanda total de ropa interior femenina en Bogotá, la cual asciende a \$274.382.966.000, valor obtenido de la multiplicación de gasto per cápita de ropa interior –valor consignado en el Marco Teórico- el cual fue de \$74.660 y la cantidad de mujeres en Bogotá que corresponden a 3.675.100. Tal porcentaje representa el Nivel 4 del Cuadro anterior, puesto que en la medición de tal mercado se compite con bastantes marcas grandes de tradición, que cuentan con productos y servicios diferenciados en cuanto a formas, estilos, calidad y comunicación.

#### *Crecimiento esperado*

En el Marco Teórico se consignó que -en el 2015- los ingresos del sector de ropa interior fueron de \$2.1 billones y según datos de ProColombia<sup>22</sup>, se espera que en el 2020 sean de \$4.5 billones, es decir, un crecimiento de 23% anual.

Se espera que el proyecto crezca junto al crecimiento promedio del sector, por lo tanto las ventas anuales esperadas serían las siguientes:

**Cuadro 43 – Crecimiento esperado**

Año	Ventas en Pesos	Ventas en Unidades	Número de suscripciones
2020	\$945.079.330	16.846	4.212
2021	\$1.162.447.575	20.721	5.180
2022	\$1.429.810.518	25.487	6.372
2023	\$1.758.666.937	31.349	7.837
2024	\$2.163.160.332	38.559	9.640

*Fuente: Elaboración propia (2019)*

<sup>22</sup> Información obtenida del sitio web: <http://tlc-eeuu.procolombia.co/oportunidades-por-sector/prendas-de-vestir/ropa-interior>, recuperado el 12/04/2019.

### *Inversión inicial*

En el presente apartado serán expuestos los valores que fueron proyectados -de los activos fijos, los costos directos y los gastos indirectos- de los primeros tres meses de funcionamiento de la empresa, tal y como fue especificado en el Marco Teórico.

Tales valores fueron calculados teniendo en cuenta las proyecciones anteriores, es decir, se esperaba un promedio de 1.403 unidades mensuales y, por ende, en tres meses 4.211 unidades producidas.

De igual forma, se buscó establecer la menor inversión posible, teniendo en cuenta que el proyecto resulta ser un plan de aprendizaje y, por esto, resulta posible que se gesten una gran cantidad de cambios en el modelo de negocio.

Activos fijos: En el siguiente Cuadro se presentan los valores determinados de los rubros de infraestructura y maquinaria y equipo, los cuales fueron obtenidos de Mercado Libre Colombia<sup>23</sup>:

**Cuadro 44 – Activos Fijos**

<b>INFRAESTRUCTURA</b>	<b>Unidades</b>	<b>Costo unidad</b>	<b>Costo total</b>
Varios (sofás, sillas, escritorios, etc.)	-	-	\$3.000.000
<b>SUBTOTAL</b>		<b>\$3.000.000</b>	
<b>MAQUINARIA Y EQUIPO</b>	<b>Unidades</b>	<b>Costo unidad</b>	<b>Costo total</b>
Mesa de corte (1,70 x 5,60cm)	1	\$500.000	\$500.000
Burros de tela	3	\$66.667	\$200.000
Cortadora de tela	1	\$500.000	\$500.000
Maquina plana	2	\$1.000.000	\$2.000.000
Fileteadora	2	\$1.000.000	\$2.000.000
Maquina collarín	1	\$2.000.000	\$2.000.000
Computadores	4	\$1.500.000	\$6.000.000
Surtido de agujas	-	-	\$20.000
<b>SUBTOTAL</b>		<b>\$13.220.000</b>	
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS (INFRAESTRUCTURA + MAQUINARIA Y EQUIPO)</b>			<b>\$16.220.000</b>

*Fuente: Elaboración propia (2019)*

<sup>23</sup> Información obtenida del sitio web: <https://www.mercadolibre.com.co/>, recuperado el 28/04/2019.

Costos Directos: El presente rubro fue conformado por la materia prima y los salarios de quienes harían parte del proceso productivo, tal y como se muestra en el siguiente Cuadro:

**Cuadro 45 – Costos Directos**

<b>MATERIA PRIMA</b>	<b>Unidades</b>	<b>Costo por unidad</b>	<b>Costo total</b>
Telas (metros)	2104	\$12.000	\$25.248.000
Encaje (metros)	8422	\$2.000	\$16.844.000
Copas (unidades)	8422	\$300	\$2.526.600
Hilo (unidades)	420	\$1.500	\$630.000
Marquillas (unidades)	4211	\$150	\$631.650
Empaque (unidades)	4211	\$500	\$2.105.500
Broches (unidades)	4211	\$50	\$210.550
Argollas (unidades)	8422	\$20	\$168.440
Aros (unidades)	8422	\$10	\$84.220
Otros (unidades)	4211	\$500	\$2.105.500
<b>SUBTOTAL</b>			<b>\$50.554.460</b>
<b>SALARIOS</b>	<b>Salarios por hora</b>	<b>Salario por mes</b>	<b>Salarios 3 primeros meses</b>
Operarios (8)	\$63.649	\$7.637.883	\$22.913.649
Supervisor (1)	\$12.412	\$1.985.987	\$5.957.961
<b>SUBTOTAL</b>	<b>\$76.061</b>	<b>\$9.623.870</b>	<b>\$28.871.610</b>
<b>TOTAL COSTOS DIRECTOS (MATERIA PRIMA + SALARIOS)</b>		<b>\$79.426.070</b>	

*Fuente: Elaboración propia (2019)*

Resulta importante aclarar que -a diferencia del supervisor- se calculó que los operarios trabajarían en turnos de 4 horas con el fin de mejorar la productividad, teniendo en cuenta que resultaría ser un trabajo que requiere gran capacidad física y mental.

De igual manera, los valores consignados en el anterior Cuadro fueron obtenidos de cotizaciones a diferentes empresas, tales como EcoHilandes, Berman Rivera Perú, Textiles y Moda, Lafayette y proveedores de Mercado Libre.

En cuanto a los salarios, fueron calculados a partir de las bases impuestas por el gobierno colombiano<sup>24</sup>, tal y como se muestra en el siguiente Cuadro:

<sup>24</sup> Información obtenida del sitio web: <https://symplicifica.com/salario-minimo-2019>, recuperado el 28/04/2019.

**Cuadro 46 – Salarios de Producción**

<b>Salario</b>	<b>Operarios (4 hrs)</b>	<b>Supervisor (8 hrs)</b>
Salario mensual	\$500.000	\$1.300.000
Auxilio de transporte	\$97.032	\$97.032
Salud	\$42.500	\$110.500
Pensión	\$60.000	\$156.000
ARL	\$8.646	\$8.646
Parafiscales (Sena, ICBF y Caja de Compensación)	\$20.000	\$52.000
Cesantías	\$49.753	\$116.419
Intereses Cesantías	\$5.970	\$13.970
Prima de servicios	\$49.753	\$116.419
Dotación	\$15.000	\$15.000
Vacaciones	\$20.850	\$54.210
<b>TOTAL</b>	<b>\$848.654</b>	<b>\$1.985.987</b>

*Fuente: Elaboración propia (2019)*

Gastos Indirectos: El siguiente Cuadro fue conformado por los salarios indirectos de fabricación, los suministros requeridos y los servicios calculados de una infraestructura de 150 metros en un barrio estrato 3 de la ciudad de Bogotá.

**Cuadro 47 – Gastos Indirectos**

<b>SALARIOS</b>	<b>Monto por Mes</b>	<b>Primeros 3 meses</b>
Administración	\$5.857.790	\$17.573.369
Marketing Ventas	\$4.394.423	\$13.183.269
Diseño	\$4.394.423	\$13.183.269
Vigilancia	\$1.483.367	\$4.450.100
Limpieza	\$1.478.367	\$4.435.100
<b>SUBTOTAL</b>	<b>\$52.825.107</b>	
<b>SUMINISTROS</b>	<b>Monto por Mes</b>	<b>Primeros 3 meses</b>
Limpieza	\$70.000	\$210.000
Lubricantes	\$50.000	\$150.000
<b>SUBTOTAL</b>	<b>\$360.000</b>	
<b>SERVICIOS</b>	<b>Monto por Mes</b>	<b>Primeros 3 meses</b>
Arriendo infraestructura	\$1.500.000	\$4.500.000
Publicidad	\$500.000	\$1.500.000
Electricidad	\$500.000	\$1.500.000
Teléfono	\$100.000	\$300.000
Internet	\$100.000	\$300.000
Agua	\$300.000	\$900.000
Registros de empresa (Pago único)	-	\$300.000
Capacitaciones	-	\$1.000.000
Pagina web	-	\$2.000.000
<b>SUBTOTAL</b>	<b>\$12.300.000</b>	
<b>GASTOS INDIRECTOS (SALARIOS + SUMINISTROS + SERVICIOS)</b>	<b>\$65.485.107</b>	

*Fuente: Elaboración propia (2019)*

Los anteriores valores fueron obtenidos en Exito.com<sup>25</sup>, Finanzas Personales<sup>26</sup> y Finca Raíz<sup>27</sup>.

Al igual que los salarios directos, los salarios indirectos fueron calculados con base de las publicaciones del Empleo.com y los requerimientos del gobierno colombiano:

<sup>25</sup> Información obtenida del sitio web: <https://www.exito.com/>, recuperado el 28/04/2019.

<sup>26</sup> Información obtenida del sitio web: <https://www.finanzaspersonales.co/>, recuperado el 28/04/2019.

<sup>27</sup> Información obtenida del sitio web: <https://www.fincaraiz.com.co/>, recuperado el 28/04/2019.

**Cuadro 48 – Salarios Indirectos**

<b>Salario</b>	<b>Administración (8 hrs)</b>	<b>Marketing y ventas (8 hrs)</b>	<b>Diseñador (8 hrs)</b>	<b>Vigilancia (8 hrs)</b>	<b>Limpieza (8 hrs)</b>
Salario mensual	\$4.000.000	\$3.000.000	\$3.000.000	\$1.000.000	\$1.000.000
Auxilio de transporte	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Salud	\$340.000	\$255.000	\$255.000	\$85.000	\$85.000
Pensión	\$480.000	\$360.000	\$360.000	\$120.000	\$120.000
ARL	\$4.323	\$4.323	\$4.323		\$0
Parafiscales (Sena, ICBF y Caja de Compensación)	\$160.000	\$120.000	\$120.000	\$40.000	\$40.000
Cesantías	\$333.333	\$250.000	\$250.000	\$83.333	\$83.333
Intereses Cesantías	\$40.000	\$30.000	\$30.000	\$10.000	\$10.000
Prima de servicios	\$333.333	\$250.000	\$250.000	\$83.333	\$83.333
Dotación	N/A	N/A	N/A	\$20.000	\$15.000
Vacaciones	\$166.800	\$125.100	\$125.100	\$41.700	\$41.700
<b>TOTAL</b>	<b>\$5.857.790</b>	<b>\$4.394.423</b>	<b>\$4.394.423</b>	<b>\$1.483.367</b>	<b>\$1.478.367</b>

*Fuente: Elaboración propia (2019)*

Inversión inicial total: La inversión inicial total resultó de la sumatoria de los valores de Activos fijos, los Costos Directos y los Gastos Directos, tal y como se muestra en el siguiente Cuadro:

**Cuadro 49 – Inversión Inicial Total**

<b>TIPO</b>	<b>MONTO</b>
Activos fijos	\$16.220.000
Costos directos	\$79.426.070
Gastos indirectos	\$65.485.107
<b>TOTAL INVERSIÓN FINAL</b>	<b>\$161.131.177</b>

*Fuente: Elaboración propia (2019)*

Sin embargo, resulta necesario incluir un 7,5% adicional a la inversión inicial a los fines de estimar extras que puedan presentarse, tal y como fue mencionado en el Marco Teórico. Por lo tanto, la inversión inicial prudente sería:  $\$16.131.177 + 7,5\% = \$172.410.359$ .

#### *Estado de resultados*

Dados los anteriores valores, se realiza la proyección del estado de resultados de los primeros cinco años, tal y como se muestra a continuación:

**Cuadro 50 – Estado de Resultados Proyectado**

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS	\$945.079.330	\$1.162.447.575	\$1.429.810.518	\$1.758.666.937	\$2.163.160.332
COSTO DE VENTAS	\$321.326.972	\$345.828.154	\$364.601.682	\$373.716.724	\$367.737.257
UTILIDAD BRUTA	\$623.752.358	\$816.619.422	\$1.065.208.836	\$1.384.950.213	\$1.795.423.076
GASTOS OPERACIONALES	\$302.448.514	\$346.086.601	\$401.461.867	\$465.904.983	\$540.922.888
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$321.303.844	\$470.532.821	\$663.746.969	\$919.045.230	\$1.254.500.188
IMPUESTOS 33%	\$106.030.269	\$155.275.831	\$219.036.500	\$303.284.926	\$413.985.062
UTILIDAD NETA	\$215.273.575	\$315.256.990	\$444.710.469	\$615.760.304	\$840.515.126

*Fuente: Elaboración propia (2019)*

El anterior Cuadro fue elaborado con los siguientes supuestos:

- Tal como se mencionó con anterioridad, se proyectó que las ventas crecerían en promedio anual 23%, lo cual fue dado por el crecimiento promedio de la industria.
- En la inversión inicial se calculó que en el primer año los costos de ventas resultarían ser el 34% de las ventas, es decir, por cada conjunto de lencería que cuenta con un precio de venta al público de \$56.100, los costos resultarían ser de \$19.074.

Sin embargo también se estimó que tal porcentaje disminuiría 50% en los 5 años, puesto que el negocio se enmarcó en una economía de aprendizaje, por lo tanto se

esperaría que cada año disminuya 4,25%, es decir, en el último año, los gastos operaciones serían del 17% sobre el valor de las ventas.<sup>28</sup>

- En cuanto a los gastos operaciones se esperaría que los salarios suban por la adquisición de nuevos talentos, dado el incremento de las ventas 11%, y también, lo correspondiente al promedio anual del aumento salarial por parte del gobierno<sup>29</sup>, lo cual corresponde a 5,4%, es decir un aumento de salarios indirectos del 16,4%.

En cuanto a los suministros y los servicios públicos, se estimó un aumento del 10% calculado por el aumento promedio de la inflación y el aumento de la producción, y de igual manera, se incluyeron gastos del CVC del 20%.

- El 33% corresponde al impuesto de Renta obligatorio en Colombia y se esperaría se mantenga constante.<sup>30</sup>

#### *Valor Actual Neto (VAN)*

Con el objetivo de evaluar la inversión a realizar, se calculó el VAN del proyecto a partir de los flujos generados durante los cinco años de operación de la empresa, tal y como se muestra en el siguiente Cuadro:

**Cuadro 51 – Flujo de fondos Proyectado**

AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
\$215.273.575	\$315.256.990	\$444.710.469	\$615.760.304	\$840.515.126

*Fuente: Elaboración propia (2019)*

La tasa de interés pasiva considerada en Abril del 2019 fue de 5,72% según lo estipulado por el Banco de la Republica de Colombia<sup>31</sup> y se aplica a la siguiente fórmula utilizada para el cálculo:

<sup>28</sup> Guerra, C. (2001). *Evaluación de un programa de Capacitación para operarios de una empresa maquiladora de ropa*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

<sup>29</sup> Información obtenida del sitio web: <https://www.larepublica.co/economia/alza-del-salario-minimo-es-la-mayor-mayor-al-promedio-en-ocho-anos-2810497>, recuperado el 28/04/2019.

<sup>30</sup> Información obtenida del sitio web: <https://www.inviertaencolombia.com.co/como-invertir/impuestos.html>, recuperado el 28/04/2019.

<sup>31</sup> Información obtenida del sitio web: <http://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/tasas-captacion-diarias>, recuperado el 28/04/2019.

$$VAN = \text{Flujo de fondo} (1 + i)^t$$

Donde  $i$  equivale a la tasa de interés pasiva (5,72%)

$$VAN = \$161.131.177 / (1 + 0,0572)^0 = \$161.131.177$$

$$VAN = \$215.273.575 / (1 + 0,0572)^1 = \$203.626.159$$

$$VAN = \$315.256.990 / (1 + 0,0572)^2 = \$282.065.790$$

$$VAN = \$444.710.469 / (1 + 0,0572)^3 = \$376.362.106$$

$$VAN = \$615.760.304 / (1 + 0,0572)^4 = \$492.927.525$$

$$VAN = \$840.515.126 / (1 + 0,0572)^5 = \$636.443.362$$

La inversión inicial y el valor presente para los primeros cinco años de operación, se encuentran en el Cuadro a continuación:

**Cuadro 52 – Valor Actual Neto**

<b>Valor Actual Neto (VAN)</b>	
Inversión inicial	-\$161.131.177
VAN 1 AÑO 1	\$203.626.159
VAN 2 AÑO 2	\$282.065.790
VAN 3 AÑO 3	\$376.362.106
VAN 4 AÑO 4	\$492.927.525
VAN 5 AÑO 5	\$636.443.362
<b>TOTAL</b>	<b>\$1.830.293.765</b>

*Fuente: Elaboración propia (2019)*

Como se puede evidenciar, el proyecto puede considerarse factible ya que el valor final es positivo.

*Periodo de Repago de la Inversión (PRI)*

Dado que ninguno de los flujos de fondos en Valor Actual resultaron ser negativos, la inversión inicial se prevé sea recuperada en el primer año, más específicamente en 10 meses.

Sin embargo, resulta importante mencionar que al ser un plan de aprendizaje se buscaría empezar con un capital modesto y que sustente los primeros tres meses de actividad, y si el negocio cumple las expectativas proyectadas sería necesario hacer nuevas inversiones de capital a los fines de lograr la producción requerida.

#### *Punto de Equilibrio (PE)*

Tal como fue mencionado el en Marco Teórico, resultó necesario conocer el número unidades que se requiere vender en el año con el objetivo de lograr que el negocio no gane ni pierda sino que se mantenga equilibrado.

El cálculo fue realizado con la siguiente formula:

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Precio} - \text{Costo Variable (Precio} * 0,34)}$$

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\$302.448.514}{\$56.100 - \$19.074}$$

$$\text{Punto de Equilibrio} = 8.168 \text{ unidades}$$

El cálculo evidenció que resultaría necesario vender 8.148 unidades o \$458.224.800. De igual manera, como se buscaría plantear un modelo por suscripción resultaría necesario vender 2.037 suscripciones de 4 conjuntos de lencería anuales.

En conclusión, el proyecto resultó ser económicamente viable, puesto que la inversión inicial se recupera en un plazo menor a un año y el negocio -con proyecciones conservadoras- resultó capaz de generar una alta utilidad.

### III.7 Conclusiones

A continuación se presentan las conclusiones del presente Marco Investigativo, las cuales fueron obtenidas del análisis de las cinco fuerzas competitivas, el análisis FODA y la triangulación de las herramientas de investigación (encuestas a consumidores potenciales, entrevistas a informantes clave y análisis de casos):

- A través de la opinión de los informantes-clave, se comprobó que la industria textil colombiana contaba con una excelente reputación a nivel nacional e internacional, lo que –también- fue confirmado por los clientes potenciales quienes –en gran medida- manifestaron su preferencia por la ropa interior producida en el país.
- Sin embargo, además se comprobó la existencia de retos dados por la competencia internacional y formatos *FastFashion* que –año a año- repercuten en este mercado y que dejó en evidencia la necesidad de avanzar en tecnología, innovación y procesos.
- Las empresas textiles en Colombia –aún- seguían manejando procesos poco innovadores que fueran amigables con el medio ambiente.
- El sector de ropa interior contaba con un pronóstico de crecimiento importante del 23% anual, el cual podría beneficiar el crecimiento de la empresa.
- Se encontró que las principales amenazas del sector, resultaban ser las nuevas empresas entrantes, los productos sustitutos y la negociación con proveedores, lo que se debía a las bajas barreras de entrada, la diferenciación en la amplia gama de productos del sector y la dificultad para conseguir materiales ecológicos.
- Al momento de realizar el plan financiero se descubrió la necesidad de escoger un proveedor de Perú que suministraría al proyecto el 50% de telas puesto que los proveedores colombianos no demostraron tener la capacidad para abastecer las necesidades de la empresa en cuanto a telas orgánicas. Los demás insumos si serían comprados en Colombia dado que se demostró que existía gran variedad y calidad, como –también- fue mencionado por los informantes-clave.
- Los consumidores potenciales consultados en la encuesta evidenciaron que podría ser muy bien aceptada la idea de una empresa de lencería orientada a la CVC.
- Las opciones de CVC en el proyecto eran amplias. Sin embargo, resultaría necesario reconocer –efectivamente- la problemática a tratar, implementar alianzas con

instituciones, hacer uso eficiente de la tecnología, efectuar estrategias consecuentes a la propuesta de valor y realizar una comunicación que no resulte atenuante para el consumidor teniendo en cuenta que se abordaran problemáticas sociales y ambientales.

- El proyecto resultó ser viable económicamente puesto que -al ser un plan de aprendizaje- la inversión inicial que se propuso resultó ser baja, permitiendo un pronto retorno y acceso a experiencias en el mercado. Sin embargo, resulta necesario recordar que si el negocio resultara exitoso serían necesarias inversiones adicionales a los fines de satisfacer la demanda.
- El *target* más adecuado resultarían ser las mujeres de 18 a 25 años, activas económicamente, de estratos medio y medio alto, interesadas en problemáticas sociales, ambientales y el papel de la mujer en la sociedad. De igual manera, se definió que serían personas ejemplares, curiosas, empáticas, reflexivas positivas en busca del desarrollo personal y social. Estas características correspondían a 75.237 mujeres en la ciudad de Bogotá, aunque con los cálculos realizados en el plan financiero se estableció que se podía llegar a alcanzar una participación de 12,5% sobre dicha población.
- Las mujeres del *target* seleccionado estarían dispuestas a realizar compras de lencería *on-line* y por suscripción.
- Se determinó que el mercado objetivo compraba lencería 4,1 veces al año en promedio y estaban dispuestas a pagar \$56.100 por cada conjunto de lencería. Este precio promedio fue determinado teniendo en cuenta que muchas de las entrevistadas manifestaron su preocupación por un alto precio, sin embargo al ser un producto que se vende *on-line* se eliminaría la necesidad de adquirir locales propios y fuerza de ventas, por lo tanto se podría ofrecer un precio competitivo por unidad y dedicar mayores esfuerzos a la CVC.
- De igual manera, se evidenció la preferencia por un producto cómodo, sensual y de alta calidad. Poca importancia se atribuyó a los colores, la variedad o la tendencia.
- La mayoría de mujeres manifestaron sentirse identificadas con la comunicación de marcas de lencería colombianas, aunque un pequeño porcentaje expresó su

inconformidad por los estándares de belleza que se proponen en las campañas publicitarias de lencería.

De igual manera, el caso de la empresa WithMe Lingerie resaltó –también- la necesidad de que se debía realizar una comunicación dirigida a una mujer más responsable.

- Se descubrió que los influenciadores de Instagram o YouTube podrían llegar a ser un recurso importante a los fines de implementar en la comunicación y mejorar el conocimiento de la marca, tal y como fue mencionado en la entrevista hecha a Claudia Arquez.
- Finalmente, se observó la incredulidad de algunas de las consumidores potenciales por propuestas sociales por parte de empresas.

En el siguiente Capítulo -Conclusiones, Propuesta y Aportes para futuras investigaciones- se expondrán los elementos fundamentales conclusivos de la presente investigación.

## **IV. CONCLUSIONES, PROPUESTA Y APORTES PARA FUTURAS INVESTIGACIONES**

### **IV.1 Generalidades**

Conforme a lo establecido en el objetivo principal del presente proyecto de investigación, se realizó el correspondiente análisis a los efectos de ejecutar el lanzamiento de una empresa de lencería orientada a la CVC en la ciudad de Bogotá.

Dado lo anterior, en el Marco Teórico se estudiaron los conceptos necesarios -explicados por autores, publicaciones y distintas instituciones- a los fines de comprender el negocio y el entorno del mismo.

De tal manera, se realizó un análisis macro sobre el panorama en Colombia, la situación real de la industria y de los consumidores en Bogotá. Además, se recopiló información teórica concerniente al plan de aprendizaje, al cual el presente proyecto obedece, estrategia, creación de valor compartido, innovación, marketing y la importancia de desarrollar un plan financiero a los fines de evaluar las posibilidades económicas de un proyecto.

Tanto el Marco Teórico como el Investigativo se realizaron a través de una triangulación de autores y técnicas a fin de asegurar -en mayor medida- los resultados finales del presente estudio, tal como se indica en el Capítulo Metodología.

Con respecto al Marco Investigativo, se efectuó el análisis de las cinco fuerzas competitivas y el análisis FODA y, a su vez, se obtuvo información proveniente de tres técnicas de recolección de datos de campo.

En primera instancia, se implementaron las encuestas a los consumidores potenciales a fin de conocer cuan atractivo lograría ser la idea de negocio, comprender más a profundidad el comportamiento de los mismos y obtener ideas que sirvieran a los fines de enriquecer el proyecto.

Igualmente se realizaron entrevistas con informantes-clave, quienes proveyeron información concerniente a la industria textil y el sector de lencería en Colombia, además de explicar los procedimientos de la cadena de valor de las empresas del sector.

El análisis de casos permitió conocer distintas formas e implementaciones de la CVC en las empresas, lo cual complementó -en gran medida- el conocimiento y la aplicabilidad de tal concepto.

Por último, se ejecutó un estudio financiero, a través del análisis de la inversión inicial, el estado de resultados proyectado en un periodo de cinco años y la estimación de la demanda, del cual se concluyó que el proyecto resultaría posible y rentable dado que la inversión sería recuperada en siete meses.

Dado lo anterior, se corroboró la hipótesis de estudio y los objetivos fueron verificados.

#### **IV.2 Generalización de los hallazgos**

En el Capítulo Metodología se estipuló que el presente estudio obedece a una investigación exploratoria-descriptiva con predominio cualitativo, por lo cual no resulta posible generalizar hallazgos.

De cualquier modo, resulta importante destacar que la investigación realizada puede constituirse en una herramienta eficaz a los fines de la toma de decisiones, tanto en este emprendimiento estudiado como en otros.

Asimismo, se aclara que corresponde a una presentación de ideas y alternativas posibles a ser consideradas en la ejecución del negocio en un entorno factible para el mismo, por lo cual no representa una única manera de llevar a cabo su consecución.

Sin embargo -y pese a que existe una gran cantidad de empresas de lencería en la ciudad de Bogotá- se considera como una gran oportunidad el conocer nuevas formas de conceptualización de la propuesta de valor, la comunicación, la relación con el entorno y el proceso de venta que permitan ofrecer una nueva experiencia al consumidor distinto, moderno e informado.

#### **IV.3 Conclusiones finales**

La empresa de lencería orientada a la CVC resulta ser un emprendimiento que implementa un modelo de negocio que no existe en la ciudad de Bogotá, por lo cual se plantea como un Plan de Aprendizaje a fin de minimizar los riesgos de las innovaciones y aumentar la satisfacción del consumidor.

Dado lo anterior, a continuación se presentan los hallazgos obtenidos durante la investigación a los fines de estructurar y argumentar la propuesta de lanzamiento:

- Ser una empresa de lencería capaz de generar desarrollo sostenible resultaría ser una oportunidad atractiva de negocio dado que –actualmente- los consumidores están

más informados y más exigentes con las marcas que eligen y, por ende, valoran más las propuestas que apunten a tales fines. Por lo tanto, se considera que la CVC - como propuesta de valor- permitiría una empresa más sólida, aceptada, con mejor reputación de marca y apta para generar rentabilidad económica y desarrollo social.

- La industria textil ha sido bastante cuestionada puesto que demostró ser la causante de una gran cantidad de problemáticas sociales y ambientales. Por lo tanto, la CVC - además de ser un importante diferenciador- resultaría ser una estrategia eficaz contra dicha amenaza, la cual permitiría mejorar la reputación y la confianza en la industria y en las empresas que la conforman.
- Resulta paradójico que diferentes autores y expertos manifiestan que las marcas sostenibles se encuentren en aumento al igual que los formatos *FastFashion*. Sin embargo, lo anterior deja en evidencia un mercado dividido por sus preferencias y la imperiosa necesidad de una marca capaz de reconciliar tales diferencias, es decir, una empresa que pueda ofrecer sustentabilidad a precios razonables y con un diseño agradable a los consumidores.
- Los consumidores se encuentran en constante evolución y, por lo tanto, las distintas industrias se deben adaptar a las nuevas exigencias del mercado.  
Actualmente, las mujeres -a nivel mundial- están empezando a buscar marcas que replacen los estereotipos de belleza por valores como el empoderamiento, la libertad, la honestidad y el propósito Sin embargo, tal fenómeno recién empieza a adquirir fuerza en Colombia y muchas marcas no se han percatado de tal cambio.  
Por lo tanto, se pretende que la comunicación se convierta en otro factor diferencial del presente proyecto a fin de afirmar el conocimiento y la importancia que se otorga a la consumidora.
- Un cambio que –también- ha repercutido en el mercado -y que el proyecto busca aprovechar- es el aumento de la compra *on-line* en productos de lencería. La adaptación de los nuevos canales –tales como páginas web, Facebook e Instagram- le permite a la empresa ofrecer mayor facilidad e innovación en el proceso de compra, comunicación más cercana y bidireccional y mayor rentabilidad.
- La implementación de procesos amigables con el medio ambiente -que además de ser una exigencia por parte de los consumidores- resulta ser una necesidad del

proyecto dado que al ser una empresa que busca velar por el desarrollo social debe cuidar cada uno de los aspectos que conforman la cadena de valor.

- Dadas las características del proyecto -en cuanto a la implementación de la CVC, la venta *on-line*, la comunicación acorde a la mujer moderna y los procesos amigables con el medio ambiente- se considera que sería un proyecto llamativo e innovador para el cliente y, por ende, sea motivo de rápido crecimiento y reconocimiento de la marca.

Además, el Plan de Aprendizaje permitiría aprovechar -de la mejor manera- las anteriores variables repercutiendo en áreas como la innovación, el marketing, la estrategia empresarial y la evaluación financiera, dado que a través de la retroalimentación de los clientes se obtiene información que facilitaría la satisfacción del consumidor.

- De igual manera, el Plan de Aprendizaje reduciría el tiempo de lanzamiento del negocio puesto que a través de un Producto Mínimo Viable y Anuncios Mínimos Viables se inicia el proceso de aprendizaje más rápido y, por lo tanto, se ganaría una ventaja amplia sobre competidores que busquen imitar la propuesta de valor.
- Si bien se espera que el negocio sea rentable, resulta imprescindible comunicar de manera efectiva la propuesta de valor. Por lo tanto, el marketing y sus variantes -tales como el marketing 3.0, el marketing para la mujer y el *Lean marketing*- permitirán un mejor acercamiento al consumidor y adecuar de la mejor manera la mezcla de marketing a los fines que cada variable gire entorno a la propuesta de valor.
- La idea de ser una empresa capaz de ofrecer tales características -principalmente- tiene como objetivo evidenciar que la manera de constituir, encaminar un emprendimiento y generar rentabilidad están ligados a crear valor en todos los entes del entorno de la empresa.
- Indiscutiblemente la estabilidad y crecimiento de Bogotá, Colombia, del sector de ropa interior y de la industria textil, son factores que permitirían el avance del proyecto dado que evitan la volatilidad del emprendimiento y permiten aprovechar variables como el reconocimiento, la tradición y la experticia.

- El reconocimiento con el que cuentan los textiles fabricados en Colombia – especialmente la ropa íntima- permitirían que el proyecto –en un futuro- pueda expandirse a nivel nacional e internacional y -por variables dadas por la propuesta de valor- sería capaz de competir con marcas extranjeras.
- Si bien la industria cuenta con grandes oportunidades también se le atribuyen amenazas importantes, tales como los nuevos entrantes, los productos sustitutos y la escasez de proveedores de materiales ecológicos. Lo anterior podría afectar el proyecto a mediano y largo plazo, por lo tanto se deben implementar de manera constante, el análisis de las 5 fuerzas de Porter y el FODA, a los fines de establecer una planeación estratégica acorde a un entorno cambiante como el actual.
- No existe una única manera de gerenciar y encaminar una empresa. Por lo tanto, el emprendimiento debe estar actualizando su conocimiento teórico a los fines de implementar conceptos y teorías tales como las que permitieron enriquecer la presente investigación, tales como la CVC, el *Lean Startup*, *Lean Marketing* y el *Marketing 3.0*.
- Desde sus inicios la marca debe velar por ser ejemplo de innovación en procesos y adquisición de nuevas tecnologías, en especial a los fines de incrementar la competitividad y velar por la protección del medio ambiente.
- Los métodos de investigación permiten un acercamiento más profundo al entorno de las empresas. En el presente caso permitieron conocer mejor la industria y el concepto de la CVC, segmentar y elegir el target adecuado, además de determinar variables importantes de la mezcla de marketing, tales como fijar el precio más acorde, la implementación de la comunicación, el proceso de venta y las características funcionales del producto.

Dado lo anterior -y que el presente proyecto corresponde a un Plan de Aprendizaje- resulta importante realizar investigaciones regularmente a los fines de mantener la satisfacción del consumidor y la innovación en la empresa.

- Resulta posible que la empresa deba tomar decisiones que puedan cambiar su rumbo inicial, sin embargo, tales decisiones no deben permitir que se pierda el control del negocio, sino por el contrario, gestar el desarrollo del proyecto.

#### **IV.4 Propuesta**

El presente proyecto cuenta con el objetivo de aportar ideas a los fines de implementar un emprendimiento de lencería orientado a la CVC en la ciudad de Bogotá, Colombia.

Resulta importante destacar que -al ser un plan de aprendizaje- los planteamientos presentados a continuación podrían variar conforme sea la retroalimentación del mercado.

##### Oportunidad de mercado

En la investigación realizada en los capítulos anteriores, se evidenció una oportunidad de negocio que buscaría ser aprovechada en el presente emprendimiento.

En la actualidad se están gestando cambios importantes, puesto que los consumidores aspiran que las marcas de la industria textil interactúen de manera diferente con ellos. Es decir, actualmente los consumidores -principalmente las mujeres- esperan marcas honestas, con comunicación más acorde al contexto actual, un mayor apoyo a la evolución social y ambiental y nuevos modelos de negocio que utilicen herramientas tecnológicas de manera innovadora.

##### Definición del modelo negocio

A los fines de aprovechar tal oportunidad se propone Propouse Lingerie, empresa dedicada a la fabricación y comercialización de prendas de lencería para mujeres en la ciudad de Bogotá.

El emprendimiento ofrece un producto con un diseño sensual, cómodo y de excelentes cualidades funcionales. Sin embargo, su propuesta de valor radica principalmente en ser un emprendimiento que permite a las mujeres apoyar el crecimiento personal y profesional de otras mujeres que actualmente se encuentran en estado de vulnerabilidad.

Tal propósito se busca cumplir a través de la implementación de una cadena de valor eficiente en donde se mejoren de manera continua las actividades y los procesos internos de la empresa a los fines de incrementar la productividad de la misma y lograr que sean beneficiosos para el medio ambiente y la sociedad.

Las acciones que se plantean a los fines de lograr la CVC en Propouse Lingerie son las siguientes:

- Desarrollo de proveedores: Se buscará crear relaciones fuertes con proveedores que suministren materiales sustentables a los fines de incentivar el crecimiento de empresas que trabajen por iniciativas innovadoras y responsables.
- Uso eficiente de recursos: Se realizará un constante estudio a fin de aprovechar los recursos que se emplean en los procesos productivos de la empresa, principalmente en temas de aprovechamiento del agua, de la energía, de los residuos sólidos y, de tal manera, aumentar la productividad del emprendimiento y reducir el impacto ambiental y social que se genera en una empresa perteneciente a la industria textil.
- Desarrollo del talento humanos: Se ofrecerán créditos de estudio condonables a fin de lograr que el talento de la empresa pueda acceder a la Educación Superior.  
El beneficiario del programa deberá aportar ideas y proyectos que puedan ser implementados en Propouse Lingerie. Además, se ofrecerá la oportunidad de contar con trabajos de medio tiempo con una remuneración justa y, de tal manera, los beneficiarios puedan cumplir sus deberes académicos.  
Dado lo anterior, se pretenderá realizar acuerdos con Universidades y Cajas de Compensación.
- Modelo de negocio eficiente: Se propone un modelo de ventas *on-line* y por suscripción con un Producto Mínimo Viable (un conjunto de lencería cada tres meses por un año), el cual permite planificar ingresos futuros, eliminar gastos, tales como el pago de los puntos de venta, la fuerza de venta, disminuir el gasto de los servicios públicos, y de los costos de fabricación.  
Lo anterior permite obtener una fuerte ventaja competitiva y disponer de mayores recursos a fin de apoyar la educación de mujeres en estado de vulnerabilidad.

De igual manera y dado que la empresa vela por el desarrollo de una propuesta de valor efectiva, se añade la responsabilidad con el medio ambiente, puesto que incorpora materiales orgánicos y, además, emplea comunicación responsable, la cual busca remplazar el uso de estereotipos por el desarrollo de la mujer.

Se pretende que tales beneficios agregados al producto básico incentiven a las clientes potenciales a elegir a Propouse Lingerie sobre otras marcas de lencería.

### Target

El presente proyecto se dirige a mujeres de edades comprendidas entre los 18 a 25 años, de estratos 3 y 4 de la ciudad de Bogotá, que demuestren afinidad con las problemáticas sociales y ambientales y, además, sean de personalidades curiosas, responsables, empáticas, reflexivas y positivas.

Dadas las características de la población elegida, la pauta principalmente se realizará a través de anuncios digitales en Instagram y Facebook.

### Misión

Aventurarse en una propuesta diferente en el marco de lo que hoy es la industria textil al proponer una alternativa en donde las mujeres, los socios y nosotros nos sintamos agradados del producto, de contribuir con el medio ambiente y a la sociedad mientras hacemos crecer este sueño.

### Visión

Ser una marca reconocida por ser capaz de apoyar la evolución de las mujeres y de la sociedad a través de buscar reducir la pobreza y aumentar la solidaridad de género, el amor a si mismo y al prójimo.

### Valores

- Honestidad
- Empatía
- Amor
- Empoderamiento
- Solidaridad

### Objetivos estratégicos

- Recuperar la inversión en un periodo no mayor a 10 meses.
- Realizar ventas de \$945.079.330 en el primer año.
- Contar con una utilidad no menor a \$215.273.575 en el primer año.
- Reducir costos de fabricación de 4,25% en el primer año.

- Invertir el 20% de las ventas anuales en la Creación de Valor Compartido.
- Registrar un crecimiento de ventas promedio del 23% anual.
- Alcanzar el primer año una participación de mercado del 2,5% de lencería en la ciudad de Bogotá.

A continuación se presentan algunas imágenes sobre la idea de negocio. Resulta importante mencionar que estos Cuadros se basaron en imágenes obtenidas de Adobe Stock (Licencia estándar)<sup>32</sup>.

### Identidad de marca

La siguiente imagen corresponde al imatipo de la idea de negocio conformado por cuatro iconos representados de la siguiente manera:

- Diamante: Unicidad y fuerza.
- Corazón: Amor.
- Flor: Vida.
- *Panty*: Negocio de lencería

### **Cuadro 53 – Imatipo Propouse**

**propouse** 

*Fuente: Elaboración propia (2019)*

---

<sup>32</sup> Información obtenida del sitio web: <https://stock.adobe.com/co/>, recuperado el 30/06/2019.

A continuación el empaque del producto en bolsa ecológica:

### Cuadro 54 – Empaque producto

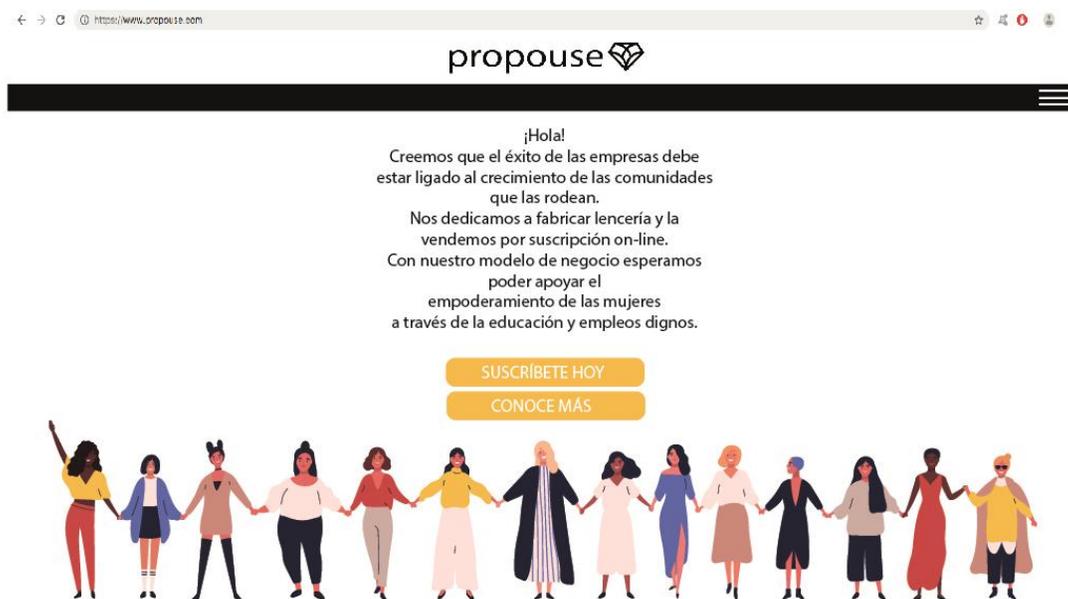


*Fuente: Elaboración propia (2019)*

### Página web

Las siguientes imágenes corresponden a la propuesta de página web en donde se explica el modelo de negocio al cliente potencial:

### Cuadro 55 – Página web



*Fuente: Elaboración propia (2019)*

## Cuadro 56 – Modelo de negocio

Lo que debes saber...

- 1 Vendemos conjuntos de lencería (Un brassier y un panty) por suscripción anual.
- 2 La entrega de cada conjunto se realiza cada tres meses y tiene un precio anual de: \$224.400.
- 3 Recibirás un hermoso conjunto de lencería según sean tus preferencias. Podrás elegir entre bralettes, push-up, basicos, pantys, cacheteros y más.
- 4 También podrás elegir entre tonos neutros y colores fuertes según tu estilo y necesidad.
- 5 Tu compra promueve el desarrollo de mujeres puesto que con nuestro crecimiento buscamos desarrollar de manera personal y profesionalmente a las mujeres que trabajan en propouse. Además destinamos el 20% de nuestros ingresos para capacitar a mujeres en estado de vulnerabilidad.

Fuente:

Elaboración propia (2019)

### IV.5 Aportes para futuras investigaciones

Tal el análisis realizado, en este apartado se ofrecen nuevos hilos conductores referidos a otras investigaciones que pueden encararse:

- Profundizar al respecto del concepto, usos y beneficios de la CVC a los fines de permitir la evolución y su aplicabilidad dentro de las empresas.
- Ampliar la investigación acerca de los cambios que se están gestando en la industria textil -en Colombia y a nivel mundial- a fin de mantener la empresa en constante actualización sobre contexto actual.
- Profundizar acerca de la comunicación y el marketing que las mujeres esperan por parte de las marcas de la industria textil y de belleza, puesto que -si bien se determinó la imperiosa necesidad de gestar un cambio- resulta necesario ahondar en el tema a fin de tomar las decisiones acertadas que permitan posicionar las marcas de manera eficaz.
- Analizar la ampliación de este negocio a otras ciudades del Ecuador y en países del exterior.

- Estudiar al respecto de potenciar este negocio con elementos novedosos como la inteligencia artificial<sup>33</sup>, el *big data*<sup>34</sup> y el *data analytics*<sup>35</sup>.

*“Si hacemos que los negocios se vean a sí mismos de forma diferente, y logren que otros los vean de forma diferente, podemos cambiar el mundo”*

---

<sup>33</sup> “La Inteligencia Artificial (IA) es la combinación de algoritmos planteados con el propósito de crear máquinas que presenten las mismas capacidades que el ser humano”. (Iberdrola S.A., s.f.).

<sup>34</sup> Según PowerData (s.f.), el *big data* se compone de conjuntos de datos de alto volumen, complejidad y gran velocidad de crecimiento y, por lo tanto, son de difícil captura, procesamiento o análisis mediante las tecnologías tradicionales.

<sup>35</sup> “*Data analytics* es un enfoque que implica el análisis de datos (*big data*, en particular) para sacar conclusiones. Al usar *data analytics*, las empresas pueden estar mejor equipadas para tomar decisiones estratégicas y aumentar su volumen de negocios”. (AT Internet, s.f.).

## BIBLIOGRAFÍA

### Libros

- Ansoff, I. (1965). *Corporate Strategy*. Estados Unidos: McGraw-Hill, Inc.
- Barba, E. (2011). *Innovación: 100 consejos para inspirar y motivarla*. España: Libros de cabecera S.L.
- Camilleri, M. (2017). *Travel Marketing, Tourism Economics and the Airline Product: An Introduction to Theory and Practice*. Suiza: Springer International.
- Castro, C. (1993). *Mercadotecnia*. México: Editorial Universitaria Potosina.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the history of the industrial Enterprise*. Estados Unidos: M.I.T. Press.
- Collins, J. (2010). *Empresas que sobresalen: Por qué algunas sí pueden mejorar la rentabilidad y otras no*. España: Deusto S.A.
- Comisión Europea. (1995). *El libro verde sobre la innovación*. Luxemburgo: Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas.
- Córdoba, M. (2011). *Formulación y Evaluación de proyectos*. Colombia: Ecoe Ediciones.
- Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*. Estados Unidos: Harper & Row.
- Guerras, M. y Navas, J. (2007). *Dirección estratégica de la empresa: Teoría y aplicaciones*. España: S.L. Civitas Ediciones.
- Hernández, R. (2001). *Metodología de la Investigación* (2ªed.). México: McGraw-Hill.
- Johnson, L. y Learned, A. (2005). *No piense en color rosa: Qué hace que las mujeres compren*. Colombia: Grupo Norma.
- Kotler, P. (1996). *Dirección de Mercadotecnia* (8ªed.). México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing* (11ªed.). México: Pearson, Prentice Hall.
- Kotler, P., Kartajaya, H., y Setiawan, I. (2010). *Marketing 3.0: From products to customers to the human spirit*. Estados Unidos: John Wiley & Sons.
- Labin, J. Gallucci, C. y Sircurello, C. (2009). *Dirección de Marketing: Gestión estratégica y operativa de mercado*. México: McGraw-Hill.
- Lambert, T. (2000). *Instrumentos clave para la gestión empresarial*. España: Folio.

- Nelson, R. (1984). *Innovación*. Madrid: Aguilar.
- OCDE (2005). *Manual de Oslo: Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación* (3ªed.), España: Grupo Tragsa.
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio: Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. España: Deusto S.A.
- Porter, M. (2015). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los sectores Industriales y de la competitividad* (2ª edición reformada). México: Grupo Editorial Patria.
- Ries, E. (2012). *El método LEAN STARTUP: Como crear empresas con éxito usando innovación continua*. España: Deusto S.A.
- Sapag, N. (2011). *Proyectos de inversión: Formulación y evaluación*. (2ªed.). Chile: Prentice Hall.
- Steiner, G. (1983). *Planeación Estratégica, lo que todo director debe saber*. México: Continental.
- Troncoso, J. (2001). *Algunas teorías e instrumentos para el análisis de la competitividad*. Venezuela; IICA.
- Viniegra, S. (2007). *Entendiendo el Plan de Negocios*. Morrisville, Estados Unidos: Lulu Press.
- Weinberger, K. (2009). *Plan de negocios: Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*. Perú: USAID

### **Artículos**

- Armijo, M. (2011). Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público, *Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), CEPAL, Naciones Unidas, Santiago de Chile, Chile*.
- Avery, J., Miguel, M. y Urdapilleta, L. (2015, octubre). Paez. *Harvard Business School Case 316-085, Massachussets, Estados Unidos*.
- Banco Mundial. (2018). *Doing Business 15th year, A World Bank Group Flagship Report, Washington D.C., Estados Unidos*.
- Cano, M. y Olivera, D. (2008). Algunos Modelos de planeación, *Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores: Universidad de Veracruzana, Xalapa, México*.

- Cámara de Comercio de Bogotá. (2015a). Premio Valor Compartido: Caso Daviplata, *Cámara de Comercio de Bogotá, Bogotá, Colombia.*
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2015b). Premio Valor Compartido: Caso Securitas, *Cámara de Comercio de Bogotá, Bogotá, Colombia.*
- Carhuallanqui. (2013). Manual autoformativo Formulación y evaluación de proyectos, *Universidad continental, Modalidad Virtual, Lima, Perú.*
- Castrillón, J. y Jiménez, E. (2017). El papel de los estereotipos en la publicidad, *Universidad Católica de Manizales, Programa de publicidad, Manizales, Colombia.*
- Garralda, J. (1999). La Cadena de Valor, *IE Business Publishing: IE Business School, Madrid, España. (ed. Rev).*
- Lorenzo, A. (2012). Conceptos de Estrategia Empresarial, *Escuela de organización industrial, Unión europea, Madrid, España.*
- Mallo, P. et al. (2004). Análisis de Costo-Volumen-Utilidad bajo condición de incertidumbre, *XXVII Congreso Argentino de profesores universitarios de costos, Tandil, Argentina.*
- Mullins, J., Walker, O., Boyd, H. Y Jamieson, B. (2013). Marketing, *Edinburgh Business School: Heriot-Watt University, Edimburgo, Escocia.*
- Paris, J y Viltard, L. (2017). Innovación y Creación de Valor Compartido (CVC), *Palermo Business Review, (15). Buenos Aires, Argentina.*
- Pasqual, J. (2007). Los criterios Valor Actual Neto y Tasa Interna de Rendimiento, *Revista electrónica sobre la enseñanza de la economía pública. E-publica.*
- Porter, M. (2008, enero). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia, *Harvard Business Review. Edición América Latina, Santiago de Chile, Chile.*
- Porter, M. y Kramer, M. (2011, enero). La creación de Valor compartido, *Harvard Business Review. Edición América Latina, Santiago de Chile, Chile.*
- Pryor, L. (s.f). How women buy, and what it means for your marketing plan, *Brogan and Partners, Michigan, Estados Unidos.*
- Quintero, J. y Sánchez, J. (2006). La cadena de valor: una herramienta del pensamiento estratégico, *TELOS: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales, 8(3), Maracaibo, Venezuela.*

Robinson, J. (2016). La miseria de Colombia. *Revista Desarrollo y Sociedad*, (76), Bogotá, Colombia.

Santana, E. Rom, J. Fodevila, J. y Mir, P. (2015). El sexismo y los estereotipos en la publicidad y el cine: Análisis comparativo, *Opción 31(1)*, Maracaibo, Venezuela.

Viltard, L. (2015, octubre 25). The death of the business plan: More than ever, learning plans and not business plans are meant to analyze most of business growth alternatives, *Independent Journal of Management & Production (IJMP)*, 6(4), San Pablo, Brasil.

### **Cátedras**

Alterson, M. (2018). *Amenazas a la estrategia*. Universidad de Palermo, Catedra de Advanced Strategy Analysis.

### **Tesis**

Campos, F. (2014). *Aplicación de un sistema de planificación estratégica y control de gestión de una organización sin fines de lucro: Caso ONG psicólogos voluntario*. (Tesis de Maestría). Universidad de Chile, Chile.

Gándara, J. (2004). *Método para determinar el punto de equilibrio operativo de una empresa constructora de instalaciones eléctricas*. (Tesis de Maestría). Instituto tecnológico de la construcción, México.

González, M. (2001). *Modelo para evaluar un Proyecto de inversión de una empresa Biotecnológica* (Tesis de Maestría). Universidad Autónoma de Nuevo León, México.

Guerra, C. (2001). *Evaluación de un programa de Capacitación para operarios de una empresa maquiladora de ropa*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

### **Páginas Web**

Abad, M. (2017, junio 6). *¿Qué es la cadena de valor de una empresa? Información obtenida del sitio web: <https://blog.teamleader.es/que-es-la-cadena-de-valor-de-una-empresa>*, recuperado el 06/03/2019.

- Adobe Stock. (s.f.). *Adobe Stock*. Información obtenida del sitio web: <https://stock.adobe.com/co/>, recuperado el 30/06/2019.
- American Marketing Association. (2013, julio). *Definitions of Marketing*. Información obtenida del sitio web: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing/>, recuperado el 28/02/2019.
- Appear Hear. (2018, febrero 6). *The best practices of building a fashion Brand*. Información obtenida del sitio web: <https://www.appearhere.co.uk/inspire/blog/the-best-practices-of-building-a-fashion-brand>, recuperado el 15/03/2019.
- Arcela, Alfredo. (2014). *El Marketing 3.0: mejorando nuestro entorno*. Información obtenida del sitio web: [https://www.researchgate.net/publication/285590636\\_El\\_Marketing\\_3\\_0\\_mejorando\\_nuestro\\_entorno](https://www.researchgate.net/publication/285590636_El_Marketing_3_0_mejorando_nuestro_entorno), recuperado el 06/03/2019.
- Arias, C. (s.f.). *Proceso de segmentación, targeting y posicionamiento*. [Video]. Universidad de los Andes Información obtenida del sitio web: <https://es.coursera.org/lecture/marketing-verde/video-proceso-de-segmentacion-targeting-y-posicionamiento-MWOYc>, recuperado el 6/03/2019.
- AT internet. (s.f.). *Data analytics*. Información obtenida del sitio web: <https://www.atinternet.com/es/glosario/data-analytics/>, recuperado el 25/06/2019.
- Banco de la Republica. (s.f.). *Tasas de captación diarias*. Información obtenida del sitio web: Información obtenida del sitio web: <http://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/tasas-captacion-diarias>, recuperado el 28/04/2019.
- Beattie, A. (2018, marzo 9). *The Pitfalls of Porter's 5 Forces*. Información obtenida del sitio web: <https://www.investopedia.com/articles/investing/103116/pitfalls-porters-5-forces.asp>, recuperado el 18/02/2019.
- Blank, S. (2013, mayo). *Why The Lean Start-Up Changes Everything?*, Harvard Business Review. Información obtenida del sitio web: <https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything>, recuperado el 18/02/2019.
- Brigard Urrutia. (s.f.). *Indicadores económicos*. Información obtenida del sitio web: <https://bu.com.co/es/indicadores-macroeconomicos>, recuperado el 22/01/2019.

Cámara de Comercio de Bogotá. (s.f.). *Sostenibilidad y Valor Compartido*. Información obtenida del sitio web:

<https://www.ccb.org.co/Transformar-Bogota/Sostenibilidad-y-Valor-Compartido>,

recuperado el 02/07/2019.

Cámara de Comercio de Bogotá. (2011). *Cartilla Práctica. Guía para al formulación y elaboración de tu Plan Empresa*. Información obtenida del sitio web:

<http://hdl.handle.net/11520/18795>, recuperado el 22/01/2019.

Cámara de Comercio de Bogotá. (2017, noviembre 21). *Balance de la Economía de la Región Bogotá-Cundinamarca*. Información obtenida del sitio web:

<http://hdl.handle.net/11520/8810>, recuperado el 22/01/2019.

Cámara de Comercio de Bogotá. (2018, febrero). *Industria textil colombiana 2018: telas inteligentes y tendencias ecológicas*. Información obtenida del sitio web:

<https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-Prendas-de-Vestir/Noticias/20182/Febrero-2018/Industria-Textil-Colombiana-2018-telas-inteligentes-y-tendencias-ecologicas>, recuperado el 02/08/2019.

Cernuda, G. (2012). *My M2W Manifiesto '12*. Información obtenida del sitio web:

<https://ellasdeciden.com/m2w-de-chicago-marketing-poder-y-mujer/>, recuperado el 03/03/2019.

Colombia Empresaria. (2018). *La calidad de la industria textil colombiana aporta más de 8% al PIB*. Información obtenida del sitio web:

<http://colombiaempresarial.com.co/2018/08/13/la-calidad-de-la-industria-textil-colombiana-aporta-mas-de-8-al-pib>, recuperado el 22/01/2019.

Cunillera, J. (s.f). *Determinación de la inversión inicial para un emprendimiento*.

Información obtenida en el sitio web:

<http://www.ocw.uned.ac.cr/eduCommons/direccion-de-extension-universitaria/programa-de-desarrollo-gerencial/tutorias/anexo-3-version-web>,

recuperado el 25/02/2019.

Dane. (s.f.). *¿Cuántos somos?* Información obtenida del sitio web:

<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/censo-nacional-de-poblacion-y-vivenda-2018/cuantos-somos>, recuperado el 09/04/2019.

- Davivienda. (s.f.). *¿Qué es Daviplata?* Información obtenida del sitio web: [https://daviplata.com/wps/portal/daviplata/Home/QueEsDaviPlata!/ut/p/z1/hY7BDoIwEES\\_hQNXdgUU462gQY3R4EGhFwOmFkyhpFT4fWs8kWCc2-68mQxQSIE2eV\\_xXFeyyYW5M7q4BYmP28ifHWMSbTBBN9itLx5i7MP1H0CNjT9E00TpBEIwPLvhp-DkTgKjjj1QLmTxnUuawlyoIo9mGLKeSnzLrVuu5WNNg7D4HApuWDOXdY2TkVK2WIIxyS0dYrPuegPxLLeIhg6wg!/dz/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/](https://daviplata.com/wps/portal/daviplata/Home/QueEsDaviPlata!/ut/p/z1/hY7BDoIwEES_hQNXdgUU462gQY3R4EGhFwOmFkyhpFT4fWs8kWCc2-68mQxQSIE2eV_xXFeyyYW5M7q4BYmP28ifHWMSbTBBN9itLx5i7MP1H0CNjT9E00TpBEIwPLvhp-DkTgKjjj1QLmTxnUuawlyoIo9mGLKeSnzLrVuu5WNNg7D4HApuWDOXdY2TkVK2WIIxyS0dYrPuegPxLLeIhg6wg!/dz/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/), recuperado el 20/03/2019.
- Dinero. (2015a, julio 31). *La mitad de los bogotanos pertenecen a estrato 1 y 2.* Información obtenida del sitio web: <https://www.dinero.com/economia/articulo/dinamica-pobreza-bogota-estratos/211771>, recuperado el 09/04/2019.
- Dinero. (2015b, septiembre 24). *El negocio de zapatos más especial del mundo.* Información obtenida del sitio web: <https://www.dinero.com/empresas/articulo/la-estrategia-negocio-toms-shoes-2015/213874>, recuperado el 20/03/2019.
- Dinero. (2017, agosto 6). *Hilando delgado: Así le va a la industria textil colombiana.* Información obtenida del sitio web: <https://www.dinero.com/edicion-impresanegocios/articulo/industria-textil-se-discute-en-el-marco-de-colombiamoda/246284>, recuperado el 28/01/2019.
- Dinero. (2018a, junio 3). *Bogotá, una ciudad cada vez más visible a nivel internacional para hacer negocios.* Información obtenida del sitio web: <https://www.dinero.com/inversionistas/articulo/bogota-es-atractiva-para-hacer-negocios-por-juan-perez/256099>, recuperado el 03/08/2019.
- Dinero. (2018b, agosto 8). *Así puede crecer en su organización por medio de estrategias.* Información del sitio web: <https://www.dinero.com/edicion-impresamanagement/articulo/la-importancia-de-tener-una-estrategia-en-los-negocios/261436>, recuperado 06/03/2019.
- Economipedia. (s.f.). *Tasa de descuento.* Información obtenida del sitio web: <https://economipedia.com/definiciones/tasa-descuento.html>, recuperado el 22/01/2019

- Edgett, S. (2015). *El modelo de proceso de Idea-a-Lanzamiento (Stage-Gate): Una Visión Integral*. Información obtenida del sitio web: <https://www.stage-gate.com/wp-content/uploads/2018/06/wp10spanish.pdf>, recuperado el 22/02/2019.
- Espinosa, R. (2014, mayo 6). *Marketing Mix*. Información obtenida del sitio web: <https://robertoepinosa.es/2014/05/06/marketing-mix-las-4ps-2/>, recuperado el 06/03/2019.
- El Espectador. (2018a, agosto 8). *¿Por qué la industria textil es la más contaminante después del petróleo?* Información obtenida del sitio web: <https://www.elespectador.com/noticias/medio-ambiente/por-que-la-industria-textil-es-la-mas-contaminante-despues-del-sector-petrolero-articulo-805061>, recuperado el 02/08/2019.
- El Espectador. (2018b, noviembre 8). *Las cifras que no concuerdan en Bogotá*. Información obtenida del sitio web: <https://www.elespectador.com/noticias/bogota/las-cifras-que-no-concuerdan-en-bogota-articulo-822650>, recuperado el 09/04/2019.
- El Espectador. (2019a, enero 13). *Desigualdad en Colombia: el avance no es suficiente*. Información obtenida del sitio web: <https://www.elespectador.com/economia/desigualdad-en-colombia-el-avance-no-es-suficiente-articulo-834409>, recuperado el 02/08/2019.
- El Espectador. (2019b, abril 13). *Bogotá se posiciona como destino de inversión por sus ventajas competitivas*. Información obtenida del sitio web: <https://www.elespectador.com/economia/bogota-se-posiciona-como-destino-de-inversion-por-sus-ventajas-competitivas-articulo-850358>, recuperado el 02/08/2019.
- El Observatorio de Desarrollo Económico de Bogotá. (2016). *La economía bogotana a través del Observatorio*. Información obtenida del sitio web: <http://observatorio.desarrolloeconomico.gov.co/>, recuperado el 22/01/2019.
- Emma, L. (s.f.). *Esta estrategia de marketing hará que su negocio prospere más rápido*. Información obtenida del sitio web: <https://www.finanzaspersonales.co/columnistas/articulo/marketing-que-es-el-lean-marketing-y-cuales-son-las-5-tecnicas-para-aplicarlo/75397>, recuperado el 6/03/2019.

Entrepreneur. (2011, abril 29). *Calcula tu participación de mercado y punto de equilibrio*.

Información obtenida del sitio web:

<https://www.entrepreneur.com/article/264164>, recuperado el 12/04/2019.

Equipo Editorial buenos Negocios. (2013, enero 21). *Inversión inicial: errores típicos*.

Información obtenida del sitio web: <https://www.buenosnegocios.com/inversion-inicial-errores-tipicos-n258>, recuperado el 22/02/2019.

Exito. (s.f.). *Supermercados Exito*. Información obtenida del sitio web:

<https://www.exito.com/>, recuperado el 28/04/2019.

García, J. (2018, enero 8). *Economía colombiana 2017- 2018: ¿el fin de la desaceleración y el inicio de la recuperación?* Información obtenida del sitio web:

<https://www.razonpublica.com/index.php/econom-y-sociedad-temas-29/10789-econom%C3%ADa-colombiana-2017-2018-el-fin-de-la-desaceleraci%C3%B3n-y-el-inicio-de-la-recuperaci%C3%B3n.html>, recuperado el 28/01/2019.

Finanzas Personales. (s.f.). *Finanzas Personales*. Información obtenida del sitio web:

<https://www.finanzaspersonales.co/>, recuperado el 28/04/2019.

Finca Raíz. (s.f.). *Finca Raíz*. Información obtenida del sitio web:

<https://www.fincaraiz.com.co/>, recuperado el 28/04/2019.

Gómez, J. (2016). *Si va a hacer planeación estratégica, recuerde esto...* Información obtenida del sitio web:

<https://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/si-va-a-hacer-planeacion-estrategica-recuerde-esto-por-jorge-gomez/231507>, recuperado el 06/03/2019.

González, Y. (s.f.). Ebook: *¿Qué es el Lean marketing?* Información obtenida del sitio web:

<http://yeraygonzalez.es/ebook-que-es-el-lean-marketing/>, recuperado el 6/03/2019.

Greene, F. y Hoop, C. (2018, mayo 18). *When should entrepreneurs write their business plans?*, Harvard Business Review. Información obtenida del sitio web:

<https://hbr.org/2018/05/when-should-entrepreneurs-write-their-business-plans>, recuperado el 05/02/2019.

Hanlon, A. (2018, octubre 31). *The segmentation, targeting and positioning model*.

Información obtenida del sitio web: <https://www.smartinsights.com/digital-marketing-strategy/customer-segmentation-targeting/segmentation-targeting-and-positioning/>, recuperado el 6/03/2019.

- Hausmann, R. (2015, agosto 21). *¿Es el capitalismo la causa de la pobreza?* Información obtenida del sitio web: <https://www.project-syndicate.org/commentary/does-capitalism-cause-poverty-by-ricardo-hausmann-2015-08/spanish>, recuperado el 02/07/2019.
- Iberdrola S.A. (s.f.). *¿Somos conscientes de los retos y principales aplicaciones de la Inteligencia Artificial?* Información obtenida del sitio web: <https://www.iberdrola.com/innovacion/que-es-inteligencia-artificial>, recuperado el 20/06/2019.
- Instituto Mexicano de Mejores Prácticas Corporativas. (s.f.). *¿Qué son las mejores prácticas corporativas?* Información obtenida del sitio web: <http://www.immpc.org.mx/mejores-practicas-corporativas>, recuperado el 09/03/2019.
- Instituto de Estrategia y Competitividad de Harvard. (s.f.). *The five forces*. Información obtenida del sitio web: <https://www.isc.hbs.edu/strategy/business-strategy/Pages/the-five-forces.aspx>, recuperado el 28/01/2019.
- Invest in Bogotá. (2017). *¿Por qué Bogotá?* Información obtenida del sitio web: <https://es.investinbogota.org/por-que-bogota>, recuperado el 22/01/2019.
- Jiménez, D. (2014, agosto 19). *¿Buenas o Mejores Prácticas?: La Diferencia Que Nadie Te Contará*. Información obtenida del sitio web: <https://www.pymesycalidad20.com/mejores-practicas-diferencia.html>, recuperado el 15/03/2019.
- Kenton, W. (2018a, mayo 22). *Value Chain*. Información obtenida del sitio web: <https://www.investopedia.com/terms/v/valuechain.asp>, recuperado el 18/02/2019.
- Kenton, W. (2018b, julio 17). *Best Practices*. Información obtenida del sitio web: [https://www.investopedia.com/terms/b/best\\_practices.asp](https://www.investopedia.com/terms/b/best_practices.asp), recuperado el 15/03/2019.
- Kenton W. (2019, febrero 20). *SWOT Analysis*. Información obtenida del sitio web: <https://www.investopedia.com/terms/s/swot.asp>, recuperado el 14/02/2019.
- Kienyke. (2017, agosto 17). *Con este proyecto, Medellín fortalecerá su industria textil*. Información obtenida del sitio web: <https://www.kienyke.com/emprendimiento/escuela-de-alto-liderazgo-busca-fortalecer-industria-textil-en-medellin>, recuperado el 29/01/2019.

- Kienyke. (2018, enero 18). *La delicada pero prometedor industria textil en Colombia*. Información obtenida del sitio web: <https://www.kienyke.com/tendencias/moda/estado-industria-textil-colombia>, recuperado el 29/01/2019.
- Knook.net. (s.f.). *FastFashion*. Información obtenida del sitio web: <http://knook.net/es/cieeconcom/marketing-es/fast-fashion/>, recuperado el 28/01/2019.
- La República. (2014, mayo 7). *Davivienda, Nestlé, Corona y Lacteos Capo Real, líderes en valor compartido*. Información obtenida del sitio web: <https://www.larepublica.co/responsabilidad-social/davivienda-nestle-corona-y-lacteos-campo-real-lideres-en-valor-compartido-2118866>, recuperado el 20/03/2019.
- La República. (2016, septiembre 24). *Leonisa, Éxito y Carmel son las empresas líderes en el segmento de ropa interior*. Información obtenida del sitio web: <https://www.larepublica.co/empresas/leonisa-exito-y-carmel-son-las-empresas-lideres-en-el-segmento-de-ropa-interior-2424226>, recuperado el 22/01/2019.
- La Republica. (2018, diciembre 30). *Alza del salario mínimo es la mayor al promedio en ocho años*. Información obtenida del sitio web: <https://www.larepublica.co/economia/alza-del-salario-minimo-es-la-mayor-mayor-al-promedio-en-ocho-anos-2810497>, recuperado el 28/04/2019.
- La Republica. (2019, junio 28). *El Dane reveló que la tasa de desempleo nacional en mayo se ubicó en 10,5%*. Información obtenida del sitio web: <https://www.larepublica.co/economia/el-dane-revelo-que-la-tasa-de-desempleo-nacional-se-ubico-en-mayo-en-105-2879218>, recuperado el 02/08/2019.
- La Vanguardia. (2018, agosto 20). *¿Por qué no paran de caer las ventas de Victoria's Secret?* Información obtenida del sitio web: <https://www.lavanguardia.com/moda/moda/20180820/451386515730/victoria-secret-caida-ventas.html>, recuperado el 06/03/2019.
- Lorenzo. (2018, marzo 8). *Buenas prácticas empresariales orientadas al empoderamiento femenino*. Información obtenida del sitio web: <http://www.corresponsables.com/actualidad/buenas-practicas-mujeres-2018>, recuperado el 15/03/2019.

- Mall&Retail. (s.f.). *Mapa de la moda en Colombia III Parte (Ropa Interior)*. Información obtenida del sitio web: [https://www.mallyretail.com/index.php?id=&id\\_news=79](https://www.mallyretail.com/index.php?id=&id_news=79), recuperado el 22/01/2019.
- Manzano, C. (2015, septiembre). *Cómo fortalecer el análisis FODA en la formulación de estrategias*. Información obtenida del sitio web: <http://www.ptolomeo.unam.mx:8080/xmlui/bitstream/handle/132.248.52.100/8229/Tesis.pdf?sequence=1>, recuperado el 15/02/2019.
- Megias, J. (s.f.). *Lean canvas, un lienzo de modelos de negocios para startups*. Información obtenida en el sitio web: <https://javiermegias.com/blog/2012/10/lean-canvas-lienzo-de-modelos-de-negocio-para-startups-emprendedores/>, recuperado el 28/01/2019.
- Mercado Libre. (s.f.). *Mercado Libre*. Información obtenida del sitio web: <https://www.mercadolibre.com.co/>, recuperado el 28/04/2019.
- Minuto 30. (2018, febrero 14). *Industria textil Colombiana 2018: Telas inteligentes y tendencias ecológicas*. Información obtenida del sitio web: <https://www.minuto30.com/industria-textil-colombiana-2018-telas-inteligentes-y-tendencias-ecologicas/573057/>, recuperado el 28/01/2019.
- More, M. (2015, marzo 15). *Qué es el Modelo Canvas y cómo aplicarlo a tu negocio*. Información obtenida del sitio web: <https://www.iebschool.com/blog/que-es-el-modelo-canvas-y-como-aplicarlo-a-tu-negocio-agile-scrum/>, recuperado el 28/01/2019.
- Orús, C. (2019, febrero 26). *Las buenas prácticas a seguir por la industria textil para proteger el entorno*. Información obtenida del sitio web: <https://www.interempresas.net/Textil/Articulos/234661-Las-buenas-practicas-a-seguir-por-la-industria-textil-para-proteger-el-entorno.html>, recuperado el 15/03/2019.
- Ponce, O. (2012). *Marketing 3.0*. Información obtenida del sitio web: <http://www.orlandoponcepolanco.com/2012/10/marketing-30.html>, recuperado el 06/03/2019.
- Portafolio. (2018a, marzo 6). *Aumenta la participación de las mujeres en el mercado laboral*. Información obtenida del sitio web:

- <https://www.portafolio.co/economia/empleo/aumenta-la-participacion-de-la-mujer-en-el-mercado-laboral-514940>, recuperado el 02/08/2019.
- Portafolio. (2018b, agosto 8). *Valor compartido, clave para el desarrollo social*. Información obtenida del sitio web: <https://www.portafolio.co/negocios/valor-compartido-clave-en-el-desarrollo-social-519869>, recuperado el 20/02/2019.
- Portafolio. (2019, enero 22). *La industria textil del país da más señales de recuperación*. Información obtenida del sitio web: <https://www.portafolio.co/negocios/la-industria-textil-del-pais-da-mas-senales-de-recuperacion-525507>, recuperado el 22/01/2019.
- PricewaterhouseCoopers. (s.f.). *Doing Business in Colombia*. Información obtenida del sitio web: <https://www.pwc.com/co/es/publicaciones/doing-business-in-colombia.html>, recuperado el 22/01/2019.
- ProColombia. (s.f.a). *Impuesto en Colombia*. Información obtenida del sitio web: <https://www.inviertaencolombia.com.co/como-invertir/impuestos.html>, recuperado el 28/04/2019.
- ProColombia. (s.f.b). *La lencería colombiana*. Información obtenida del sitio web: <http://www.procolombia.co/compradores/es/explore-oportunidades/la-lencer-colombiana>, recuperado el 22/01/2019.
- ProColombia. (s.f.c). *¿Por qué invertir en Colombia?*. Información obtenida del sitio web: <https://www.inviertaencolombia.com.co/por-que-colombia.html>, recuperado el 22/01/2019.
- ProColombia. (s.f.d). *Régimen de las zonas francas*. Información obtenida del sitio web: <https://www.inviertaencolombia.com.co/zonas-francas-y-otros-incentivos.html>, recuperado el 28/01/2019.
- ProColombia. (s.f.e). *Ropa Interior*. Información obtenida del sitio web: <http://tlc-eeuu.procolombia.co/oportunidades-por-sector/prendas-de-vestir/ropa-interior>, recuperado el 12/04/2019.
- Power Data. (s.f.). *Big Data: ¿En qué consiste? Su importancia, desafíos y gobernabilidad*. Información obtenida del sitio web: <https://www.powerdata.es/big-data>, recuperado el 25/06/2019.
- Rahim, H. (2017, mayo 4). *What is innovation and how can businesses foster it?* Información obtenida del sitio web: <https://www.telegraph.co.uk/connect/better->

[business/innovation/what-is-innovation-and-how-can-businesses-foster-it/m](https://www.semana.com/contenidos-editoriales/moda-asi-lo-hacemos/articulo/crecimiento-de-colombia-en-la-industria-de-la-moda/533732)

recuperado el 06/03/2019.

Revista Semana. (2017, julio 24). *La moda no es para seguirla sino para exportarla.*

Información obtenida del sitio web: <https://www.semana.com/contenidos-editoriales/moda-asi-lo-hacemos/articulo/crecimiento-de-colombia-en-la-industria-de-la-moda/533732>, recuperado el 22/01/2019.

Revista Semana. (2017, julio 25). *Cómo compran los colombianos.* Información obtenida

del sitio web: <https://www.semana.com/contenidos-editoriales/moda-asi-lo-hacemos/articulo/comportamiento-de-compra-de-ropa-en-los-colombianos/533736>, recuperado el 28/01/2019.

Revista Semana. (2018, julio 14). *Colombia es ahora la sede predilecta de las multinacionales en la región.* Información obtenida del sitio web:

<https://www.semana.com/economia/articulo/empresas-extranjeras-escogen-a-colombia-para-instalar-su-produccion/575185>, recuperado el 02/08/2019.

Revista Semana. (2019, mayo 21). *La industria textil va con toda.* Información obtenida del

sitio web: <https://www.semana.com/hablan-las-marcas/articulo/la-industria-textil-va-con-toda/616306>, recuperado el 02/08/2019.

Reyes, T. (2018, 16 de abril). *Evaluación de proyectos: Paso a paso.* Información obtenida

del sitio web: <https://claseejecutiva.emol.com/articulos/tomas-reyes/evaluacion-de-proyectos-paso-a-paso/>, recuperado el 22/02/2019.

Ruta Medellín. (2018, enero 30). *Nuevos consumidores: El secreto para sobrevivir en la industria textil.* Información obtenida del sitio web:

<https://www.rutanmedellin.org/es/tendencias/item/nuevos-consumidores-el-secreto-para-sobrevivir-en-la-industria-textil>, recuperado el 28/01/2019.

Securitas. (s.f.). *Programa de Vigilancia Inclusiva.* Información obtenida del sitio web:

<https://www.securitas.com.co/Sostenibilidad/vigilancia-inclusiva/>, recuperado el 20/03/2019.

Symplifica. (s.f.). *Salario mínimo 2019.* Información obtenida del sitio web:

<https://symplifica.com/salario-minimo-2019>, recuperado el 28/04/2019.

SPW. (2014). *Evaluación de proyectos.* Información obtenida del sitio web:

<http://www.spw.cl/proyectos/evaluacion.htm>, recuperado el 22/02/2019.

Toms Official Site. (s.f.). *The Toms Story*. Información obtenida del sitio web: <https://www.toms.com/about-toms>, recuperado el 20/03/2019.

Villa, C. (2018, diciembre 1). *El lean marketing: ¿Otra novedad?* Información obtenida del sitio web: <https://www.larepublica.co/analisis/carlos-fernando-villa-gomez-400403/el-lean-marketing-otra-novedad-2800397>, recuperado el 06/03/2019.

## ANEXOS

### ANEXO I

#### *Formulario de encuesta a consumidores potenciales*

**EMPRESA DE LENCERÍA ORIENTADA A LA CREACIÓN DE VALOR  
COMPARTIDO (CVC)  
ENCUESTA**

*Lic. Jennifer Gómez Celis*

*jenigomcel@hotmail.com*

*(No se requerirán más de 4 minutos para completar esta encuesta. Desde ya agradecemos su tiempo).*

#### **Objetivos y marco en el que se realiza esta encuesta**

Esta encuesta se realiza dentro del marco de una tesis de MBA a ser presentada en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Palermo, Argentina. No cuenta con otro fin que el de estudiar y profundizar el estado del tema bajo revisión.

#### **Aclaraciones**

La información contenida en esta encuesta será tratada bajo la mayor confidencialidad y su utilización será solamente académica.

En caso de no poder contestar alguna de las preguntas, se agradece que sea completado el resto del formulario para permitir continuar con la investigación.

#### **Empresa de lencería orientada a la Creación de Valor Compartido (CVC)– Definición y Alcances**

La empresa de lencería orientada a la CVC resulta ser un negocio que ofrece conjuntos de lencería para mujer (sujetadores y bragas) y cuenta con muchos elementos comunes a otro tipo de empresas como Leonisa, Oysho y Touché, puesto que ofrece productos de altos estándares de calidad y diseños sofisticados.

La principal diferencia entre la empresa de lencería orientada a la CVC y otras empresas de lencería tradicionales resulta ser el modelo de negocio que permite ayudar a mujeres colombianas en condición de vulnerabilidad a través de las compras que realice la consumidora.

De igual manera, la empresa se destaca por su compromiso social y ambiental, puesto que busca disminuir el impacto negativo que genera el proceso productivo, a través de telas no contaminantes y salarios justos.

**CUESTIONARIO**

Nombre: \_\_\_\_\_

Edad: 18 a 25 años \_\_ 26 a 35 años \_\_ 36 a 49 años \_\_ más de 50 años \_\_

Profesión: \_\_\_\_\_

Fecha en que se completa esta encuesta: \_\_\_\_\_

1. ¿Cuánto gasta usualmente en un conjunto de lencería? (Pesos colombianos COP)

- a. Menos de \$30,000
- b. De \$30,050 a \$50,000
- c. De \$50,050 a \$80,000
- d. De \$80,050 a \$110,000
- e. Más de \$110,000

2. ¿Cuántas veces al año compra lencería?

- a. 1 a 3 veces
- b. 4 a 6 veces
- c. 6 a 9 veces
- d. 9 a 12 veces

3. Podría indicar qué tan importantes son para usted las siguientes características a la hora de comprar lencería:

(5 es muy importante y 1 no importante)

	1	2	3	4	5
Comodidad:	__	__	__	__	__
Diseño (Colores y estampados):	__	__	__	__	__
Precio:	__	__	__	__	__
Variedad:	__	__	__	__	__
Forma y ajuste:	__	__	__	__	__

4. Podría indicar qué tan importante es para usted que una marca de lencería garantice los siguientes atributos:

(5 es muy importante y 1 no importante)

	1	2	3	4	5
Materiales amigables con el medio ambiente:	___	___	___	___	___
Pago justo a los empleados:	___	___	___	___	___
Compromiso por el desarrollo social:	___	___	___	___	___
Fabricación en Colombia:	___	___	___	___	___

5. ¿Se siente identificada con la comunicación de alguna marca de lencería?

a. SI \_\_\_ b. NO \_\_\_

Si la respuesta fue NO indique algunos motivos: \_\_\_\_\_

6. Si la respuesta fue SI ¿Con cuál marca?:

(Si su respuesta fue NO, siga a la siguiente pregunta)

- a. Leonisa
- b. Lili Pink
- c. Tania
- d. Victoria Secret
- e. Oysho
- f. Otra (indique cuál): \_\_\_\_\_

7. ¿Con cuál de las siguientes frases se siente más identificada?

- a. Prefiero comprar lencería clásica que me haga sentir cómoda y tranquila
- b. Me gusta la lencería con encajes y diseños que me haga sentir sensual en mi vida cotidiana
- c. Me gustan los diseños de última tendencia
- d. Prefiero colores llamativos y alegres en mi lencería
- e. Otra (indique cuál): \_\_\_\_\_

8. Teniendo en cuenta que existe la venta de lencería por catalogo y por internet, ¿Qué tan importante es para usted probarsela antes de comprarla?

(5 es muy importante y 1 no importante)

1    2    3    4    5  
—   —   —   —   —

9. ¿Ha comprado lencería por internet?

a. SI \_\_\_\_\_ b. NO \_\_\_\_\_

(Si su respuesta fue SI, siga a la pregunta 13)

10. Si la respuesta anterior fue SI, ¿Cómo fue su experiencia?

(5 es excelente y 1 muy mala)

1    2    3    4    5  
      —   —   —   —   —

11. Si la respuesta en la pregunta 10 fue NO, ¿Compraría lencería por internet?

a. SI \_\_\_\_\_ b. NO \_\_\_\_\_

12. Si la respuesta anterior fue NO, indique la razón:

- a. Es muy importante probarme la lencería
- b. No confié en los pagos por internet
- c. No estoy acostumbrada a comprar nada *on-line*
- f. Prefiero ir al local físico
- g. Otra (indique cuál): \_\_\_\_\_

13. Si la respuesta en la pregunta 9 fue SI, ¿En cuánto tiempo prefiere recibir su pedido?

- a. Siguiendo día
- b. Puedo esperar hasta dos días hábiles

- c. Puedo esperar hasta 4 días hábiles
  - d. Me es indiferente
14. ¿Se interesa en problemáticas relacionadas al papel de la mujer dentro de la sociedad?
- a. SI \_\_\_\_\_
  - b. NO \_\_\_\_\_
15. ¿Con cuál de las siguientes afirmaciones se siente más identificada?
- a. Me considero activista, siempre estoy participando en marchas y propagando ideales sobre lo que considero correcto
  - b. Cuando tengo tiempo participo en debates sociales y políticos
  - c. Considero que a través de mis decisiones diarias puedo ayudar a las personas pero no me involucro en el activismo
  - d. No me interesa participar en ninguna forma de activismo
  - e. Otra (indique cuál): \_\_\_\_\_
16. ¿Le interesaría ayudar a otras mujeres en condición de vulnerabilidad a través de sus compras?
- a. SI \_\_\_\_\_
  - b. NO \_\_\_\_\_
17. ¿Adquiriría una suscripción o membresía para recibir lencería cada mes, teniendo en cuenta que sus compras ayudarían a mujeres en estado de vulnerabilidad?
- a. SI \_\_\_\_\_
  - b. NO \_\_\_\_\_
18. ¿Qué piensa de la nueva propuesta de la empresa de lencería, donde las mujeres puedan ayudar a otras mujeres a través de sus compras?
- a. Me gustaría bastante
  - b. Me gustaría
  - c. Me es indiferente
  - d. Me gustaría poco
  - e. No me gustaría

19. Si la respuesta anterior fue “Me gustaría bastante” o “Me gustaría”, ¿Estaría dispuesto a pagar más por el producto, teniendo en cuenta que eso ayudaría a las mujeres en vulnerabilidad?

- a. SI \_\_\_\_\_ b. NO \_\_\_\_\_

20. Si la respuesta fue SI, ¿Cuanto estaría dispuesta a pagar de más por su conjunto de lencería?

- a. Menos del 20%
- b. 20% a 30% más de lo que usualmente paga
- c. 31% a 40% más de lo que usualmente paga
- d. Más de 40%

21. Por favor denos sus comentarios u opiniones sobre lo que piensa acerca de este concepto para el nuevo proyecto de lencería:

---

---

---

---

---

## ANEXO II

### Guía de entrevistas a informantes-clave

#### Detalle de los entrevistados

Los profesionales y especialistas entrevistados se muestran en el siguiente cuadro:

**Cuadro 57 – Profesionales y especialistas entrevistados**

			Entrevista		
Nombre y Apellido	País de origen	Posición/Antecedentes	Fecha	Modo	Duración
Javier Martínez	Colombia	Gerente de <i>Visual Merchandising</i> en Forever 21	30/03/2019	Telefónica	20 min.
Claudia Arquez	Colombia	Diseñadora de modas y fundadora de WithMe Lingerie	30/03/2019	Telefónica	45 min
Rosa Martínez	Colombia	Diseñadora de modas con experiencia de más de 40 años en la industria textil	30/03/2019	Personal	60 min.

*Fuente Elaboración propia*

#### Diseño de las entrevistas

Semi estructuradas, con las siguientes preguntas básicas:

- ¿Cuál es su trayectoria en la industria textil en Colombia?
- ¿Qué particularidades considera tiene el mercado de lencería/textil en Colombia?
- ¿Cuáles considera son los principales retos y oportunidades del mercado colombiano?
- ¿Su empresa implementa algún programa a los fines de disminuir el impacto ambiental o generar desarrollo social?
- ¿Cuál considera es el factor más importante en una empresa textil en Colombia?

# **CURRICULUM VITAE**

## **JENNIFER GÓMEZ CELIS**

8 de junio de 1996

Bogotá, Colombia

[jenigomcel@hotmail.com](mailto:jenigomcel@hotmail.com)

### **FORMACIÓN ACADÉMICA:**

#### **UNIVERSIDAD DE PALERMO**

Maestría en Dirección de Empresas con énfasis en Management Estratégico

*Buenos Aires, Argentina*

#### **POLITÉCNICO GRANCOLOMBIANO**

Profesional en Mercadeo y Publicidad

*Bogotá, Colombia*

### **FORMACIÓN COMPLEMENTARIA:**

#### **PRIMUS ENGLISH**

Inglés General

*Melbourne, Australia*

#### **UNIVERSIDAD DE PALERMO**

Riesgos y Rentabilidad para Inversiones Financieras y Reales

*Buenos Aires, Argentina*

#### **COMPUCLUB**

Photoshop – Illustrator CS5

*Bogotá, Colombia*

## **EXPERIENCIA LABORAL:**

### **COSMETICOS COLOMBIA**

Emprendedor Independiente

Periodo: Enero del 2014 a Actual

*Bogotá, Colombia*

### **PROCOLOMBIA**

Practicante de Ferias y Eventos BTL

Periodo: Julio del 2016 a Enero del 2017

*Bogotá, Colombia*

## **PREMIOS Y RECONOCIMIENTOS:**

Mejores Saber Pro 2015

Beneficiaria Beca Estímulos Económicos para la Formación de Posgrados en el Exterior - ICETEX 2017