



Fortalecimiento del Modelo de Negocio de L&S Lencería Sutil como Emprendimiento Virtual

Diana Carolina Beltrán Santos

Fabio Nelson Aldana Méndez

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Regional Santanderes

Sede Bucaramanga (Santander)

Programa Administración de Empresas

octubre de 2024

Fortalecimiento del Modelo de Negocio de L&S Lencería Sutil como Emprendimiento Virtual

Diana Carolina Beltrán Santos ID 819568

Fabio Nelson Aldana Méndez ID 819438

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Administrador de Empresas

Director

Sergio Andrés Gómez Mutis

Administrador de empresas

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Regional Santanderes

Sede Bucaramanga (Santander)

Programa Administración de Empresas

octubre de 2024

Contenido

Lista de tablas	6
Lista de figuras	7
Resumen.....	8
Abstract.....	9
Introducción.....	10
CAPÍTULO I. Generalidades.....	11
1 Identificación del modelo de negocio	11
1.1 Situación encontrada.....	11
1.2 Objetivos	12
1.2.1 Objetivo general	12
1.2.2 Objetivos específicos.....	12
1.3 Justificación	13
1.4 Marco Referencial	14
1.4.1 Marco teórico.....	14
1.4.2 Marco legal (Cuando sea pertinente)	15
1.5 Concepto de negocio	15
1.5.1 Descripción de la idea de negocios según modelo Canvas.....	15
1.5.2 Lienzo Canvas: resumen gráfico de la idea de negocios	24
1.5.3 Población	24
1.5.4 Muestra	25
1.5.5 Técnicas e instrumentos de recolección de información.....	25
1.6 Alcances y limitaciones	26
CAPÍTULO II Modulo de Mercado.....	28
2 Módulo de mercado.....	28
2.1 Investigación de mercado	28
2.1.1 Análisis del mercado.....	28
2.1.2 Identificación del cliente	30

2.1.3	Buyer person (Basándose en la segmentación)	30
2.1.4	Necesidades que se esperan satisfacer del cliente y consumidor	31
2.2	Análisis de competencia.....	32
2.3	Marketing Mix.....	34
2.4	Tendencias del mercado	37
CAPÍTULO III Modulo Técnico u operación		38
3	Modulo Técnico u operación.....	38
3.1	Descripción del Proceso	38
3.1.1	Ficha Técnica del Producto o Servicio	39
CAPÍTULO IV Modulo Organizacional		40
4	Estructura Organizacional	40
4.1	Misión y Visión	40
4.2	Valores corporativos.....	40
4.3	Objetivos estratégicos.....	41
Organigrama y Perfiles.....		42
4.3.1	Estructura orgánica.....	42
4.3.2	Organigrama	44
4.4	Constitución Empresa y Aspectos Legales.....	45
4.4.1	Forma legal de la empresa.....	45
4.4.2	Registro y constitución.....	45
4.4.3	Capital social	47
4.4.4	Requisitos legales y regulatorios	47
4.4.5	Impuestos y obligaciones fiscales.....	47
4.4.6	Protección de propiedad intelectual.....	48
4.5	Gastos de Puesta en Marcha	49
CAPÍTULO V Modulo Financiero.....		50
5	Modulo Financiero	50
5.1	Proyección de ventas.....	50
5.1.1	Costos y gastos de operación.....	51
5.1.2	Costo variable unitario	51

5.1.3	Costos fijos.....	52
5.2	Proyección de ingresos, costos y gastos	52
5.3	Estados financieros.....	53
5.3.1	Balance General (proyectado a 5 años)	53
5.3.2	Estado de Resultados (proyectado a 5 años).....	54
5.3.3	Flujo de caja (proyectado a 5 años)	55
5.4	Indicadores financieros.....	57
5.4.1	Punto de equilibrio	58
CAPÍTULO VI Impactos		59
6	Impactos.....	59
6.1	Impacto económico	59
6.2	Impacto social	59
6.3	Impacto ambiental.....	59
CAPÍTULO VII Conclusiones		61
7	Conclusiones.....	61
Referencias		64

Lista de tablas

<i>Tabla 1 Marco legal</i>	15
<i>Tabla 2 Modelo CANVAS</i>	24
<i>Tabla 3 Competidores</i>	32
<i>Tabla 4 Ficha técnica</i>	39
<i>Tabla 5 Trámites de registro</i>	49
<i>Tabla 6 Proyección ventas unidades</i>	50
<i>Tabla 7 Costos variables</i>	51
<i>Tabla 8 Costos fijos 2025</i>	52
<i>Tabla 9 Proyección ventas 2025</i>	53
<i>Tabla 10 Balance</i>	54
<i>Tabla 11 Estado Resultados Proyectado a 5 años</i>	55
<i>Tabla 12 Flujo de caja proyectado a 5 años</i>	56
<i>Tabla 13 Indicadores financieros</i>	57
<i>Tabla 14 Punto de equilibrio 2025</i>	58

Lista de figuras

<i>Ilustración 1 Perfil de la cliente L&S</i>	31
Ilustración 2 Organigrama	44

Resumen

La propuesta de grado busca fortalecer el crecimiento de L&S Lencería Sutil mediante el diseño de un plan de marketing digital y un rebranding estratégico. Los objetivos incluyen mejorar el posicionamiento de la marca, aumentar las ventas y expandir el alcance en el mercado colombiano. La metodología combina análisis de mercado y proyecciones financieras. Entre los elementos teóricos destacan el marketing digital y la gestión de marca. Se espera como resultado un incremento en las ventas y la fidelización de clientes que viven en municipios y ciudades lejanas del casco urbano

Palabras clave: Lencería, marketing digital, rebranding, posicionamiento, ventas, fidelización, pago contra entrega, logística, municipios de Colombia.

Abstract

The degree proposal seeks to strengthen the growth of L&S Lencería Sutil by designing a digital marketing plan and strategic rebranding. The objectives include improving brand positioning, increasing sales and expanding reach in the Colombian market. The methodology combines market analysis and financial projections. Theoretical elements include digital marketing and brand management. The expected result is an increase in sales and the loyalty of customers who live in municipalities and cities far from the urban center.

Keywords: Lingerie, digital marketing, rebranding, positioning, sales, loyalty, cash on delivery, logistics, municipalities in Colombia.

Introducción

L&S Lencería Sutil es un emprendimiento colombiano de lencería femenina que opera de manera 100% virtual, ofreciendo productos de alta calidad y alcance nacional, con especial énfasis en llegar a municipios y corregimientos alejados del país, gracias a alianzas con las grandes transportadoras del país. Este proyecto de grado tiene como objetivo desarrollar un plan de negocio integral que fortalezca el crecimiento y el posicionamiento de la marca, abordando aspectos estratégicos como el análisis del modelo Canvas, la investigación de mercado, la estructura organizacional, el marketing mix y los estados financieros.

La propuesta busca diseñar estrategias de marketing digital efectivas, optimizar procesos operativos y explorar oportunidades de mejora mediante un análisis detallado de los clientes, los canales de venta y los costos operativos. También se incluye una evaluación de las normativas legales y fiscales aplicables, como la Ley de Emprendimiento y el comercio electrónico en Colombia, asegurando que la empresa cumpla con los estándares regulatorios y éticos necesarios para su sostenibilidad.

Este proyecto no solo tiene como meta incrementar las ventas y la fidelización de las clientas, sino también consolidar a L&S Lencería Sutil como una marca confiable y moderna en el mercado digital. A través del desarrollo de estrategias innovadoras, se espera generar aprendizajes significativos sobre el uso del comercio electrónico y el marketing digital para pequeñas empresas en un entorno altamente competitivo.

CAPÍTULO I. Generalidades

1 Identificación del modelo de negocio

1.1 Situación encontrada

En Colombia, según el DANE el 23% de la población nacional vive en centros poblados o rural alejados de las cabeceras municipales y enfrentan dificultades para acceder a lencería femenina de alta calidad y variedad. La falta de tiendas especializadas en estas regiones limita sus opciones, lo que lleva a una escasez de oferta que no cubre las preferencias y necesidades de moda y comodidad de estas consumidoras. Además, las opciones de pago seguro son limitadas, lo cual desalienta la compra de productos de este tipo.

Este problema afecta directamente al segmento de clientes objetivo: mujeres entre 25 y 50 años, interesadas en moda y calidad, pero que residen en zonas con poca cobertura de tiendas de lencería y opciones de pago seguras. Para solucionar esta problemática, L&S Lencería Sutil ofrece una alternativa sólida al proporcionar lencería de alta calidad y variedad, utilizando una modalidad de pago contra entrega para generar confianza en el proceso de compra. La alianza estratégica con la transportadora Inter rapidísimo permite alcanzar más de 1,000 municipios en Colombia, cubriendo la necesidad de acceso y seguridad en el pago, que anteriormente era limitada en estas áreas.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

Fortalecer el emprendimiento de *L&S Lencería Sutil* mediante el diseño de estrategias para posicionarla como una marca de ropa interior femenina en el mercado digital, ofreciendo productos de alta calidad a precios competitivos y garantizando la cobertura en todo el territorio colombiano.

1.2.2 Objetivos específicos

Diseñar estrategias de marketing digital para incrementar la visibilidad y el compromiso de la marca en redes sociales como Instagram, Facebook y TikTok, con el objetivo de fidelizar a las clientas y aumentar las ventas, de esta manera crear una comunidad en redes sociales que se conviertan en fans de la marca.

Implementar herramientas tecnológicas como *Whatticket* y una *landing page* para mejorar la experiencia de compra de las clientas, garantizando un servicio ágil, eficiente y accesible desde cualquier dispositivo móvil.

Estructurar procesos internos en las áreas administrativas y comerciales mediante la asignación de nuevos cargos, esto permitirá mejorar la eficiencia operativa y garantizar una organización adecuada para soportar el crecimiento del negocio.

Ejecutar un plan de control financiero que permita evaluar la rentabilidad del negocio, optimizar los costos operativos y proyectar el crecimiento de los ingresos.

1.3 Justificación

Este proyecto aborda una necesidad existente en el mercado, capitaliza las tendencias de consumo actuales y ofrece una propuesta de valor diferenciada y relevante para las clientes. Con un enfoque en la calidad, la conveniencia y la confiabilidad, de seguro este nuestro proyecto tiene el potencial de generar un impacto positivo tanto en el mercado como en la vida de las mujeres colombianas. Actualmente, cientos de marcas de ropa interior han incursionado en el mercado digital, pero la mayoría de ellas se limita en la logística de envíos, además al ser prendas de marca sus precios son muy elevados haciendo muchas mujeres enfrenten dificultades para encontrar productos que satisfagan sus necesidades en términos de comodidad, estilo y durabilidad, lo que crea una oportunidad para ofrecer una alternativa que cubra estas necesidades de manera efectiva.

El objetivo de este proyecto es desarrollar una estrategia integral que permita a L&S Lencería Sutil establecer una presencia en el mercado digital, ofreciendo una experiencia de compra accesible y segura a través de la modalidad de pago contra entrega. La empresa busca, además, fortalecer su relación con el cliente mediante la distribución a más de 1,000 municipios en el país, con apoyo de aliados logísticos confiables. Esto no solo responde a la necesidad de accesibilidad, sino que también genera confianza en un mercado que a menudo es reacio a realizar compras en línea debido a problemas de confianza en el pago.

1.4 Marco Referencial

1.4.1 Marco teórico

En el ámbito del emprendimiento, Landström (2020) destaca que este concepto ha evolucionado hacia una construcción multidimensional, integrando perspectivas innovadoras como los ecosistemas de emprendimiento. Esta visión se enfoca en cómo los recursos locales y las interacciones entre actores del mercado pueden potenciar el desarrollo empresarial. Además, Shane y Venkataraman (2020) definen el emprendimiento como el proceso de descubrir y explotar oportunidades para desarrollar algo nuevo, subrayando la importancia del liderazgo y la innovación como pilares del crecimiento económico.

En cuanto al marketing digital, Breslin (2020) enfatiza la importancia de estrategias basadas en datos y en la personalización del contenido, abordando cómo las empresas pueden usar herramientas digitales para fidelizar clientes y aumentar el alcance de sus campañas. Estas estrategias son especialmente relevantes en entornos digitales competitivos, donde la interacción con los clientes a través de redes sociales y plataformas en línea se convierte en un diferenciador clave.

Respecto a la logística y ventas virtuales, el concepto de startups tecnológicas, como las planteadas por Vélez-Romero y Ortiz (2021), resalta el uso de tecnologías disruptivas para optimizar la distribución y venta de productos. Este enfoque subraya cómo las empresas orientadas al cliente, especialmente aquellas que operan exclusivamente en línea, pueden adaptarse rápidamente a las necesidades del mercado mediante procesos ágiles e innovadores.

Finalmente, en el área de gestión organizacional, Su (2020) propone que las pequeñas y medianas empresas adopten enfoques evolutivos, utilizando herramientas como el análisis estratégico multinivel para comprender las dinámicas internas y externas que afectan su crecimiento. Esta

perspectiva permite que las empresas sean resilientes frente a la incertidumbre del entorno y optimicen sus procesos internos para ser más competitivas

1.4.2 Marco legal (Cuando sea pertinente)

Tabla 1
Marco legal

Ley/Normativa	Descripción
Ley 1258 de 2008	Crea la figura de la Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.), una estructura empresarial flexible que permite responsabilidad limitada y procesos de constitución simplificados.
Ley 2069 de 2020 (Ley de Emprendimiento)	Busca promover y fortalecer los emprendimientos en Colombia. Incluye incentivos fiscales, acceso a líneas de crédito, capacitación gratuita y simplificación de trámites.
Ley 527 de 1999	Regula el comercio electrónico en Colombia. Establece la validez jurídica de las transacciones digitales y los mensajes de datos.
Ley 1581 de 2012	Define el régimen de protección de datos personales. Obliga a las empresas a garantizar la seguridad de la información de sus clientes y a solicitar su autorización para el tratamiento de datos.
Resolución 2109 de 2019	Reglamento Técnico Andino para el Etiquetado de Confecciones. Establece requisitos de información mínima en las etiquetas (composición, origen, cuidados) y armoniza la normativa en la Comunidad Andina.

Nota: elaboración propia, basado en normas y leyes del país

1.5 Concepto de negocio

1.5.1 Descripción de la idea de negocios según modelo Canvas

1.5.1.1 Segmento de clientes

L&S Lencería Sutil se enfoca en un nicho específico de mercado que incluye a mujeres de entre 25 y 50 años, residentes en municipios alejados. Este grupo se caracteriza por su comodidad y familiaridad con las compras en línea, lo que les permite navegar fácilmente por los procesos de pago y envío.

Prefieren la modalidad de pago contra entrega, lo que les brinda una sensación de seguridad y confianza en sus transacciones. Además, estas mujeres son clientes frecuentes de las oficinas de las transportadoras, lo que facilita la logística de entrega y asegura una experiencia de compra y pago ágil.

Tienen una clara necesidad de acceder a una oferta variada de estilos de ropa interior femenina. Buscan la comodidad de recibir sus pedidos directamente en sus municipios, lo que les permite disfrutar de la moda y la calidad sin tener que desplazarse a zonas urbanas.

1.5.1.2 Propuesta de valor

Esta propuesta se fundamenta en la inclusión de opciones de compra accesibles y seguras, adaptadas a las necesidades de las clientas. A través de una alianza estratégica con la transportadora Inter rapidísimo, se garantiza la entrega en más de 1,000 municipios del país, lo que permite extender el alcance y brindar comodidad a las clientes. Además, se ofrece la modalidad de pago contra entrega, lo que genera confianza y seguridad en el proceso de compra, algo que no se ve en otras marcas.

1.5.1.2.1 Descripción general de atributos físicos, funcionales y psicológicos del producto

Atributos Físicos:

Materiales de Alta Calidad: Las telas son suaves y duraderas que aseguran comodidad y resistencia, copas con varilla y realce que no se deforma con el uso, prendas de algodón que garantizan comodidad.

Variedad de Estilos: Se maneja una amplia gama de estilos, tallas y colores adaptándonos a los diferentes gustos y preferencias de las clientes.

Atributos Funcionales:

Comodidad en el Uso: Las prendas están diseñadas para proporcionar una experiencia de uso cómoda, sin comprometer la elegancia.

Facilidad de Compra: A través de la atención en línea, las clientas pueden explorar y adquirir productos desde la comodidad de su hogar, eligiendo la opción de pago que más les convenga.

Atributos Psicológicos:

Confianza y Seguridad: Al ofrecer el pago contra entrega y trabajar con transportadoras confiables, las clientas se sienten más seguras al realizar sus compras.

Empoderamiento: Al acceder a una variedad de lencería de calidad, nuestras clientas experimentan una sensación de empoderamiento y autoexpresión a través de la moda.

1.5.1.3 Canales de comunicación, distribución y venta

Canales de Comunicación: L&S Lencería Sutil utiliza campañas de Facebook Ads para atraer a su público objetivo y generar interés en sus productos. Estas campañas están diseñadas específicamente para impulsar las ventas y dirigir a los clientes potenciales hacia WhatsApp Business, donde pueden realizarse asesorías personalizadas, y se acompaña a la cliente hasta finalizar la compra.

Canales de Distribución: L&S opera de manera 100% virtual, tiene una alianza con la plataforma 99 Envíos para gestionar sus envíos, esta plataforma integra a las principales transportadoras del país, permitiendo a la marca organizar de manera eficiente la logística de distribución. Gracias a esta solución, los pedidos son recogidos en la bodega principal y se envían a los respectivos municipios, asegurando que las clientas reciban sus productos de manera oportuna y confiable.

Canales de Venta: El principal canal de venta se lleva a cabo a través de WhatsApp Business, donde las clientas pueden interactuar directamente con la asesora para realizar sus pedidos. Por este medio las clientes obtienen de manera ágil y rápido el catálogo actualizado con sus precios.

1.5.1.4 Relacionamiento con el cliente

L&S Lencería Sutil mantiene un relacionamiento cercano y personalizado con sus clientes a través de las siguientes estrategias:

Asesoría Personalizada Virtual: La empresa brinda un servicio de asesoría virtual a cada clienta, proporcionando información detallada sobre los materiales, estilos, tallas y colores de las prendas que desea adquirir. Este enfoque garantiza que cada clienta se sienta atendida y bien informada, facilitando así su proceso de compra.

Experiencia de Entrega Delicada: Como parte del valor agregado, las prendas se entregan con un especial cuidado. Cada pedido se entrega en bolsa de tull, acompañada de una tarjeta personalizada que lleva el nombre de la clienta. Además, se incluye un obsequio especial con el logo de L&S, el cual varía cada mes (opciones como chapstick, limas de uñas, crema de manos o peinadores de pestañas, cremas o gel antibacterial). Todo el conjunto se presenta en una caja tipo cojín o baúl, personalizada con el logo y nombre de la marca, brindando así una experiencia de compra agradable.

Seguimiento Post-Entrega: Después de la entrega del pedido, la marca se preocupa por conocer la experiencia de sus clientas. Se realiza un seguimiento para preguntar sobre su satisfacción con el pedido y cómo ha sido su experiencia general. Esta interacción no solo fortalece la relación con las

clientes, sino que también permite a la empresa recoger valiosa retroalimentación para mejorar continuamente su servicio.

1.5.1.5 Recursos claves requeridos

Servicios de Proveedores Directos:

Fabricantes: La marca tiene 3 proveedores directos especializados en la producción de lencería y ropa interior femenina, garantizando la calidad y variedad de los productos ofrecidos.

Modelaje: Se utiliza plataforma de Monomo para tener colaboraciones con modelos para la promoción y presentación de las prendas, lo que permite mostrar la estética y ajuste de los productos.

Transportadora: Alianza estratégica con la plataforma 99 envíos que tiene convenio con las transportadoras más grandes del país haciendo de las entregas un proceso confiable que asegura la distribución efectiva de los pedidos gracias a la cobertura que abarca más de 1,000 municipios del país.

Herramientas y Equipos Clave para los Procesos:

Atención Virtual:

Smartphones y Portátil Personal: Equipos utilizados por el equipo administrativo y comercial para gestionar las operaciones de atención al cliente y las ventas en línea.

Gestor de Inventario: Un profesional dedicado a la gestión del inventario, asegurando la disponibilidad de productos y el control de existencias, así mismo se encarga de realizar el empaque del pedido y entregar a la transportadora.

Inventario: Almacenamiento en una bodega ubicada en Bogotá, donde se organiza y gestiona el stock de productos.

Compras:

Principales: Lencería y ropa interior femenina, que constituyen el núcleo de la oferta de la empresa.

Secundarias: Obsequios personalizados que se incluyen en los pedidos, añadiendo un valor especial a la experiencia de compra.

1.5.1.6 Actividades claves requeridas

Proceso con proveedor: Se realizan dos procesos de compra, el primero se realiza en la ciudad de Bucaramanga (fabricante), con él se elige la talla, color y estilo, de las prendas los cuales son entregados de manera inmediata. El otro proceso de compra se realiza con un fabricante de la ciudad de Medellín, de la misma manera se eligen los modelos y estilos, las prendas solicitadas son enviadas directamente a la bodega de la empresa en la ciudad de Bogotá.

Procesos de venta: Todas las ventas se realizan por WhatsApp Bussines, la cliente elige los modelos y si confirma pedido antes de las 2 PM, se envía el mismo día, de lo contrario, se programa al día siguiente. Proceso envío: Se realiza por medio de la plataforma 99 envíos, la cual genera una guía con los datos del cliente, esta se envía a la persona encargada de la bodega en la ciudad de Bogotá, y la transportadora de Inter rapidísimo recoge el producto en la bodega hacia el destino final

1.5.1.7 Socios claves requeridos para generar redes con otros de iguales condiciones o alianzas con otros para fortalecer el negocio

L&S Lencería Sutil está conformada por sus dos dueños, Fabio Aldana y Carolina Beltrán, quienes gestionan el negocio y establecen alianzas estratégicas con los siguientes socios clave para asegurar el funcionamiento y crecimiento de la marca:

Proveedores de Lencería:

Hernán Gómez: Fabricante de ropa interior que provee productos como brasieres de copa, tangas y cacheteros, esenciales para la variedad en la oferta de productos de la marca.

Matilde: Especialista en la fabricación de lencería, quien suministra juegos de bralette y lencería completos, garantizando diseños atractivos y de alta calidad para satisfacer las expectativas del mercado.

Plataforma de Envíos y Pago:

99 envíos: Principal gestor de todos los envíos y cobros bajo la modalidad de pago contra entrega, facilitando una distribución amplia y la seguridad en el proceso de pago. Esta plataforma permite llegar a más de 1,000 municipios del país, cubriendo así las áreas remotas donde la oferta de lencería de calidad es limitada.

Plataforma de Modelos:

Monomo: Plataforma que ofrece servicios de modelos y edición de fotografías para el catálogo virtual. Este socio permite mantener una presentación profesional de los productos, mejorando el atractivo visual y la calidad del catálogo digital, lo que contribuye a una mejor experiencia de compra para los clientes.

1.5.1.8 Identificación de ingresos claves de la idea de negocios

Ventas de Prendas de Lencería:

Los precios de venta de las prendas oscilan entre \$46,000 y \$78,000.

El set de dos piezas "Azucena y Aloe" es el producto más vendido, con un precio de \$70,000, representando el 52% del total de las ventas.

Distribución de Ventas por la línea de Producto:

Ropa interior: Constituye el 82% de las ventas, siendo el segmento principal de la oferta de productos.

Lencería: Representa el 18% de las ventas, proporcionando una opción complementaria para los clientes interesados en conjuntos más elaborados.

Modalidades de Venta:

Ventas al detal: Representan el 84% de las ventas, orientadas al consumidor final.

Ventas al por mayor: Conforman el 16% de las ventas, ofreciendo precios especiales y beneficios para aquellos que desean emprender con la marca.

Modalidades de Pago:

Pago contra entrega: Representa el 92% de los pagos. Esta modalidad genera confianza en el cliente y es la opción de pago preferida, ya que permite la revisión del producto antes de su pago.

1.5.1.9 Identificación de costos claves de la idea de negocios

Costos de Producción y Venta:

Compra de Conjuntos: El costo promedio del conjunto más vendido es de \$24,500.

Pago de Envío contra Entrega: Cada envío tiene un costo aproximado de \$15,000, que cubre tanto la logística como el cobro al cliente en la entrega.

Empaque y Presentación: Caja, bolsa y tarjetas tienen un costo de \$2,200 por cada venta, asegurando una presentación adecuada y profesional de los productos.

Costos de Comercialización:

Pago de Corretaje de Venta: El corretaje o pago de empaque es de \$3,000 por cada venta.

Pauta Publicitaria por Producto: La inversión promedio en publicidad por producto es de \$6,300, destinada a campañas en redes sociales y plataformas digitales para impulsar la visibilidad y las ventas.


Costos Administrativos:

Salario del Administrador/Comercial: El costo promedio asignado para el administrador o encargado comercial es de \$11,800 por producto vendido, cubriendo las tareas de supervisión y gestión de ventas.

1.5.2 Lienzo Canvas: resumen gráfico de la idea de negocios

Tabla 2
Modelo CANVAS

CONCEPTO IDEA DE NEGOCIO

<p>8. SOCIOS CLAVE</p> <p>L&S Lencería Sutil está conformada por 2 dueños que son Fabio Aldana y Carolina Beltrán, para el funcionamiento, la marca maneja los siguientes proveedores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hernán Gómez Fabricante de ropa interior, provee: brasier de copa, tangas y cacheteros. • Matilde: Fabricante de lencería, provee todos los juegos de bralette y lencería. <p>Plataforma 99 envíos: Principal gestor para todos los envíos y cobros de pago contra entrega</p> <p>Monomo: Plataforma de modelos, los cuales prestan el servicio para la edición de las fotos para el catálogo virtual.</p>	<p>6. ACTIVIDADES CLAVE</p> <p>Proceso con proveedor: Elección de las prendas, estilos tallas y colores.</p> <p>Procesos de venta: Todas las ventas se realizan por WhatsApp Bussines.</p> <p>Proceso envío: Se realiza por medio de la plataforma 99 envíos, la cual genera una guía con los datos del cliente, la transportadora de Inter rapidísimo recoge el producto en la bodega hacia el destino final.</p> <p>7. RECURSOS CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Servicios de Proveedores directos: Fabricantes, modelaje, transportadora • Herramienta y equipo clave de procesos: • Atención virtual: Smartphone's, PC portatil • Inventario Bogotá • Personal: Administrador comercio (1) y Gestor de inventario (1) 	<p>1. PROPUESTA DE VALOR</p> <p>La marca ofrece a las clientes lencería femenina y ropa interior para dama de alta calidad y variedad, para aquellas mujeres ubicadas en municipios lejanos, donde la oferta es escasa y actualmente poco cubierta. Nuestro valor se basa en darle diferentes opciones de compra a la cliente y permitiendo la seguridad en el proceso de pago mediante la modalidad contra entrega. lo hacemos mediante una alianza con la transportadora interfaz, que llegan a más de 1,000 municipios del país con amplia cobertura.</p> <div style="text-align: center;">  </div>	<p>3. RELACIÓN CON CLIENTES</p> <p>El relacionamiento con los clientes se realiza actualmente de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Damos asesoría personalizada virtual: • Personalización de empaque. • Por último, después de saber que recibió el pedido se le pregunta sobre la experiencia y como le ha parecido todo. <p>4. CANALES DE DISTRIBUCIÓN</p> <p>campañas publicitarias por medio de Facebook ads: El anuncio dirige a las clientes a WhatsApp Bussines, desde allí se atienden y se toman pedidos. Suscripción a la plataforma de 99 envíos: Tiene convenio con las transportadoras de inter rapidísimo y Servientrega, por agilidad y por cubrir la mayor cantidad de poblaciones la mayoría de los envíos se hacen por Inter rapidísimo.</p>	<p>2. SEGMENTO DE CLIENTES</p> <p>El perfil que nuestros clientes comparten tiene las siguientes características:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Son mujeres entre los 25 y 50 años, que viven en municipios alejados del casco urbano. • Se encuentran acostumbradas a comprar por internet y conocen los procesos de pago y de envío. • Prefieren realizar pagos en modalidad contra entrega. • Están registradas en las oficinas de las transportadoras ya que son clientes frecuentes. • Tienen la necesidad de acceder a una oferta variada de estilos de ropa interior femenina con la comodidad de recibir en sus pueblos o municipios.
<p>9. ESTRUCTURA DE COSTOS</p> <p>Los costos más importantes son relativos al proceso de adquisición de mercancía, administración general y mercadeo, a continuación, se evidencian los costos promedios del producto comercializado:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Compra de conjuntos (Costo) \$23.500 – Ref. más vendida 2. Pago envío contra entrega \$15.000 3. Caja, bolsa y tarjetas: \$2.200 4. Pago corretaje de venta: \$3.000 5. Pauta Publicitaria X Producto: \$6.300 Prom. 6. Costo Administrador/Comercial \$11.800 Prom. 		<p>5. INGRESOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los valores de venta de nuestras prendas de lencería oscilan entre \$46,000 y \$78,000. Dentro de nuestra oferta, el set de 2 piezas "Azucena y Aloe" es el más vendido, con un precio de \$70,000, representando un 52% del total de nuestras ventas. • En términos de modalidades de venta, el 84% de nuestras ventas se realizan al detal, mientras que el 16% corresponde a ventas al por mayor. • Además, el 92% de nuestros pagos se efectúan mediante la modalidad de pago contra entrega. Este dato resalta la confianza y preferencia de nuestros clientes por este método de pago. • Como posibles fuentes adicionales de ingreso, hemos estado evaluando la posibilidad de incorporar una línea de pijamas y bodys para mujer. Nuestras clientas han preguntado frecuentemente estas prendas complementarias, lo que nos indica una fuerte demanda y una gran oportunidad para aumentar nuestras ventas. 		

Nota: Elaboración propia, basado en Osterwalder et al. (2005)

1.5.3 Población

La población representa el grupo completo de personas que L&S Lencería Sutil considera como su mercado potencial. En este caso, la población estaría conformada por:

Mujeres entre 25 y 50 años en Colombia, especialmente aquellas que valoran la moda y la calidad en lencería, están acostumbradas a realizar compras y recibir en las oficinas de inter rapidísimo.

Personas ubicadas en municipios alejados o en áreas rurales donde el acceso a productos de moda es limitado y se prefiere la modalidad de pago contra entrega.

Clientes que compran a través de canales digitales, como redes sociales o WhatsApp Business.

1.5.4 Muestra

Se llevó a cabo un muestreo no probabilístico, donde se entrevistaron 110 mujeres de diferentes municipios, muchas de corregimientos lejanos. La selección se realizó considerando los siguientes criterios:

Edad: Mujeres entre 25 y 50 años.

Ubicación: Residentes en municipios alejados, donde el acceso a lencería de calidad es limitado.

Experiencia de Compra: Mujeres que han realizado compras en línea anteriormente y que están familiarizadas con los procesos de pago y envío.

Preferencia de Pago: Aquellas que prefieren la modalidad de pago contra entrega, lo que les otorga mayor confianza al realizar compras.

Se eligió un muestreo no probabilístico debido a las características específicas de la población objetivo, concentrándose en un nicho donde la accesibilidad a productos de lencería es limitada. Este tipo de muestreo permitió enfocar la recolección de datos en mujeres que se alinean con el perfil de cliente de L&S Lencería Sutil, facilitando la obtención de información relevante y significativa para el desarrollo del proyecto.

1.5.5 Técnicas e instrumentos de recolección de información

Para obtener datos relevantes y específicos sobre la experiencia, necesidades y preferencias del público objetivo de L&S Lencería Sutil, se optó por la técnica de encuesta. Esta técnica es adecuada para

recolectar información directa y cuantificable de un grupo amplio de personas, permitiendo obtener una visión clara de las tendencias y patrones entre las clientas actuales y potenciales de la marca.

El instrumento principal de recolección de datos fue un cuestionario que contenía preguntas cerradas y abiertas. Este cuestionario fue diseñado para obtener información cuantitativa y cualitativa, permitiendo medir tanto la frecuencia de ciertas conductas como explorar las opiniones y percepciones de las clientas sobre la experiencia de compra con L&S Lencería Sutil. Las preguntas se enfocaron en aspectos como: características demográficas, datos sobre la edad y el municipio de residencia, preferencias de compra, modalidades de pago preferidas, experiencia previa en compras en línea y razones para elegir o preferir la modalidad contra entrega.

El cuestionario se aplicó a una muestra de 110 mujeres, seleccionadas a través de un muestreo no probabilístico. La mayoría de las encuestadas fueron a clientas actuales, lo que permitió obtener retroalimentación valiosa y relevante para la mejora de la propuesta de valor de la empresa. La encuesta fue administrada de manera virtual y telefónica.

1.6 Alcances y limitaciones

Alcances

Conocimiento Profundo del Cliente: La recolección de datos mediante encuestas a 110 mujeres permite obtener una comprensión detallada de las preferencias, necesidades y comportamientos de compra de las clientas actuales y potenciales. Esto ofrece una base sólida para ajustar estrategias de marketing y servicio al cliente.

Optimización de la Estrategia de Marketing: El análisis de los datos recolectados proporciona informaciones valiosas que pueden orientar las campañas de Facebook Ads, maximizando la efectividad de las campañas dirigidas hacia el perfil específico de cliente de L&S Lencería Sutil.

Mejoras en el Proceso de Venta y Distribución: La información obtenida permite evaluar y mejorar el proceso de compra, incluyendo la modalidad de pago contra entrega y la gestión logística a través de la plataforma 99 Envíos. Esto ayuda a optimizar la experiencia de compra y asegurar la satisfacción del cliente.

Limitaciones

Muestreo No Probabilístico: Al utilizar un muestreo no probabilístico, los resultados pueden no ser completamente representativos de la totalidad del mercado potencial de L&S Lencería Sutil, teniendo en cuenta que se utilizó un solo departamento para el estudio, esto podría limitar la generalización de los resultados a toda la población de interés.

Dependencia de Clientes Actuales: Como muchas de las mujeres encuestadas ya son clientas de L&S Lencería Sutil, las respuestas pueden estar influenciadas por experiencias previas con la marca. Esto podría reducir la objetividad en la evaluación de los atributos y servicios de la empresa, ya que las encuestadas pueden tener una percepción positiva debido a su familiaridad con la marca.

Falta de Información Competitiva Detallada: Dado que el estudio se basa principalmente en las clientas de L&S Lencería Sutil, puede no incluir un análisis profundo de los consumidores que prefieren a la competencia, lo que limita la comprensión completa del mercado y de las ventajas competitivas.

CAPÍTULO II Modulo de Mercado

2 Módulo de mercado

2.1 Investigación de mercado

La investigación de mercado para L&S Lencería Sutil se ha centrado en obtener información relevante sobre el perfil de cliente, sus comportamientos de compra, sus preferencias en lencería y las oportunidades para fortalecer la presencia de la marca en municipios alejados. Este estudio busca recopilar datos clave que guíen las estrategias de marketing, distribución y producto, mejorando la experiencia de compra y aumentando la lealtad de las clientas.

2.1.1 *Análisis del mercado*

Para conocer los diferentes segmentos y variables de las clientes de L&S Lencería Sutil, se usaron 2 fuentes de información principales. En primer lugar, se analizó el histórico de ventas del negocio que proporcionó una visión clara de las preferencias y comportamientos de las clientes a lo largo del tiempo. En segundo lugar, se llevó a cabo una recolección de datos a través del instrumento de encuesta dirigido a conocer las tendencias y preferencias de las clientes, en el cual participaron 110 personas.

Segmento geográfico: Basados en las dos fuentes de información recopiladas, se identificó que el 64% de las clientes reside en municipios o ciudades diferentes a las principales ciudades del país. En contraste, solo el 15% de las clientes se ubica en las principales ciudades Bucaramanga y Bogotá. Esta distribución geográfica destaca la importancia de atender y adaptar nuestras estrategias para las clientas que se encuentran en áreas menos urbanizadas.

Segmento demográfico: Las dos fuentes de información indican que el 68% de las clientes tiene entre 25 y 45 años. En cuanto al sexo, el 93 % de las compras las realizan mujeres, mientras que los hombres representan el 7%. Sin embargo, este porcentaje de compras realizadas por hombres aumenta significativamente, alcanzando el 22%, durante fechas especiales como, día de la Madre, día de la Mujer y Amor y Amistad. Este incremento en las compras por parte de los hombres corresponde principalmente a aquellos que están casados o en una relación.

Segmento actitudinal o psicográfico: Basado en fuentes secundarias y de la experiencia en el negocio se ha identificado que las clientes tienen un estilo de vida moderno, son mujeres con acceso a la tecnología y amantes de las redes sociales, donde tienen una clara preferencia por las compras en línea y confianza en pedir productos por este medio, además, muestran fuerte apoyo a negocios y emprendimientos nacionales.

Segmento conductual: Según encuesta aplicada, el 41% de las clientes tienen una frecuencia de compra de lencería y ropa interior femenina cada 2 o 3 meses frente a un 36% cada 6 meses.

En cuanto al rango de precios al que las mujeres están dispuestas a pagar por ropa interior y lencería femenina se destaca, con un 71% dispuesta a pagar entre 50 mil y 100 mil pesos, ajustándose a los precios ofrecidos por la marca CyC lencería femenina. Por otra parte, el 71% de las encuestadas ha tenido dificultades para encontrar ropa interior de calidad a precios justos en su área local, siendo otra gran oportunidad que se puede solucionar con esta propuesta y valor agregado.

En cuanto a las preferencias de compra en línea, la comodidad de comprar desde casa se posiciona como el principal factor motivador, con un 46% de las mujeres expresando esta preferencia, Además, el 98% de las encuestadas están dispuestas a esperar unos días adicionales por la entrega si

esto significa obtener productos de mejor calidad a precios más bajos, lo que indica una priorización de la calidad sobre la velocidad de entrega.

Por último, la preferencia de las clientes por realizar el pago contra entrega se hace notorio y se convierte en el método de pago favorito siendo un 59% las que eligieron este método por seguridad y comodidad a la hora de comprar.

2.1.2 Identificación del cliente

La identificación del cliente es muy importante para cualquier empresa que desee comprender y satisfacer las necesidades de su mercado objetivo. Para L&S Lencería Sutil, definir claramente quiénes son las clientes ideales implica segmentar el mercado en grupos con características y necesidades similares. Este proceso permite adaptar los productos y crear estrategias de marketing que vayan dirigidas a las consumidoras ideales y de esta manera maximizar la satisfacción del cliente

2.1.3 Buyer person (Basándose en la segmentación)

La cliente ideal de L&S Lencería Sutil es una mujer moderna, de entre 25 y 50 años, puede ser empleada o independiente con ingresos propios. Vive en una ciudad o en un pueblo con acceso limitado a tiendas físicas de lencería femenina, lo que la lleva a buscar variedad de productos en tiendas por internet. Pertenece a los estratos 2 a 4, debido a su estilo de vida, dispone de poco tiempo para salir de compras. Esta cliente valora la moda y está interesada en conocer las tendencias del mercado, lo que la convierte en una seguidora activa de las redes sociales. Además, confía en realizar compras por internet y participa en redes sociales, está en búsqueda de promociones y experiencias de compra atractivas. Le gusta invertir en sí misma, y opta por productos que le ofrezcan una buena relación calidad-precio.

Confía en las marcas que apoyan negocios nacionales y procura las opciones de compra segura, como el pago contra entrega.

Ilustración 1
Perfil de la cliente L&S



Nota: Elaboración propia, (2024)

2.1.4 Necesidades que se esperan satisfacer del cliente y consumidor

Basándonos en la pirámide de Maslow, las necesidades fisiológicas de las clientas de L&S Lencería Sutil se centran en la búsqueda de productos cómodos y de calidad que puedan usar diariamente sin causar incomodidades, mientras que las consumidoras necesitan ropa interior que les brinde bienestar físico y sea adecuada para el uso diario. En términos de necesidades de seguridad, las clientas requieren la garantía de una compra segura, especialmente con opciones de pago contra entrega, y las consumidoras buscan confianza en la calidad del producto y en la seguridad de las transacciones y entregas.

2.2 Análisis de competencia

Tabla 3
Competidores

Factores críticos o claves de éxito	Peso	L&S LENCERÍA		LAURA		HABBY		LEONISA	
		Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje
Calidad del producto	0.15	3	0,45	4	0,6	4	0,6	4	0,6
Precio	0.20	4	0.8	1	0.2	2	0.4	1	0.2
Servicio al cliente	0.10	3	0.3	2	0.2	2	0.2	2	0.2
Logística de envío	0.10	4	0.4	3	0.3	2	0.2	2	0.2
Asesoría de compra	0.08	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16
Modalidad de Pago	0.10	3	0.3	2	0.2	2	0.2	2	0.2
Reconocimiento marca	0.07	1	0.07	4	0.28	3	0.14	4	0.28
Variedad colores	0.10	3	0.3	1	0.1	2	0.3	3	0.3
Variedad tallas y estilos	0,05	1	0.05	4	0.2	4	0.2	4	0.2
Canales de venta	0,05	1	0.05	4	0.2	4	0.2	4	0.2
Total	1		2.96		2.44		2.6		2.54

Nota: Elaboración propia, (2024)

L&S Lencería Sutil se encuentra en una posición competitiva con un puntaje de 2.96, si bien, sus competidores son grandes empresas de muchos años en el mercado y de gran experiencia, analizando algunos puntos claves L&S logra superar a sus principales competidores Laura, Habby y Leonisa. La estrategia de precios y la logística de envío son fortalezas destacadas de L&S. Sin embargo, existen áreas importantes que requieren mejorar para tener un mejor reconocimiento en el mercado. Canales de venta y el reconocimiento de marca son aspectos en los que L&S puede invertir para mejorar su competitividad. Aunque la calidad del producto es aceptable, competidores como Laura y Leonisa tienen una mejor calificación en este aspecto, lo que sugiere la necesidad de

enfocarse en la percepción de calidad. Además, la innovación en la diversificación de las modalidades de pago y asesoría de compra presentan oportunidades para diferenciarse aún más en el mercado. En resumen, aunque L&S tiene una base sólida, debe abordar estas áreas de mejora para fortalecer su posición y expandir su influencia en el mercado de lencería femenina.

2.3 Marketing Mix

De acuerdo con el análisis del cliente y el perfil del consumidor, así como los resultados de la MPC de L&S Lencería Sutil respecto a los competidores del segmento del mercado, se identificaron estrategias clave de marketing. Según Kotler, Kartajaya y Setiawan (2017), en su libro *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*, se propone como una de las principales estrategias la creación de **experiencias de compra memorables (Experience)**. en los siguientes escenarios:

Redes Sociales: Realizar campañas en redes sociales que muestren la lencería en uso real, resaltar testimonios de clientes satisfechas y compartir contenido relacionado con moda y estilo, fortalecer la comunidad en Instagram y Facebook, teniendo en cuenta que actualmente L&S tiene una debilidad en el tema de redes sociales, es importante implementar nuevas estrategias que aumente la imagen de la marca en este medio, por eso es necesario que se contrate a una persona o agencia que tengas las habilidades y conocimiento en el manejo de redes sociales para que de esta manera se potencialicen y se empiece a crear comunidad y clientes desde estos canales.

Atención Personalizada: Con la atención personalizada a través de WhatsApp bussines y redes sociales, brindando asesoría sobre las prendas y seguimiento postventa para asegurar la satisfacción del cliente.

Rebranding: Fue necesario realizar un cambio de nombre y de logo a la marca, para crear una marca con una identidad sólida la misión es que cada mujer en Colombia, sin importar donde se encuentre, tenga la oportunidad de sentirse hermosa, cómoda y segura con prendas de alta calidad, en este proceso se implementó cambio de nombre, logo, paleta de colores, elementos gráficos, tipografías y variedad de logos.

Experiencia con el cliente: Asegurar que cada una de las prendas lleguen con la presentación adecuada, caja personalizada, bolsa y tarjeta con el nombre de la cliente, adicional a esto la cliente recibirá un detalle personalizado con la marca por la compra (Chapstick crema de manos o espejo). Lo anterior se apoya en acciones que actualmente L&S Lencería Sutil implementa, y según el seguimiento de estas ha generado resultados positivos, por lo que mantener y fortalecer estos espacios y procesos resulta ineludible.

Como segundo factor estratégico, la Omnicanalidad y Accesibilidad (**Everyplace**), es un característico de la propuesta de valor de la empresa, por lo que generar en torno a estas acciones estratégicas se ve representada en:

Logística de Envío: Mantener la eficiencia en la logística de envío, llegando a los diferentes municipios del país, dándole al cliente seguridad y satisfacción en la compra.

Integración de Canales: Utilizar redes sociales como Instagram y Facebook para promocionar productos, también creación de cuenta en TikTok y facilitar la compra directa desde landing page, de esta manera garantizar la automatización de las ventas y que no dependan de un solo canal. Con esta estrategia se pretende aumentar el número de ventas diaria y también se abre la posibilidad de contratar una persona más para apoyo en atención al cliente.

Presencia en Municipios: Asegurar la presencia en municipios y ciudades medianas mediante alianzas con transportadoras de mayor cobertura, aprovechando que la mayoría de las marcas líderes en el segmento, no tienen la cobertura a municipios lejanos. De manera que fortalecer los medios y canales utilizados actualmente para hacer llegar el producto al consumidor, es reconocer el diferencial que tiene la organización.

Para el caso del Valor Percibido y la Fidelización del Cliente (**Exchange**), se plantea, mantener los mecanismos de pago en el proceso de compra que promueven la confianza con los consumidores, así como fortalecer el proceso de envío del producto:

Seguridad de compra: Las clientes tienen la oportunidad de comprar prendas de alta calidad, y excelentes precios con el respaldo de pago contra entrega y la seguridad que llegará el pedido gracias a los convenios con las transportadoras.

Variación de Productos: Ampliar la gama de productos para incluir diferentes estilos y tallas, asegurando que cada cliente encuentre algo que se adapte a sus necesidades y preferencias.

Cobertura de envío: Gracias a los convenios con las transportadoras más grandes del país se logra llegar a cientos de municipios donde otras marcas no llegan.

Por último, la promoción de la marca y la propuesta de valor se plantea ser apoyada por medio de Fans de la marca (**Evangelism**), lo que implica una campaña especial:

Embajadores de Marca: Identificar y colaborar con embajadores de marca y micro-influencers que reflejen los valores de L&S y puedan promover la lencería entre sus seguidores.

Programas de Recomendación: Implementar programas de recomendación que incentiven a las clientes actuales a referir nuevos clientes, ofreciendo descuentos por recomendación exitosa.

Contenido Generado por el Usuario: Fomentar la creación de contenido generado por las clientes, como fotos y reseñas, para aumentar la visibilidad y credibilidad de la marca a través de experiencias reales. Estas estrategias abordan diversos procesos fundamentales para L&S Lencería Sutil, y surgen a partir del hecho de que muchas ya están siendo implementadas con éxito.

Según el diagnóstico interno, se propone mantener las estrategias que están dando buenos resultados y fortalecer aquellas áreas donde se han identificado debilidades. De esta manera, se busca consolidar las prácticas efectivas y mejorar en los aspectos que requieren atención, asegurando un crecimiento sostenible y competitivo para la compañía.

2.4 Tendencias del mercado

Crecimiento de las Compras en Línea y Pagos Contra Entrega

La pandemia aceleró las compras en línea creciendo en un 53% durante el año 2020, especialmente en categorías como ropa, zapatos accesorios. Muchas consumidoras, incluso en municipios alejados, se sienten cada vez más cómodas comprando a través de plataformas virtuales. Sin embargo, en este segmento sigue siendo importante la seguridad en las transacciones, lo que ha posicionado el pago contra entrega como la opción preferida de las clientes a la hora de comprar, esta tendencia beneficia a L&S, que ya ofrece esta modalidad.

Personalización de la Experiencia del Cliente

La personalización es clave en el mercado actual. Las clientas buscan experiencias de compra únicas y se sienten atraídas por marcas que ofrecen productos y servicios personalizados. En el caso de L&S, el detalle de incluir empaques personalizados y regalos en las compras responde a esta tendencia, generando un vínculo más cercano con cada clienta y fomentando la lealtad.

Marketing en Redes Sociales y Comunicación Cercana

Las redes sociales, especialmente Instagram y Facebook, se han convertido en plataformas esenciales para la venta de productos y servicios. Las clientes no solo buscan comprar, sino también conocer la historia de la marca, sus valores y los beneficios de cada producto. Para L&S, este enfoque en redes sociales permite conectar mejor con sus clientas, generando una comunicación creando así una comunidad fiel a la marca.

CAPÍTULO III Modulo Técnico u operación

3 Modulo Técnico u operación

3.1 Descripción del Proceso

L&S Lencería Sutil opera mediante un proceso práctico y sencillo que aborda la selección de prendas y materiales hasta la entrega del producto final.

Selección de Materiales y Diseño: Contamos con proveedores locales, como Hernán Gómez y Matilde, quienes realizan todo el proceso de producción y realización de nuevos estilos, también se encargan de la elección de materiales de alta calidad.

Almacenamiento y Gestión de Inventario: Las prendas son almacenadas en una bodega en Bogotá, una persona es la encargada de recibir toda la mercancía y organizarla en los estantes, también se encarga de mantener el inventario al día, y tiene la función de recibir los pedidos, empacarlos y entregarlos a la transportadora.

Distribución y Logística: Mediante la plataforma 99 Envíos, los pedidos se envían con opción de pago contra entrega, garantizando cobertura nacional y generando confianza en el proceso de compra, la transportadora recoge en la bodega y se encarga de entregar al destinatario y recaudar el dinero, posteriormente es subido el valor a la plataforma para ser desembolsado a la cuenta de la empresa.

3.1.1 Ficha Técnica del Producto o Servicio

Tabla 4
Ficha técnica

Ficha Técnica del Producto	
Nombre del producto	Set Azucena Brasier y Panty
Presentación:	Conjunto de brasier y panty.
Cantidad:	1 set (incluye 1 brasier y 1 panty).
Duración:	Depende del uso y cuidado, estimado entre 1 y 2 años.
Descripción del Producto o Servicio:	El Set Azucena es un conjunto de lencería diseñado para ofrecer comodidad y elegancia. El brasier cuenta con copas suaves, varilla y realce adecuado para un ajuste perfecto mientras que el panty está diseñado para brindar comodidad durante todo el día.
Variedades	<ul style="list-style-type: none"> • Tallas desde la S hasta la XL en tanga • Talla desde las 30 hasta la 38 en brasier • Colores: blanco, negro, rojo, vino tinto, azul rey, azul oscuro, lila, gris, beige y marfil
Materiales Utilizados:	<ul style="list-style-type: none"> • Tela principal: 85% Poliéster y 15% Elastano. • Encaje: 90% Nylon, 10% Spandex. • Forro del brasier: 100% Algodón.
Calidad y Control de Calidad:	Se solicita muestra de las prendas, se revisa costura, material, se hace proceso de lavado para verificar que las prendas no destiñan ni pierdan su forma
Orientaciones para el cuidado del producto:	<ul style="list-style-type: none"> • Lavar a mano • No usar blanqueador • No planchar • Detergente suave • Secar a la sombra
Presentación comercial:	Set de 2 piezas empacado en bolsa de tull y en caja personalizada, para envíos nacionales se entrega a la transportadora en bolsa de seguridad.
Costos de Adquisición	Set por \$22.000

Nota: Elaboración propia 2024

CAPÍTULO IV Modulo Organizacional

4 Estructura Organizacional

4.1 Misión y Visión

Misión

En L&S Lencería Sutil, tenemos como misión empoderar a las mujeres proporcionando lencería de alta calidad, comodidad, estilo y accesibilidad. Nos dedicamos a servir a nuestras clientas con productos cuidadosamente diseñados que realzan su confianza y belleza, ofreciendo una experiencia de compra excepcional y personalizada. Llegamos a cientos de municipios en todo el país, asegurando una compra segura con opciones de pago contra entrega, nos diferenciamos en el mercado como la opción preferida para lencería que inspira y celebra la individualidad de cada mujer.

Visión

Para el año 2029, L&S Lencería Sutil se convertirá en una empresa bien organizada y estructurada, logrando una expansión significativa en la venta al por mayor y estableciendo una red de distribución de la marca en todo el país aspiramos a que cientos de mujeres distribuyan nuestra marca, fortaleciendo nuestra presencia y reconocimiento en el mercado nacional de lencería.

4.2 Valores corporativos

En L&S Lencería Sutil, los valores corporativos reflejan lo que se quiere transmitir con los productos y procesos. Estos valores guían cada aspecto de la operación de la empresa y definen la experiencia que se ofrece a las clientas.

Calidad: valor representado en el compromiso de ofrecer productos de lencería y ropa interior femenina de alta calidad, combinando, comodidad y estilo. Cada prenda es elaborada con materiales de primera para así asegurar la satisfacción de las clientas.

Responsabilidad: presente cada una de las operaciones del negocio, desde la selección de materiales hasta la entrega de las prendas, brindando de una manera eficiente el servicio a las clientes

Servicio al Cliente: cada proceso de venta se caracteriza por la amabilidad, la atención personalizada y la satisfacción total del cliente. En cada interacción con las clientas se construye una experiencia positiva, ofreciendo soluciones rápidas y eficaces a cada una de sus necesidades.

Confianza en la Compra: L&S ofrece una experiencia de compra segura y transparente, apoyado a través de opciones de pago como la modalidad contra entrega, generando confianza entre las clientes.

4.3 Objetivos estratégicos

Expandir la Red de Distribución al por Mayor: Establecer alianzas estratégicas con mayoristas y aumentar el número de distribuidoras de la marca en un 15% en el año 2025 ofrecer programas de capacitación y soporte continuo para los distribuidores.

Aumentar la Presencia y el Compromiso en Redes Sociales: Incrementar número de seguidores en un 100% en los primeros 6 meses del 2025, mediante creación de contenido, interacción en las redes sociales de Instagram y Facebook, también presencia en la red social de TIK TOK, para crear comunidad y llegar al público objetivo.

Optimizar la Organización Interna: Implementar procesos eficientes y estructurados en las áreas administrativas y comerciales, permitiendo la asignación de una persona responsable en cada área para mejorar la organización y eficiencia operativa. Lo anterior, incluye el manejo de herramientas de gestión como Whattiket (Plataforma de multiagente para WhatsApp Business) para facilitar la supervisión del cargo comercial, este plan se ejecutará en el primer semestre del 2025.

Organigrama y Perfiles

4.3.1 Estructura orgánica

Administración/Comercial - 1 persona

Roles y Responsabilidades: Esta persona está a cargo de la toma de decisiones estratégicas, la gestión de operaciones diarias y las ventas, y la planificación a largo plazo; este puesto de trabajo actualmente es remunerado de manera mensual con \$4.000.000 Mcte. Algunas de las funciones son:

- Realiza los pedidos con los proveedores
- Se encarga de las campañas publicitarias
- Se encarga de la creación de estrategias
- Manejo financiero y administrativo
- Hace los cruces de los pagos
- Se encarga de novedades de envío

Coordinador logístico - 1 persona

Roles y Responsabilidades: Esta persona se encarga de la gestión del inventario, la coordinación de envíos y entregas, y el manejo de la cadena de suministro. Además, se asegura de que los productos lleguen a tiempo a los clientes y mantiene comunicación con el personal de transporte; este puesto de trabajo es remunerado por medio de una comisión según el número de pedido entregados, el cual actualmente es de \$3.000 Mcte por pedido. Algunas de sus funciones son:

- Organiza la mercancía en estantes
- Recibe pedidos y guías
- Empaca mercancía y entrega a la transportadora
- Gestiona inventario

Asesor comercial - 1 persona

Roles y Responsabilidades: Esta persona se encarga de la atención a clientes por medio de WhatsApp Bussines y de otras plataformas donde llegue mensajería. Además, se encargará de confirmar pedido y hacer seguimientos diarios; este puesto de trabajo es remunerado con un Salario mínimo y tendrá flexibilidad de horarios. Algunas de sus funciones son:

- Atender a todos los clientes que lleguen al WhatsApp Bussines y asesorarlos en la compra
- Hacer seguimiento diario a las guías enviadas y notificar a las clientes sobre el estado del envío
- Realizar reporte de las ventas diarias con las referencias, tallas y colores y los datos de la cliente.

Servicio outsourcing**Gestor de Envíos - Plataforma 99 Envíos – Servicio outsourcing**

Roles y Responsabilidades: Esta plataforma tiene la responsabilidad de recoger diariamente los pedidos en la bodega, así como de llevar a cabo su distribución y entrega en todo el país. Además, se encarga de recaudar el valor de cada pedido de acuerdo con las instrucciones de la guía correspondiente. Es importante destacar que esta empresa opera de manera independiente, ya que ha sido subcontratada específicamente para realizar estas entregas, la comisión a pagar por el servicio depende del lugar del domicilio del cliente, el cual para Bogotá el precio oscila en los \$9.000 Mcte y en el resto del País \$15.000 Mcte. Las funciones de este gestor en el marco del modelo del negocio son:

- Recoger pedidos en la bodega de Bogotá.
- Realizar la distribución de los pedidos a nivel nacional y la entrega en las direcciones acordadas.

- Recaudo de dinero en cada pedido.
- Consignación de los recaudos realizados dos veces al mes.

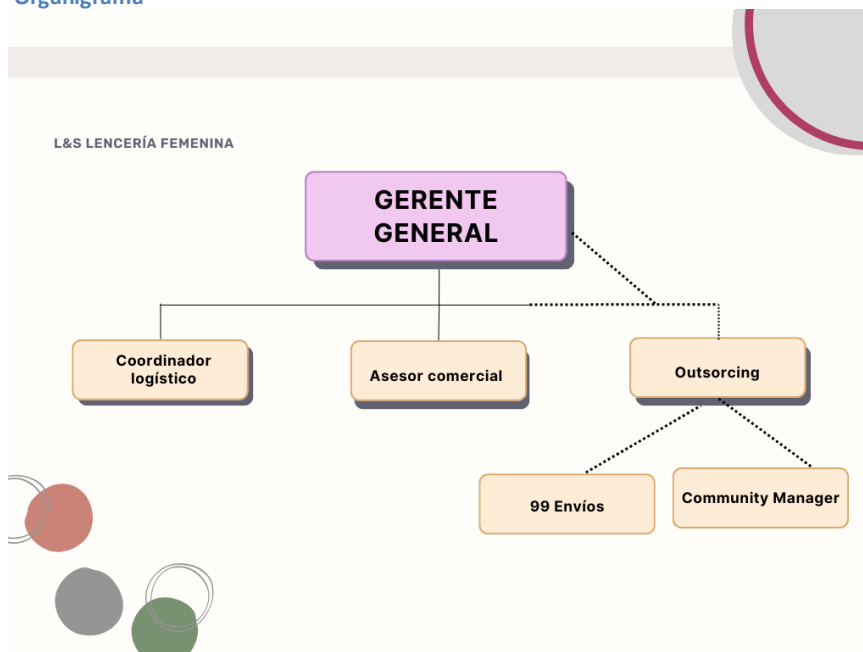
Community Manager – Servicio outsourcing

Roles y Responsabilidades: Esta persona será la encargada de dar vida a las redes sociales, se hará los pots, reels, fotos y todo lo encargado de mejorar la interacción en las redes sociales. Tendrá las siguientes funciones

- Realizar planificación de contenido mensual para redes sociales.
- Toma de fotos, y videos para la producción de contenido
- Publicación en las redes sociales y seguimiento a métricas
- Realización de informe mensual sobre el crecimiento de redes.

4.3.2 Organigrama

Ilustración 2
Organigrama



Nota: Elaboración propia, (2024)

4.4 Constitución Empresa y Aspectos Legales

4.4.1 *Forma legal de la empresa*

L&S Lencería Sutil se constituiría como una Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.), una figura jurídica establecida mediante la Ley 1258 de 2008. Esta forma de constitución es muy utilizada en Colombia debido a su flexibilidad y ventajas para emprendedores y pequeñas empresas, podemos encontrar las siguientes características:

Responsabilidad Limitada: Los socios responden únicamente hasta el monto de su aporte al capital social, protegiendo su patrimonio personal.

Constitución por Documento Privado: La S.A.S. puede ser constituida mediante documento privado cuando el capital social no incluye aportes en especie o bienes inmuebles, lo que simplifica el proceso.

Flexibilidad Estructural: Los estatutos sociales pueden adaptarse a las necesidades del emprendimiento, permitiendo una estructura organizacional y de toma de decisiones personalizada.

Duración Ilimitada: No se requiere establecer un plazo de duración para la empresa, lo que da estabilidad jurídica a largo plazo.

Capital Social: No existe un monto mínimo de capital exigido por la ley, permitiendo que los emprendedores inicien con un capital adecuado a su capacidad financiera.

4.4.2 *Registro y constitución*

La constitución de la empresa requiere los siguientes pasos:

Registro en la Cámara de Comercio: Inscripción del acto constitutivo como S.A.S., especificando los estatutos y la actividad económica bajo el Código CIU correspondiente 4791, comercio al por menor a través de internet.

Obtención del NIT: Expedición por la DIAN para identificar a la empresa como contribuyente.

Apertura de una cuenta bancaria empresarial: Para gestionar los movimientos financieros de la empresa.

Registro de marca: Inscripción en la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC) para proteger el nombre y logotipo de L&S Lencería Sutil.

Además del registro en la Cámara de Comercio tradicional, L&S Lencería Sutil puede aprovechar los servicios de la Cámara de Comercio Electrónica (CCE), una entidad que promueve la confianza y las buenas prácticas en el comercio digital en Colombia. Afiliarse a la CCE permitiría acceder a capacitaciones, tendencias del mercado y certificaciones como el sello de confianza en línea, lo que fortalecería la percepción de seguridad y profesionalismo de la marca. Esto sería muy importante para este emprendimiento que opera desde la virtualidad, dándole un plus de seguridad y una mejor experiencia con el cliente.

Por su parte, la Ley de Emprendimiento (Ley 2069 de 2020) proporciona beneficios clave para el crecimiento de L&S Lencería Sutil. Esta normativa facilita la constitución de empresas mediante procesos simplificados y reduce costos notariales, apoyando la formalización empresarial. Además, permite acceder a incentivos fiscales, líneas de crédito especiales a través de entidades como Bancóldex y capacitaciones gratuitas ofrecidas por el SENA. La aplicación de esta ley fortalecería la estructura financiera y operativa de la empresa, permitiendo su expansión en el mercado colombiano y garantizando el cumplimiento de normativas legales y éticas.

4.4.3 Capital social

El capital social inicial se establece según las necesidades de operación y expansión de la empresa, compuesto por los aportes de los socios fundadores. Este se destina a la adquisición de inventario, gastos operativos iniciales y campañas publicitarias. En este caso, se estima un capital de \$15,966,667 según los balances iniciales proyectados.

4.4.4 Requisitos legales y regulatorios

Normatividad Técnica:

Permisos y registros: Aunque la operación es virtual, es necesario registrar a L&S Lencería Sutil como empresa formal en la DIAN para cumplir con los requisitos fiscales.

Etiquetado de prendas: De acuerdo con la resolución 2109 de 2019, cada prenda debe incluir información sobre composición, país de fabricación y cuidado del producto.

Normatividad Laboral:

Contratos laborales para empleados de tiempo completo o parcial, siguiendo las disposiciones del Código Sustantivo del Trabajo (CST).

Pagos de prestaciones sociales, como cesantías, salud, pensión y riesgos laborales, cuando aplique.

4.4.5 Impuestos y obligaciones fiscales

L&S Lencería Sutil debe cumplir con las siguientes obligaciones fiscales:

Renta: Declaración y pago anual según las utilidades generadas.

Retenciones: Aplican sobre pagos realizados a terceros, según corresponda.

Impuesto de Industria y Comercio (ICA): Liquidado sobre los ingresos obtenidos por las ventas, dependiendo del municipio en que se registre la empresa.

4.4.6 Protección de propiedad intelectual

El registro del nombre y logotipo de L&S Lencería Sutil en la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC) es un paso importante para garantizar la protección de la identidad de la marca y evitar el uso no autorizado de sus elementos visuales como nombre, logo, slogan, paleta de colores y toda la identidad visual. Este proceso asegura los derechos exclusivos sobre el uso del nombre y diseño, fortaleciendo la posición legal y comercial de la empresa.

Pasos para registrar la marca de L&S Lencería Sutil en la SIC:

Búsqueda de antecedentes marcarios: Antes de iniciar el registro, es necesario realizar una búsqueda en la base de datos de la SIC para verificar que el nombre o logotipo no estén registrados previamente por otra empresa. Esto puede hacerse en línea a través de la plataforma de propiedad industrial de la SIC.

Solicitud de registro: Se debe diligenciar el formulario de solicitud en el portal de la SIC, especificando el tipo de marca que se desea registrar (denominativa, figurativa o mixta). En este caso, sería una marca mixta, ya que incluye nombre y logotipo.

Presentación de documentación: Adjuntar los documentos requeridos, como, representación gráfica del logotipo en alta resolución, descripción del nombre y elementos que componen la marca, Identificación del titular (persona jurídica o natural), clasificación de Niza: Selección de la categoría que mejor represente la actividad económica en el caso de L&S la categoría es 25 que es la que agrupa las prendas de vestir, el calzado y artículos de sombrerería.

Pago de la tasa de registro: Cancelar los costos establecidos por la SIC, que pueden variar según el tipo de marca y cobertura territorial solicitada.

Publicación y oposición: La solicitud se publica en el boletín oficial de la SIC, dando un periodo de 30 días para que terceros presenten oposiciones si consideran que la marca afecta sus derechos.

Resolución de registro: Si no hay oposiciones o estas son desestimadas, la SIC emite una resolución que otorga el registro y la exclusividad del uso de la marca por 10 años, renovables

4.5 Gastos de Puesta en Marcha

Se presenta una estimación de los posibles gastos legales para la puesta en marcha de L&S Lencería Sutil, considerando los trámites necesarios en Colombia

Tabla 5
Trámites de registro

Concepto	Detalle	Costo Estimado
Matrícula Mercantil	Registro en la Cámara de Comercio (varía según capital social).	\$200,000 - \$1,000,000
Renovación Anual	Pago obligatorio anual según ingresos de la empresa.	\$100,000 - \$1,000,000
Registro de Marca en la SIC	Tasa de registro para marcas mixtas (nombre y logotipo).	\$1,060,000
Búsqueda de Antecedentes Marcarios	Opcional, para verificar que la marca no esté registrada.	\$150,000 - \$300,000
Inscripción en la DIAN	Registro tributario para obtener el NIT.	Gratuito
Contratos Laborales y Seguridad Social	Redacción de contratos y aportes iniciales a salud, pensión y riesgos laborales (si aplica).	\$500,000 - \$1,000,000
Etiquetado y Regulaciones Técnicas	Adaptación de prendas al reglamento técnico (Resolución 2109 de 2019).	\$200,000 - \$500,000
Consultoría Legal	Revisión de cumplimiento normativo (laboral, fiscal, comercial).	\$1,000,000 - \$2,000,000
Afiliación a la Cámara de Comercio Electrónica (CCE)	Sello de confianza en línea y capacitaciones (opcional).	\$1,000,000 - \$2,000,000
Total Estimado		\$3,500,000 - \$7,500,000

Nota: Elaboración propia, (2024)

CAPÍTULO V Modulo Financiero

5 Modulo Financiero

5.1 Proyección de ventas

La proyección de ventas para L&S Lencería Sutil entre los años 2025 y 2029 refleja un crecimiento anual del 5% en las unidades vendidas. Este aumento se basa en estrategias de marketing digital (pauta publicitaria, landing page, estrategias de redes sociales), aumento en personal especializado en cada área (Asesor comercial y community manager), fidelización de clientes por medio de la recompra.

Durante el periodo, se prevé un incremento total en las ventas, pasando de 6,000 unidades en 2025 a 7,293 en 2029. Esto se traduce en un crecimiento acumulado de aproximadamente 21.55%. Los datos muestran que las referencias con mayor proyección son Azucena x 3 y Dalia x 3, gracias al valor agregado y precio en los paquetes promocionales.

Tabla 6
Proyección ventas unidades

PROYECCIÓN VENTAS EN UNIDADES					
REFERENCIA	2025	2026	2027	2028	2029
Azucena x 1	468	491	516	542	569
Dalia x 1	384	403	423	445	467
Azucena x 2	1464	1537	1614	1695	1780
Dalia x 2	684	718	754	792	831
Azucena x 3	1632	1714	1799	1889	1984
Dalia x 3	804	844	886	931	977
Pack por 5 encaje	204	214	225	236	248
Pack x 5 Algodón	156	164	172	181	190
Pack x 5 hilo	204	214	225	236	248
Total UND	6000	6300	6615	6946	7293

Nota: Elaboración propia, (2024)

5.1.1 Costos y gastos de operación

5.1.2 Costo variable unitario

A continuación, se relacionan los costos variables tomando como referencia el set más vendido, el set azucena x 2, se hace el cálculo sobre la proyección de ventas para 2025 de 6.000 unidades.

Tabla 7
Costos variables

Ítem	Costos variables totales por unidad	Frecuencia de Compra	Unidad	Valor total año
Fragancia para tela	\$ 28.000	Semestral	2	\$ 60.000
Outsourcing	\$ 300.000	Semestral	2	\$ 600.000
Papelería	\$ 50.000	Bimestral	6	\$300.000
Cajas	\$ 800	Anual	6.000	\$ 4.800.000
Etiquetas	\$ 150	Anual	6.000	\$ 900.000
Tarjeta	\$ 180	Anual	6.000	\$ 1.080.000
Bolsa Tull	\$ 385	Anual	6.000	\$ 2.310.000
Vinipel/bolsa de seguridad	\$ 500	Anual	6.000	\$ 3.000.000
Envíos	\$ 13.500	Anual	6.000	\$ 81.000.000
Prendas	\$ 23.500	Anual	6.000	\$ 141.000.000
Total, Año				\$ 235.050.000

Nota: Elaboración propia, (2024)

5.1.3 Costos fijos

A continuación, se relacionan los de costos fijos proyectados para el año 2025

Tabla 8
Costos fijos 2025

Ítem	Valor mes	Valor anual
Publicidad y marketing	\$ 4.000.000	\$ 48.000.000
Nómina Gerencia	\$ 4.000.000	\$ 48.000.000
Nómina Asesor de ventas	\$ 2.300.000	\$ 27.600.000
Nómina Operador logístico	\$ 1.500.000	\$ 18.000.000
Internet	\$ 67.000	\$ 800.000
Total	\$ 11.867.000	\$ 142.400.000

Nota: elaboración propia, (2024)

5.2 Proyección de ingresos, costos y gastos

A continuación, se presenta la proyección financiera de ingresos, costos y gastos para L&S Lencería Sutil en el año 2025. Esta proyección incluye un desglose detallado de las ventas esperadas por producto, así como los costos variables unitarios, precios de venta unitarios, costos fijos y puntos de equilibrio anual. Estos datos financieros permiten una planificación precisa y una gestión estratégica de los recursos, asegurando la sostenibilidad y el crecimiento de la empresa en el próximo año.

Proyección de ventas.

A continuación, se presenta la proyección de ventas para el año 2025 por línea de producto, donde se estima la venta de 6,000 unidades. Este incremento en las ventas es resultado de la implementación de nuevas estrategias de marketing y la creación de nuevos

cargos dentro de la empresa, lo cual permitirá una mejor organización y eficiencia en las operaciones.

Tabla 9
Proyección ventas 2025

Producto/ servicio	Costo Variable Unitario	Precio Venta Unitario	Costo FIJO	Punto Equilibrio anual	Venta total año 2025
Azucena x 1	\$ 36.200	\$ 60.000	\$ 23.760	468 unid	\$ 28.080.000
Dalia x 1	\$ 29.200	\$ 54.000	\$ 23.760	384 unid	\$ 20.736.000
Azucena x 2	\$ 41.050	\$ 70.000	\$ 23.760	1464 unid	\$ 102.480.000
Dalia x 2	\$ 33.700	\$ 58.000	\$ 23.760	684 unid	\$ 39.672.000
Azucena x 3	\$ 45.200	\$ 78.000	\$ 23.760	1632 unid	\$ 127.296.000
Dalia x 3	\$ 38.200	\$ 66.000	\$ 23.760	804 unid	\$ 53.064.000
Pack por 5 encaje	\$ 39.200	\$ 65.000	\$ 23.760	204 unid	\$ 13.260.000
Pack x 5 Algodón	\$ 35.000	\$ 60.000	\$ 23.760	156 unid	\$ 9.360.000
Pack x 5 hilo	\$ 31.000	\$ 60.000	\$ 23.760	204 unid	\$ 12.240.000
Total, año				6.000	\$ 406.188.000

Nota: elaboración propia, (2024)

5.3 Estados financieros

5.3.1 Balance General (proyectado a 5 años)

La empresa muestra un crecimiento sostenible en el flujo de caja y en el patrimonio, lo que demuestra una buena gestión financiera y capacidad para financiar sus operaciones y crecimiento sin necesidad de deuda externa ya que no se adquieren obligaciones financieras.

El incremento en las utilidades anuales indica que la empresa está siendo rentable, se debe de plantear en el futuro invertir en los activos fijos netos ya que están disminuyendo, esto por el desgaste normal de los equipos. El balance proyectado muestra una empresa en crecimiento y con una estructura financiera sólida.

Tabla 10
Balance

	AÑO 0	BALANCE				
		2025	2026	2027	2028	2029
ACTIVO						
CAJA/BANCOS	\$ 11.866.666,67	\$ 40.604.666,67	\$ 49.641.566,67	\$ 59.106.311,67	\$ 69.020.293,92	\$ 79.405.975,28
FIJO NO DEPRECIABLE	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FIJO DEPRECIABLE	\$ 4.100.000,00	\$ 4.100.000,00	\$ 4.100.000,00	\$ 4.100.000,00	\$ 4.100.000,00	\$ 4.100.000,00
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	\$ -	\$ 480.000,00	\$ 960.000,00	\$ 1.440.000,00	\$ 1.920.000,00	\$ 2.400.000,00
ACTIVO FIJO NETO	\$ 4.100.000,00	\$ 3.620.000,00	\$ 3.140.000,00	\$ 2.660.000,00	\$ 2.180.000,00	\$ 1.700.000,00
TOTAL ACTIVO	\$ 15.966.666,67	\$ 44.224.666,67	\$ 52.781.566,67	\$ 61.766.311,67	\$ 71.200.293,92	\$ 81.105.975,28
PASIVO						
Impuestos X Pagar	0	\$ 9.890.300,0	\$ 12.885.215,0	\$ 16.029.875,8	\$ 19.331.769,5	\$ 22.798.758,0
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ -	\$ 9.890.300,0	\$ 12.885.215,0	\$ 16.029.875,8	\$ 19.331.769,5	\$ 22.798.758,0
Obligaciones Financieras	\$ (0,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
PASIVO	\$ (0,00)	\$ 9.890.300,00	\$ 12.885.215,00	\$ 16.029.875,75	\$ 19.331.769,54	\$ 22.798.758,01
PATRIMONIO						
Capital Social	\$ 15.966.666,67	\$ 15.966.666,67	\$ 15.966.666,67	\$ 15.966.666,67	\$ 15.966.666,67	\$ 15.966.666,67
Utilidades del Ejercicio	0	\$ 18.367.700,0	\$ 23.929.685,0	\$ 29.769.769,3	\$ 35.901.857,7	\$ 42.340.550,6
TOTAL PATRIMONIO	\$ 15.966.666,67	\$ 34.334.366,67	\$ 39.896.351,67	\$ 45.736.435,92	\$ 51.868.524,38	\$ 58.307.217,27
TOTAL PAS + PAT	\$ 15.966.666,67	\$ 44.224.666,67	\$ 52.781.566,67	\$ 61.766.311,67	\$ 71.200.293,92	\$ 81.105.975,28
CUADRE (ACT = PAS+PAT)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Nota: elaboración propia, (2024)

5.3.2 Estado de Resultados (proyectado a 5 años)

En el siguiente Estado de Resultados se proyectan los ingresos y costos de la empresa para el período comprendido entre 2025 y 2029. Se estima un crecimiento anual en las ventas basado en el comportamiento histórico y la implementación de las estrategias planteadas. De esta manera, en 2025 se espera alcanzar ventas por un total de \$406,188,000. Posteriormente, las ventas proyectan incrementarse de manera progresiva, a una tasa de crecimiento anual del 5%, en los años 2026, 2027, 2028 y 2029, respectivamente.

Este aumento en las ventas refleja tanto el crecimiento orgánico de la demanda como la implementación de nuevas estrategias comerciales y de marketing digital. A su vez, se han considerado

los costos asociados y los gastos operativos para proporcionar una visión integral de la rentabilidad futura de la empresa.

A continuación, se detalla el Estado de Resultados proyectado, que contempla no solo los ingresos por ventas, sino también los costos de ventas, gastos operativos, impuestos y la utilidad neta al cierre de cada año

Tabla 11
Estado Resultados Proyectado a 5 años

ESTADO DE RESULTADOS						
	2025	2026	2027	2028	2029	
VENTAS	\$ 406.188.000,0	\$ 426.497.400,0	\$ 447.822.270,0	\$ 470.213.383,5	\$ 493.724.052,7	
COSTO VENTAS	\$ 235.050.000,0	\$ 246.802.500,0	\$ 259.142.625,0	\$ 272.099.756,3	\$ 285.704.744,1	
UTILIDAD BRUTA	\$ 171.138.000,0	\$ 179.694.900,0	\$ 188.679.645,0	\$ 198.113.627,3	\$ 208.019.308,6	
GASTOS ADTIVOS Y VTAS	\$ 93.600.000,0	\$ 93.600.000,0	\$ 93.600.000,0	\$ 93.600.000,0	\$ 93.600.000,0	
GASTOS FIJOS DEL PERIODO	\$ 800.000,0	\$ 800.000,0	\$ 800.000,0	\$ 800.000,0	\$ 800.000,0	
OTROS GASTOS	\$ 48.000.000,0	\$ 48.000.000,0	\$ 48.000.000,0	\$ 48.000.000,0	\$ 48.000.000,0	
DEPRECIACIÓN	\$ 480.000,0	\$ 480.000,0	\$ 480.000,0	\$ 480.000,0	\$ 480.000,0	
UTILIDAD OPERATIVA	\$ 28.258.000,0	\$ 36.814.900,0	\$ 45.799.645,0	\$ 55.233.627,3	\$ 65.139.308,6	
GASTOS FINANCIEROS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
UTILIDAD ANTES DE IMPTOS	\$ 28.258.000,0	\$ 36.814.900,0	\$ 45.799.645,0	\$ 55.233.627,3	\$ 65.139.308,6	
IMPUESTOS	\$ 9.890.300,0	\$ 12.885.215,0	\$ 16.029.875,8	\$ 19.331.769,5	\$ 22.798.758,0	
UTILIDAD NETA	\$ 18.367.700,0	\$ 23.929.685,0	\$ 29.769.769,3	\$ 35.901.857,7	\$ 42.340.550,6	

Nota: Elaboración propia, (2024)

5.3.3 Flujo de caja (proyectado a 5 años)

Este flujo de caja sugiere una empresa en crecimiento con una sólida posición de caja y una adecuada gestión de sus impuestos. Es una proyección favorable para la operación y sostenibilidad del negocio.

Tabla 12
Flujo de caja proyectado a 5 años

	FLUJO DE CAJA ANUAL				
	2025	2026	2027	2028	2029
I. Ingresos Operativos					
Azucena x 1	\$ 28.080.000	\$ 29.484.000	\$ 30.958.200	\$ 32.506.110	\$ 34.131.416
Dalia x 1	\$ 20.736.000	\$ 21.772.800	\$ 22.861.440	\$ 24.004.512	\$ 25.204.738
Azucena x 2	\$ 102.480.000	\$ 107.604.000	\$ 112.984.200	\$ 118.633.410	\$ 124.565.081
Dalia x 2	\$ 39.672.000	\$ 41.655.600	\$ 43.738.380	\$ 45.925.299	\$ 48.221.564
Azucena x 3	\$ 127.296.000	\$ 133.660.800	\$ 140.343.840	\$ 147.361.032	\$ 154.729.084
Dalia x 3	\$ 53.064.000	\$ 55.717.200	\$ 58.503.060	\$ 61.428.213	\$ 64.499.624
Pack por 5 encaje	\$ 13.260.000	\$ 13.923.000	\$ 14.619.150	\$ 15.350.108	\$ 16.117.613
Pack x 5 Algodón	\$ 9.360.000	\$ 9.828.000	\$ 10.319.400	\$ 10.835.370	\$ 11.377.139
Pack x 5 hilo	\$ 12.240.000	\$ 12.852.000	\$ 13.494.600	\$ 14.169.330	\$ 14.877.797
Total Ingresos Operativos	\$ 406.188.000,0	\$ 426.497.400	\$ 447.822.270	\$ 470.213.384	\$ 493.724.053
II. Gastos Operativos Fijos					
A. Fijos:					
1. Pagos Laborales:	\$ 93.600.000	\$ 93.600.000	\$ 93.600.000	\$ 93.600.000	\$ 93.600.000
2. Total gastos Producción	\$ -	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
3. Total gastos Administración	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000
4. Total gastos de ventas	\$ 48.000.000	\$ 48.000.000	\$ 48.000.000	\$ 48.000.000	\$ 48.000.000
5. Pre-operativos	\$ 480.000	\$ 480.000	\$ 480.000	\$ 480.000	\$ 480.000
Subtotal	\$ 142.880.000	\$ 142.880.000	\$ 142.880.000	\$ 142.880.000	\$ 142.880.000
A. Variables					
1. Compra de Contado Materia Prima e Insumos	\$ 141.000.000	\$ 148.050.000	\$ 155.452.500	\$ 163.225.125	\$ 171.386.381
2. Compra a Crédito Materia Prima e Insumos					
3. Compra Insumos para Inventarios	\$ 94.050.000	\$ 98.752.500	\$ 103.690.125	\$ 108.874.631	\$ 114.318.362
4 Impuestos	\$ 9.890.300,0	\$ 12.885.215	\$ 16.029.876	\$ 19.331.769,5	\$ 22.798.758,0
Subtotal	\$ 244.940.300	\$ 259.687.715	\$ 275.172.501	\$ 291.431.525,5	\$ 308.503.501,3
Total Gastos Operativos	\$ 387.820.300	\$ 402.567.715	\$ 418.052.501	\$ 434.311.526	\$ 451.383.501
Superavit/(deficit) Operativo	\$ 18.367.700	\$ 23.929.685	\$ 29.769.769	\$ 35.901.858	\$ 42.340.551

Nota: elaboración propia (2024)

5.4 Indicadores financieros

Tabla 13
Indicadores financieros

INDICADOR	INTERPRETACIÓN
TIR 22,8%	La TIR indica el rendimiento anual esperado del proyecto. En este caso, el 22,8% supera el costo de oportunidad o la tasa mínima de rentabilidad aceptada. Esto significa que el proyecto es viable financieramente, ya que genera un retorno atractivo respecto al capital invertido. Este porcentaje sugiere que el negocio tiene capacidad de generar utilidades consistentes y superiores a alternativas de inversión similares.
VPN(Valor Presente Neto): \$37.465.238	El VPN refleja el valor que el proyecto genera después de descontar los flujos de caja a la tasa de descuento utilizada. En este caso, un VPN positivo de \$37.465.238 significa que el proyecto no solo recupera la inversión inicial, sino que además genera un excedente, aportando valor económico. Este indicador refuerza que el proyecto es rentable y sostenible en el tiempo. Este indicador sugiere que la inversión inicial por planificada en el año base, es ampliamente recuperada en el periodo.
ROI 1,02	El ROI indica cuántos pesos genera el proyecto por cada peso invertido. En este caso, un ROI de 1,02 implica que por cada peso invertido, el proyecto genera una ganancia neta de 1,02 pesos adicionales. Esto refleja una recuperación completa de la inversión inicial más una utilidad modesta, lo que lo posiciona como rentable, aunque el margen de ganancia podría mejorarse.
PR (Periodo de Recuperación): Año 3, Mes 2.	Este indicador muestra que la inversión inicial será recuperada aproximadamente al inicio del tercer año de operación, específicamente en el segundo mes. Esto es un plazo razonable para proyectos en sectores como la tencería, que combina inversión moderada con márgenes progresivamente crecientes. Una recuperación en este tiempo sugiere un equilibrio adecuado entre ingresos y gastos.

Nota: Elaboración propia, (2024)

Conclusión General:

Los indicadores financieros muestran que el proyecto es rentable, con un buen rendimiento esperado y una recuperación de la inversión en un plazo razonable. Sin embargo, podría ser útil trabajar en estrategias que incrementen el ROI para maximizar las utilidades netas del negocio.

5.4.1 Punto de equilibrio

Punto de equilibrio

A continuación, el análisis del punto de equilibrio para el año 2025 permite determinar la cantidad mínima de unidades que L&S Lencería Sutil debe vender para cubrir sus costos y gastos fijos. Este cálculo considera el margen de contribución unitario y su participación en las ventas totales por cada referencia de producto, lo que resulta en un margen de contribución promedio ponderado de \$28,880. Con base en esto, se establece que el punto de equilibrio anual es de 4,931 unidades, equivalentes a 411 unidades mensuales. En términos monetarios, el punto de equilibrio para el año 2025 asciende a \$338,293,067

Tabla 14
Punto de equilibrio 2025

PUNTO DE EQUILIBRIO 2025				
REFERENCIA	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN UNITARIO	PARTICIPACIÓN % EN VENTAS TOTALES	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN PONDERADO	PTO EQUILIBRIO POR REFERENCIA DE PDTO EN UNIDADES
Set Unit Ref 1 Azucena x 1	\$ 23.800,00	7%	\$ 1.645,31	341
Set Unit Ref 2 Dalia x 1	\$ 24.800,00	5%	\$ 1.266,05	252
Set X2 Ref 1 Azucena x 2	\$ 29.300,00	25%	\$ 7.392,30	1.244
Set X2 Ref 2 Dalia x 2	\$ 24.300,00	10%	\$ 2.373,36	482
Set X3 Ref 1 Azucena x 3	\$ 32.800,00	31%	\$ 10.279,25	1.545
Set X3 Ref 2 Dalia x 3	\$ 27.800,00	13%	\$ 3.631,76	644
Panti X5 Ref 1 Tanga Encaje	\$ 25.800,00	3%	\$ 842,24	161
Panti X5 Ref 2 Cachetero Algodón	\$ 25.000,00	2%	\$ 576,09	114
Panti X5 Ref 3 Hilo	\$ 29.000,00	3%	\$ 873,88	149
Punto de equilibrio anual				4.931
Punto de equilibrio mensual				411
TOTAL MARGEN DE CONTRIBUCIÓN PROMEDIO PONDERADO =			\$	28.880
PUNTO DE EQUILIBRIO = COSTOS Y GTOS FIJO/MCPP =			\$	4.931
PUNTO DE EQUILIBRIO EN PESOS				\$ 338.293.067

Nota: Elaboración propia, (2024)

CAPÍTULO VI Impactos

6 Impactos

6.1 Impacto económico

La implementación de este plan estratégico tiene el potencial de generar un impacto económico significativo para L&S Lencería Sutil. Por un lado, se prevé un aumento sostenido en las ventas proyectadas, con un crecimiento anual del 5%, alcanzando una cifra estimada de 7,293 unidades vendidas en 2029. Este incremento permitirá fortalecer los ingresos de la empresa, optimizar los márgenes de contribución y generar mayores utilidades, lo que contribuye a la sostenibilidad financiera del negocio. A nivel macroeconómico, el proyecto contribuirá al desarrollo económico local al dinamizar la demanda de servicios de transporte y logística en las regiones apartadas del país, donde la marca tiene una gran oportunidad de expansión.

6.2 Impacto social

El proyecto también genera un impacto social significativo al fomentar la inclusión y accesibilidad de productos de alta calidad en comunidades donde las grandes marcas no suelen llegar. La modalidad de pago contra entrega y la capacidad de distribución nacional a través de 99 Envíos garantizan que más mujeres puedan acceder a productos de lencería que satisfagan sus necesidades, mejorando su autoestima y calidad de vida. Además, al promover alianzas con minoristas interesados en emprender, el proyecto impulsa el autoempleo y el emprendimiento, creando oportunidades económicas para personas en distintas regiones.

6.3 Impacto ambiental

Aunque el proyecto tiene como objetivo principal el crecimiento económico y social, también se ha considerado su impacto ambiental. L&S Lencería Sutil planea implementar prácticas sostenibles en su

cadena de suministro, reduciendo el uso de empaques plásticos e incentivando la utilización de materiales reciclables. Además, al operar de forma completamente virtual, se minimizan las emisiones de carbono asociadas a la gestión de puntos de venta físicos. La integración con transportadoras nacionales a través de una plataforma eficiente como 99 Envíos permite optimizar las rutas de distribución, disminuyendo el impacto ambiental del transporte. Finalmente, la sensibilización de los clientes y colaboradores sobre la importancia del consumo responsable refuerza el compromiso de la empresa con la sostenibilidad ambiental a largo plazo.

CAPÍTULO VII Conclusiones

7 Conclusiones

L&S Lencería Sutil es una empresa dedicada a la distribución de lencería y ropa interior para mujeres, fundada por Fabio Aldana y Carolina Beltrán. Con una operación 100% virtual, L&S Lencería Sutil ha establecido una sólida presencia en el mercado a través de ventas en línea, especialmente utilizando WhatsApp Business como su principal canal de comunicación y venta. La empresa se distingue por ofrecer productos de alta calidad y variedad, adaptados a las necesidades y preferencias de sus clientas.

El principal objetivo de L&S es llegar a diferentes municipios del país, especialmente aquellos ubicados en áreas rurales o alejadas de los centros urbanos, donde la oferta de lencería y ropa interior es limitada. Mediante la modalidad de pago contra entrega y una alianza estratégica con la transportadora Inter Rapidísimo, L&S se asegura de que sus productos lleguen a más de 1,000 municipios, brindando comodidad y accesibilidad a las mujeres que residen en estos lugares.

L&S Lencería Sutil ha logrado darse a conocer en el mercado gracias a la alta calidad y variedad de sus productos, lo cual es una fortaleza significativa. Esta cualidad ha generado fidelidad entre sus clientes, quienes valoran la exclusividad y la seguridad en las compras. Sin embargo, para mantener y potenciar esta ventaja competitiva, es crucial que la empresa diversifique su base de proveedores. Actualmente, la dependencia de pocos proveedores presenta un riesgo considerable, ya que cualquier interrupción en la cadena de suministro podría impactar negativamente en la disponibilidad de los productos.

En relación con la presencia digital y el marketing, se observa una necesidad de realizar una renovación de la imagen de la marca a través de un proceso de rebranding. La falta de creación de contenido de las redes sociales no solo limita el alcance de la marca, sino que también impide la construcción de una comunidad fiel y comprometida. La implementación de estrategias innovadoras en

el marketing digital podría no solo atraer a una nueva clientela, sino también fortalecer la relación con las actuales consumidoras, aumentando así la fidelidad a la marca.

Además, la estructura operativa de L&S Lencería Sutil, es altamente dependiente de la dueña, plantea un riesgo operativo significativo. Es esencial implementar procesos de delegación y capacitación del personal para garantizar la continuidad y eficiencia operativa, independientemente de la presencia de la dueña. Esto no solo mejorará la resiliencia del negocio, sino que también permitirá un enfoque estratégico más centrado en el crecimiento y la expansión.

Sin embargo, L&S tiene una oportunidad considerable de mejorar sus estrategias de ventas en línea y ampliar su mercado objetivo. Aprovechando la tecnología y las plataformas de comercio electrónico, junto con una estrategia de marketing digital fuerte y un rebranding efectivo.

Por otra parte, el análisis financiero de L&S Lencería Sutil revela un buen desempeño, reflejado en la capacidad de la empresa para generar utilidades netas de \$3.596.600, a pesar de enfrentar diversos costos operativos y de marketing. La empresa ha demostrado una gestión efectiva de sus gastos, con una distribución clara de los costos administrativos y de mercadeo, que juntos representan una parte significativa del total de gastos. Los gastos administrativos, que incluyen salarios y otras actividades de soporte, representan el 14% del total de gastos generales, mientras que los gastos de mercadeo, enfocados en publicidad y marketing, constituyen el 23% de los egresos totales. Este enfoque en la promoción y administración ha permitido a L&S mantener una operación eficiente y asegurar la satisfacción de sus clientes, resultando en un margen de rentabilidad bruta del 35.3% y un margen operativo del 4.7%.

Las estrategias de marketing propuestas para L&S Lencería Sutil, basadas en los principios del Marketing 4.0 de Kotler, Kartajaya y Setiawan, están diseñadas para crear experiencias de compra memorables y mejorar la presencia en múltiples canales. En primer lugar, la implementación de

campañas publicitarias en redes sociales y la atención personalizada a través de WhatsApp Business se enfocan en fortalecer la imagen de la marca y mejorar la satisfacción del cliente.

Por otro lado, la omnicanalidad y accesibilidad se abordan mediante la eficiencia en la logística de envío y la integración de canales de venta, incluyendo la creación de una cuenta en TikTok y la automatización de ventas desde una landing page. Estas acciones garantizan que L&S pueda llegar a una amplia base de clientes en diferentes municipios, aprovechando las alianzas con transportadoras. Además, la promoción de la marca a través de embajadores y programas de recomendación refuerza el valor percibido y la fidelización del cliente. Fomentar la creación de contenido generado por los usuarios y colaborar con micro-influencers ayuda a aumentar la visibilidad y credibilidad de la marca. Estas estrategias combinadas aseguran un crecimiento sostenible y competitivo para L&S Lencería Sutil, consolidando prácticas efectivas y mejorando áreas de debilidad identificadas en el diagnóstico interno.

Por último, la proyección de ventas de L&S Lencería Sutil para 2025 muestra un resultado optimista y un crecimiento significativo en comparación con años anteriores. Se espera vender 6,000 unidades, lo cual representa un incremento considerable impulsado por la implementación de nuevas estrategias de marketing y la mejora en la estructura organizacional. La empresa ha identificado áreas fuertes como la logística de envío y la omnicanalidad, asegurando así una experiencia de compra positiva y accesible para sus clientas.

Además, las proyecciones para los años 2026, 2027 y 2028 indican un crecimiento sostenido, con incrementos anuales en las unidades vendidas del 5%, respectivamente. Este crecimiento se ve respaldado por una sólida estrategia de expansión en la red de distribución y una inversión en publicidad y mercadeo.

Referencias

- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional
- Dussán-Pulecio, C., & Serna-Gómez, H. (2017). Planeación estratégica para MIPYMES.
- Thompson, I. (2009). Tipos de organigramas. Promonegocios. net.
- Rahman, S. y Mishra, A. (2023). Teoría PESTEL. SAGE Publications, Inc.
- INexmoda. (2024). Observatorio Inexmoda: febrero 2024. <https://inexmoda.org.co/wp-content/uploads/2024/02/Observatorio-Inexmoda-Febrero-2024-F.pdf>.
- Sarmiento, E. D. P. P., & Galán, M. A. C. (2014). Los derechos del consumidor frente al comercio electrónico: un tema sin fronteras, análisis desde el derecho colombiano. *Iustitia*, (12), 279-297
- Arias, D. C. R., Martínez, D., & Carvajal, M. (2016). Retos y oportunidades competitivas para el sector textil-confección desde la perspectiva del Tratado de Libre Comercio (TLC) Colombia-Estados Unidos. *Sinapsis*, 8(1), 61-81
- Paiño, A.S. (2016). ¿Hacia dónde va el comercio electrónico en Colombia? *Ploutos*, 4(1), 17-24.
- Kotler, P. (2012). Los 10 pecados capitales del marketing. *Gestión* 2000.
- Kartajaya, H., Kotler, P., & Setiawan, I. (2018). *Marketing 4. 0: Transforma Tu Estrategia para Atraer Al Consumidor Digital*. Editorial Almuzara.
- Chapman, A. (2004). Análisis DOFA y análisis PEST. Accesible en: <http://www.degerencia.com/articulos.Php>.
- De Maslow, P. (1943). La Pirámide de Maslow,
- Valarezo Cajamarca, J. C. (2019). Plan de emprendimiento de una agencia de marketing digital en la ciudad de Machala (Bachelor's thesis)
- Ley 1258 de 2008*

De Bogotá, C. de C. (s/f). Tipo de empresa a constituir. Org.co. Recuperado el 17 de noviembre de 2024, de

<https://www.ccb.org.co/servicios/crea-tu-empresa/constituye-tu-empresa/tipo-de-empresa-a-constituir>

Request Rejected. (s/f). Gov.co. Recuperado el 17 de noviembre de 2024, de

<https://www.dian.gov.co/Prensa/Paginas/NG-Ahora-crear-empresas-es-mas-sencillo-sin-el-pre-RUT.aspx>

Forget, P. (2002). El emprendedor como intermediario entre capital y trabajo. En *Las ideas de negocios, el emprendimiento y el marketing digital* (p. 13). Editorial Universitaria

Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Principios de marketing*. Pearson Educación. Disponible en [ResearchGate](#)

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2018). *Censo Nacional de Población y Vivienda 2018: Infografía Nacional*. DANE. <https://www.dane.gov.co/files/censo2018/infografias/info-CNPC-2018total-nal-colombia.pdf>

Breslin, D. (2020). Estrategias digitales para el crecimiento empresarial.

Landström, H. (2020). Ecosistemas de emprendimiento: Un enfoque multidimensional.

Shane, S., & Venkataraman, S. (2020). Innovación y liderazgo en el emprendimiento moderno.

Su, J. (2020). Análisis estratégico para pequeñas empresas: Enfoques evolutivos.

Vélez-Romero, X., & Ortiz, S. (2021). Startups tecnológicas y su impacto en el comercio virtual.

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*. Wiley.