

**PLAN DE NEGOCIO**

**DISEÑO Y EVALUACIÓN DE UN MODELO DE NEGOCIO SOSTENIBLE Y  
RENTABLE EN LA INDUSTRIA DE LA MODA: EL CASO FERARENA**

**NATALY FERNANDEZ POLANCO**



Pontificia Universidad  
**JAVERIANA**  
Cali

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
Y ADMINISTRATIVAS  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN  
SANTIAGO DE CALI  
2026**

PLAN DE NEGOCIO  
DISEÑO Y EVALUACIÓN DE UN MODELO DE NEGOCIO SOSTENIBLE Y  
RENTABLE EN LA INDUSTRIA DE LA MODA: EL CASO FERARENA

NATALY FERNANDEZ POLANCO

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar por el título  
de Magíster en MBA

Director del trabajo de grado: Jhon Alexander Moreno Barragán  
Magister en educación

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
Y ADMINISTRATIVAS  
NOMBRE DEL PROGRAMA  
SANTIAGO DE CALI  
2026

Santiago de Cali, 19 de 01 de 2026

Doctor  
Fabian Fernando Osorio Tinoco  
Decano  
Facultad De Ciencias Económicas y Administrativas  
Pontificia Universidad Javeriana  
Cali

Por medio de la presente estamos entregando a usted el Trabajo de Grado cuyo título es Diseño y evaluación de un modelo de negocio sostenible y rentable en la industria de la moda: el caso Ferarena.

Esperamos que este Trabajo cumpla con los requisitos académicos exigidos y que alcance el propósito para el cual fue elaborado.

Atentamente,

*Nataly Fernandez.*

---

Nataly Fernandez Polanco  
C.C. 1.151.971.432

Santiago de Cali, 19 de 01 de 2026

Doctor  
Fabian Fernando Osorio Tinoco  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
Pontificia Universidad Javeriana  
Cali

Por medio de la presente me permito comunicarle, que en mi calidad de director de trabajo de grado he leído detenidamente el informe final del estudio titulado "Diseño y evaluación de un modelo de negocio sostenible y rentable en la industria de la moda: el caso Ferarena", realizado por la estudiante de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Javeriana Nataly Fernandez Poalncó, cédula 1.151.971.543, y considero que cumple con todos los requisitos requeridos para ser presentada a evaluación.

Atentamente,

Jhon A. Moreno

---

Jhon Alexander Moreno Barragan  
Director del Trabajo de Grado

ARTÍCULO 23 de la resolución N° 13 de julio 6 de 1946

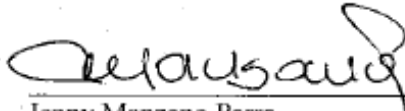
“La Universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por sus alumnos en sus trabajos de Tesis. Sólo velará porque no se publique nada contrario al dogma y a la moral católica y porque la Tesis no contenga ataques o polémicas puramente personales; antes bien, se vea en ellas al anhelo de buscar la Verdad y la Justicia”.

**"DISEÑO Y EVALUACIÓN DE UN MODELO DE NEGOCIO SOSTENIBLE Y RENTABLE EN LA INDUSTRIA DE LA MODA: EL CASO FERARENA"**. Aprobado por el Comité de Trabajos de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Pontificia Universidad Javeriana para optar por el título de Magíster en Administración de Empresas.



---

Fabian Fernando Osorio Tinoco  
Decano  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas



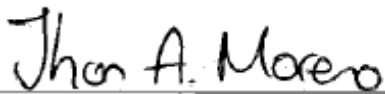
---

Jenny Manzano Parra  
Directora Maestría en Adm. de Empresas



---

María del Pilar Gómez Vallejo  
Jurado



---

Jhon Alexander Moreno Barragán  
Director del Trabajo de Grado

Santiago de Cali, 19 enero de 2025

## RESUMEN

El presente trabajo de grado desarrolla el diseño y evaluación de un modelo de negocio sostenible y rentable en la industria de la moda, tomando como caso de estudio la marca colombiana Ferarena, especializada en vestidos de baño modulares, inclusivos y sostenibles. El estudio surge en un contexto de transformación estructural del sistema moda, caracterizado por la digitalización del comercio, la creciente demanda de sostenibilidad, la inclusión corporal y la personalización del producto.

Metodológicamente, la investigación combina análisis estratégico (Business Model Canvas), estudio de mercado con enfoque cualitativo basado en entrevistas semiestructuradas, análisis de inteligencia competitiva y evaluación financiera del proyecto. Se identifican dos segmentos estratégicos principales: millennials (25–40 años) y centennials (15–24 años), quienes valoran la modularidad, la adaptabilidad de tallas, la autenticidad de marca y el compromiso ambiental.

El modelo propuesto integra cuatro pilares de valor: modularidad, sostenibilidad, inclusión y empoderamiento femenino, articulados bajo una estrategia direct-to-consumer (D2C) con enfoque digital. La evaluación financiera proyectada a cuatro años evidencia viabilidad económica, márgenes brutos sostenibles y un punto de equilibrio alcanzable dentro de la capacidad operativa estimada.

Los resultados demuestran que existe una oportunidad clara en el mercado colombiano de swimwear para propuestas que combinen funcionalidad, diseño consciente y narrativa de marca coherente. Se concluye que Ferarena posee potencial de consolidación nacional si fortalece su identidad visual, profesionaliza su cadena productiva y consolida su estrategia digital, configurando así un modelo escalable, sostenible y competitivo en la industria de la moda.

## **RESUMEN (ENGLISH)**

This thesis develops the design and evaluation of a sustainable and profitable business model in the fashion industry, using the Colombian brand Ferarena, specializing in modular, inclusive, and sustainable swimwear, as a case study. The study arises within a context of structural transformation of the fashion system, characterized by the digitalization of commerce, the growing demand for sustainability, body inclusion, and product personalization.

Methodologically, the research combines strategic analysis (Business Model Canvas), market research with a qualitative approach based on semi-structured interviews, competitive intelligence analysis, and a financial evaluation of the project. Two main strategic segments are identified: millennials (25–40 years old) and centennials (15–24 years old), who value modularity, size adaptability, brand authenticity, and environmental commitment.

The proposed model integrates four value pillars: modularity, sustainability, inclusion, and female empowerment, articulated under a direct-to-consumer (D2C) strategy with a digital focus. The four-year projected financial evaluation demonstrates economic viability, sustainable gross margins, and an achievable break-even point within the estimated operational capacity.

The results show a clear opportunity in the Colombian swimwear market for products that combine functionality, conscious design, and a coherent brand narrative. It is concluded that Ferarena has the potential for national consolidation if it strengthens its visual identity, professionalizes its production chain, and consolidates its digital strategy, thus creating a scalable, sustainable, and competitive model in the fashion industry.

## **PALABRAS CLAVE (ESPAÑOL)**

- Modelo de negocio sostenible
- Industria de la moda
- Swimwear
- Moda eco-inclusiva
- Modularidad
- Inclusión corporal
- Economía circular
- Emprendimiento femenino
- Comercio electrónico (D2C)
- Evaluación financiera

## **PALABRAS CLAVE (ENGLISH)**

- Sustainable business model
- Fashion industry
- Swimwear
- Eco-inclusive fashion
- Modularity
- Body inclusivity
- Circular economy
- Female entrepreneurship
- Direct-to-consumer (D2C)
- Financial feasibility analysis

## Tabla de contenido

1. Descripción de la Oportunidad .....	12
1.1. Situación Actual del Negocio .....	12
1.2. Modelo de Negocio .....	17
1.2.1. Modelo de Negocio Actual (Año 1) .....	17
1.2.2. Modelo de Negocio Proyectado (Año 4).....	19
1.3. Justificación y Motivación de la Idea .....	22
2. Análisis de Inteligencia Competitiva .....	25
2.1. Análisis del Sector.....	25
2.2. Análisis de la Competencia .....	30
2.2.1. Análisis Comparativo de Grupos Estratégicos en el Mercado de Swimwear .....	34
3. Estudio de Mercado.....	37
3.1. Los Segmentos de Mercado .....	37
3.2. Investigación de Mercados.....	39
3.2.1. Enfoque Metodológico.....	40
3.2.2. Segmento 1: Millennials (25–40 años) .....	41
3.2.3. Segmento 2: Centennials (15–24 años) .....	42
3.2.4. Hallazgos Transversales .....	44
3.3. Comparación de Productos y Servicios ( <i>Benchmarking</i> ) .....	46
4. Propuesta Base .....	49
4.1. Propuesta de la Estrategia de Negocio.....	49
4.1.1. Expansión Comercial Multicanal .....	50
4.1.2. Construcción de Comunidad y Fidelización .....	51

4.1.3. Innovación, Sostenibilidad e Inclusión como Ejes de Valor .....	51
4.2.    El Propósito de la Empresa o Misión.....	52
4.3.    Los Valores.....	53
4.4.    La Declaración de la Estrategia.....	54
5. Estrategia de Mercadeo .....	56
5.1. Objetivos de Mercadeo .....	56
5.1.1. Objetivo Macro (estratégico) .....	56
5.1.2. Objetivos Específicos por Año.....	57
5.1.1. Tamaño y Fracción de Mercado .....	58
5.1.2. Proyección de Ventas .....	60
5.2. Los Productos y Servicios.....	63
5.2.1. Vestidos de Baño Funcionales .....	63
5.2.2. Salidas de Baño .....	64
5.2.3. Servicios Asociados .....	64
5.3. Marca.....	65
5.4. Canales de Distribución y Aspectos Logísticos.....	66
5.5. Estrategia de Precios.....	68
5.6. Estrategia de Comunicaciones de Mercadeo .....	71
5.6.1. Año 0 – Preoperativo (2025): Construcción de Identidad y Comunidad Semilla .....	71
5.6.2. Año 1 – Lanzamiento (2026): Posicionamiento y Conversión .....	72
5.6.3. Año 2 – Crecimiento (2027): Expansión y Fidelización .....	73
5.6.4. Año 3 – Consolidación (2028): Experiencia y Reputación Local .....	73
5.6.5. Año 4 – Maduración (2029): Liderazgo narrativo y Expansión Relacional .....	74

5.7. Presupuesto de Mercadeo y Ventas .....	76
5.7.1. Shared Media (Instagram, TikTok y Comunidad Digital).....	77
5.7.2. Owned Media (Canales propios: WhatsApp Business, E-commerce, CRM).....	78
5.7.3. Paid Media (Pauta digital, ferias y activaciones presenciales) .....	78
5.7.4. Earned Media (Alianzas, relaciones públicas e influencia orgánica) ....	79
5.7.5. Fidelización, comunidad y sostenibilidad .....	79
6. Diseño Técnico u Operativo .....	81
6.1. Diseño de los Procesos Clave y Sistemas de Control .....	81
6.1.1. Proceso Comercial .....	81
6.1.2. Proceso de Planeación y Producción de la Colección .....	84
6.1.3. Sistemas de Control .....	86
6.2. Reconocimiento de los Recursos Clave del Negocio.....	88
6.2.1. Recursos o Activos Tangibles .....	88
6.2.2. Recursos o Activos Intangibles.....	94
6.2.3. Tercerización y Otros Proveedores Clave .....	96
6.2.4. Establecimiento de los Requerimientos de Materia Prima e Insumos ..	99
6.2.5. Presupuesto de Inversión y Gastos de Operación .....	102
7. Diseño Organizacional y Forma Legal.....	104
7.1. Un Modelo Organizacional.....	104
7.2. Cargos y sus Responsabilidades.....	107
7.3. Un estudio de Referenciación Salarial .....	109
7.4. El tipo de Sociedad a Constituir.....	111
7.5. Presupuesto de gastos de operación.....	112
8. Análisis de viabilidad financiera.....	115

8.1. Flujo de caja .....	115
8.2. Balance General .....	118
8.3. Estado de Resultados .....	121
8.4. Análisis de Riesgos.....	124
8.5. Evaluación del Proyecto .....	127
8.6. Análisis de Sensibilidad .....	129
9. Impactos y Estrategias de Mitigación .....	132
9.1. Responsabilidad social, ambiental y económica.....	134
10. Conclusiones.....	136
11. Cronograma .....	140

### **Índice de Tablas**

<b>Tabla 1.</b> <i>Matriz de oportunidades y amenazas del sector para Ferarena (análisis externo por ejes temáticos)</i> .....	29
<b>Tabla 2.</b> <i>Análisis comparativo (Benchmarking competitivo)</i> .....	46
<b>Tabla 3.</b> <i>Proyección de ventas de Ferarena, 2026–2029 (COP corrientes y unidades estimadas)</i> .....	61
<b>Tabla 4.</b> <i>Estrategia de comunicaciones de mercadeo de Ferarena (2025–2029)</i> 74	
<b>Tabla 5.</b> <i>Resumen presupuestal estimado (COP corrientes)</i> .....	80
<b>Tabla 6.</b> <i>Activos e inversiones — Año 2026</i> .....	91
<b>Tabla 7.</b> <i>Activos fijos e inversiones Ferarena — Año 2027</i> .....	92
<b>Tabla 8.</b> <i>Activos fijos e inversiones Ferarena — Año 2028</i> .....	93
<b>Tabla 9.</b> <i>Activos fijos e inversiones Ferarena — Año 2029</i> .....	94
<b>Tabla 10.</b> <i>Activos intangibles y amortizables de Ferarena (2025–2029)</i> .....	95

<b>Tabla 11.</b> <i>Resumen de inversiones y gastos operativos de Ferarena (COP corrientes)</i> .....	102
<b>Tabla 12.</b> <i>Cargos, funciones y política de talento humano FERARENA (2025-2029)</i> .....	108
<b>Tabla 13.</b> <i>Rangos de remuneración y riesgos laborales asociados</i> .....	110
<b>Tabla 14.</b> <i>Presupuesto de nómina proyectada (pesos colombianos)</i> .....	113
<b>Tabla 15.</b> <i>Flujo de Caja Ferarena 2026-2029</i> .....	116
<b>Tabla 16.</b> <i>Balance general consolidado de FERARENA — Año 0 y 2026–2029 (cifras en COP)</i> .....	118
<b>Tabla 17.</b> <i>Estado de resultados de Ferarena, 2026–2029 (COP corrientes)</i> .....	122
<b>Tabla 18.</b> <i>Matriz de riesgos críticos de FERARENA: probabilidad, impacto, señales tempranas y estrategias de mitigación (2026–2029)</i> .....	125
<b>Tabla 19.</b> <i>Evaluación del proyecto: flujo de caja neto e indicadores (Año 0 y 2026–2029)</i> .....	127
<b>Tabla 20.</b> <i>Escenarios planteados por variable (definición):</i> .....	129
<b>Tabla 21.</b> <i>Variable 1 — Generación de caja operativa (±10%)</i> .....	130
<b>Tabla 22.</b> <i>Variable 2 — Costo de capital (tasa mínima de retorno)</i> .....	130
<b>Tabla 23.</b> <i>Variable 3 — Valor de liquidación al cierre (±20%)</i> .....	131

### **Índice de Figuras**

<b>Figura 1.</b> <i>Análisis comparativo de grupos estratégicos en el mercado colombiano de trajes de baño</i> .....	35
<b>Figura 2.</b> <i>Proceso comercial Ferarena</i> .....	82
<b>Figura 3.</b> <i>Proceso de Planeación y Producción de la Colección</i> .....	84
<b>Figura 4.</b> <i>Organigrama funcional proyectado de FERARENA (2025-2029)</i> .....	105

## 1. Descripción de la Oportunidad

### 1.1. Situación Actual del Negocio

*Ferarena* es una marca colombiana que nació en 2020 con una propuesta centrada en la confección de vestidos de baño bajo pedido y totalmente personalizados. En sus inicios, las clientas tenían la posibilidad de escoger diseños, telas, colores y estampados, lo que permitía obtener prendas a la medida de sus gustos y necesidades, resaltando un enfoque diferencial en un mercado caracterizado por la estandarización. Además de los vestidos de baño, la marca desarrolló salidas de playa como kimonos, faldas y pantalones.

Actualmente, *FERARENA* no se encuentra en operación comercial activa, pero atraviesa una fase de reactivación y reestructuración tanto en su modelo operativo como en su propuesta de valor, lo cual ocurre en un contexto de transformación del sistema moda colombiano que, según el Instituto para la Exportación y la Moda – Inexmoda (2025a), se enfrenta a la presión de los mercados internacionales, la incertidumbre económica global y la necesidad interna de redefinir estrategias y fuentes de financiación. En este escenario, la competencia ya no se mide solo por el precio, sino por la capacidad de las marcas de comunicar valor, propósito y diferenciación, por lo que el consumidor actual exige transparencia, sostenibilidad y personalización, factores que han desplazado las dinámicas tradicionales de consumo masivo (Fabricato, 2025).

Bajo esta perspectiva, el relanzamiento de *Ferarena* se plantea como una respuesta estructurada y escalable a esas exigencias, retomando su experiencia

previa en personalización, pero integrando tres vectores estratégicos como *sostenibilidad ambiental, inclusión y versatilidad modular*. De esta manera, la marca busca posicionarse en un segmento que continúa en expansión en el país y que demanda propuestas coherentes con las nuevas sensibilidades culturales y ambientales (Inexmoda, 2025).

El público objetivo inicial de *Ferarena* estuvo conformado por mujeres entre 15 y 45 años que deseaban tener la posibilidad de diseñar su propio vestido de baño a la medida de sus gustos y preferencias, eligiendo modelos, telas, colores y estampados. En esta primera etapa, la marca carecía de una estrategia de comunicación formal; la atracción de clientas se dio de manera orgánica a través de las redes sociales y, principalmente, del voz a voz, lo que permitió captar algunos pedidos personalizados y construir una comunidad incipiente alrededor de la propuesta. Esta experiencia preliminar sirve como punto de partida para el proceso de reactivación y reestructuración, orientado a transformar aquella idea inicial en una oferta de valor más clara, escalable y coherente con las tendencias actuales del mercado.

En cuanto a su estructura operativa, el negocio estaba conformado por tres personas, incluida la proveedora de maquila. Los productos se elaboraban bajo pedido personalizado, con atención directa al cliente a través de *Instagram* o *WhatsApp*. En este proceso, la clienta enviaba su diseño, elegía la talla y se acordaba una fecha de entrega. Posteriormente, se adquirían los materiales necesarios y se encargaba la confección a la maquila. Entre las herramientas

tecnológicas utilizadas se encontraban el computador, el celular, *Instagram*, *Canva* y *WhatsApp*.

Desde el punto de vista financiero, cada prenda genera una utilidad bruta estimada entre el 35 % y el 50 %, dependiendo del diseño y los materiales. Los principales costos están asociados a la adquisición de insumos como telas, hilos, elásticos, alambres, copas, herrajes y mano de obra tercerizada.

El análisis actual del negocio muestra que *Ferarena* se diferencia en el mercado al enfocarse en la creación de vestidos de baño modulares, que ofrecen a las clientas la posibilidad de combinarlos según sus gustos, estilos y preferencias. Esta propuesta no solo aporta versatilidad y personalización, sino que también se complementa con un diseño gradual e inclusivo, pensado para brindar comodidad y adaptarse a diferentes cuerpos y necesidades.

La sostenibilidad representa un eje clave de *Ferarena*, que convierte materiales sobrantes en obsequios personalizados para sus clientas, cerrando el ciclo de valor y reduciendo el desperdicio. De igual modo, las bolsas de envío se diseñan con funcionalidad prolongada, prolongando su vida útil y reforzando el compromiso ambiental. Esta estrategia conecta con la lógica de la economía circular impulsada por la *Alianza de la ONU para una Moda Sostenible* que propone reutilizar, rediseñar y reconectar bienes con consumidores (Naciones Unidas, 2019). Al integrar reciclaje y fidelización, *Ferarena* transforma cada pieza en un vínculo emocional duradero con la marca.

No obstante, la marca enfrenta también algunas debilidades que requieren ser abordadas para consolidar su estrategia de crecimiento. Actualmente, *Ferarena* carece de una identidad visual definida, lo que limita su capacidad de posicionarse de manera coherente y reconocible en el mercado. Además, su presencia digital se concentra únicamente en *Instagram*, restringiendo el alcance a otros canales potencialmente valiosos como *TikTok*, una página *web* propia, *Facebook* o *Pinterest*. A esto se suma el hecho de que no todos los diseños comercializados son originales, lo cual dificulta la construcción de un sello distintivo que respalde la narrativa de la marca.

El contexto actual del mercado ofrece múltiples oportunidades que *Ferarena* puede aprovechar. La creciente tendencia hacia la moda sostenible y el consumo responsable abre espacio para posicionar sus propuestas con materiales reciclados y biodegradables. Al mismo tiempo, la búsqueda de prendas versátiles, funcionales e inclusivas se convierte en un terreno fértil para destacar sus diseños modulares. Además, la digitalización del consumo constituye una palanca importante para ampliar el alcance; de acuerdo con el estudio de Ruíz (2024), la combinación de plataformas digitales, participación activa del usuario y experiencia omnicanal fortalece la fidelización y eleva el valor percibido de la marca. En este contexto, *Ferarena* puede incorporar nuevos canales online que configuren una comunidad de clientas involucradas en el proceso de personalización y creación; integración digital que complementa la oportunidad de fidelizar a las consumidoras mediante experiencias diferenciadas, asegurando que el propósito de la marca —una moda

sostenible, personal, inclusiva— se viva tanto en el producto como en el recorrido de compra.

Sin embargo, también existen amenazas que deben ser consideradas. El alza en los precios de los insumos textiles puede impactar los márgenes de rentabilidad y la alta rotación de tendencias en el sector de la moda exige agilidad y adaptabilidad en el diseño y comercialización de productos (Harvard Review of Latin America, 2024). Asimismo, la dependencia de un único proveedor de confección representa un riesgo operativo importante, al igual que los posibles problemas de calidad o retrasos asociados a proveedores externos. Para superar estas barreras es fundamental construir un *pool* de proveedores con acuerdos marco, métricas de desempeño tipo ODT (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, 2021) y contratos de volumen para básicos; esta estrategia podría amortiguar retrasos y mejorar la calidad de forma sistemática.

En conclusión, *Ferarena* se encuentra en un punto de evolución estratégica. Sus fortalezas están claramente alineadas con las tendencias y demandas del mercado actual, lo que le brinda una base sólida para crecer y consolidarse. Sin embargo, para lograr este objetivo será necesario fortalecer su identidad de marca, diversificar sus canales de comunicación y distribución, profesionalizar su cadena de producción y avanzar hacia una estrategia integral que le permita escalar su operación de manera sostenible.

## **1.2. Modelo de Negocio**

El modelo de negocio de *Ferarena* se formula con base en el enfoque de generación, entrega y captura de valor propuesto por Osterwalder y Pigneur (2011), lo que permite estructurar de forma coherente los componentes estratégicos, operativos y financieros que sustentan su propuesta de valor. Bajo este enfoque, el modelo integra los 9 módulos del *Business Model Canvas*, entendidos como un sistema interdependiente que articula los segmentos de clientes, la propuesta de valor, los canales de distribución, las relaciones con los clientes, las fuentes de ingresos, los recursos clave, las actividades estratégicas, los socios esenciales y la estructura de costos.

Esta perspectiva posibilita analizar cómo *Ferarena* crea valor a partir del diseño de moda modular y sostenible, cómo lo entrega mediante una cadena de suministro flexible y canales digitales de cercanía y cómo lo captura a través de márgenes saludables, diferenciación y fidelización. En suma, la empresa no se limita a vender productos, sino que configura un ecosistema de experiencias que conecta sostenibilidad, inclusión y personalización como ejes de rentabilidad y ventaja competitiva.

### **1.2.1. Modelo de Negocio Actual (Año 1)**

En su etapa actual, *Ferarena* atiende principalmente a mujeres de entre 15 y 45 años, pertenecientes a los estratos medio y medio-alto, con un estilo de vida activo y un creciente interés por la moda sostenible y la innovación en el diseño. El público objetivo se concentra en dos segmentos clave:

- **Millennials (25-40 años):** profesionales, madres y viajeras que buscan prendas modulares que les permitan personalizar sus combinaciones, logrando comodidad sin sacrificar estilo, bajo un enfoque ético y sostenible. Según Deloitte (2023), el 66 % de las millennials prefieren comprar a marcas que tienen prácticas sostenibles y transparentes.
- **Centennials o Generación Z (15-24 años):** jóvenes altamente influenciadas por las redes sociales, que valoran la autenticidad, la diversidad y las propuestas innovadoras. Este segmento encuentra atractivo el concepto de modularidad porque les da libertad de expresión y la posibilidad de crear looks únicos. Según McKinsey (2023), el 75 % de este grupo afirma que la inclusión y la diversidad en las marcas influyen en su decisión de compra.

La propuesta de valor de *Ferarena* se basa en cuatro pilares estratégicos:

- **Modularidad:** prendas diseñadas para combinarse entre sí, permitiendo a cada clienta crear looks únicos y adaptados a sus gustos y necesidades, con la posibilidad de personalizar estilos y maximizar el uso de cada pieza.
- **Sostenibilidad:** uso de materiales reciclables y biodegradables, aprovechamiento de sobrantes para obsequios a las clientas, procesos de producción responsables y compromiso con la moda ecológica.

- **Inclusión:** diseños ajustables y graduales que se adaptan a diferentes tipos de cuerpo, promoviendo la diversidad y la aceptación corporal.
- **Empoderamiento femenino:** fomento de la autoestima, la autenticidad y la confianza personal a través del diseño, la comunicación y la experiencia de marca.

Los canales de venta actuales incluyen la venta directa online a través de redes sociales (Instagram, *WhatsApp Business*). Además, la marca participa en ferias de emprendimiento y moda. La relación con el cliente se basa en una atención personalizada, asesoría directa por canales digitales, seguimiento postventa activo, generación de contenido de valor y un programa de fidelización que incluye beneficios por referidos y recompensas por lealtad.

El flujo de ingresos se compone principalmente de la venta directa de vestidos de baño modulares, que permiten a las clientas combinar piezas según sus gustos y preferencias. A esto se suma la oferta de servicios de personalización (ajustes, bordados, selección de colores y estampados), así como la venta complementaria de accesorios funcionales como bolsos impermeables y salidas de baño.

### **1.2.2. Modelo de Negocio Proyectado (Año 4)**

De cara a su consolidación y expansión, *Ferarena* proyecta una evolución estratégica de su modelo de negocio para el cuarto año de operación, con el objetivo de escalar la marca a nivel nacional y fortalecer su presencia en los principales mercados de Colombia. En ese sentido, *Ferarena* proyecta crecer sobre la base de

una promesa eco-inclusiva y, al mismo tiempo, ordenar la ecuación económica para sostener el ritmo. La marca ampliará su cobertura nacional con un *e-commerce* propio y alianzas en plazas turísticas, mientras consolida ferias estratégicas y presencia en tiendas multimarca.

El portafolio evoluciona sin perder foco, profundizando la línea modular — más combinaciones y tallajes— y se integran accesorios funcionales que elevan el *ticket* promedio y la recompra. La relación con clientas se apoya en experiencias digitales y un servicio postventa atento, donde el objetivo es que la comunidad *FeraLover* sea, además de red de marca, un motor de demanda.

Operativamente, la cadena de valor incorpora dos mejoras: Abastecimiento con acuerdos de precio y calidad que reduzcan el costo unitario a partir del segundo año de la proyección y un esquema de tercerización selectiva que mantenga bajos los fijos mientras escala la producción. En comercial, los precios se ajustan con una lógica de valor percibido moderada y trazable, evitando saltos agresivos y sincronizando los reajustes con el calendario de colección. La combinación de volúmenes un poco más altos, *ticket* medio optimizado y costo variable contenido debe sostener márgenes brutos en el entorno del 45 – 48% y un punto de equilibrio cercano al 62 – 66% de la capacidad anual.

En soporte, se formaliza un paquete liviano de gastos de administración y ventas (contabilidad, cumplimiento, pauta digital base y logística mínima) y se introduce una política de caja prudente con tres meses de costos fijos, financiada con aportes/ crédito de capital de trabajo si hiciera falta. La inversión inicial,

materializada en CAPEX como equipos ligeros de confección, herramientas de patronaje y adecuaciones, se registra y deprecia de forma explícita para que la evaluación financiera refleje el proyecto real.

Por su parte, el segmento de clientes seguirá enfocado en mujeres de entre 15 y 45 años, a lo que se sumará la inclusión de una línea de productos dirigida a familias, con el fin de ampliar la cobertura y responder a la demanda de propuestas más completas en moda de playa. La propuesta de valor evolucionará para incorporar:

- **Modularidad:** ampliación de la línea de vestidos de baño modulares con opciones familiares, que permitan combinaciones adaptadas a distintos gustos y necesidades.
- **Sostenibilidad:** mayor aprovechamiento de materiales reciclados y biodegradables, junto con el uso creativo de sobrantes textiles para desarrollar accesorios y obsequios sostenibles.
- **Inclusión:** desarrollo de tallajes más amplios y diseños graduales que ofrezcan comodidad y confianza a todos los cuerpos.
- **Experiencia de marca:** fortalecimiento de la comunidad FeraLover a través de contenidos de valor, campañas colaborativas y experiencias que transmitan cercanía y pertenencia.

Los canales de venta se diversificarán con la consolidación de un e-commerce propio de alcance nacional, la participación en ferias de moda en distintas ciudades, la apertura de alianzas con tiendas multimarca y la presencia en

zonas turísticas estratégicas del país. En paralelo, se potenciará la estrategia digital mediante campañas en redes sociales como Instagram, *TikTok* y *YouTube*, con apoyo de creadoras y creadores de contenido alineados con la filosofía eco-inclusiva.

La relación con el cliente se fortalecerá a través de un servicio postventa diferenciado, programas de fidelización y la generación de experiencias exclusivas para la comunidad digital, creando un sentido de pertenencia alrededor de la marca. El flujo de ingresos contemplará la venta directa de vestidos de baño modulares para mujeres y familias, la comercialización de accesorios complementarios (bolsos impermeables, salidas de baño, entre otros), y las alianzas estratégicas con el sector turístico y de moda sostenible.

Este modelo proyectado permitirá a *Ferarena* consolidar su posicionamiento como una marca líder en el nicho de moda de playa eco-inclusiva y modular en Colombia, capitalizando las tendencias de sostenibilidad, inclusión y diseño innovador que dominan el mercado actual, y abriendo nuevas oportunidades de crecimiento a nivel nacional. Con estos cimientos, *Ferarena* proyecta crecimiento nacional con identidad, disciplina operativa y una rentabilidad consistente, sin sacrificar los rasgos que la diferencian, tales como modularidad, sostenibilidad y una lectura contemporánea del diseño para todas.

### **1.3. Justificación y Motivación de la Idea**

El emprendimiento de *Ferarena* se desarrolla en un contexto donde la industria de la moda, tanto a nivel global como en el mercado colombiano, atraviesa

una transformación profunda impulsada por la sostenibilidad, la inclusión y la digitalización. Estas tendencias configuran un entorno propicio para propuestas innovadoras que respondan a las nuevas demandas del consumidor consciente.

En este escenario, *Ferarena* se encuentra en una posición estratégica para evolucionar de emprendimiento emergente hacia una marca consolidada en el nicho de la moda eco-inclusiva. La marca ha construido un modelo de negocio alineado con las megatendencias del sector: prendas versátiles y funcionales, uso de materiales reciclados y biodegradables, producción personalizada y un claro enfoque en la diversidad y el empoderamiento femenino.

El análisis DOFA confirma que *Ferarena* cuenta con fortalezas relevantes que le permiten diferenciarse en el mercado: su capacidad de ofrecer productos modulares que brindan a las clientas la posibilidad de combinar piezas según sus gustos y necesidades; el uso de insumos ecológicos que responden a la creciente preferencia del consumidor por marcas sostenibles; y su compromiso con la inclusión corporal, un aspecto aun insuficientemente atendido en la industria del *swimwear*.

Asimismo, el entorno ofrece oportunidades claras que refuerzan la pertinencia de la propuesta de *Ferarena*: el crecimiento sostenido del mercado global de trajes de baño (CAGR 2,98 % hasta 2029), la expansión acelerada del comercio electrónico en Colombia (+28 % anual entre 2022 y 2024), el auge de la moda sostenible y la apertura de nuevos nichos como el de moda para mujeres de talla grande.

No obstante, el negocio también enfrenta desafíos importantes que requieren una gestión estratégica: la necesidad de fortalecer la identidad visual de la marca, ampliar su presencia digital más allá de Instagram, asegurar una cadena de producción diversificada y robusta, y anticipar los impactos de la alta rotación de tendencias y del aumento en los costos de los insumos textiles.

En este contexto, la elaboración de un plan de negocio estructurado no solo es deseable, sino fundamental. Este instrumento permitirá a *Ferarena*:

- Proyectar con claridad su crecimiento a corto, mediano y largo plazo.
- Definir objetivos estratégicos concretos y medibles.
- Identificar las inversiones prioritarias para fortalecer su estructura operativa y comercial.
- Atraer aliados estratégicos —comerciales, financieros y productivos— que le permitan escalar su operación de forma sostenible.
- Fortalecer la narrativa de marca y su posicionamiento competitivo.
- Profesionalizar la gestión y anticipar riesgos en un entorno dinámico y altamente competitivo.

Las oportunidades de mejora están claramente identificadas: formalizar los canales de venta (tanto físicos como digitales), ampliar la red de producción para garantizar calidad y tiempos de entrega consistentes, y construir una comunidad de marca sólida y comprometida. Esta comunidad no solo será clave para impulsar las ventas, sino también para fortalecer la identidad y los valores de *Ferarena* en un mercado cada vez más orientado hacia el consumo con propósito.

En suma, el momento actual ofrece condiciones ideales para consolidar una propuesta de valor con impacto. La combinación de funcionalidad, sostenibilidad e inclusión que distingue a *Ferarena* constituye un activo estratégico que puede ser el pilar de su crecimiento futuro, siempre que sea gestionado con visión, estructura y compromiso. La preparación de un plan de negocio sólido es, por tanto, el primer paso para convertir esta visión en una realidad tangible y sostenible.

## **2. Análisis de Inteligencia Competitiva**

### **2.1. Análisis del Sector**

En el contexto reciente, la industria latinoamericana de moda se reconfigura por cuatro vectores que ya no son coyunturales sino estructurales, como digitalización del comercio minorista, presión regulatoria y social por sostenibilidad, demanda de personalización y un consumidor más atento a inclusión y ajuste real de tallas. En Colombia, este reordenamiento se basa en el sistema moda, que es actividad estratégica de la economía nacional y combina manufactura intensiva en trabajo con comercio electrónico en expansión (ZINE, 2025), lo que abre espacio para marcas jóvenes que compiten por propuesta de valor y ejecución operativa más que por escala.

En este escenario, el segmento de los trajes de baño —tradicionalmente vinculado a factores estacionales y de ocio— ha evolucionado hacia un nicho estratégico dentro del mercado de la moda, caracterizado por su potencial de innovación, diferenciación y escalabilidad digital. A escala internacional, el segmento de *beachwear* y *swimwear* mantiene un crecimiento moderado impulsado

por turismo, deportes acuáticos y la migración del gasto hacia prendas funcionales. Las estimaciones de firmas sectoriales sitúan este mercado en la banda de decenas de miles de millones de dólares, con un comportamiento estable más que explosivo; para *Ferarena*, lo relevante no es el volumen global, sino que el nicho admite diferenciación por ajuste, materiales y propuesta estética, y que la venta D2C digital reduce barreras de entrada frente a grandes detallistas (Industry Research, 2025).

Asimismo, la emergencia de modelos de negocio *direct-to-consumer* (D2C) ha permitido la irrupción de emprendimientos pequeños y medianos, que mediante el uso de plataformas digitales, redes sociales y herramientas de bajo costo pueden competir en nichos de mercado con propuestas creativas, ecológicas y centradas en la experiencia del usuario.

Una de las principales megatendencias que ha impactado el sector es la transición hacia una moda sostenible. Esta tendencia se ha consolidado como una respuesta estructural a la crisis ambiental generada por la industria textil, una de las más contaminantes a nivel global. Marcas líderes a nivel internacional han comenzado a incorporar materiales reciclados como el ECONYL® y procesos de producción responsables, tanto para cumplir con normativas ambientales cada vez más exigentes como para responder a una demanda creciente por parte de consumidores conscientes.

La sostenibilidad es un criterio de decisión creciente; los observatorios del sistema moda en Colombia reportan que el consumidor presiona por trazabilidad de insumos y procesos más limpios, a la par que las marcas incorporan fibras

recicladas, reducción de desperdicios y comunicación responsable para sostener la preferencia. Esta tendencia es consistente con la lectura de Inexmoda (2025a) sobre el sistema moda colombiano, que subraya el papel del país como productor competitivo, creativo e intensivo en empleo, con desafíos en productividad y formalización.

En América Latina, y particularmente en Colombia, el segmento de la moda de playa representa una oportunidad estratégica. Colombia se ha posicionado como uno de los principales productores y exportadores de trajes de baño del continente, con un reconocimiento internacional creciente gracias a la calidad de su manufactura, la riqueza de sus insumos y el diseño diferenciado de sus propuestas. Según Inexmoda (2025b), el mercado de la moda en Colombia representa \$3,7 billones de pesos, equivalente al 10 % del PIB industrial y al 1 % del PIB total, generando más de 1,2 millones de empleos. El sector de trajes de baño, en particular alcanzó un valor cercano a los COP 282.000 millones en 2023 (Redacción Sectorial.co, 2022), con exportaciones que mantienen una tendencia positiva gracias a tratados como el TLC con Estados Unidos, que facilita la exportación sin aranceles de productos textiles que cumplan con la regla de origen.

*Ferarena*, por su parte, se encuentra clasificada bajo el código CIIU 1410 (Confección de prendas de vestir, excepto prendas de piel), que incluye la confección de todo tipo de prendas textiles. Las tendencias actuales del mercado colombiano refuerzan la pertinencia de la propuesta de valor de *Ferarena*. La moda sostenible ha ganado protagonismo, con consumidores que optan cada vez más por

prendas de segunda mano, diseños atemporales y productos ecológicos (LeRolland, 2024).

En términos tecnológicos, el sector avanza con innovaciones en textiles, como el tejido *Adaptiv* de Lycra, que ofrece ajuste personalizado y comodidad sin restricciones (Fashion Radicals, 2024). Por otro lado, el comercio electrónico ha sido clave para la transformación del mercado; de acuerdo con la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, las ventas en línea totales de Colombia crecieron 16.4 % anual en el primer trimestre de 2025 y se proyecta un cierre positivo para el año, en un entorno de mayor formalización y adopción de pagos digitales (Lorduy, 2025). Para marcas de nicho como *Ferarena*, esto respalda una estrategia D2C apoyada en *marketplaces* y redes sociales, con control de datos de cliente y ciclos de retroalimentación más cortos.

En este contexto, *Ferarena* se proyecta como un emprendimiento con alto potencial de crecimiento, al integrar de forma estratégica tres pilares que coinciden con las tendencias estructurales del mercado: sostenibilidad, inclusión y digitalización. De esta manera, el entorno local ofrece condiciones propicias para la consolidación de este tipo de propuestas: por un lado, la tradición textil colombiana facilita el acceso a talleres y maquilas especializadas que permiten escalar la producción manteniendo altos estándares de calidad; por otro, las políticas públicas actuales favorecen la formalización y el crecimiento de emprendimientos con enfoque verde y social.

En síntesis, la Matriz de oportunidades y amenazas del sector para *Ferarena* (ver **Tabla 1**) permite visualizar de manera estructurada los factores externos que configuran el escenario competitivo de la empresa dentro del sistema moda colombiano. Su lectura confirma que el entorno ofrece condiciones favorables para el crecimiento de propuestas basadas en sostenibilidad, inclusión y digitalización, pilares sobre los que se sostiene el modelo de negocio de *Ferarena*. Al mismo tiempo, revela desafíos asociados a la volatilidad tecnológica, la competencia de precios y el acceso desigual a materiales innovadores, lo que exige una gestión estratégica orientada a la eficiencia operativa y a la diferenciación auténtica frente al *greenwashing* predominante.

**Tabla 1.**

*Matriz de oportunidades y amenazas del sector para Ferarena (análisis externo por ejes temáticos)*

Categoría	Oportunidades	Amenazas
Tendencias de consumo	Creciente demanda por moda sostenible y ecológica, respaldada por un consumidor que prioriza trazabilidad, materiales reciclados y procesos éticos (Inexmoda, 2024).	Consumidores sensibles al precio que podrían no valorar el sobre costo de lo sostenible.
	Auge del movimiento body-positive e inclusión de tallas grandes, lo que abre oportunidades en segmentos históricamente subatendidos y coherentes con la propuesta de valor de <i>Ferarena</i> .	Cambio en modas o preferencias estéticas que afecten la versatilidad como atributo clave.
Tecnología y digital	Preferencia por productos multifuncionales, de ajuste real y diseñados para la durabilidad, lo que favorece propuestas artesanales con valor simbólico y técnico.	Saturación de mensajes de sostenibilidad sin diferenciación real, generando "greenwashing" en el mercado.
	Expansión sostenida del comercio electrónico de moda (crecimiento anual del 11 % en 2024 según la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico), que facilita el escalamiento D2C (direct-to-consumer).	Dependencia de algoritmos cambiantes en plataformas como Instagram o TikTok que pueden reducir visibilidad orgánica.
	Posibilidad de escalar el modelo D2C con bajo costo operativo y alta segmentación digital.	Riesgo de baja conversión si no se invierte en marketing digital o gestión de pauta.
	Uso de herramientas como <i>WhatsApp Business</i> , catálogos interactivos y	Alta competencia digital de marcas locales e internacionales, con saturación de anuncios en redes sociales.

	<p>automatización de atención al cliente mediante CRM básicos.</p> <p>Colombia reconocida por su calidad y diseño en trajes de baño; la cadena textil-confección cuenta con clusters consolidados (Antioquia, Valle, Cundinamarca) que facilitan la subcontratación responsable.</p>	
Industria local	<p>Tratados de libre comercio favorecen exportaciones sin aranceles para productos con regla de origen.</p> <p>Innovaciones textiles como LYCRA® ADAPTIV, tejidos reciclados como ECONYL® y mezclas biodegradables, que amplían opciones para líneas sostenibles.</p>	<p>Incremento de competencia local y regional; entrada de productos asiáticos de bajo costo gracias a tratados comerciales.</p> <p>Depreciación del peso colombiano o aumento de costos de insumos importados (hilos, elastanos, herrajes).</p>
Tendencias de diseño y materiales	<p>Aumento del interés por diseño atemporal, funcional y de fabricación local (“slow fashion”).</p> <p>Políticas públicas que promueven emprendimientos verdes y de economía circular (MinCIT, 2024), con incentivos a la formalización y sostenibilidad.</p>	<p>Acceso limitado o costoso a textiles innovadores para microemprendimientos.</p> <p>Rápido ritmo de innovación que podría dejar obsoletas propuestas sin inversión constante en diseño.</p>
Entorno sociopolítico y regulatorio	<p>Apoyo institucional al emprendimiento femenino y a la equidad de género, reflejado en convocatorias de iNNpulsa y programas de formación para mujeres emprendedoras.</p>	<p>Barreras burocráticas o dificultades para acceder a programas de apoyo estatal.</p> <p>Informalidad del mercado, que compite mediante precios más bajos y escaso cumplimiento de normas laborales y ambientales.</p>

*Fuente:* Elaboración propia

En conjunto, el análisis confirma que el sector, aunque dinámico y competitivo, es fértil para marcas que articulen valor simbólico, conciencia ambiental y una ejecución comercial inteligente, rasgos que posicionan a *Ferarena* con una ventaja relativa en el mercado nacional e internacional.

## 2.2. Análisis de la Competencia

El mercado de los vestidos de baño en Colombia es altamente competitivo y diverso, con una amplia gama de marcas que abarcan desde el segmento de lujo hasta el *fast fashion*. Este entorno dinámico plantea desafíos importantes para marcas emergentes como *Ferarena*, pero también abre oportunidades claras para la diferenciación y el posicionamiento estratégico. A nivel nacional, el sector de *swimwear* ha evolucionado significativamente, impulsado por tendencias globales

como la sostenibilidad, la inclusión y la personalización, así como por el crecimiento del turismo y el fortalecimiento de la moda local. Las marcas líderes han sabido capitalizar estos cambios mediante propuestas de valor sólidas, *storytelling* auténtico y estrategias de internacionalización.

En ese sentido, el análisis competitivo muestra que *Ferarena* compite principalmente con marcas nacionales consolidadas, marcas emergentes con propuestas afines, y actores internacionales que participan en el mercado colombiano a través de *e-commerce*. Entre los competidores directos destacan:

- *Maaji, Agua Bendita, Touché, Onda de Mar y Baobab*, que representan el segmento de lujo, con fuerte presencia internacional, diseño innovador y estrategias de sostenibilidad bien articuladas.
- *Entreaguas y VerdeLimón*, marcas que comparten con *Ferarena* valores de moda lenta, arte y sostenibilidad, pero con un desarrollo visual y posicionamiento de marca más avanzado.
- *Mónica Suárez Swimwear, Davaj Brand, Aguacocow y Wild and Pacific*, marcas emergentes y creativas que ofrecen productos diferenciados en el segmento premium y medio.

Entre los competidores indirectos se encuentran marcas de *fast fashion* como *Shein* y *Decathlon* (Nabaiji), que compiten principalmente por precio y volumen, y empresas de moda masiva como *Leonisa* y *Lili Pink*, que ofrecen líneas de *swimwear* accesibles, aunque sin un enfoque claro en sostenibilidad o inclusión. Además, marcas internacionales como *Capittana* de Perú y *Vitamin A Swim* de

Estados Unidos actúan como referentes en el mercado regional e inspiran tendencias hacia productos éticos, ecológicos y de alto diseño.

El análisis comparativo revela que *Ferarena* cuenta con ventajas competitivas claras en términos de inclusión corporal y versatilidad de producto. Su enfoque en ofrecer tallas amplias y ajustables, así como prendas multifuncionales que pueden usarse como traje de baño o como prenda urbana, responde directamente a demandas del consumidor moderno que aún no están plenamente satisfechas por las marcas líderes. El uso de materiales reciclados y biodegradables refuerza su narrativa de marca sostenible, un atributo cada vez más valorado por las consumidoras.

No obstante, el análisis también evidencia áreas de mejora, pues *Ferarena* necesita fortalecer su identidad visual y su capacidad de *storytelling* para competir en un mercado donde la narrativa emocional y el posicionamiento cultural son claves. Marcas como *Agua Bendita* y *Entreaguas* han logrado construir universos de marca ricos y aspiracionales, elementos que *Ferarena* puede trabajar para consolidar su diferenciación. En cuanto a la experiencia del cliente, *Ferarena* debe evolucionar su servicio postventa y sus canales de personalización digital, aspectos en los que competidores como *Touché* y *Baobab* han invertido significativamente para fidelizar a sus clientas.

En términos operativos, la marca enfrenta el desafío de escalar su capacidad de producción y diversificar su cadena de suministro, actualmente dependiente de un único taller. La agilidad y flexibilidad que caracterizan a *Ferarena* son ventajas

importantes, pero será necesario fortalecer la estructura operativa para garantizar consistencia en la calidad y tiempos de entrega, especialmente si se proyecta un crecimiento nacional e internacional.

Por último, el entorno digital ofrece tanto oportunidades como riesgos; si bien *Ferarena* ha logrado construir una comunidad inicial a través de *Instagram* y *WhatsApp*, el mercado digital está cada vez más saturado, y la competencia en plataformas como *TikTok* y *marketplaces* es intensa. La marca deberá diseñar una estrategia de marketing digital sólida y diferenciada para ganar visibilidad y construir una comunidad fiel.

En síntesis, *Ferarena* se presenta como una marca emergente con una propuesta auténtica y relevante, alineada con las tendencias de sostenibilidad, inclusión y funcionalidad que dominan el mercado actual. Su mayor fortaleza reside en la comprensión profunda de las necesidades reales de las consumidoras, especialmente en lo que respecta a la inclusión corporal y el diseño funcional. Sin embargo, para consolidarse como un actor competitivo en el segmento premium y aspiracional del *swimwear* colombiano, la marca deberá fortalecer su identidad de marca, profesionalizar su operación y escalar sus capacidades de *marketing* y servicio.

El contexto actual ofrece una ventana de oportunidad clara: pocas marcas han logrado combinar de manera coherente sostenibilidad, funcionalidad e inclusión, elementos que *Ferarena* puede capitalizar para construir un

posicionamiento sólido y diferenciador en el mercado nacional y, en el mediano plazo, en escenarios internacionales.

En conclusión, el análisis del sector y del entorno competitivo evidencia que *Ferarena* opera en un mercado en transformación, donde las tendencias de sostenibilidad, inclusión y personalización ofrecen oportunidades claras para el desarrollo de propuestas diferenciadas. La marca cuenta con fortalezas que le permiten responder a estas demandas emergentes, pero también enfrenta desafíos que requieren una estrategia enfocada en la consolidación de su identidad, la profesionalización de sus procesos y el fortalecimiento de su presencia digital. En este contexto, comprender en profundidad las características, necesidades y expectativas del mercado objetivo resulta esencial para diseñar una propuesta de valor robusta y competitiva. Por ello, el siguiente capítulo aborda el Estudio de mercado, como base fundamental para la formulación de estrategias que impulsen el crecimiento sostenible de *Ferarena*.

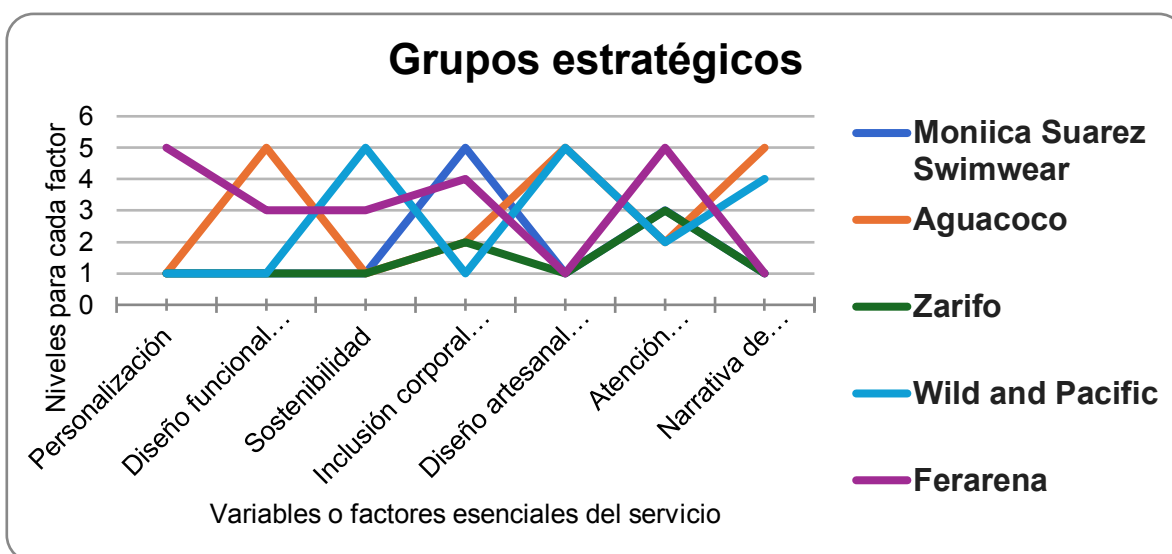
### ***2.2.1. Análisis Comparativo de Grupos Estratégicos en el Mercado de Swimwear***

La **Figura 1** presenta un análisis de los grupos estratégicos del mercado colombiano de trajes de baño, elaborado a partir de la valoración de siete factores considerados esenciales en las propuestas de valor contemporáneas: personalización, diseño funcional o multipropósito, sostenibilidad, inclusión corporal y amplitud de tallaje, diseño artesanal o identidad local, atención personalizada y experiencia cercana, y narrativa de marca con propósito. Estos criterios permiten

observar cómo las principales marcas del segmento posicionan sus ventajas competitivas en función de las tendencias estructurales del sector.

**Figura 1.**

*Análisis comparativo de grupos estratégicos en el mercado colombiano de trajes de baño*



Fuente: Elaboración propia con base en datos Inexmoda (2025b); Harvard Review of Latin América (2024); Industry Research (2025).

El análisis compara cinco marcas relevantes en el mercado nacional — *Mónica Suárez Swimwear*, *Aguacoco*, *Zarifo*, *Wild and Pacific* y *Ferarena*—, evaluadas en una escala de 1 a 5, donde 5 representa el nivel más alto de desarrollo o especialización en el factor considerado. La gráfica muestra una dispersión estratégica que revela la coexistencia de distintos modelos de posicionamiento dentro del mismo nicho: mientras *Mónica Suárez Swimwear* y *Wild and Pacific* privilegian el diseño artesanal y la narrativa de marca, *Zarifo* concentra su ventaja

en la sostenibilidad y *Aguacoco* mantiene un equilibrio entre funcionalidad y diseño emocional.

*Ferarena* se distingue por su énfasis en la personalización (5), la atención cercana (5), la inclusión corporal (4) y el diseño funcional (3), lo que la perfila como una marca que prioriza la adaptabilidad, la comodidad y la experiencia emocional de la clienta antes que la escala productiva o la tendencia estética pasajera. Esta orientación le permite construir relaciones de lealtad y diferenciación simbólica, en un mercado donde muchas competidoras apuestan por el volumen o la moda rápida. Sin embargo, el análisis también evidencia una brecha relativa en sostenibilidad (nivel 3 frente a un promedio de 4,5 en competidoras como *Zarifo*), así como una menor consolidación de narrativa de marca frente a las firmas con trayectoria consolidada en *storytelling* digital, lo que constituye una oportunidad de fortalecimiento comunicacional.

Desde una perspectiva sectorial, la posición de *Ferarena* resulta coherente con la transición del mercado hacia un modelo de consumo más experiencial, ético y digital, en el que las consumidoras buscan prendas que representen tanto identidad como bienestar. No obstante, la sostenibilidad, la visibilidad digital y la innovación en materiales seguirán siendo variables críticas para mantener la competitividad frente a competidoras con mayor acceso a inversión publicitaria o alianzas internacionales. Este análisis, por tanto, no solo permite identificar las fortalezas diferenciales de *Ferarena*, sino también establecer rutas estratégicas de mejora hacia una propuesta de valor integral que combine sostenibilidad, relato de marca y posicionamiento digital coherente.

### 3. Estudio de Mercado

#### 3.1. Los Segmentos de Mercado

*Ferarena* dirige su propuesta de valor a mujeres entre 15 y 45 años con estilos de vida activos y una preferencia creciente por prendas funcionales y estéticamente cuidadas que, además, expresen valores éticos. Esta orientación se sostiene en la evidencia de que la decisión de compra de Gen Z y millennials está cada vez más mediada por el propósito y la congruencia socioambiental de las marcas, un patrón que el *Deloitte Global Gen Z and Millennial Survey* describe de forma consistente en sus últimas ediciones al documentar que estas cohortes priorizan la sostenibilidad, el bienestar y el impacto social en sus elecciones de consumo (Deloitte, 2024).

El mercado objetivo de *Ferarena* se estructura en dos grupos estratégicos que comparten sensibilidad por el valor social del producto, pero difieren en sus motivadores y *journey* de compra:

- *Millennials* (25-40 años). Este grupo combina capacidad adquisitiva media-alta con racionalidad práctica: valora la durabilidad, el ajuste y la versatilidad (prendas que sirven para más de un uso), y premia marcas que prueban con datos sus compromisos socioambientales. La literatura reciente advierte, además, un escepticismo creciente frente a *claims* verdes genéricos, por lo que iniciativas de trazabilidad de materiales, fichas técnicas y mensajes específicos sobre impactos son determinantes para reducir fricción y evitar percepciones de

*greenwashing* (McKinsey & Company, 2022). Para *Ferarena*, esto se traduce en guías de cuidado, fichas de materialidad y evidencia pública de proveedores y procesos, integradas a la experiencia de compra.

- *Centennials* o Generación Z (15-24 años). Son nativas digitales, móviles y altamente atentas a la coherencia entre discurso y práctica. Buscan autenticidad, inclusión corporal real (no solo comunicada) y experiencias de compra sociales (*social commerce*, *live shopping*, UGC). La investigación sectorial de McKinsey (2022) muestra que para esta cohorte la confianza descansa en la transparencia, y la afinidad surge cuando la marca habilita participación y personalización del estilo. Para *Ferarena*, esto implica módulos de personalización visibles, contenidos co-creados y reglas de talla inclusivas comunicadas con claridad (McKinsey & Company, 2022).

La venta en línea de moda continúa expandiéndose en Colombia y mantiene una tracción que favorece a propuestas D2C de nicho: en 2024 el comercio electrónico nacional creció 26,7 % interanual, consolidando redes sociales, *marketplaces* y *live shopping* como rutas de descubrimiento y conversión que las marcas pueden capitalizar con inversión eficiente y segmentación fina. Para *Ferarena*, esto valida un *go-to-market digital-first* con catálogo interactivo, *WhatsApp Business* y campañas de performance integradas (Instituto para la Exportación y la Moda, 2025c).

Manteniendo el foco en sostenibilidad, inclusión y diseño funcional, recomendamos tres afinaciones tácticas por segmento así:

1. Para *millennials*, enfatizar pruebas de desempeño, tales como ajuste, resistencia a cloro, resistencia a UV y pruebas de verificación ambiental específicas, por ejemplo, composición y certificaciones del textil, vida útil esperada, entre otras, para disminuir la brecha de confianza.
2. Para Gen Z, elevar los grados de personalización visible, como combinatorias de tops y *bottoms*, largos, accesorios y activaciones con creadoras que legitimen la diversidad de cuerpos.

Para ambos, sostener una política de tallaje inclusivo con guías claras y asistencia remota, y reforzar un relato de precio-valor que anticipe la sensibilidad al precio y la *dupe culture* en entornos sociales, evitando competir solo por descuento.

### **3.2. Investigación de Mercados**

El presente capítulo desarrolla la investigación de mercados realizada para validar la pertinencia y viabilidad de la propuesta de valor de *Ferarena*, marca de trajes de baño modulares, inclusivos y sostenibles, diseñada para mujeres diversas que valoran la funcionalidad, el estilo y la conciencia ambiental. El análisis se realizó a partir de una investigación primaria basada en entrevistas semiestructuradas aplicadas a mujeres residentes en Cali, dentro del rango etario de 15 a 40 años.

El propósito central de esta investigación es identificar los principales problemas que enfrentan las consumidoras al adquirir trajes de baño, los canales

de compra favoritos y la percepción frente a la propuesta de modularidad, sostenibilidad e inclusión que caracteriza a *Ferarena*.

### **3.2.1. Enfoque Metodológico**

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo de tipo descriptivo, combinando técnicas cualitativas y cuantitativas para obtener una visión integral del comportamiento, percepciones y motivaciones de compra del público objetivo. Este diseño permitió contrastar datos empíricos con hallazgos subjetivos relevantes para validar la pertinencia de la propuesta de valor de *Ferarena*.

Como parte del trabajo de campo, se realizaron quince entrevistas semiestructuradas a mujeres con perfiles diversos en cuanto a edad, ocupación, intereses y hábitos de consumo. La guía de preguntas estuvo orientada a explorar cinco dimensiones clave:

- Los principales problemas que enfrentan al momento de adquirir trajes de baño.
- Las características más valoradas en este tipo de prendas.
- Los canales favoritos para descubrir y concretar compras.
- La percepción frente a los atributos diferenciales de sostenibilidad, modularidad e inclusión.
- La disposición de pago frente a propuestas innovadoras con valor agregado.

Este enfoque metodológico permitió no solo identificar patrones comunes entre las entrevistadas, sino también recoger matices y particularidades según el segmento generacional, ofreciendo una base sólida para el diseño de la estrategia comercial de *Ferarena*.

### **3.2.2. Segmento 1: Millennials (25–40 años)**

Este segmento fue abordado a través de entrevistas a mujeres como Alexa (28 años), Laura (38 años), Carmenza (40 años) y María Fernanda (32 años). Los hallazgos muestran una clara insatisfacción con la oferta actual de trajes de baño, especialmente en lo relacionado con la falta de adaptabilidad de las tallas, la escasa representación de cuerpos reales en la publicidad y los diseños poco funcionales.

“Siempre encuentro tallas muy estándar; lo que me queda de arriba no me queda de abajo” (Alexa, 28 años)

“Muchos están pensados para cuerpos súper delgados, me marcan los gorditos” (Carmenza Rodríguez)

Este grupo también expresó una alta valoración por la calidad y durabilidad, considerando que muchas veces prefieren pagar un poco más si la prenda les garantiza larga vida útil y comodidad:

“Yo podría pagar más si me aseguran que no se me va a decolorar ni a romper en seis meses” (Laura, 38 años)

Las *millennials* entrevistadas también destacaron la modularidad como un atributo diferenciador: la posibilidad de elegir talla distinta para la parte superior e

inferior y de adaptar el estilo a diferentes situaciones (piscina, playa, paseo) fue vista como una ventaja clave. En términos de canales de compra, se identificó una combinación de hábitos: mientras que *Instagram* y *WhatsApp* son herramientas clave para descubrir marcas, la preferencia por probarse la prenda persiste:

“Es muy importante porque ahí miro si me queda bien, si me recoge lo que necesito” (Laura)

La sostenibilidad también se posicionó como un criterio relevante de elección de marca, pero vinculado al discurso de responsabilidad y coherencia de la empresa. No se percibe como algo exclusivo, sino como un atributo deseable, siempre que se mantenga la estética y la funcionalidad:

“Me gusta que piensen en el medio ambiente, pero sin sacrificar diseño”  
(María Fernanda)

En cuanto a la disposición de pago, este grupo se ubicó entre los 150.000 y 250.000 COP, con apertura a pagar más en función de calidad, diseño y exclusividad.

### **3.2.3. Segmento 2: Centennials (15–24 años)**

Las jóvenes de este grupo (entrevistadas como Marigimena, 15 años, y Sara, 20 años) evidenciaron una conexión más emocional con la moda y un enfoque centrado en la autenticidad, la diversidad y la conexión con los valores de marca.

“Me parece muy importante cuidar el medio ambiente, usar licra ecológica”  
(Marigimena, 15 años)

“Si una marca piensa en tallas diversas, yo la compro de una” (Sara, 20 años)

Para ellas, la inclusión es una condición no negociable, al igual que la representación de distintos tipos de cuerpos en la comunicación visual. Expresaron entusiasmo por la idea de prendas “que se ajusten a ti, y no al revés”, lo cual valida el enfoque de tallajes modulares y adaptables de *Ferarena*. Este grupo se mostró altamente influenciado por las redes sociales: *Instagram*, *TikTok* y *Pinterest* funcionan como fuentes de inspiración visual, descubrimiento y decisión de compra, incluso más que los canales físicos. La experiencia de usuario, el diseño del perfil, la estética de las publicaciones y la interacción con la comunidad son factores determinantes:

“Si veo una marca con mujeres reales y buena vibra, me dan ganas de comprar” (Natalia, 23 años)

También valoraron altamente la capacidad de personalización y la posibilidad de elegir estilos que reflejen su identidad, reafirmando la pertinencia de una oferta modular y versátil:

“Me gusta la idea de combinar, porque a veces quiero un top diferente con la misma parte de abajo” (Alexa, 28 años)

“Que dé la opción de elegir entre diseño y tallas diferentes” (Natalia, 23 años)

Respecto al precio, su rango de disposición de pago fue ligeramente menor, oscilando entre los 100.000 y 180.000 COP, aunque algunas mencionaron que

estarían dispuestas a pagar más si se incluye un valor emocional, como la pertenencia a una comunidad o un discurso auténtico de marca.

#### **3.2.4. Hallazgos Transversales**

A lo largo de los segmentos, se consolidaron tres frustraciones comunes que afectan la experiencia de compra actual:

- Tallas poco flexibles y escasa adaptabilidad corporal
- Diseños poco inclusivos y comunicación centrada en un ideal de cuerpo único
- Desconfianza frente a la compra digital, principalmente en redes sociales sin respaldo

Y, al mismo tiempo, se identificaron tres expectativas clave que *Ferarena* logra abordar:

- La modularidad, como solución práctica a la necesidad de ajuste, combinación y personalización.
- La inclusión corporal, como compromiso real con la diversidad de cuerpos y tallas.

- La sostenibilidad, entendida como responsabilidad ambiental, pero también como una narrativa coherente.

El análisis de mercado evidencia que existe un vacío importante en la oferta de trajes de baño en Colombia, especialmente para mujeres que no se sienten representadas en la estética dominante de las marcas actuales. *Ferarena* responde directamente a estas brechas mediante una propuesta diferenciadora que combina modularidad (funcionalidad y versatilidad), inclusión (gradualidad en tallas y representación corporal) y sostenibilidad (uso de insumos reciclados y narrativa responsable).

Tanto *millennials* como *centennials* validan la pertinencia de estos atributos, y muestran interés por marcas que les permitan expresar su identidad, sentirse cómodas y consumir de manera consciente. Los canales digitales como Instagram y *WhatsApp* emergen como espacios clave para conectar con el público objetivo, y la disposición de pago confirmada respalda la viabilidad económica del modelo. *Ferarena*, en este sentido, no solo resuelve problemas funcionales y estéticos, sino que se alinea con los valores culturales y emocionales de sus clientas potenciales, consolidando así una base firme para su crecimiento sostenible en el mercado colombiano.

### 3.3. Comparación de Productos y Servicios (*Benchmarking*)

El ejercicio de *benchmarking* evidencia las diferencias estratégicas y de posicionamiento entre *Ferarena* y cinco marcas relevantes del sector de moda de baño en Colombia: *Maaji*, *Agua Bendita*, *Entreaguas* y *VerdeLimón*. El análisis permite identificar oportunidades de diferenciación, fortalezas competitivas y áreas de mejora para consolidar la propuesta de valor de la marca (ver **Tabla 2**).

**Tabla 2.**

*Análisis comparativo (Benchmarking competitivo)*

Aspecto	<i>Ferarena</i>	<i>Maaji</i>	<i>Agua Bendita</i>	<i>Entreaguas</i>	<i>VerdeLimón</i>
<b>Tipo de producto</b>	Vestidos de baño multifuncionales y salidas de baño.	Bikinis reversibles, vestidos de baño estampados vibrantes.	<i>Swimwear</i> artesanal de lujo, bordados a mano.	<i>Swimwear</i> artístico con tintes naturales y técnicas artesanales.	<i>Swimwear</i> con telas recicladas y diseños originales.
<b>Enfoque</b>	Inclusión (todas las tallas), sostenibilidad (materiales reciclados y biodegradables), funcionalidad (modularidad de las prendas).	Diseño aspiracional, colores llamativos, fuerte presencia internacional.	Lujo artesanal con storytelling colombiano.	Arte y moda consciente, enfoque en exclusividad.	Moda sostenible con proyección internacional.
<b>Servicio asociados</b>	Personalización de prendas, atención directa por <i>WhatsApp/Instagram</i> , postventa activa ( <i>#FeraLovers</i> ).	Tiendas físicas, <i>e-commerce</i> consolidado, experiencias en marca.	Colecciones de lujo en boutiques internacionales.	Producción limitada, servicio enfocado en exclusividad.	Canales digitales, venta internacional online.
<b>Innovación</b>	Vestidos de baño multifuncionales que se adaptan a distintos contextos, elaborados con materiales ecológicos, Propuesta de diseños inclusivos y ajustables, que responden a la diversidad corporal y	Prendas reversibles e innovaciones de estampado.	Artesanía manual y narrativa cultural fuerte.	Tintes naturales y artesanía.	Uso intensivo de telas recicladas.

	fomentan la moda consciente.				
<b>Accesibilidad (precio y alcance)</b>	Precio medio (COP 200.000 aprox.), accesible en digital.	Segmento medio-alto (más elevado que <i>Ferarena</i> ).	Segmento premium/lujo (alto precio).	Segmento de lujo consciente (alto precio).	Segmento medio-alto, sostenible.
<b>Personalización</b>	Alta dentro de parámetros definidos: posibilidad de combinar modelos y ajustar tallas/colores de la colección.	Media: colecciones predefinidas con algunas opciones de combinación.	Baja: lujo estandarizado, no personalizado.	Media: producción artesanal pero no 100 % personalizable.	Media: sostenible, pero no centrado en la personalización.

*Fuente:* Elaboración propia

En cuanto al tipo de producto, *Ferarena* se distingue por su enfoque en vestidos de baño multifuncionales y salidas de baño, diseñados para adaptarse a distintos contextos —playa, piscina o uso urbano—, lo que amplía su rango de uso frente a competidores que se concentran en piezas de lujo o colecciones de temporada. Marcas como *Maaji* y *Agua Bendita* privilegian la estética y el diseño artesanal de alto valor, mientras que *Ferarena* prioriza la funcionalidad y versatilidad, atributos que fortalecen su alineación con las tendencias contemporáneas de consumo consciente y práctico.

Desde el enfoque conceptual, *Ferarena* combina tres pilares diferenciales — inclusión, sostenibilidad y funcionalidad—, integrando materiales reciclados y biodegradables con tallajes amplios y diseños modulares. Este enfoque contrasta con el lujo aspiracional de *Maaji* y *Agua Bendita* o el arte consciente y exclusividad artesanal de *Entreaguas*, posicionando a *Ferarena* como una opción accesible, ética y diversa, coherente con las nuevas preferencias de consumidoras jóvenes y socialmente conscientes.

En relación con los servicios asociados, *Ferarena* sobresale por su personalización directa a través de *WhatsApp* e *Instagram*, lo que refuerza la cercanía con la clienta y la atención individualizada (*#FeraLovers*). Este modelo relacional representa una ventaja competitiva frente a marcas con esquemas más estandarizados o dependientes de tiendas físicas, y refleja la naturaleza digital, directa y flexible de un negocio tipo *direct-to-consumer* (D2C).

En materia de innovación, la marca incorpora materiales ecológicos, diseño modular y tallas ajustables, con una propuesta que celebra la diversidad corporal y promueve la moda consciente. Esta combinación de producto adaptable, ecológico e inclusivo consolida su diferenciación, mientras que los competidores analizados tienden a innovar en aspectos estéticos, artesanales o tecnológicos, pero no en la experiencia funcional del producto.

En cuanto a accesibilidad, *Ferarena* se posiciona en un segmento medio-alto, con precios promedio de alrededor de \$200.000 COP, lo que le permite competir con una propuesta de valor inclusiva y sostenible sin perder rentabilidad. Su enfoque digital amplía el alcance y reduce los costos fijos, facilitando el acceso a clientas jóvenes y conectadas.

Finalmente, en el componente de personalización, *Ferarena* ofrece un nivel superior dentro de parámetros definidos, permitiendo a las clientas combinar modelos, elegir colores y ajustar tallas, algo poco frecuente en el mercado local. Mientras los competidores apuestan por producción estandarizada o artesanal con baja personalización, *Ferarena* logra equilibrar exclusividad, flexibilidad y

coherencia estética, aspectos que fortalecen su posicionamiento como marca eco-inclusiva con experiencia personalizada.

En síntesis, el benchmarking confirma que *Ferarena* ocupa un espacio competitivo único dentro del sector de moda de baño colombiano: un punto de equilibrio entre sostenibilidad, inclusión, personalización y precio accesible. Este perfil le permite diferenciarse de los referentes de lujo o *fast fashion* y consolidarse como una alternativa contemporánea, funcional y consciente para un público que busca identidad, comodidad y propósito en cada prenda.

## **4. Propuesta Base**

### **4.1. Propuesta de la Estrategia de Negocio**

La estrategia de *Ferarena* se orienta a consolidar la marca como un referente en el nicho eco-inclusivo de la moda de playa y uso urbano en Colombia, mediante una propuesta de valor que combina sostenibilidad, funcionalidad e inclusión. Este enfoque responde a una evolución estructural del consumo de moda, donde las decisiones de compra ya no se basan únicamente en el diseño o el precio, sino en la coherencia entre los valores de la marca y los del consumidor. Como advierte Kotler y Keller (2012), “las empresas que pretendan perdurar en el negocio deben generar nuevas ventajas competitivas constantemente” (pág. 289), estableciendo vínculos emocionales y éticos con sus audiencias.

Bajo esta visión, la estrategia de *Ferarena* se estructura en tres ejes complementarios:

- Expansión comercial multicanal,
- Construcción de comunidad y fidelización, y
- Fortalecimiento permanente de la propuesta de valor a través de innovación y sostenibilidad.

#### **4.1.1. Expansión Comercial Multicanal**

En el ámbito comercial, *Ferarena* implementará un modelo híbrido de distribución que combine la venta digital directa (D2C) con experiencias físicas selectivas. El objetivo es maximizar el alcance y la rentabilidad, capitalizando el crecimiento sostenido del comercio electrónico de moda en Colombia, que ha crecido a tasas superiores al 25 % anual entre 2022 y 2024 (EMIS, 2024) y, al mismo tiempo, ofrecer experiencias presenciales que fortalezcan la conexión sensorial con la marca.

La estrategia digital se apoyará en un *e-commerce* propio y en *marketplaces* especializados, complementados por redes sociales como *Instagram*, *TikTok* y *WhatsApp Business*, que actuarán como canales de venta, atención personalizada y fidelización. Este ecosistema multicanal permitirá integrar la interacción, el servicio y la conversión, siguiendo las recomendaciones de Porter (2008), quien plantea que la diferenciación competitiva sostenible surge de la integración entre tecnología, valor y experiencia del cliente.

En paralelo, *Ferarena* desarrollará alianzas con tiendas multimarca sostenibles y *pop-up stores* en zonas turísticas estratégicas (Cartagena, Santa

Marta y Cali), con el propósito de posicionar la marca en puntos de alta visibilidad, fortaleciendo su narrativa eco-inclusiva y su conexión con el turismo responsable.

#### **4.1.2. Construcción de Comunidad y Fidelización**

La consolidación de una comunidad comprometida constituye un pilar estratégico de *Ferarena*. A través de programas de fidelización (*#FeraLovers*), iniciativas colaborativas y contenido digital de valor, la marca fomentará una relación cercana, emocional y bidireccional con sus clientas. Este enfoque se sustenta en la lógica del *marketing* relacional, que privilegia la creación de vínculos a largo plazo basados en confianza y co-creación (Gálvez, 2022).

En coherencia con esto, *Ferarena* se plantea como una marca participativa y humana, donde las consumidoras no solo adquieren un producto, sino que forman parte de un propósito: promover una moda más representativa, ética y consciente. Este enfoque genera valor simbólico y social, alineado con las tendencias de consumo responsable identificadas por Euromonitor (2023), según las cuales más del 60 % de las consumidoras latinoamericanas priorizan marcas que demuestran compromiso con la sostenibilidad y la diversidad.

#### **4.1.3. Innovación, Sostenibilidad e Inclusión como Ejes de Valor**

El fortalecimiento de la propuesta de valor será un proceso continuo y articulado al ciclo de crecimiento de la empresa. *Ferarena* mantendrá su liderazgo en diseño de prendas versátiles, modulares y multifuncionales, incorporando materiales reciclados, biodegradables y procesos de confección responsable, coherentes con los principios de la moda sostenible definidos por Fletcher y Grose

(2012), quienes sostienen que la sostenibilidad en la moda implica integrar ética, durabilidad y circularidad desde el diseño hasta el consumo.

Asimismo, la marca continuará promoviendo la inclusión corporal y la diversidad de estilos de vida, ofreciendo tallajes amplios y diseños ajustables que representen cuerpos reales, en consonancia con los movimientos internacionales de *body positivity* y *slow fashion*. Este enfoque humaniza la marca y amplía su relevancia cultural, al mismo tiempo que refuerza su coherencia ética frente a un consumidor cada vez más informado y exigente.

#### **4.2. El Propósito de la Empresa o Misión**

La misión de *Ferarena* es empoderar a las mujeres a través de productos de moda que integren sostenibilidad, inclusión y funcionalidad, promoviendo una relación consciente entre el vestir, la identidad y el entorno. La marca busca ofrecer prendas versátiles, responsables y adaptables, que acompañen a las mujeres en sus distintas etapas y estilos de vida, permitiéndoles expresar su individualidad con autenticidad, comodidad y confianza.

*Ferarena* entiende la moda como una forma de comunicación y autoestima, no como una imposición de tendencias. Por ello, su propósito trasciende la confección de prendas: se centra en construir experiencias significativas y humanas, donde cada diseño celebra la diversidad y reafirma que todas las mujeres merecen sentirse representadas.

Desde una gestión responsable, la empresa integra procesos de producción sostenibles, el uso de materiales reciclados y biodegradables y la reducción de

desperdicios textiles como principios innegociables. Estas acciones reflejan el compromiso de *Ferarena* con un modelo de negocio alineado a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS 12 y 5), que promueven el consumo responsable y la igualdad de género (ONU Mujeres, 2011).

Asimismo, *Ferarena* aspira a transformar la experiencia de consumo en la industria de la moda, fomentando decisiones más éticas, informadas y conectadas con el bienestar del planeta. Cada colección, campaña y punto de contacto con la marca se concibe como una oportunidad para educar, inspirar y generar impacto positivo. En esencia, la misión de *Ferarena* es crear una moda que represente, empodere y cuide: una propuesta estética y social que combina belleza, propósito y coherencia, impulsando una nueva forma de habitar la moda desde la autenticidad y la responsabilidad compartida.

### 4.3. Los Valores

Los valores de *Ferarena* constituyen el eje central de su propuesta de valor y orientan cada aspecto de su estrategia empresarial, desde el diseño de producto hasta la relación con sus consumidoras y el impacto social y ambiental de sus operaciones. Estos valores son:

- **Sostenibilidad:** *Ferarena* adopta un enfoque consciente en cada etapa de su cadena de valor, priorizando el uso de materiales reciclados y biodegradables, procesos productivos responsables y modelos de consumo que minimicen el impacto ambiental. La marca busca contribuir activamente a la construcción de una industria de la moda más ética y respetuosa con el planeta.

- **Inclusión:** La diversidad corporal, cultural y de estilo de vida está en el corazón de la filosofía de *Ferarena*. La marca promueve la aceptación y representación de todas las mujeres, ofreciendo productos adaptables a diferentes texturas y necesidades, y fomentando un mensaje de respeto y valoración de la individualidad.
- **Funcionalidad:** Las prendas de *Ferarena* están diseñadas para acompañar a las mujeres en sus múltiples facetas cotidianas, combinando estilo, comodidad y versatilidad. La funcionalidad se traduce en productos que se adaptan a diversos contextos de uso —desde la playa hasta el entorno urbano— y que responden a la demanda de soluciones prácticas y de calidad.
- **Empoderamiento femenino:** *Ferarena* concibe la moda como una herramienta para fortalecer la autoestima, la confianza y la autonomía de las mujeres. A través de su propuesta de diseño, comunicación y experiencia de marca, la empresa busca contribuir al empoderamiento femenino, promoviendo una visión positiva y diversa de la belleza y el bienestar.

Estos valores no solo definen la identidad de *Ferarena*, sino que orientan sus decisiones estratégicas y su compromiso con la creación de un impacto positivo tanto en la industria como en la vida de sus consumidoras.

#### 4.4. La Declaración de la Estrategia

La estrategia de *Ferarena* se basa en construir una propuesta de valor claramente diferenciada en el mercado, mediante la oferta de prendas multifuncionales, inclusivas y sostenibles que respondan a las expectativas de un

consumidor cada vez más consciente y diverso. La marca busca posicionarse como referente en el nicho eco-inclusivo, combinando diseño, funcionalidad y ética en cada una de sus colecciones.

Para lograr este objetivo, *Ferarena* enfocará sus esfuerzos en comunicar su propósito de manera coherente y auténtica, fortaleciendo su identidad de marca a través de contenidos que reflejen sus valores fundamentales: sostenibilidad, inclusión, funcionalidad y empoderamiento femenino. Este enfoque permitirá construir una comunidad de consumidoras comprometidas que compartan la visión y misión de la marca.

Asimismo, la estrategia contempla el aprovechamiento de las oportunidades que ofrece la digitalización, tanto en términos de comercialización como en la construcción de relaciones personalizadas con las clientas. La marca potenciará el uso de canales digitales —plataformas de e-commerce, redes sociales y aplicaciones móviles— para escalar su operación y alcanzar nuevos segmentos de mercado, manteniendo siempre la coherencia entre su discurso y sus prácticas.

De este modo, *Ferarena* aspira a consolidarse como una marca de referencia en el mercado nacional e internacional, capaz de ofrecer una experiencia de consumo diferenciada, ética y significativa para sus consumidoras.

## 5. Estrategia de Mercadeo

### 5.1. Objetivos de Mercadeo

#### 5.1.1. Objetivo Macro (estratégico)

Consolidar a *Ferarena* como la marca eco-inclusiva de referencia en el Valle del Cauca en un horizonte de cuatro años (2026–2029), alcanzando un 20 % de reconocimiento de marca asistido, una comunidad digital de 40.000 seguidoras activas y cumpliendo la meta de ventas acumuladas de \$495,9 millones al cierre del periodo. El propósito es posicionar a *Ferarena* como una marca que integra sostenibilidad, inclusión, funcionalidad y empoderamiento femenino en cada punto de contacto, fortaleciendo la relación emocional con sus consumidoras y consolidando una comunidad comprometida con la moda consciente y la diversidad.

Estos objetivos se sustentan en los pilares estratégicos de la marca:

- **Sostenibilidad**, mediante prácticas de producción responsable, uso de materiales reciclados y empaques reutilizables.
- **Inclusión**, garantizando representación, tallajes amplios y comunicación diversa.
- **Funcionalidad**, diseñando prendas versátiles, adaptables y útiles para distintos contextos de uso.
- **Empoderamiento femenino**, promoviendo autoestima, autenticidad y propósito en cada colección.

## **5.1.2. Objetivos Específicos por Año**

### **5.1.2.1. Año 0 – Preoperativo (2025)**

Generar reconocimiento inicial de marca (*awareness*) en Cali, Palmira, Yumbo y Jamundí, impactando al menos 5.000 mujeres mediante redes sociales y activaciones locales. Se desarrollará la identidad visual, el *storytelling* eco-inclusivo y la comunidad inicial *#FeraLovers*. Este año se centrará en crear expectativa y construir confianza, preparando el lanzamiento comercial del siguiente año.

### **5.1.2.2. Año 1 – Lanzamiento (2026)**

Alcanzar ventas de \$93,6 millones, consolidar una comunidad digital de 10.000 seguidoras y posicionar a *Ferarena* como marca de moda consciente y representativa. Se priorizará la validación de la propuesta de valor, la captación de clientas fundadoras y el inicio del programa de fidelización.

### **5.1.2.3. Año 2 – Crecimiento (2027)**

Duplicar las ventas hasta \$185,1 millones, expandiendo la cobertura hacia municipios vecinos y alcanzando 18.000 seguidoras digitales. Se consolidará el programa *#FeraPoints* para incentivar recompra, con una meta de fidelización del 15 % de clientas. Este año marcará la transición hacia un modelo relacional y multicanal más estructurado.

### **Año 3 – Consolidación (2028)**

Lograr ventas de \$287,4 millones, fortalecer la comunidad digital hasta 25.000 seguidoras, y alcanzar una tasa de recompra del 20 %. *Ferarena* participará

en al menos tres ferias regionales de moda sostenible, lanzará nuevas colecciones modulares y habilitará un showroom experiencial en Cali, consolidando su liderazgo regional.

#### **5.1.2.4. Año 4 – Maduración (2029)**

Superar ventas de \$495,9 millones, alcanzar una participación del 2 % del mercado local (SAM) y una recompra del 25 %. La marca contará con 40.000 seguidoras activas, alianzas con tiendas multimarca sostenibles y presencia en ferias nacionales, sentando las bases para su expansión hacia mercados nacionales bajo el lema *Moda que te representa, te empodera y cuida el planeta*.

#### **5.1.1. Tamaño y Fracción de Mercado**

El mercado colombiano de vestidos de baño manufacturados en el país alcanzó en 2023 un valor estimado de COP 282.800 millones, consolidándose como uno de los segmentos de mayor dinamismo dentro de la industria de la moda (Redacción Sectorial.co, 2022). Esta cifra corresponde al Total *Addressable Market* (TAM) o mercado total disponible en términos de consumo. De acuerdo con Inexmoda (2025a; 2025c), la moda en Colombia representa alrededor del 10 % del PIB industrial y genera más de 1,2 millones de empleos, lo que evidencia la relevancia del sector como motor económico y cultural.

A partir de un precio promedio de COP 200.000 por prenda, el volumen nacional del mercado equivale aproximadamente a 1,41 millones de unidades anuales, concentradas principalmente en los segmentos medio y medio–alto. Este rango se alinea con el posicionamiento de *Ferarena* dentro del nicho eco-inclusivo

y funcional, que combina diseño sostenible, producción responsable y valor percibido superior al *fast fashion* (Harvard Review of Latin America, 2024; Fabricato, 2025).

El comportamiento histórico del sector confirma su resiliencia estructural. Entre 2018 y 2023, el mercado creció de COP 200.400 millones a 282.800 millones, lo que representa un incremento acumulado del 41,1 % y una tasa anual compuesta (CAGR) cercana al 7,1 %. Este crecimiento se explica por el fortalecimiento del turismo interno, la expansión del comercio electrónico y el auge de la moda sostenible (Mordor Intelligence, 2025) como una de las tendencias globales con mayor proyección hasta 2029. En el contexto latinoamericano, Statista (2024) proyecta que el mercado de *swimwear* superará los USD 1.720 millones en 2025, impulsado por el aumento de la participación femenina en actividades deportivas y de ocio y por la digitalización de las compras de moda.

Para definir el mercado accesible (SAM) de *Ferarena*, se toma como base el área metropolitana de Cali y sus municipios aledaños (Palmira, Yumbo y Jamundí), con una población estimada de 2,93 millones de habitantes según el DANE (2018). Esta cifra representa el 5,57 % de la población nacional. Si se aplica esta proporción al valor total del mercado colombiano de trajes de baño, el SAM asciende a COP 15.800 millones anuales, equivalente a unas 78.800 unidades al año, calculadas sobre un precio promedio de COP 200.000 por prenda.

Este mercado regional constituye el espacio de entrada más realista y estratégico para *Ferarena*, ya que concentra tanto su sede operativa como un

ecosistema favorable de moda, turismo y emprendimiento, además de un público digital activo y receptivo a propuestas sostenibles. Cali es actualmente la tercera ciudad con mayor participación en comercio electrónico de moda en Colombia, con un crecimiento promedio del 24 % anual entre 2021 y 2024 (EMIS, 2024), lo que refuerza la viabilidad del enfoque digital–directo de la marca.

En conclusión, la oportunidad de mercado de *Ferarena* se sustenta en una combinación de factores estructurales: el crecimiento sostenido del consumo de moda, la expansión del comercio digital, la consolidación del turismo interno y la adopción creciente de prácticas de consumo ético y sostenible. Este contexto ofrece un terreno fértil para la penetración gradual en Cali y el Valle del Cauca, con proyección hacia la expansión nacional en la segunda fase de desarrollo.

### **5.1.2. Proyección de Ventas**

La proyección de ventas de *Ferarena* se fundamenta en el análisis del SOM (*Serviceable Obtainable Market*), entendido como la fracción del mercado accesible (SAM) que la empresa puede captar de manera realista durante sus primeros cuatro años de operación. Para su estimación se adoptó un enfoque conservador y progresivo, acorde con la literatura de planificación de nuevos negocios (Gitman & Zutter, 2012; Kotler & Keller, 2012), que recomienda alinear los escenarios de crecimiento con la curva de maduración de marca, la capacidad operativa y la elasticidad del mercado objetivo.

En este marco, las proyecciones se estructuran sobre un crecimiento gradual, reflejando la transición de validación comercial en 2026, hacia la consolidación

regional en 2029. Las cifras del modelo se derivan directamente de la matriz de ventas por referencia de producto, con base en precios promedio de \$180.000 a \$200.000 por prenda y una composición de portafolio que incluye 13 líneas principales entre tops, enterizos, faldas, pantalones, salidas y accesorios multifuncionales (ver **Tabla 3**).

**Tabla 3.**

*Proyección de ventas de Ferarena, 2026–2029 (COP corrientes y unidades estimadas)*

<b>Año</b>	<b>% del SAM proyectado</b>	<b>Ventas (COP)</b>	<b>Unidades</b>
<b>2026</b>	0,59 %	<b>\$78,72 millones</b>	<b>832</b>
<b>2027</b>	1,18 %	<b>\$166,95 millones</b>	<b>1.911</b>
<b>2028</b>	1,82 %	<b>\$241,16 millones</b>	<b>2.580</b>
<b>2029</b>	3,15 %	<b>\$332,32 millones</b>	<b>3.354</b>

*Fuente:* Elaboración propia con base en matriz de ventas

Durante el primer año de operación, *Ferarena* proyecta alcanzar una participación del 0,59 % del SAM, con ingresos netos por \$78,7 millones, equivalentes a 832 unidades vendidas. Este período se concentrará en validar el modelo de negocio, construir comunidad y posicionar la propuesta de valor eco-inclusiva mediante estrategias digitales y ferias locales. En el segundo año (2027), se prevé duplicar la participación hasta 1,18 % del mercado regional, con ventas estimadas en \$166,9 millones y 1.911 unidades. Este crecimiento se apoya en la

expansión hacia municipios vecinos y la implementación del programa de fidelización #FeraPoints, orientado a elevar la recompra al 15 %.

Para 2028, la marca consolida su liderazgo en el Valle del Cauca, alcanzando \$241,1 millones en ventas (1,82 % del SAM) y 2.580 unidades, impulsadas por la diversificación del portafolio, el fortalecimiento de la narrativa de sostenibilidad y la participación en ferias regionales de moda. Finalmente, en 2029, con la apertura del showroom físico y la madurez de la comunidad digital, *Ferarena* espera captar el 3,15 % del SAM, con \$332,3 millones en ventas y 3.354 prendas colocadas. Este resultado representa la transición hacia un modelo de operación estable y escalable, alineado con la teoría del crecimiento por fases (Churchil & Lewis, 1983), en la cual la empresa entra en su etapa de consolidación institucional y preparación para expansión nacional.

La progresión anual refleja una tasa compuesta de crecimiento promedio (CAGR) de 58,1 %, coherente con la dinámica de los emprendimientos del sector moda sostenible en América Latina (Euromonitor, 2023). Estas cifras no sólo proyectan rentabilidad, sino también consistencia operativa, ya que cada incremento de ventas está respaldado por capacidad productiva, control de costos y una estrategia digital de alta conversión. En síntesis, la proyección de ventas de *Ferarena* combina rigurosidad financiera y sostenibilidad estratégica, ofreciendo un panorama realista de expansión progresiva y rentabilidad creciente, bajo un modelo de negocio que integra propósito, valor y disciplina operativa.

## 5.2. Los Productos y Servicios

*Ferarena* es una marca colombiana enfocada en el diseño y comercialización de vestidos de baño y prendas complementarias para mujeres, con un claro enfoque en sostenibilidad, funcionalidad e inclusión. El portafolio inicial se centra en ofrecer productos diferenciados frente a la moda tradicional, respondiendo a las necesidades de un mercado cada vez más consciente, diverso y exigente.

### 5.2.1. Vestidos de Baño Funcionales

El producto principal de la marca son los vestidos de baño funcionales y multifuncionales, diseñados para adaptarse a distintos contextos de uso. Estas prendas pueden ser empleadas en escenarios tradicionales como playa o piscina, pero también transformarse en prendas de uso urbano, deportivo o casual. Ejemplos destacados incluyen bikinis que se pueden utilizar como tops y enterizos que cumplen también la función de *body*s. Los vestidos de baño de *Ferarena* se caracterizan por:

- **Versatilidad:** diseños modulares y multifuncionales.
- **Inclusividad:** amplia gama de tallas y prendas ajustables a diferentes tipos de cuerpo.
- **Sostenibilidad:** confección con materiales reciclados y biodegradables, alineados con la tendencia ecofriendly.
- **Diseño personalizado:** producción bajo pedido, adaptada a colores, estampados y tallas específicas solicitadas por las clientas.

### 5.2.2. Salidas de Baño

Como línea complementaria, *Ferarena* ofrece salidas de baño que incluyen kimonos, faldas y pantalones ligeros, diseñados para acompañar los vestidos de baño y ampliar las posibilidades de uso en ambientes sociales o urbanos. Estas prendas mantienen la misma coherencia de la marca: funcionalidad, comodidad, estética versátil y sostenibilidad en los materiales.

### 5.2.3. Servicios Asociados

Además de los productos físicos, *Ferarena* incorpora un conjunto de servicios de valor agregado orientados a la experiencia de la clienta:

- **Atención personalizada:** asesoría directa por medio de Instagram y *WhatsApp Business*, permitiendo adaptar cada prenda a los gustos y necesidades de la usuaria.
- **Personalización del producto:** opción de ajustes en talla, color, estampado o detalles decorativos, reforzando la exclusividad de cada pieza.
- **Postventa y fidelización:** seguimiento de la experiencia de uso, encuestas de satisfacción y beneficios como descuentos por referidos o programas de recompra.
- **Contenido de valor:** campañas digitales centradas en autoestima, diversidad corporal y moda consciente, buscando consolidar una comunidad alrededor de la marca (*#FeraLovers*).

### 5.3. Marca

*Ferarena* se plantea como una marca eco-inclusiva de moda *resort y lifestyle*, cuyo propósito es empoderar a las mujeres a través de prendas multifuncionales, sostenibles e inclusivas. La idea nace en Colombia con la intención de ofrecer vestidos de baño y salidas de baño que no se limiten a un uso específico, sino que puedan integrarse a la vida urbana y social de las consumidoras. Desde su concepción, la marca busca responder a tres ejes fundamentales: la representación de la diversidad de cuerpos, la funcionalidad de las prendas y el respeto por el medio ambiente.

La propuesta de *Ferarena* parte de una identidad sustentada en cuatro valores centrales: sostenibilidad, inclusión, funcionalidad y empoderamiento femenino. Estos principios se traducirán en productos diseñados para combinarse entre sí, ajustarse a distintos tipos de cuerpo y reflejar los gustos y preferencias de las clientas. Así, más que un producto, la marca aspira a ofrecer una experiencia basada en la autenticidad y la comodidad.

La personalidad proyectada para *Ferarena* es cercana, inspiradora y empoderadora. Se busca un tono comunicativo positivo y motivador, que resalte la belleza real y diversa de cada mujer, alejándose de los estereotipos tradicionales de la industria. En términos visuales, se propone una identidad moderna, fresca y alineada con la naturaleza: una paleta de colores en tonos tierra, verdes y azules, junto con una tipografía limpia y elegante, complementada con un logo que sintetiza el enfoque eco-inclusivo de la marca.

El posicionamiento deseado de *Ferarena* en el mercado se centra en combinar inclusión, sostenibilidad progresiva y funcionalidad. Inicialmente, la sostenibilidad se expresará a través de prácticas alcanzables como el uso de empaques reutilizables y la creación de recuerdos personalizados a partir de retazos textiles. Con el tiempo, estas acciones podrán evolucionar hacia prácticas más robustas, en la medida que el negocio se consolide. Esta propuesta la diferencia de competidores que se concentran únicamente en el lujo, la moda aspiracional o la producción artesanal.

A nivel emocional, *Ferarena* pretende construir una comunidad que se identifique con la moda consciente, la representación y la comodidad. La marca quiere que cada mujer encuentre en sus prendas una forma de expresar su estilo de vida, sus valores y su individualidad, mientras se siente cómoda y representada.

#### **5.4. Canales de Distribución y Aspectos Logísticos**

*Ferarena* plantea una estrategia de distribución progresiva y coherente con su fase de crecimiento, partiendo de un enfoque digital hacia un modelo híbrido que integre experiencias físicas cuidadosamente seleccionadas.

En la etapa inicial (2026–2027), el canal principal será digital, aprovechando el alcance y la segmentación que ofrecen *Instagram* y *WhatsApp Business* como plataformas de contacto, comunicación y venta directa. Además, se proyecta el desarrollo de un sitio web propio con carrito de compras y pasarela de pagos segura, lo que permitirá fortalecer la percepción de profesionalismo, confianza y escalabilidad. Las entregas se realizarán a través de empresas de mensajería local

(Servientrega, Coordinadora o Rappi), buscando optimizar costos y tiempos de entrega, e incorporando el valor del flete en el precio o ajustándolo según la zona de destino.

En la fase de expansión (2027–2028), se consolidarán alianzas con boutiques locales y tiendas conceptuales en Cali y sus alrededores, espacios que comparten la visión de moda consciente y funcional. Esta estrategia permitirá que las clientas vivan la experiencia de la marca en puntos de contacto físicos, sin necesidad de asumir de inmediato los costos de infraestructura propia. Igualmente, la participación en ferias de emprendimiento, moda sostenible y eventos regionales se convertirá en un canal clave para dar visibilidad, fortalecer la identidad eco-inclusiva y conectar directamente con la comunidad.

A partir de 2028, se proyecta la apertura de un showroom físico en Cali, que funcionará tanto como punto de venta experiencial como centro logístico para la zona metropolitana. El showroom permitirá a las clientas interactuar con las colecciones, probar combinaciones de prendas y recibir asesoría personalizada, además de organizar actividades de fidelización como talleres de *styling* o charlas sobre sostenibilidad. En el plano operativo, este espacio reducirá los costos de bodegaje y transporte, sirviendo como centro de acopio para las ventas locales y regionales.

En términos logísticos, la producción se organizará bajo el esquema de maquila tercerizada en talleres locales, manteniendo pedidos ajustados a la demanda para evitar inventarios excesivos y reducir desperdicios. Los empaques

reforzarán el propósito de sostenibilidad: reutilizables, elaborados con materiales reciclados y diseñados para transmitir el concepto eco-inclusivo de la marca.

Así, *Ferarena* combinará la inmediatez y alcance del comercio digital con experiencias físicas exclusivas en boutiques, ferias y un showroom propio, construyendo un modelo de distribución eficiente, sostenible y alineado con el propósito de la marca.

### **5.5. Estrategia de Precios**

La estrategia de precios de *Ferarena* se fundamenta en un modelo de penetración progresiva con diferenciación de valor, orientado a posicionar la marca dentro del segmento eco-inclusivo medio-alto del mercado de moda de baño en Cali y el Valle del Cauca. Este enfoque busca equilibrar competitividad, percepción de exclusividad y sostenibilidad económica, de acuerdo con las recomendaciones de Kotler y Keller (2012) sobre estrategias de precio para marcas emergentes basadas en valor percibido.

Durante la fase de lanzamiento en 2026, los precios se ubicarán en un rango promedio entre COP 180.000 y COP 200.000, según la línea de producto. Este rango posiciona a *Ferarena* por encima del *fast fashion* y ligeramente por debajo de las marcas de lujo artesanal, lo que favorece su penetración en el mercado local. Las referencias de mayor complejidad —como los enterizos, tops con copas entronchadas o vestidos de salida— alcanzan precios cercanos a COP 220.000, mientras que los accesorios y pañuelos multifuncionales se mantendrán entre COP

80.000 y COP 120.000, en coherencia con la estructura de costos del modelo proyectado.

A medida que la marca se consolide, se implementará un ajuste anual de entre 8 % y 10 %, en línea con la inflación esperada (Banco de la República, 2025) y con el fortalecimiento del posicionamiento de valor. De esta forma, hacia 2029, el rango promedio se situará entre COP 250.000 y COP 280.000, reflejando tanto el crecimiento del valor agregado —diseño sostenible, personalización, modularidad y experiencia de marca— como la capacidad de mantener márgenes saludables de rentabilidad operativa.

La política de precios de *Ferarena* se apoya en tres pilares estratégicos:

- **Percepción de valor y diferenciación:** *Ferarena* no compite por precio bajo, sino por ofrecer productos multifuncionales, personalizables y con atributos sostenibles verificables (materiales reciclados, empaques reutilizables y procesos de confección responsables). Esta estrategia de valor percibido sigue la lógica de Nagle y Holden (2018), que sostiene que las marcas con propuesta ética pueden sostener precios superiores siempre que el beneficio simbólico y funcional sea tangible para el consumidor.
- **Escalonamiento y coherencia competitiva:** el ajuste anual del precio responde tanto al ciclo inflacionario como a la maduración de la marca en el segmento eco-inclusivo, permitiendo sostener márgenes brutos de entre 45 % y 48 % según las proyecciones financieras. Este

escalonamiento acompaña el aumento en reconocimiento, demanda y complejidad del portafolio.

- **Descuentos estratégicos y fidelización selectiva:** se implementarán incentivos moderados como descuentos por referidos, beneficios en temporadas bajas y recompensas del programa *#FeraLovers*, evitando rebajas generalizadas que diluyan la percepción de exclusividad o afecten la rentabilidad.

En materia de política de cobro y cartera, durante los dos primeros años se mantendrá un esquema de venta al contado, mediante transferencias, tarjetas y pasarelas digitales seguras (Mercado Pago, Wompi o Shopify Payments). A partir de 2028, con la apertura del showroom físico, se evaluará la incorporación de compras a crédito con aliados financieros bajo plazos cortos de 30 a 60 días, preservando la liquidez y la rotación de capital de trabajo.

La estrategia de precios se articula directamente con el crecimiento proyectado en ventas y participación del mercado. En 2026, *Ferarena* captará el 0,59 % del SAM, equivalente a 832 unidades vendidas, mientras que para 2029 la participación ascenderá al 3,15 % del mercado regional, con 3.354 unidades colocadas. Esta evolución confirma una gestión de precios consistente, escalonada y alineada con el posicionamiento de valor, consolidando a *Ferarena* como referente regional de moda sostenible, inclusiva y rentable.

## **5.6. Estrategia de Comunicaciones de Mercadeo**

La comunicación de *Ferarena* constituye un eje central de su estrategia competitiva, concebida como un proceso progresivo de construcción de identidad, comunidad y reputación. Desde la fase preoperativa en 2025 hasta la consolidación del negocio en 2029, la comunicación no se limita a promocionar productos, sino que busca generar sentido, pertenencia y propósito compartido, articulando los valores esenciales de la marca: sostenibilidad, inclusión, funcionalidad y empoderamiento femenino.

### **5.6.1. Año 0 – Preoperativo (2025): Construcción de Identidad y Comunidad Semilla**

Durante 2025, la comunicación se orienta a construir el ADN de marca y generar visibilidad previa al lanzamiento comercial. En coherencia con las recomendaciones de Aaker (2007) sobre construcción de *brand equity*, esta fase prioriza definir una identidad visual y narrativa consistente con la propuesta eco-inclusiva: logo, paleta cromática natural, tipografía fluida, tono de voz empático y *storytelling* centrado en *Moda que te representa, te empodera y cuida el planeta*.

Se desplegarán campañas digitales de expectativa en Instagram, *TikTok* y *WhatsApp Business*, mostrando procesos de confección responsable, historias de diversidad corporal y mensajes de autoestima. La meta es alcanzar 3.000 seguidoras orgánicas y 200 registros calificados en la base de datos inicial. La comunidad *#FeraLovers* nace como espacio participativo de co-creación: se invitará a las usuarias a votar diseños, elegir colores y validar prototipos, transformando la

audiencia en aliada del diseño. Este enfoque se apoya en principios de marketing relacional (Gálvez, 2022) que promueven vínculos emocionales más allá de la transacción.

### **5.6.2. Año 1 – Lanzamiento (2026): Posicionamiento y Conversión**

Con el lanzamiento oficial, el objetivo será posicionar a *Ferarena* como la marca eco-inclusiva de referencia en Cali y su área metropolitana, capturando el 0,59 % del SAM con ventas proyectadas de \$78,7 millones (832 unidades). La comunicación combinará estrategias digitales de alto alcance y experiencias presenciales de bajo costo, centradas en la autenticidad del relato y la cercanía con la clienta.

Las tácticas incluirán:

- Pauta digital hipersegmentada (Cali, Palmira, Yumbo y Jamundí).
- Colaboraciones con microinfluencers locales afines a sostenibilidad, diversidad corporal y bienestar.
- Campañas interactivas bajo el reto *#FeraLovers* mostrando combinaciones y usos multifuncionales.
- Activaciones presenciales en ferias de moda y alianzas con boutiques conceptuales sostenibles.

El contenido girará en torno a autenticidad, propósito y empoderamiento, con videos cortos, *storytelling* de clientas reales y demostraciones de versatilidad. Los

indicadores de éxito incluyen 10.000 seguidoras, *engagement* superior al 6 %, y al menos 300 clientas únicas.

### **5.6.3. Año 2 – Crecimiento (2027): Expansión y Fidelización**

La comunicación evoluciona hacia la ampliación del alcance y profundización del vínculo. Se mantiene el eje narrativo de la moda consciente, pero se enfatiza el *realismo aspiracional*: mujeres locales diversas, historias cotidianas y demostraciones de uso funcional. Se profesionaliza el flujo conversacional en *WhatsApp Business*, se fortalecen los *lives* educativos y se incrementa la pauta de *remarketing* sobre clientas potenciales.

Los objetivos son duplicar la comunidad digital a 18.000 seguidoras, alcanzar una tasa de recompra del 15 % y consolidar la reputación de marca mediante contenido educativo sobre moda sostenible y bienestar. En esta fase, la comunicación opera como puente entre experiencia, educación y conversión (Kotler y otros, 2021).

### **5.6.4. Año 3 – Consolidación (2028): Experiencia y Reputación Local**

Con la apertura del *showroom* físico en Cali, *Ferarena* transforma la comunicación en una plataforma experiencial y sensorial. El *showroom* se convierte en un espacio de contenido vivo: desfiles cápsula, talleres, sesiones fotográficas y eventos con la comunidad *#FeraLovers*. La narrativa territorial se refuerza con la campaña *Fera es Cali*, celebrando la identidad local, la diversidad y la conexión con el entorno.

Digitalmente, se potenciarán audiencias *lookalike* y flujos de *retargeting* de alto valor, mientras el contenido educativo sobre durabilidad, cuidado y combinabilidad de prendas fortalece el propósito sostenible. Se espera alcanzar 25.000 seguidoras, una recompra del 20 % y cobertura mediática local orgánica.

#### **5.6.5. Año 4 – Maduración (2029): Liderazgo narrativo y Expansión Relacional**

En 2029, *Ferarena* consolida su liderazgo comunicacional como *la voz eco-inclusiva de Cali*. El discurso madura hacia temas de representación, sostenibilidad avanzada y empoderamiento femenino, integrando contenido generado por usuarias (UGC) y embajadoras locales. Se incorpora un sistema de CRM automatizado para comunicación personalizada (cumpleaños, lanzamientos, recompra) y se profesionaliza la medición de experiencia con KPIs de valor de vida del cliente (*Customer Lifetime Value*).

El *showroom* se posiciona como centro de comunidad y aprendizaje, con ciclos de eventos y talleres que refuerzan la conexión emocional y la fidelidad. Los resultados esperados: 40.000 seguidoras activas, recompra del 25 %, *engagement* superior al 7 % y liderazgo *top-of-mind* en el nicho regional de moda sostenible.

**Tabla 4.**

#### *Estrategia de comunicaciones de mercadeo de Ferarena (2025–2029)*

<b>Año / Etapa</b>	<b>Medio (PESO)</b>	<b>Tácticas principales</b>	<b>KPI</b>	<b>Meta anual</b>
<b>2025 (Awareness / Preoperativo)</b>	Shared (Instagram, TikTok)	Lanzamiento de identidad visual, storytelling eco-inclusivo, retos <i>#FeraLovers</i> .	Seguidores <i>Engagement</i> %	3.000 seguidoras, <i>engagement</i> > 5 %
	Owned ( <i>WhatsApp Business</i> )	Creación de base de datos y lista de difusión de interesadas.	Contactos registrados	200 registros activos

<b>2026 (Lanzamiento)</b>	Earned (PR / Microinfluencers)	Alianzas con 5 microinfluencers locales, feria de emprendimiento.	Colaboraciones activas	5 alianzas y 1 feria local
	Paid (Pauta digital / Meta Ads)	Campaña "Moda que te representa, te empodera y cuida el planeta".	Alcance / ROI digital	50.000 personas alcanzadas / ROI $\geq$ 2,0
	Shared (Instagram, TikTok)	Reto #FeraLovers y storytelling de uso funcional.	Seguidores / Engagement %	10.000 seguidoras, engagement > 6 %
	Owned (WhatsApp Business)	Conversión personalizada / atención directa.	Conversión chat-compra	15 % tasa de conversión
	Earned (Ferias, PR local)	Cali Exposhow y feria de emprendimiento sostenible.	Notas o menciones	3 menciones relevantes
<b>2027 (Crecimiento)</b>	Ventas	Colección cápsula inicial.	Ingresos / clientas únicas	\$78,7 M / 300 clientas
	Shared	Embajadoras #FeraLovers y co-creación de contenidos.	Seguidores / Engagement %	20.000 seguidoras / engagement > 7 %
	Owned	Programa de fidelización #FeraPoints.	Tasa de recompra	15%
	Paid	Pauta Meta Ads + Google Ads segmentada por interés.	ROI pauta	2,3x
	Earned	Influencers de Palmira y Jamundí, PR regional.	Menciones / alcance	5 menciones regionales
<b>2028 (Consolidación)</b>	Ventas	Línea de accesorios y nuevas referencias.	Ingresos / clientas	\$157,5 M / 500 clientas
	Shared	Campaña "Fera es Cali" con embajadoras locales.	Seguidores / Engagement %	25.000 seguidoras / engagement > 8 %
	Owned	Programa #FeraPoints (niveles Bronce-Plata-Oro).	Tasa de recompra	20%
	Paid	Marketplaces (Dafiti, Linio) y pop-ups regionales.	% ventas marketplaces	15 % ventas
	Earned	PR nacional (Colombiamoda, medios de moda sostenible).	Menciones / share of voice	5 menciones nacionales
<b>2029 (Maduración)</b>	Ventas	Cápsula "Cali Inspired".	Ingresos / clientas	\$236,3 M / 650 clientas
	Shared	Campaña "Fera, la voz de Cali" con 30 embajadoras.	Seguidores / Engagement %	40.000 seguidoras / engagement > 10 %
	Owned	Comunicación circular (#FeraCircular) y CRM automatizado.	Prendas recicladas / CLV	200 prendas recuperadas / CLV creciente
	Paid	Showroom + ferias regionales de alto impacto.	ROI showroom / ferias	ROI $\geq$ 1,5x
	Earned	Alianzas con artesanas y medios sostenibles.	Validación externa / menciones	8 menciones nacionales
Ventas	Expansión máxima en el SAM local.	Ingresos / clientas únicas	\$315,1 M / 1.000 clientas	

*Fuente:* Elaboración propia

La estrategia de comunicaciones de *Ferarena* se consolida como un sistema integral que combina coherencia narrativa, crecimiento digital y presencia experiencial (ver **Tabla 4**). La planificación 2025–2029 articula medios *Paid, Earned, Shared* y *Owned* para construir una marca con propósito, cercana y representativa, que trasciende la promoción de producto y se convierte en plataforma de transformación cultural en torno a la moda sostenible e inclusiva.

A lo largo del horizonte proyectado, *Ferarena* evoluciona desde el *awareness* hacia el liderazgo narrativo, sustentando su reputación en cuatro pilares: comunidad activa (*#FeraLovers*), contenido educativo y emocional, alianzas estratégicas con creadoras locales y un ecosistema omnicanal que traduce su propósito en experiencia. Los indicadores clave de desempeño (KPI) evidencian un crecimiento sostenido de comunidad, recompra y participación mediática, reflejando que el modelo comunicacional de *Ferarena* no solo impulsa ventas, sino que fortalece su identidad como marca eco-inclusiva líder en el Valle del Cauca, lista para proyectarse al ámbito nacional con credenciales de coherencia, autenticidad y valor social.

### **5.7. Presupuesto de Mercadeo y Ventas**

El presupuesto de mercadeo y ventas de *Ferarena* se formula con base en el modelo PESO (*Paid, Earned, Shared* y *Owned Media*), adaptado a la etapa de madurez de una marca emergente en expansión controlada. La estructura presupuestal responde al principio de crecimiento progresivo y disciplinado:

inversión moderada en *awareness* en 2025, consolidación digital y comercial (2026–2027), fortalecimiento experiencial en 2028 y maduración con expansión de canales físicos y sostenibles en el 2029.

El presupuesto global de *marketing* representa entre el 10 % y el 14 % de las ventas anuales proyectadas, coherente con los estándares de inversión en marcas de moda en etapa de crecimiento (Instituto para la Exportación y la Moda, 2025a; Euromonitor, 2023). A continuación, se detallan los componentes clave:

#### **5.7.1. Shared Media (Instagram, TikTok y Comunidad Digital)**

Las redes sociales constituyen el núcleo de la comunicación de *Ferarena* desde la fase preoperativa. El presupuesto contempla la gestión integral de contenido (*posts*, *reels*, historias, *lives*) y la colaboración con creadoras locales.

- *Community manager freelance* y contenido digital: COP 15–20 millones anuales (incluye estrategia, diseño, edición y calendario de publicaciones).
- Producción audiovisual profesional (fotografía, video, modelaje real): COP 10–12 millones anuales desde 2026.
- Microinfluencers locales (5–10 por campaña): COP 4–6 millones anuales, con combinaciones de fee y canje en producto.

El objetivo es sostener un *engagement rate* superior al 6 % anual y un crecimiento orgánico de comunidad hasta 40.000 seguidoras en 2029.

### **5.7.2. Owned Media (Canales propios: WhatsApp Business, E-commerce, CRM)**

*Ferarena* gestionará sus canales propios como activos estratégicos de relación y conversión.

- *WhatsApp Business* API + CRM básico: COP 2 millones anuales.
- *E-commerce (Shopify o WooCommerce)*:
- Diseño inicial (2025–2026): COP 6–8 millones.
- Mantenimiento y *hosting*: COP 3–4 millones anuales desde 2027.
- CRM automatizado (a partir de 2028): COP 5 millones anuales, orientado a fidelización y recompra.

El objetivo es consolidar una base de datos de más de 1.000 clientas recurrentes y mantener una tasa de recompra entre 15 % y 25 % en el horizonte proyectado.

### **5.7.3. Paid Media (Pauta digital, ferias y activaciones presenciales)**

Las inversiones en pauta digital y eventos físicos se consideran esenciales para impulsar visibilidad y conversión.

- Campañas Meta Ads y Google Ads: COP 12–20 millones anuales (segmentación geográfica e intereses, optimización por ROI  $\geq 2,0$ ).
- Ferias y pop-ups (Cali Exposhow, ferias de moda sostenible): COP 15–18 millones por año desde 2026.

- *Showroom* y activaciones físicas (2028–2029): COP 25–35 millones anuales, destinados a alquiler temporal, ambientación y personal operativo.

El gasto máximo proyectado en 2029 se justifica por la apertura del showroom físico, pieza clave de experiencia y fidelización de marca.

#### **5.7.4. *Earned Media (Alianzas, relaciones públicas e influencia orgánica)***

Este componente se orienta a la generación de reputación y validación externa.

- Relaciones públicas y prensa especializada: COP 3–5 millones anuales, centrados en medios de moda, sostenibilidad y emprendimiento.
- Colaboraciones estratégicas con boutiques y tiendas conceptuales: COP 4–6 millones anuales desde 2026.
- Embajadoras y co-creadoras locales: sin gasto fijo; esquema de canje o comisiones por referidos, fomentando brand advocacy.

#### **5.7.5. *Fidelización, comunidad y sostenibilidad***

A partir de 2026 se implementa el programa de fidelización *#FeraPoints*, que integra beneficios escalonados (Bronce–Plata–Oro) y experiencias exclusivas.

- Plataforma, gestión y recompensas: COP 3–5 millones anuales.

- Iniciativa de moda circular *#FeraCircular* en 2029: COP 6–8 millones, destinados a logística de recolección, comunicación educativa y gestión de prendas recicladas.

Estos esfuerzos fortalecen la recompra, la lealtad emocional y la reputación ambiental, en coherencia con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS 12 y 5) y las recomendaciones de Fletcher y Grose (2012) sobre circularidad en la moda.

**Tabla 5.**

*Resumen presupuestal estimado (COP corrientes)*

Año	Inversión total en marketing y ventas (COP)	% sobre ventas proyectadas	Enfoque principal
2025	35 millones	— (preoperativo)	Identidad, comunidad y awareness
2026	45 millones	11,5 %	Lanzamiento y posicionamiento local
2027	55 millones	11,0 %	Crecimiento y fidelización
2028	70 millones	11,8 %	Consolidación y showroom
2029	85 millones	12,5 %	Expansión, moda circular y liderazgo

*Fuente:* Elaboración propia

El presupuesto de mercadeo y ventas de *Ferarena* está diseñado como una herramienta de crecimiento sostenible que prioriza impacto sobre gasto (ver **Tabla 5**). Cada inversión responde a un propósito claro: construir comunidad, reforzar identidad y consolidar rentabilidad. El equilibrio entre medios *Paid*, *Owned*, *Shared* y *Earned* garantiza un modelo de comunicación y ventas auto-reforzante, donde la

comunidad impulsa el contenido, el contenido impulsa la conversión y la conversión alimenta la reputación. Con una estructura de inversión prudente, creciente entre 10 % y 14 % de las ventas y un retorno proyectado (ROI promedio  $\geq 2,3$ ), *Ferarena* asegura la escalabilidad del modelo D2C eco-inclusivo, fortaleciendo su propósito de empoderar, representar y transformar la experiencia de la moda sostenible en Colombia.

## **6. Diseño Técnico u Operativo**

### **6.1. Diseño de los Procesos Clave y Sistemas de Control**

El diseño de los procesos clave en *Ferarena* busca asegurar la coherencia entre las operaciones de la empresa y su propuesta de valor, basada en ofrecer trajes de baño sostenibles, funcionales e inclusivos. En esta fase de reactivación, donde los recursos son limitados y las decisiones estratégicas son determinantes para consolidar el posicionamiento, se definieron dos procesos centrales: el proceso comercial y el proceso de planeación y producción de la colección. Ambos han sido estructurados con base en diagramas de flujo que permiten visualizar con claridad la secuencia lógica de actividades, sus puntos críticos y los mecanismos de control asociados.

#### **6.1.1. Proceso Comercial**

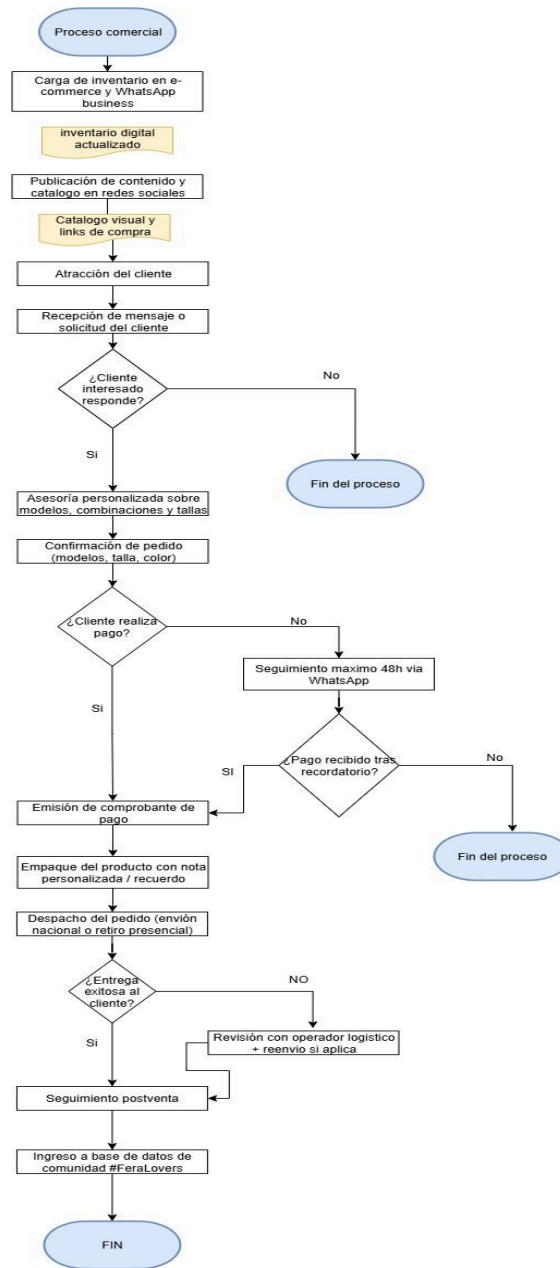
El proceso comercial de *Ferarena* (ver **Figura 2**) inicia con la carga de inventario en la plataforma de comercio electrónico y en el canal de *WhatsApp Business*, asegurando que el inventario digital esté actualizado y sincronizado con la disponibilidad real de productos. Posteriormente, se realiza la publicación de

contenidos y catálogos en redes sociales como Instagram, donde se incluyen *links* directos de compra, lo que permite captar la atención de potenciales clientas.

Una vez se genera la atracción, se da paso a la recepción de mensajes o solicitudes por parte de las interesadas. Si la clienta responde, se brinda asesoría personalizada respecto a modelos, combinaciones y tallas, con el fin de facilitar su proceso de elección. Tras la confirmación del pedido, se valida si se ha efectuado el pago; de no ser así, se implementa un protocolo de seguimiento en un plazo máximo de 48 horas por medio de *WhatsApp*. Si luego del recordatorio el pago no se recibe, el proceso comercial finaliza sin compra. En cambio, si se concreta el pago, se emite el comprobante correspondiente, se realiza el empaque con una nota personalizada o recuerdo hecho con retazos, y se procede al despacho por correo nacional o retiro presencial.

**Figura 2.**

*Proceso comercial Ferarena*



*Fuente:* Elaboración propia

Posterior al envío, se realiza una validación de entrega exitosa. En caso de fallas logísticas, se hace revisión con el operador de transporte y se gestiona el reenvío si aplica. Finalmente, se lleva a cabo un proceso de seguimiento postventa e ingreso de la cliente a la base de datos de comunidad bajo la etiqueta

#FeraLovers, lo cual permite fortalecer la fidelización y consolidar una comunidad de marca.

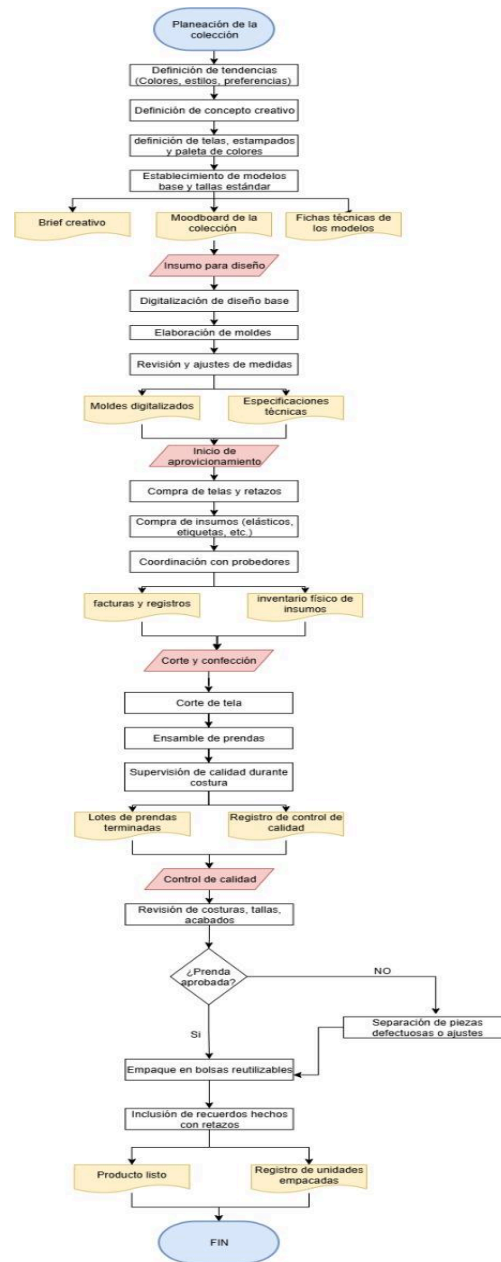
### **6.12. Proceso de Planeación y Producción de la Colección**

El proceso de planeación y producción (ver **Figura 3**) inicia con una fase creativa en la que se analizan tendencias de moda, preferencias de consumidoras y se define un concepto creativo. A partir de ello, se seleccionan telas, estampados y se establece una paleta de colores. Luego se definen los modelos base y las tallas estándar, para finalmente construir el *brief* creativo, *moodboards* de inspiración y las fichas técnicas de cada diseño.

Con base en estos insumos, se procede a la digitalización del diseño base, la elaboración de moldes y ajustes de medidas. Finalizada esta etapa, se inicia el proceso de aprovisionamiento, que contempla la compra de telas, retazos e insumos como elásticos y etiquetas. Todo ello se coordina con proveedores locales, priorizando sostenibilidad y cumplimiento en plazos.

#### **Figura 3.**

Proceso de Planeación y Producción de la Colección



*Fuente:* Elaboración propia

La etapa de corte y confección es realizada por talleres aliados o costureras externas. Durante la confección se supervisa la calidad en aspectos como costuras, tallas y acabados. Las prendas terminadas son inspeccionadas y clasificadas según cumplan o no los estándares de calidad. Las prendas aprobadas se empacan en

bolsas reutilizables y se incluye un recuerdo hecho con sobrantes textiles, reforzando el enfoque sostenible de la marca. Finalmente, se registran las unidades empacadas y el producto queda listo para venta o distribución.

### **6.1.3. Sistemas de Control**

Para asegurar la calidad, coherencia con la propuesta de valor y el cumplimiento de estándares en los procesos operativos, administrativos y comerciales de *Ferarena*, se ha establecido un esquema de sistemas de control enfocado en puntos críticos estratégicos dentro del flujo de producción y comercialización. Estos controles permiten minimizar errores, prevenir devoluciones y fortalecer la experiencia del cliente, especialmente en una marca que está en proceso de reactivación y tiene como diferencial la personalización y el trato directo.

En el proceso de aprovisionamiento, uno de los puntos críticos es el riesgo de retrasos o incumplimiento por parte de los proveedores. Para mitigarlo, se seleccionan únicamente aliados confiables, preferiblemente locales, con quienes se pactan tiempos máximos de entrega. Al momento de recibir los insumos, se realiza una verificación detallada de cantidades y calidades a través de un *checklist*. Este control es ejecutado por la fundadora o la persona encargada de operaciones y se lleva a cabo en cada compra, con un costo asociado de aproximadamente una hora operativa por recepción.

En el proceso de confección, se identifican como riesgos las prendas mal terminadas, errores en costuras o tallas incorrectas. Para evitarlo, se mantiene una supervisión constante durante la confección, liderada por una costurera principal.

Además, antes del empaque se realiza una revisión del 100 % de las prendas por lote. Esta tarea también es delegada al equipo de confección y representa un costo adicional aproximado de \$10.000 por lote producido.

Otro punto de control importante se da justo antes del empaque. Se busca evitar que lleguen al cliente prendas con defectos leves o que falten los elementos de valor agregado. Por ello, se implementa una validación mediante *checklist*, donde se verifica que la talla, modelo y combinación elegida sean correctos, y que el estado general de la prenda sea óptimo. Este control es realizado por la fundadora o el auxiliar de alistamiento y se ejecuta antes de cada pedido.

En el área comercial, un riesgo frecuente es la pérdida de ventas por falta de seguimiento a los pedidos no pagados. Para reducirlo, se establece un protocolo de seguimiento a 48 horas por *WhatsApp*, con uso de mensajes automáticos o plantillas. Se registra también la gestión en el CRM para mantener trazabilidad. Esta actividad está a cargo del área comercial o la fundadora y no tiene un costo monetario, ya que se ejecuta con herramientas digitales gratuitas.

Durante la etapa de despacho, los errores logísticos o envíos equivocados son mitigados mediante una revisión cruzada entre el contenido del paquete y la factura o pedido. Además, se realiza un contacto posterior con la clienta para confirmar la entrega. Este control lo ejecuta la fundadora o el encargado de logística y representa un tiempo adicional de 20 minutos por pedido.

Finalmente, en la gestión posventa, se establece un control para asegurar retroalimentación y fomentar fidelización. Para ello, se envía una encuesta breve

por *WhatsApp* y se registra a la clienta en la comunidad *#FeraLovers*. Esta acción debe ejecutarse en un plazo máximo de cinco días tras la entrega y no tiene costos adicionales, dado que se realiza por canales digitales gratuitos.

En esta primera fase de operación, los controles estarán a cargo de un equipo base liderado por la fundadora (Ver anexo 1). Este equipo estará conformado por una costurera o taller aliado externo, un auxiliar de confección o empaque y una persona encargada de atención comercial (*freelance* o medio tiempo). Conforme se alcance el crecimiento proyectado en ventas y se amplíe la cobertura geográfica, se formalizarán áreas especializadas para supervisión de calidad, atención posventa y gestión logística.

## **6.2. Reconocimiento de los Recursos Clave del Negocio**

### **6.2.1. Recursos o Activos Tangibles**

Con el fin de garantizar una operación eficiente, coherente con la propuesta de valor de *Ferarena*, y en línea con los objetivos anuales de crecimiento proyectado, se identificaron y adquirieron diferentes activos tangibles entre los años 2025 y 2029. Estas inversiones no solo sustentan el modelo operativo de la marca, sino que fortalecen su posicionamiento estratégico y proyección comercial. A continuación, se describen año a año los principales activos tangibles adquiridos, su uso dentro de la organización y la justificación para su incorporación.

### **6.2.1.1. Año 2025 – Etapa Preoperativa: Posicionamiento e Identidad de Marca**

En el año preoperativo, *Ferarena* realizó inversiones iniciales destinadas a construir su identidad visual y sentar las bases para el reconocimiento de marca. Se desarrolló el manual de identidad visual, incluyendo logo, tipografía, paleta de colores y lineamientos gráficos (Ver anexo 2), con una vida útil estimada de cinco años. Este documento es clave para la coherencia comunicacional en todos los puntos de contacto con el cliente.

También se produjeron prototipos de colección (muestras físicas) para realizar contenido fotográfico profesional y campañas en redes sociales. Estas prendas, confeccionadas por talleres aliados, sirvieron como piezas de validación de estilo, calidad y propuesta estética. Además, se contrató una sesión fotográfica profesional (Ver anexo 3), orientada a generar contenido visual de alto impacto para el lanzamiento digital. Ambos activos fueron considerados de uso puntual con depreciación en un año.

Como parte de las acciones de visibilidad, se realizaron activaciones locales en puntos estratégicos (centros comerciales, ferias), que implicaron la adquisición de mobiliario, decoración y materiales POP. Si bien se consideran activos de corta vida útil, fueron fundamentales para acercar la marca al público caleño y generar las primeras impresiones memorables. Estas acciones se complementaron con publicidad digital en redes sociales, la creación de un sitio web básico y la adquisición de una licencia de diseño gráfico (Canva Pro), indispensables para la

gestión de contenido. Finalmente, se incluyó el registro de la marca ante la Superintendencia de Industria y Comercio, un activo intangible fundamental para proteger la identidad de *Ferarena* en el tiempo.

#### **6.2.1.2. Año 2026 – Lanzamiento Oficial y Profesionalización de la Producción de Contenido**

Con el lanzamiento oficial de la marca en 2026, se proyecta ampliar el equipamiento físico para fortalecer la producción de contenido propio. Se adquirirá una cámara semiprofesional Canon, junto con un kit de iluminación fotográfica y un estudio plegable portátil, permitiendo realizar sesiones internas con calidad profesional sin depender de terceros. Para apoyar los procesos de diseño y confección, se incluirá un maniquí ajustable, facilitando pruebas de prendas y visualización tridimensional.

Se adecuará un set fotográfico semipermanente, con iluminación fija, pisos y estructura metálica, mejorando la capacidad de producción *in-house*. Además, se implementarán muebles básicos de oficina (escritorio y silla ergonómica) para formalizar el espacio de trabajo de la fundadora. Estas inversiones permitieran reducir costos de producción externa, aumentar la frecuencia de contenido visual y responder ágilmente a las necesidades del canal digital. Todas serán consideradas activos tangibles con vida útil entre 3 y 5 años, directamente relacionadas con la proyección de ventas y el posicionamiento de la marca como propuesta visual y estética diferenciada.

**Tabla 6.***Activos e inversiones — Año 2026*

<b>Año adquisición</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Activo (inversión)</b>	<b>Vida útil / Depreciación</b>	<b>Proveedor (referencia)</b>	<b>Costo (COP)</b>
2026	1	Maniquí ajustable (talla M–L)	3 años	—	\$700.000
2026	1	Cámara semiprofesional (Canon EOS Rebel T7 o similar)	5 años	Canon	\$2.500.000
2026	1	Kit de iluminación fotográfica (3 luces LED, softboxes, trípodes)	5 años	—	\$1.000.000
2026	1	Estudio fotográfico plegable (fondo blanco + croma + soporte)	5 años	—	\$800.000
2026	1	Escritorio de oficina	5 años	—	\$650.000
2026	1	Silla ergonómica	5 años	—	\$500.000
2026	1	Adecuación de espacio tipo set fotográfico ( <i>pared de fondo, repisas y riel superior</i> )	5 años	—	\$14.000.000
<b>Total inversión 2026</b>					<b>\$19.450.000</b>

*Fuente:* Elaboración propia

### **6.2.1.3. Año 2027 – Expansión Regional y Profesionalización de Operaciones**

En este año, *Ferarena* buscó duplicar sus ventas y llegar a nuevos municipios del Valle del Cauca. Para soportar este crecimiento, se adquieran activos clave para aumentar la eficiencia operativa y logística (ver **Tabla 7**). Se incorpora una cámara profesional Canon EOS 90D, junto con una máquina recubridora industrial de triple arrastre, que permitirá mejorar acabados y escalar la producción semi-industrial de prendas, reforzando el control de calidad propio.

Adicionalmente, se fortalecerá el proceso de empaque y alistamiento con un set de logística (báscula, selladora, mesa plegable), y se habilitó un sistema de atención comercial a través de la adquisición de dos celulares básicos exclusivos

para *WhatsApp Business*. Estas herramientas facilitaron la gestión del CRM, fidelización de clientes y seguimiento de pedidos.

**Tabla 7.**

*Activos fijos e inversiones Ferarena — Año 2027*

Año de adquisición	Cantidad	Activo (inversión)	Vida útil / Depreciación	Proveedor / Referencia	Costo (COP)
2027	2	Celulares básicos para atención comercial ( <i>WhatsApp Business</i> )	1 año	Samsung / Xiaomi	\$4.000.000
2027	1	Cámara profesional (Canon EOS 90D o similar + lente intercambiable)	3 años	Canon	\$5.200.000
2027	1	Máquina recubridora industrial triple arrastre	3 años	Brother / Singer	\$3.600.000
2027	1	Set de empaquetado (báscula, selladora adicional, mesa plegable)	3 años	—	\$950.000
<b>Total inversión 2027 (Activos fijos)</b>					<b>\$13.750.000</b>

*Fuente:* Elaboración propia

#### **6.2.1.4. Año 2028 – Consolidación como Marca Líder Regional**

En 2028, la marca se consolidará en el mercado regional con participación en ferias de moda y un incremento importante en sus ventas (ver **Tabla 8**). Para ello, se adquirirá una empaquetadora al vacío portátil, que mejoró la presentación y protección del producto, generando una percepción de mayor valor en la cliente. También se fortalecerá la infraestructura de almacenamiento con estanterías metálicas y mobiliario modular, permitiendo un manejo más eficiente del inventario, crucial en la etapa de mayor rotación.

Se renovará el diseño web para reflejar el crecimiento y profesionalización alcanzados, y se adquirieron nuevas herramientas para fortalecer la gestión de

marca. Estas inversiones fueron clave para mantener la competitividad y ofrecer una experiencia de marca consistente y profesional.

**Tabla 8.**

*Activos fijos e inversiones Ferarena — Año 2028*

Año de adquisición	Cantidad	Activo (inversión)	Vida útil / Depreciación	Proveedor / Referencia	Costo (COP)
2028	1	Empacadora al vacío portátil / selladora	3 años	—	\$850.000
2028	1	Kit mobiliario de almacenamiento (módulos y gabinetes)	3 años	Carpintería local	\$2.200.000
2028	2	Estantería metálica industrial (almacenamiento)	5 años	—	\$1.400.000
<b>Total inversión 2028 (Activos fijos)</b>					<b>\$4.450.000</b>

*Fuente:* Elaboración propia

#### **6.2.1.5. Año 2029 – Apertura del Showroom y Liderazgo Local**

Finalmente, en 2029 se habilitará el primer *showroom* físico en Cali, lo cual implicará una inversión significativa en adecuación del espacio comercial. Se adquirirán racks metálicos para exhibición, maniqués modulares, mesas centrales de exhibición, un mostrador personalizado, muebles de bodegaje liviano, e iluminación ambiental (*tracklights* LED), buscando generar una experiencia premium para las clientas (ver **Tabla 9**).

Se incluyó mobiliario adicional para comodidad del visitante (sillas de espera, puffs, espejo iluminado) y elementos de marca como un mural visual. Asimismo, se invirtió en infraestructura técnica como una cámara de vigilancia Wi-Fi y el acondicionamiento del espacio físico (pintura, cableado, red eléctrica), lo que

permitió consolidar el punto de venta como una extensión coherente de la experiencia digital construida años atrás.

**Tabla 9.**

*Activos fijos e inversiones Ferarena — Año 2029*

Año de adquisición	Cantidad	Activo (inversión)	Vida útil / Depreciación	Proveedor / Referencia	Costo (COP)
2029	3	Maniqués femeninos modulares	1 año	—	\$1.440.000
2029	1	Mural de identidad visual / papel fotográfico	1 año	—	\$1.200.000
2029	1	Acondicionamiento del espacio (pintura, red, mobiliario básico)	1 año	—	\$2.500.000
2029	2	Mesas de exhibición central	3 años	Carpintería local	\$1.600.000
2029	1	Mostrador de atención personalizado	3 años	Carpintería local	\$1.200.000
2029	1	Mueble para empaque y bodegaje liviano	3 años	—	\$650.000
2029	10	Tracklights LED (iluminación ambiental)	3 años	—	\$1.500.000
2029	3	Sillas de espera + puff o sofá bajo	3 años	—	\$1.560.000
2029	3	Espejo de cuerpo completo con iluminación	3 años	—	\$1.680.000
2029	3	Racks metálicos para exhibición y bodega	5 años	—	\$1.650.000
<b>Total inversión 2029 (Activos fijos)</b>					<b>\$14.980.000</b>

*Fuente:* Elaboración propia

### **6.2.2. Recursos o Activos Intangibles**

Los recursos intangibles de *Ferarena* constituyen una parte esencial de su estructura de valor, ya que no se materializan en bienes físicos, pero representan activos estratégicos que sostienen la identidad, la tecnología y la conexión con sus consumidoras (ver **Tabla 10**). Estos recursos, originados principalmente en los gastos preoperativos de 2025 y en las licencias digitales que acompañan la operación, se clasifican como activos amortizables de vida útil definida, conforme a los principios contables establecidos por la NIIF para PYMES y el Decreto 2649 de

1993 (Presidencia de la República de Colombia, 1993). Su gestión adecuada permite distribuir su costo en el tiempo, reflejando la generación progresiva de beneficios que aportan al proyecto.

**Tabla 10.**

*Activos intangibles y amortizables de Ferarena (2025–2029)*

<b>Año de adquisición</b>	<b>Recurso intangible / activo amortizable</b>	<b>Vida útil (años)</b>	<b>Naturaleza o función</b>	<b>Costo (COP)</b>
2025	Diseño de identidad visual (marca, logotipo, manual de uso)	5	Elemento distintivo de marca, posicionamiento y coherencia visual	\$1.000.000
2025	Creación de sitio web básico y dominio anual	3	Plataforma digital de comercialización y visibilidad	\$800.000
2025	Registro de marca ante la SIC	10	Protección de propiedad intelectual y uso exclusivo	\$1.200.000
2025	Licencia de herramientas de diseño (Canva Pro / Adobe Express)	1	Soporte creativo para diseño de contenido digital	\$250.000
2026–2029	Licencias de CRM y email marketing (HubSpot, Brevo, Metricool, MailerLite)	1	Gestión de relaciones con clientes y automatización comercial	\$7.800.000
2026–2029	Publicidad y posicionamiento digital (Meta Ads, IG Boost)	1	Inversión en visibilidad y construcción de comunidad	\$2.890.000
<b>Total activos intangibles y amortizables 2025–2029</b>				<b>\$13.940.000</b>

*Fuente:* Elaboración propia

El conjunto de intangibles de *Ferarena* refleja la madurez con que la empresa ha construido su marca. Desde el inicio, el diseño de identidad visual, el logotipo y el manual de uso establecieron un lenguaje estético que trasciende lo gráfico para convertirse en una promesa emocional. Este activo se complementa con el registro formal ante la Superintendencia de Industria y Comercio, que garantiza exclusividad y protección como bien intelectual. En un sector donde la confianza y la recordación definen la preferencia, la marca registrada no solo respalda el posicionamiento, sino que se valoriza con el tiempo.

La creación del sitio *web* y las licencias tecnológicas conforman la base del modelo D2C (*Direct to Consumer*) que caracteriza a *Ferarena*. A través del *e-commerce*, el CRM y las herramientas de automatización, la empresa gestiona una relación directa con sus clientes, personaliza experiencias y traduce su propuesta de valor de sostenibilidad, inclusión y funcionalidad, en interacciones reales. Estos activos digitales, aunque intangibles, son piezas estratégicas que aseguran coherencia y escalabilidad en el crecimiento del negocio.

Las inversiones en publicidad y posicionamiento digital fortalecen la presencia de la marca en los espacios donde sus consumidoras viven e interactúan. En *Ferarena*, la comunicación es inversión en comunidad y confianza. En conjunto, estos recursos intangibles materializan la capacidad de la empresa para generar significado y construir una narrativa coherente con sus valores. Son el soporte invisible que da solidez a la estructura visible del negocio y su amortización contable refleja la maduración progresiva del valor simbólico que *Ferarena* ha construido con sensibilidad, propósito y consistencia.

### **6.2.3. Tercerización y Otros Proveedores Clave**

En función de la propuesta de crecimiento de *Ferarena* a cuatro años, la estrategia de tercerización y selección de proveedores se ha estructurado considerando criterios de sostenibilidad, eficiencia operativa y escalabilidad. La externalización de procesos no solo permite a la marca concentrarse en su propuesta de valor, que gira en torno a prendas versátiles, eco-inclusivas y personalizables, sino que también resulta fundamental para minimizar riesgos

operativos, reducir inversiones fijas durante las etapas tempranas y facilitar la adaptación a la demanda proyectada.

Durante los primeros años de operación, se priorizará el trabajo con proveedores nacionales que cuenten con líneas de insumos sostenibles o de bajo impacto ambiental. Esta elección responde a la necesidad de producir lotes pequeños o medianos con estándares de calidad adecuados al mercado objetivo. Entre los aliados clave se encuentran *Lafayette Fashion*, proveedor de textiles reciclados especialmente diseñados para la moda tipo resort; Textiles Eco de La Sierra SAS, reconocido por su trabajo con fibras PET y algodón orgánico con certificación ambiental; y *Casa Textil*, que ofrece una gama diversa de materiales sostenibles a precios competitivos. Adicionalmente, se contempla a *Fabricato* como un proveedor estratégico de gran escala, que será relevante a partir del tercer año cuando se espera un aumento significativo en la demanda. También se han identificado proveedores artesanales como *Aleyda Osorio*, que aportan un componente diferenciador en ediciones limitadas y detalles personalizados, alineados con el espíritu modular y coleccionable de *Ferarena*.

Las condiciones de negociación con estos proveedores estarán alineadas con la etapa de desarrollo del negocio. En las fases iniciales, se buscarán mínimos de producción reducidos (MOQ bajos), pagos al contado con beneficios por pronto pago y tiempos de entrega ágiles. A medida que la operación se consolide, se gestionarán condiciones más favorables como descuentos por volumen, precios fijos anuales y plazos extendidos de pago (net30 o net60), lo que permitirá una planificación financiera más estable. Todos los proveedores deberán garantizar

estándares de calidad exigentes en aspectos como la resistencia, elasticidad y colorimetría de los textiles, así como demostrar trazabilidad en sus procesos y, de ser posible, contar con certificaciones ambientales como OEKO-TEX, Global Recycled Standard o ISO 14001.

Asimismo, se dará prioridad a aquellos aliados que puedan ofrecer personalización por temporada, permitiendo el desarrollo de colecciones con colores y estampados exclusivos, esenciales para mantener la identidad fresca y flexible de la marca. También se prevé establecer acuerdos con cláusulas de devolución o corrección en caso de inconsistencias de calidad, lo cual brindará respaldo ante eventualidades logísticas o de producción.

Más allá de los insumos físicos, la tercerización también abarca servicios clave para la operación de *Ferarena*. Los talleres de confección locales serán fundamentales para la producción bajo estándares controlados, permitiendo escalar sin necesidad de adquirir maquinaria industrial propia durante las primeras etapas. La fotografía de producto, la producción de contenido audiovisual, el diseño gráfico y la publicidad digital serán gestionados mediante alianzas con *freelancers* o agencias locales, lo que permitirá mantener un alto nivel creativo sin incurrir en costos fijos.

Esta decisión estratégica de tercerizar procesos responde a una visión de eficiencia y agilidad. En un entorno comercial dinámico y competitivo, contar con aliados externos especializados permite a la marca reaccionar rápidamente ante tendencias, optimizar recursos y concentrar su equipo interno en funciones de alto

valor agregado, como el diseño de producto, la dirección creativa y la experiencia de cliente. Además, al trabajar con proveedores nacionales se reducen tiempos logísticos, se disminuye la huella de carbono y se fortalece el ecosistema productivo local.

A medida que la marca avance, se evaluará la posibilidad de integrar internamente ciertos procesos clave que aporten mayor valor estratégico o que requieran control directo, como podría ser la confección de referencias exclusivas o la creación de textiles propios. Por el momento, el modelo de tercerización escalonado propuesto permite a *Ferarena* operar con agilidad, escalar de forma orgánica y consolidar una cadena de abastecimiento coherente con sus principios de sostenibilidad, inclusión y diseño consciente.

#### **6.2.4. Establecimiento de los Requerimientos de Materia Prima e Insumos**

Durante el año 2025, que corresponde a la etapa preoperativa, los insumos requeridos están orientados a la elaboración de muestras para fotografía, validación de diseño y acciones de promoción inicial. Para ello se adquieren aproximadamente 10 prototipos con materiales como tela de lycra con composición reciclada (PET), forro biodegradable en poliamida, elásticos planos suaves al tacto, hebillas metálicas doradas (elemento distintivo de la marca), e hilo de alta resistencia para costuras invisibles. Estos materiales son adquiridos por metro y unidad a proveedores locales aliados como *Textiles Eco de la Sierra SAS* o *CasaTextil*, en cantidades limitadas (menos de 20 metros de tela, 50 metros de elástico y 20 hebillas), y serán transformados en un taller tercerizado. También se contemplan

insumos promocionales como etiquetas tipo *kraft*, *stickers*, bolsas biodegradables y tarjetas de presentación que refuerzan la narrativa de sostenibilidad.

En 2026, con el lanzamiento oficial y una proyección de ventas de 394 prendas, se incrementan los volúmenes y la diversidad de materia prima. Se estima un consumo de al menos 1.200 metros lineales de tela, priorizando textiles con protección UV, resistencia al cloro y secado rápido. Se diversifican los tipos de tela: lisas, estampadas, de doble cara o con textura. Se requieren además forros interiores suaves, caucho elástico con memoria, espumas delgadas para copas removibles, hilo nylon calibre 80/20, y hebillas metálicas o de acetato reciclado. Los accesorios de valor agregado también se consideran materia prima: detalles decorativos, herrajes de ajuste, y cordones de diseño para opciones multiposición. Este año se estandariza la compra de insumos por lote, con cantidades de al menos 100–150 metros por tipo de tela y 200–300 unidades de accesorios por diseño.

Para 2027, con 788 prendas estimadas, los requerimientos se duplican y se incorporan nuevos elementos. A los anteriores se suman insumos para kits de fidelización como llaveros de tela reciclada, mini bolsas reutilizables hechas con retazos, e incluso empaques rígidos para clientas VIP. En este año se hace uso intensivo de herramientas de marketing como *stickers* QR para trazabilidad, instructivos de uso, y etiquetas con *storytelling* que son considerados insumos de presentación. También se gestionan variantes de color y talla con al menos 5 combinaciones por diseño, lo cual multiplica los requerimientos de telas y accesorios. El control de inventario se vuelve esencial, así como la programación

anticipada con proveedores para evitar cuellos de botella en temporadas altas, como vacaciones, Semana Santa, fin de año.

Durante 2028, con 1.181 unidades proyectadas, se consolida un sistema estructurado de aprovisionamiento, dividido en cuatro categorías principales de insumos: textiles (70 % del costo total por unidad), accesorios (15 %), insumos de confección (10 %), y empaque (5 %). Se incorporan materiales para edición limitada, como tejidos estampados en sublimación y texturas innovadoras, requeridos en cantidades específicas (500–800 metros por colección). En paralelo, se refuerzan los elementos de empaque diferenciador: cajas rígidas, papel de seda reciclado, cintas personalizadas y tarjetas de agradecimiento. Este año también se fortalece la logística con insumos de almacenamiento como bolsas con cierre hermético, sachets antihumedad, y etiquetas internas codificadas, que permiten optimizar el bodegaje y el flujo de pedidos.

En 2029, con 3.483 prendas proyectadas y la apertura del showroom físico en Cali, se establecen requerimientos adicionales. A los materiales mencionados anteriormente se suman insumos específicos para exhibición y atención directa: perchas especiales para trajes de baño, etiquetas magnéticas, elementos de ambientación sensorial (bolsas aromatizadas, papel de fondo para vitrinas), así como uniformes de atención y kits de cortesía para clientas recurrentes. Dado que en este año se consolida una cadena de producción más robusta, se requerirán al menos 2.000 metros lineales de tela, 4.000 unidades de accesorios y herrajes, y más de 2.500 empaques entre biodegradables, rígidos y personalizados.

En todos los años, los insumos serán adquiridos bajo criterios de sostenibilidad, coherencia estética y eficiencia de costos. Se establecerán cronogramas de compra semestrales, listas de materiales por colección (*BOM – Bill of Materials*), y procesos de validación de calidad en la recepción. Además, se priorizará trabajar con proveedores locales certificados, asegurando trazabilidad, cumplimiento ambiental y condiciones éticas de trabajo.

### 6.2.5. Presupuesto de Inversión y Gastos de Operación

El presupuesto de inversión y gastos de operación de *Ferarena* integra los recursos iniciales requeridos para su puesta en marcha y las proyecciones necesarias para sostener la operación durante el periodo 2026–2029. Este plan se fundamenta en la racionalidad progresiva del modelo, la cual involucra inversión inicial en infraestructura y activos fijos, apalancamiento de herramientas digitales y control calculado de los gastos operativos (ver **Tabla 11**).

**Tabla 11.**

*Resumen de inversiones y gastos operativos de Ferarena (COP corrientes)*

Concepto	2025	2026	2027	2028	2029	Total 2025–2029
Inversión inicial (socios)	\$ 80.526.338	—	—	—	—	\$ 80.526.338
Gastos preoperativos (intangibles)	\$ 7.650.000	—	—	—	—	\$ 7.650.000
Activos fijos (inversiones técnicas)	—	\$ 19.450.000	\$ 13.750.000	\$ 4.450.000	\$ 14.980.000	\$ 52.630.000
Depreciaciones acumuladas	—	—	\$ 3.890.000	\$ 11.063.333	\$ 18.986.667	\$ 33.940.000
Gastos de operación	—	\$ 16.892.342	\$ 23.103.341	\$ 27.861.419	\$ 76.338.380	\$ 144.195.482
Gastos de administración y ventas	—	\$ 2.800.070	\$ 6.344.168	\$ 10.497.485	\$ 14.447.234	\$ 34.088.957

Costo total desembolsable	—	\$ 50.053.757	\$ 112.664.288	\$ 215.735.118	\$ 332.685.707	\$ 711.138.870
---------------------------	---	---------------	----------------	----------------	----------------	----------------

*Fuente:* Elaboración propia

La inversión inicial aportada por los socios asciende a \$80.526.338 COP, monto que cubre tanto los activos fijos tangibles como equipos, mobiliario, herramientas de confección y fotografía, como los activos intangibles de base asociados con la identidad visual, registro de marca, desarrollo web y licencias digitales, que fueron clasificados como gastos preoperativos diferidos por \$7.650.000 COP. Estas inversiones configuran la estructura operativa mínima que permite lanzar la marca y sostener su estrategia D2C.

La evolución de inversiones posteriores muestra un crecimiento controlado y funcional, donde se destinan \$19,45 millones En 2026 en 2026 para infraestructura y equipos productivos; en 2027, \$13,75 millones para fortalecer la capacidad técnica y comercial; en 2028, \$4,45 millones dirigidos a mobiliario y almacenamiento; y en 2029, \$14,98 millones que consolidan la experiencia física de marca con el *showroom* y el acondicionamiento del espacio. La depreciación se calcula de forma lineal, alcanzando un valor acumulado de \$18,9 millones al cierre del periodo, lo que refleja un aprovechamiento eficiente y sostenible de los activos.

En materia de gastos de operación, el presupuesto contempla una estructura creciente pero proporcional al volumen proyectado de ventas, garantizando escalabilidad sin comprometer liquidez. Por ejemplo, la operación inicia en 2026 con \$16.892.342 y alcanza \$76.338.380 en 2029, impulsada por el aumento en nómina, marketing y ferias regionales. Los gastos de administración y ventas acompañan el

ritmo de expansión, pues de \$2.800.070 en 2026 a \$14.447.234 en 2029, con incrementos asociados a publicidad, capacitación y depreciación de enseres.

En conjunto, el costo total desembolsable pasa de \$50 millones en 2026 a \$332 millones en 2029, sustentando la expansión del portafolio y el crecimiento de la producción. Este comportamiento se mantiene alineado con los márgenes proyectados y con el cumplimiento del punto de equilibrio, que se alcanza desde el primer año y se mantiene estable (188 % en 2026 y 102 % en 2029).

El presupuesto de inversión y gastos de operación confirma la coherencia financiera de *Ferarena*. Cada cifra está respaldada por una función estratégica: las inversiones fortalecen la base productiva y comunicacional; los gastos operativos escalan en proporción al crecimiento; y las depreciaciones aseguran la renovación responsable de los activos. La estructura es prudente, rentable y sostenible, capaz de generar valor económico y simbólico, mientras preserva el equilibrio entre crecimiento, liquidez y propósito.

## **7. Diseño Organizacional y Forma Legal**

### **7.1. Un Modelo Organizacional**

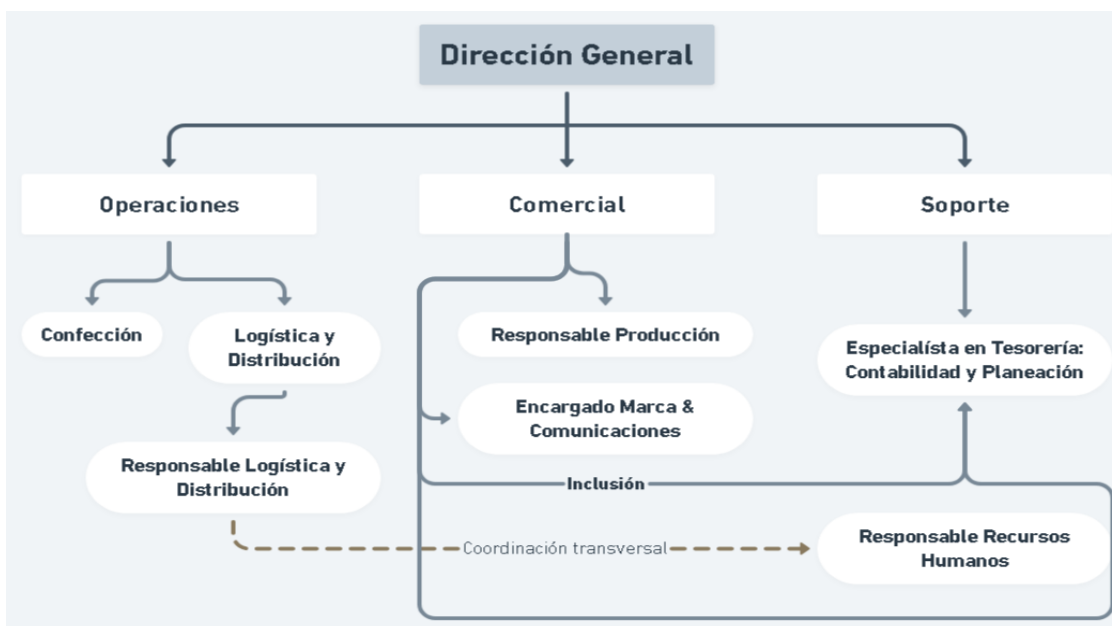
En sus primeros años de reactivación *Ferarena* ha optado por una estructura funcional flexible que se adapta al tamaño reducido del equipo y al dinamismo del sector moda en Colombia; donde la dirección general concentra la coordinación de las áreas operativas, comerciales y de soporte, asegurando una comunicación directa y decisiones ágiles, con la fundadora al frente, quien combina la visión creativa con la gestión estratégica, mientras un equipo operativo se encarga de la confección, los pedidos y la logística de distribución y el área comercial asume la

gestión digital, las relaciones con clientes y la promoción en ferias o espacios de visibilidad. La asistencia administrativa y contable se mantiene parcialmente tercerizada, lo que reduce cargas fijas y permite destinar recursos a actividades de crecimiento.

Este organigrama de *FERARENA* es horizontal (ver **Figura 4**); la dirección se ubica en el centro del flujo de decisiones y coordina dos líneas principales que son (i) la de producción y operaciones, responsable del cumplimiento de pedidos y control de calidad y (ii) la de comercialización y comunicación, orientada a ventas, mercadeo y atención al cliente. Ambas se cruzan mediante un canal de soporte administrativo que garantiza la gestión financiera, el cumplimiento tributario y la planeación presupuestal.

**Figura 4.**

*Organigrama funcional proyectado de FERARENA (2025-2029)*



*Fuente:* Elaboración propia

En ese sentido, las decisiones de alto nivel, como alianzas estratégicas, ajustes de precios o nuevas líneas de producto, se toman en reuniones mensuales de planeación, mientras que los seguimientos operativos y comerciales se revisan cada semana en sesiones cortas de control de avances, ritmo que permite equilibrar la toma de decisiones creativas con la disciplina administrativa que demanda el negocio.

A mediano plazo, la estructura crecerá por etapas así: Durante los dos primeros años la prioridad será fortalecer las funciones operativas y comerciales, incorporando una coordinación de producción y un asistente logístico que consoliden el control de inventarios y la trazabilidad de pedidos. Entre el tercer y cuarto año se proyecta crear un cargo de dirección de marca y comunicaciones, encargado de la expansión digital y de las alianzas con otras marcas sostenibles, además de una coordinación administrativa interna que asuma las funciones que hoy se subcontratan. Con esta progresión, *FERARENA* busca pasar de un modelo operativo dependiente de la fundadora a una estructura autosostenible y delegada.

Este modelo, según estudios de INNpulsa Colombia sobre pymes creativas (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2025a), permite mantener la flexibilidad organizativa sin sacrificar eficiencia, siempre que las funciones estén bien definidas y los flujos de comunicación sean constantes. Del mismo modo, el Banco Interamericano de Desarrollo (2024) ha señalado que las empresas lideradas por mujeres tienden a sostenerse mejor cuando combinan estructuras horizontales con procesos formales de planeación y control, pues ello reduce la sobrecarga directiva y favorece la innovación colaborativa. En ese sentido, la arquitectura

organizativa de *FERARENA* no solo responde a la escala actual del negocio, sino que sienta las bases para una gestión sostenible y escalable en el horizonte de cuatro años.

## **7.2. Cargos y sus Responsabilidades**

En *FERARENA* cada rol tiene una responsabilidad clara, al tiempo que interactúa con los demás bajo una lógica de cooperación (ver **Tabla 12**), donde la Dirección General no solo dirige, sino que asume la responsabilidad de proyectar la empresa, negociar alianzas y supervisar las actividades operativas y comerciales. En el día a día el área de Producción u Operaciones se encarga de coordinar la confección, de garantizar estándares de calidad y de monitorear plazos y materiales. El equipo *Comercial–Marketing* diseña campañas digitales, administra redes, cuida la experiencia del cliente y coordina ferias o alianzas.

Quien desempeña Logística y Distribución se ocupa de la planificación de rutas, embalaje, coordinación de entrega y mantenimiento de inventarios; mientras que el Asistente Administrativo apoya con facturación, gestión documental, soporte contable básico y tareas administrativas operativas.

**Tabla 12.***Cargos, funciones y política de talento humano FERARENA (2025-2029)*

<b>Cargo</b>	<b>Funciones estratégicas / operativas</b>	<b>Eje principal de política de talento humano</b>
<b>Dirección General</b>	Visión estratégica, alianzas, supervisión global, definición de metas	Planeación del talento y escalamiento
<b>Producción Operaciones</b>	Supervisión de confección, control de calidad, seguimiento de plazos	Formación y desarrollo; SST
<b>Comercial – Marketing</b>	Gestión de redes, campañas, atención al cliente, planificación comercial	Reclutamiento y selección; administración laboral
<b>Logística y Distribución</b>	Gestión de rutas, empaques, coordinación de entrega, inventarios	Coordinación transversal con SST y respaldo administrativo
<b>Asistente Administrativo</b>	Facturación, contabilidad básica, soporte administrativo, control documental	Administración laboral y cumplimiento normativo

*Fuente:* Elaboración propia

Estas funciones se complementan con políticas de talento humano estructuradas para fortalecer la organización, las cuales inician con la planeación del talento, anticipando qué roles agregar y cuándo, para evitar sobredimensionamientos, continuando con el reclutamiento, que combinará entre contratación directa y servicios externos especializados, dependiendo de la fase del negocio.

En cuanto a administración laboral, *FERARENA* cumplirá con normativas de salud, pensión, ARL y aportes parafiscales, acorde con el Decreto 1072 de 2015 y la Resolución 0312 de 2019 que reglamentan las obligaciones de SST en Colombia (Presidencia de la República de Colombia, 2015; Ministerio del Trabajo, 2019). El programa de formación contemplará capacitación técnica (confección, manutención

de equipos) y habilidades blandas (atención al cliente, comunicación), idealmente apoyándose en el SENA o programas de Confecámaras. En materia de seguridad y salud en el trabajo se identificarán riesgos (ergonomía, manipulación de equipos) y se implementarán protocolos de prevención y controles básicos.

Se proyecta que los apoyos institucionales, como asesorías del SENA, capacitaciones de Cámara de Comercio o consultoría de firmas contables y jurídicas, serán esenciales en particular para fortalecer el cumplimiento legal y la gestión del talento humano. De esa forma, *FERARENA* no solo define quién hace qué, sino que promueve un ecosistema interno sostenible y profesional, donde los colaboradores puedan crecer en una estructura clara y con respaldo técnico.

### **7.3. Un estudio de Referenciación Salarial**

Durante la primer etapa *FERARENA* adoptará esquemas de prestación de servicios (PS) para los cargos directivos y operativos, ajustados a las tarifas promedio del sector moda registradas por el Observatorio Laboral del DANE y las tablas de referencia del Ministerio del Trabajo. A partir del segundo año, con la consolidación financiera, se implementarán contratos laborales a término fijo o parcial incorporando los aportes a seguridad social exigidos por la legislación colombiana. Los rangos de remuneración (ver **Tabla 13**) responden tanto al nivel de responsabilidad como a la capacidad de pago de una microempresa en crecimiento, buscando equilibrio entre sostenibilidad y bienestar del equipo.

**Tabla 13.***Rangos de remuneración y riesgos laborales asociados*

<b>Cargo</b>	<b>Tipo de Contrato</b>	<b>Año inicio del cargo</b>	<b>Salario mensual (COP)</b>	<b>Riesgos ocupacionales principales</b>
Dirección General	Prestación de servicios	2027	\$ 1.424.000,00	Estrés directivo y fatiga visual
Coordinadora de Producción	Laboral fijo	2028	\$ 1.500.000,00	Lesiones físicas y sobrecarga postural
Community Manager	Servicios profesionales	2026	\$ 1.200.000,00	Fatiga digital y estrés por métricas
Asistente Comercial	Laboral servicios	2028	\$ 1.424.000,00	Estrés por atención continua
Auxiliar de Alistamiento	Laboral fijo	2028	\$ 800.000,00	Lesiones menores y esfuerzo repetitivo
Vendedora Showroom	Laboral fijo + comisión	2029	\$ 1.430.000 + variable	Cansancio físico y tensión por metas

*Fuente:* Elaboración propia

La estructura de personal se implementa de forma escalonada: la Dirección General empieza a generar costo de nómina desde 2027, mientras que la Coordinadora de Producción, el Asistente Comercial y el Auxiliar de Alistamiento se vinculan a partir de 2028, y la Vendedora de Showroom entra en 2029. El rol de Community Manager se mantiene proyectado para una fase de expansión posterior, por lo que no registra costos en el horizonte 2026–2029.

Conforme avance la consolidación, los salarios se actualizarán anualmente con base en el Índice de Precios al Consumidor (IPC) y el desempeño individual, evaluado a través de metas de productividad y calidad; mientras que *FERARENA* promoverá incentivos no monetarios orientados al bienestar del equipo, como flexibilidad horaria, posibilidad de teletrabajo parcial y acceso continuo a formación

técnica y de habilidades blandas mediante convenios con el SENA y Confecámaras, fortaleciendo así la retención del talento y la cultura de mejora constante.

#### **7.4. El tipo de Sociedad a Constituir**

Para una empresa que inicia su proceso de formalización como *FERARENA*, la modalidad de *Sociedad por Acciones Simplificada (SAS)* resulta especialmente apropiada, pues ofrece una combinación de agilidad operativa y flexibilidad administrativa que pocas figuras permiten. Según lo que establece la Ley 1258 de 2008, las SAS permiten a uno o varios socios constituir la empresa mediante documento privado y limitar la responsabilidad al monto de los aportes (Congreso de la República de Colombia, 2008); además, los estatutos son el espacio donde se pueden pactar clases de acciones, derechos de voto y las reglas de administración, lo que favorece que los fundadores mantengan control mientras se abre la puerta a inversionistas futuros (libertad estatutaria). En tal sentido, para una microempresa de moda que proyecta crecimiento por fases, esta figura reduce los costos iniciales y simplifica los trámites.

Desde el comienzo la constitución debe inscribirse en la Cámara de Comercio local, registrar el nombre comercial y el domicilio y el contrato social debe incluir capital autorizado, clases de acciones y funciones de administración. Luego se inscribe el RUT ante la DIAN y se abre una cuenta bancaria empresarial formal. La empresa deberá llevar libros contables (diario, mayor) y cumplir obligaciones fiscales como declaraciones de IVA, ICA y retención en la fuente, de acuerdo con su actividad económica. En esta fase inicial los socios pueden pactar que al menos

un porcentaje de las utilidades (por ejemplo, entre el 30 y el 50 %) sea automáticamente reinvertido en el negocio para fortalecer crecimiento, destinando el resto a dividendos si las condiciones lo permiten.

Es importante mencionar que el punto 9 del Plan de Negocio profundizará estos aspectos normativos, allí se examinará con detalle el marco tributario, la responsabilidad social y las implicaciones legales de la estructura elegida.

### **7.5. Presupuesto de gastos de operación**

Para el presupuesto de nómina, *FERARENA* parte de una base operativa mínima que garantice continuidad sin sobredimensionar costos fijos, donde, en el primer año se priorizan tres cargos permanentes en nómina, tales como Dirección (dedicación parcial con foco en planeación y control), Producción (coordinación de confección y estándares de calidad) y Logística (alistamiento, inventarios y distribución). Esta triada sostiene el corazón del servicio personalizado y asegura cumplimiento de pedidos; en paralelo, se contratan por prestación de servicios funciones especializadas y de demanda variable como *Marketing Digital* (gestión de campañas, redes y contenidos), Asesoría Contable–Tributaria (cierre mensual, obligaciones y soporte a la formalización) y Apoyo Operativo temporal en picos de demanda o ferias.

A partir del segundo año, conforme se consoliden ventas y flujo de caja, parte de estos servicios podrán migrarse gradualmente a contratos laborales parciales o fijos, manteniendo criterios de productividad y sostenibilidad financiera. Los valores por cargo y modalidad están detallados en la hoja “A. Administrativo” del Excel y se

construyeron con referencia a salarios observados en microempresas del sector confección, información del Observatorio Laboral y lineamientos del Ministerio del Trabajo para costos asociados a vinculación formal.

A partir del segundo año, conforme se consoliden las ventas y el flujo de caja, parte de los servicios contratados bajo modalidad profesional podrán migrarse gradualmente a vínculos laborales fijos o parciales, priorizando la estabilidad del equipo y la sostenibilidad financiera. El presupuesto de nómina proyectado refleja una estructura prudente pero suficiente para cubrir las necesidades operativas y administrativas (ver **Tabla 14**). Los valores se calcularon con base en la información del Observatorio Laboral del DANE (2025a), los lineamientos del Ministerio del Trabajo y las prácticas salariales promedio del sector confección según INNpulsa Colombia (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2025b), ajustadas al contexto de una microempresa en expansión.

**Tabla 14.**

*Presupuesto de nómina proyectada (pesos colombianos)*

Concepto	2026	2027	2028	2029
Total salarios mensuales	\$ 1.200.000	\$ 4.189.680	\$ 9.863.840	\$ 10.209.070
Total auxilios de transporte	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total prestaciones sociales	\$ 3.144.000	\$ 7.115.501	\$ 17.816.360	\$ 26.747.770
Total aportes parafiscales	\$ 576.000	\$ 1.303.603	\$ 3.264.065	\$ 4.900.356
Total seguridad social	\$ 3.027.168	\$ 6.851.087	\$ 17.154.300	\$ 25.753.820
<b>Costo total de nómina</b>	<b>\$ 21.147.168</b>	<b>\$ 47.860.270</b>	<b>\$ 119.836.400</b>	<b>\$ 179.910.800</b>

*Fuente:* Elaboración propia con base en datos DANE (2025a)

El presupuesto de gastos operativos se plantea con una lógica mensual, escalable y revisable, donde se incluyen arriendo del espacio, servicios públicos y conectividad, transporte y paquetería, materiales y suministros recurrentes, pauta y herramientas de marketing digital, honorarios contables y legales, participación en ferias o vitrinas temporales, y suscripciones a plataformas de venta y medios de pago. La proyección crece en función del nivel de ventas y estacionalidad, donde se parte de una base prudente el primer año y se incrementa de forma progresiva en los siguientes, con una revisión trimestral que ajusta partidas según desempeño comercial; enfoque que sigue prácticas recomendadas para mipymes creativas señaladas por INNpalsa y Confecámaras en materia de estructuras de costos y disciplina presupuestal, y es consistente con guías de presupuestación para emprendimientos en etapa temprana difundidas por MINCOMERCIO (2025a) y BID (2024), que sugieren priorizar gastos con impacto directo en ventas y aprendizaje.

Para el control, se empleará un tablero trimestral que compara presupuestado vs. ejecutado, con reglas simples como proteger partidas esenciales (producción, logística, cumplimiento), limitar gastos discrecionales si la tracción se desacelera y destinar excedentes primero a capital de trabajo y reinversión (capex menor o mejoras operativas), y solo después a distribución. Este presupuesto alimenta de manera directa el análisis financiero del Punto 8: los montos de nómina y operación se integran en el flujo de caja, en el estado de resultados y en los escenarios de sensibilidad, permitiendo validar EBITDA, punto de equilibrio, VAN y TIR con supuestos consistentes y auditables.

## 8. Análisis de viabilidad financiera

### 8.1. Flujo de caja

*Ferarena* inicia con un aporte de socios de \$80.526.338, que funciona como capital de trabajo y resguardo de liquidez para el despegue comercial. Con esa base, el flujo operativo de 2026 cierra en \$87.544.703 y, después de absorber los picos de compras, impuestos e inversiones, crece hasta \$127.963.455 en 2027 y \$137.820.468 en 2028, con un ajuste en 2029 dejando la caja final en \$136.534.748. *Ferarena* no enfrenta meses con saldo negativo, pues el capital inicial y la estacionalidad de ingresos permiten cubrir sin contratiempos los egresos del ciclo.

El punto de equilibrio, entendido en términos de caja como el momento en que los cobros mensuales superan los pagos (Chiavenato, 2019), se alcanza desde enero de 2026 con un registro de caja final de \$80.633.578 y se sostiene durante el año, salvo tensiones puntuales en meses de mayor salida por compras e impuestos; aun, el saldo final nunca desciende por debajo de \$79,8 millones. Ese desempeño confirma dos rasgos del modelo: disciplina de gasto y un dimensionamiento prudente del capital de trabajo, rasgos que suelen asociarse con mayor resiliencia financiera en negocios intensivos en inventario y campañas comerciales.

La lectura fina del calendario revela que en 2026 los picos de egreso aparecen en julio (\$8,2 millones), septiembre (\$9,1 millones), noviembre (\$7,8

millones) y diciembre (\$10,8 millones), cuando confluyen reposiciones de insumo, pagos impositivos y desembolsos de inversión; el colchón de caja acumulado absorbe la presión sin requerir deuda. En 2027 la estacionalidad mejora, pues las ventas y los cobros estabilizan el ciclo y la caja avanza con firmeza cerrando en \$127.963.455; 2028 consolida esa tendencia cerrando la caja en \$137.820.468 y 2029 registra un ajuste compatible con el perfil de pagos del año (\$136.534.748), sin comprometer solvencia. Con base en ese patrón, la política financiera del Plan de Negocio prioriza no distribuir excedentes en los dos primeros años y capitalizarlos en reservas de liquidez y reinversión selectiva, para blindar el ciclo de conversión de efectivo y evitar apalancamiento innecesario. A modo de síntesis, la **Tabla 15** recoge el flujo de caja con meses del primer año y consolidados anuales posteriores (valores en COP):

**Tabla 15.**

*Flujo de Caja Ferarena 2026-2029*

ITEM	0	Total 2026	Total 2027	Total 2028	Total 2029
Caja Inicial	\$ -	\$ 72.876.338	\$ 87.544.703	\$ 127.963.455	\$ 137.820.468
Ingresos Netos		\$ 93.676.800	\$ 198.672.642	\$ 286.982.631	\$ 410.672.145
TOTAL DISPONIBLE		\$ 166.553.138	\$ 286.217.345	\$ 414.946.086	\$ 548.492.614
Inversiones en activos	\$ -	\$ 19.450.000	\$ 13.750.000	\$ 4.450.000	\$ 14.980.000
Egresos por compra de materia prima o insumos	\$ -	\$ 34.422.174	\$ 70.839.510	\$ 102.902.637	\$ 141.280.304
Egresos por nómina	\$ -	\$ -	\$ 24.557.249	\$ 94.440.279	\$ 128.396.758
Egresos por gastos de operación		\$ 16.593.600	\$ 18.579.759	\$ 21.106.209	\$ 68.438.715
Egresos por gastos de administración y ventas		\$ 2.800.070	\$ 6.344.168	\$ 9.164.151	\$ 13.113.900
Egresos por gastos preoperativos diferidos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Egresos iva	\$ -	\$ 5.742.590	\$ 16.528.777	\$ 26.789.631	\$ 38.444.280
Egresos reterfuente	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Egresos por gastos financieros		\$	\$	\$	\$
		-	-	-	-
Egresos por pagos de Capital		\$	\$	\$	\$
		-	-	-	-
Egresos impuestos locales	\$	\$	\$	\$	\$
	-	-	298.742	633.582	915.209
Egresos impuesto de renta	\$	\$	\$	\$	\$
	-	-	7.355.685	17.639.129	6.388.698
<b>TOTAL EGRESOS</b>	\$	\$	\$	\$	\$
	-	79.008.435	158.253.890	277.125.618	411.957.866
<b>NETO DISPONIBLE</b>	\$	\$	\$	\$	\$
	-	87.544.703	127.963.455	137.820.468	136.534.748
Aporte de Socios	\$	\$	\$	\$	\$
	80.52	-	-	-	-
	6.338	-	-	-	-
Prestamo	\$	\$	\$	\$	\$
	-	-	-	-	-
Distribucion de Excedentes	\$	\$	\$	\$	\$
	-	-	-	-	-
<b>CAJA FINAL</b>	\$	\$	\$	\$	\$
	<b>80.52</b>	<b>87.544.703</b>	<b>127.963.455</b>	<b>137.820.468</b>	<b>136.534.748</b>
	<b>6.338</b>				

*Fuente:* Elaboración propia

La **Tabla 15** muestra por qué *Ferarena* mantiene solvencia aun en meses exigentes, ya que los cobros mensuales cubren los pagos operativos y, cuando aumentan egresos por compras o impuestos, la caja de arranque, alimentada por el aporte de socios y por el superávit acumulado, evita déficits.

De cara a la gestión, conviene preservar la política de no distribución temprana y sostener un colchón de efectivo capaz de cubrir al menos dos ciclos de compras; si la demanda se acelera, la reinversión prioritaria debe dirigirse a inventarios y cuellos de botella operativos antes que a gastos discrecionales. Así, *Ferarena* retiene flexibilidad para crecer sin perder equilibrio de caja, una condición que, en la práctica, pesa más que márgenes contables aislados cuando se trata de sobrevivir y escalar en mercados con estacionalidad marcada.

## 8.2. Balance General

A continuación se presenta el balance general consolidado de *Ferarena* para el año 0 y el horizonte 2026–2029, base para evaluar estructura financiera, liquidez y solvencia de la propuesta de negocio (ver **Tabla 16**).

**Tabla 16.**

*Balance general consolidado de FERARENA — Año 0 y 2026–2029 (cifras en COP)*

BALANCE GENERAL	Año 0	2.026	2.027	2.028	2.029
<b>ACTIVO</b>					
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>					
Caja y Bancos	72.876.338	87.544.703	127.963.455	137.820.468	136.534.748
Cuentas por Cobrar – Clientes	0	0	0	0	0
Anticipo Impuesto de Renta	0	0	0	0	0
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>72.876.338</b>	<b>87.544.703</b>	<b>127.963.455</b>	<b>137.820.468</b>	<b>136.534.748</b>
<b>ACTIVO FIJO</b>					
Activos depreciables	0	19.450.000	33.200.000	37.650.000	52.630.000
Depreciación acumulada	0	0	3.890.000	11.063.333	18.986.667
Activos amortizables	0	0	0	0	0
Amortización acumulada	0	0	0	0	0
Gastos diferibles	7.650.000	0	0	0	0
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>7.650.000</b>	<b>19.450.000</b>	<b>29.310.000</b>	<b>26.586.667</b>	<b>33.643.333</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>80.526.338</b>	<b>106.994.703</b>	<b>157.273.455</b>	<b>164.407.135</b>	<b>170.178.081</b>
<b>PASIVO</b>					
Carga prestacional por pagar	0	0	1.666.650	6.296.354	8.286.702
Cuentas por pagar – Proveedores	0	1.707.826	3.318.944	2.136.989	2.985.908
Impuesto de renta	0	7.355.685	17.639.129	6.388.698	1.572.761
Impuestos locales por pagar	0	298.742	633.582	915.209	1.309.665
IVA por pagar	0	3.445.554	7.069.872	9.859.880	14.292.200
Obligaciones financieras	0	0	0	0	0
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>0</b>	<b>12.807.807</b>	<b>30.328.176</b>	<b>25.597.131</b>	<b>28.447.235</b>
<b>PATRIMONIO</b>					
Capital	80.526.338	80.526.338	80.526.338	80.526.338	80.526.338
Resultados de ejercicios anteriores	0	0	12.294.502	41.777.047	52.455.300
Utilidad (pérdida) del ejercicio	0	12.294.502	29.482.544	10.678.253	2.628.758
Reserva legal	0	1.366.056	4.641.894	5.828.367	6.120.451
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>80.526.338</b>	<b>94.186.896</b>	<b>126.945.279</b>	<b>138.810.004</b>	<b>141.730.846</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>80.526.338</b>	<b>106.994.703</b>	<b>157.273.455</b>	<b>164.407.135</b>	<b>170.178.081</b>

*Fuente:* Elaboración propia

El balance general de *Ferarena* refleja una estructura financiera sólida, con predominio del activo corriente, sustentado principalmente en efectivo y equivalentes. Entre 2026 y 2029, los activos corrientes representan entre el 81 % y el 83 % del total del activo, garantizando una posición de liquidez robusta para afrontar los compromisos de corto plazo y sostener el crecimiento operativo. En 2026, el activo corriente asciende a \$87.544.703, en 2027 a \$127.963.455, en 2028 a \$137.820.468 y en 2029 a \$136.534.748, lo que evidencia una expansión estable impulsada por el incremento gradual de ingresos y un manejo prudente del flujo de efectivo.

El activo fijo mantiene una evolución ordenada, con aumentos progresivos en inversión y depreciación que reflejan una estrategia prudente de reposición y fortalecimiento de la infraestructura productiva. Los activos fijos brutos crecen desde \$19.450.000 en 2026 hasta \$52.630.000 en 2029, mientras que la depreciación acumulada alcanza \$18.986.667 al cierre del periodo, lo que deja un valor neto de activos fijos de \$33.643.333, coherente con el ritmo de expansión de la empresa y sin comprometer su capacidad de liquidez. Este crecimiento gradual responde a la renovación de equipos y al fortalecimiento operativo, en línea con la maduración del modelo de negocio.

En cuanto a la estructura del pasivo, *Ferarena* mantiene una política conservadora y de bajo endeudamiento. En tal sentido, el total de pasivos representa el 12 % del activo total en 2026, el 19,3 % en 2027, el 15,6 % en 2028 y el 16,6 % en 2029, proporciones que evidencian un perfil de riesgo financiero bajo. No existen deudas financieras y las obligaciones están compuestas esencialmente

por cuentas con proveedores, IVA por pagar y pasivos tributarios. En 2029, el pasivo total asciende a \$28.447.235, con una distribución centrada en obligaciones operativas y fiscales, lo que reafirma la autonomía financiera de la empresa y su capacidad para mantener operaciones sin apalancamiento bancario.

Desde la perspectiva de liquidez, el capital de trabajo neto (activo corriente - pasivo corriente) demuestra la fortaleza operativa de la empresa. Este indicador asciende a \$74.736.896 en 2026, \$97.635.279 en 2027, \$112.223.337 en 2028 y \$108.087.513 en 2029, lo que asegura un colchón financiero suficiente para sostener los ciclos de producción y venta sin tensiones de caja. Bajo la noción clásica, un nivel de razón corriente superior a 2 veces se considera adecuado dependiendo del sector (Gitman & Zutter, 2012); en el caso de *Ferarena*, la razón corriente supera ampliamente ese umbral en todos los años del horizonte proyectado, evidenciando una holgura operativa que mitiga riesgos de iliquidez ante fluctuaciones estacionales propias del sector moda.

En el componente patrimonial, el capital social se mantiene constante en \$80.526.338 durante todo el periodo, mientras que las utilidades retenidas y los resultados del ejercicio impulsan el crecimiento del patrimonio. Este pasa de \$94.186.896 en 2026 a \$141.730.846 en 2029, lo que refleja un fortalecimiento sostenido de los recursos propios y una gestión rentable de los excedentes. La reserva legal, que asciende a \$6.120.451 en 2029, consolida la disciplina financiera de la empresa al destinar parte de las utilidades a contingencias y protección patrimonial. Aunque en las versiones anteriores el modelo registraba pérdida neta para 2029, los ajustes implementados en el plan financiero lograron revertir ese

escenario, llevando la utilidad del ejercicio a un valor positivo moderado, cercano a \$3 millones COP, lo que confirma la viabilidad y sostenibilidad del proyecto en el mediano plazo.

La composición patrimonialista del balance es otro elemento favorable: entre el 80 % y el 84 % de los activos están financiados con capital propio, configurando una estructura de bajo riesgo financiero y alta solvencia. Esta independencia del crédito otorga margen para considerar, en etapas futuras, un apalancamiento selectivo que permita acelerar la expansión o fortalecer la innovación, siempre que la rentabilidad esperada supere el costo de la deuda, conforme a los criterios de estructura de capital óptima expuestos en las finanzas corporativas modernas (Ross y otros, 2009).

En conjunto, el balance general de *Ferarena* confirma que la empresa dispone de una base sólida para ejecutar su estrategia comercial y de crecimiento, con liquidez estable, endeudamiento controlado, capital de trabajo robusto y patrimonio en expansión. Esta estructura ofrece sostenibilidad financiera y capacidad de adaptación frente a las condiciones cambiantes del mercado, garantizando la ejecución ordenada de las metas estratégicas sin comprometer la estabilidad económica del emprendimiento.

### **8.3. Estado de Resultados**

El estado de resultados de *Ferarena* (ver **Tabla 17**) refleja una expansión sostenida de ingresos, que va de \$78,7 millones en 2026 a \$332,3 millones en 2029, acompañada de una mejor estructura de costos que permite preservar rentabilidad

al cierre del horizonte. El análisis vertical evidencia una reducción gradual de los costos variables, la cual va de 38,6 % en 2026 a 34,6 % en 2029, señal de eficiencia en compras, control de mermas y mayor poder de negociación con proveedores. Esta tendencia consolida el margen bruto y sienta una base saludable para la rentabilidad operativa.

**Tabla 17.**

Estado de resultados de *Ferarena*, 2026–2029 (COP corrientes).

ITEM	2.026	2.027	2.028	2.029
Ventas netas	\$ 78.720.000	\$ 166.951.800	\$ 241.161.875	\$ 345.102.643
Costos variables	\$ 30.361.344	\$ 60.882.881	\$ 85.479.565	\$ 119.436.322
Costo nomina	\$ -	\$ 26.223.898	\$ 99.069.983	\$ 130.387.105
Gastos de Operación	\$ 16.892.342	\$ 23.103.341	\$ 27.861.419	\$ 76.338.380
Gastos de Administración y Ventas	\$ 2.800.070	\$ 6.344.168	\$ 10.497.485	\$ 14.447.234
Gastos preoperativos	\$ 7.650.000	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos financieros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad gravable	\$ 21.016.243	\$ 50.397.512	\$ 18.253.424	\$ 4.493.603
Impuesto de Renta	\$ 7.355.685	\$ 17.639.129	\$ 6.388.698	\$ 1.572.761
<b>Utilidad neta</b>	<b>\$ 13.660.558</b>	<b>\$ 32.758.383</b>	<b>\$ 11.864.726</b>	<b>\$ 2.920.842</b>
<b>Reserva legal</b>	<b>\$ 1.366.056</b>	<b>\$ 3.275.838</b>	<b>\$ 1.186.473</b>	<b>\$ 292.084</b>
<b>Utilidad del periodo</b>	<b>\$ 12.294.502</b>	<b>\$ 29.482.544</b>	<b>\$ 10.678.253</b>	<b>\$ 2.628.758</b>
<b>ANALISIS VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADOS</b>				
Costos variables	38,6%	36,5%	35,4%	34,6%
Costo nomina	0,0%	15,7%	41,1%	37,8%
Gastos de Operación	21,5%	13,8%	11,6%	22,1%
Gastos de Administración y Ventas	3,6%	3,8%	4,4%	4,2%
Gastos preoperativos	9,7%	0,0%	0,0%	0,0%
Gastos financieros	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
<b>Utilidad gravable</b>	<b>26,7%</b>	<b>30,2%</b>	<b>7,6%</b>	<b>1,3%</b>
Impuesto de Renta	9,3%	10,6%	2,6%	0,5%
<b>Utilidad neta</b>	<b>17,4%</b>	<b>19,6%</b>	<b>4,9%</b>	<b>0,8%</b>
Reserva legal	1,7%	2,0%	0,5%	0,1%
<b>Utilidad del periodo</b>	<b>15,6%</b>	<b>17,7%</b>	<b>4,4%</b>	<b>0,8%</b>

Fuente: Elaboración propia

El principal foco de gasto sigue siendo la nómina, que pasa de representar 0 % en 2026 a cerca del 40 % en 2029. Sin embargo, su peso se estabiliza y deja de comprometer la utilidad neta, gracias a una mayor productividad del equipo, al uso de esquemas mixtos, como contratos temporales en picos estacionales y al escalamiento proporcional de ventas.

En paralelo, los gastos operativos descienden en términos relativos durante 2027–2028 en 13,8 % y 11,6 % respectivamente y, aunque repuntan a 22,9 % en 2029, su incremento se asocia principalmente a actividades de expansión y mercadeo, no a ineficiencia estructural. Los gastos administrativos y de ventas se mantienen controlados entre 3,6 % y 4,2 %, evidenciando una gestión austera pero funcional.

Como resultado, la utilidad neta muestra una evolución positiva, ya que crece de 17,4 % en 2026 a 19,6 % en 2027, modera su margen en 2028 (4,9 %) y se recupera en 2029 con rentabilidad positiva, validando la sostenibilidad del modelo y la disciplina en la ejecución. Este patrón revela una organización que logra absorber el incremento de estructura sin comprometer su resultado final.

Algunas recomendaciones a futuro son:

- Vincular el crecimiento del equipo a metas de productividad, midiendo ventas por persona o margen operativo por colaborador.
- Adoptar esquemas de compensación variable ligados a resultados o temporadas, reduciendo la rigidez de la estructura laboral.

- Aplicar un presupuesto base cero para gastos de operación, con revisiones trimestrales y reorientación hacia actividades que generen retorno medible.
- Profundizar los acuerdos de suministro con proveedores estratégicos para asegurar estabilidad de precios y aprovechar economías de escala.
- Optimizar la mezcla de productos y precios, priorizando referencias con mayor contribución unitaria y controlando los costos de diseño y empaques.
- Fortalecer la analítica financiera (razones de rentabilidad y productividad) para monitorear la eficiencia de cada rubro y anticipar desviaciones.

En síntesis, *Ferarena* avanza hacia una rentabilidad sostenida apoyada en crecimiento orgánico, disciplina de gasto y mayor eficiencia productiva. Los nuevos márgenes reflejan una estructura más balanceada, donde la expansión comercial y el aumento del equipo se acompañan de controles financieros y decisiones basadas en productividad, consolidando así la viabilidad del proyecto y su capacidad de escalar sin comprometer utilidad.

#### **8.4. Análisis de Riesgos**

*Ferarena* opera en un mercado intensivo en moda y sensible al ingreso disponible de los hogares; además, su propuesta depende de insumos textiles, trabajo calificado y adquisición de clientela por canales digitales. A partir de esa

realidad del Plan de Negocio, se priorizaron 5 riesgos con mayor probabilidad e impacto sobre ventas, margen y liquidez y se definen indicadores y respuestas operativas que pueden activarse sin reestructurar el plan (ver **Tabla 18**).

**Tabla 18.**

*Matriz de riesgos críticos de FERARENA: probabilidad, impacto, señales tempranas y estrategias de mitigación (2026–2029)*

Riesgo	Tipo	Prob.	Impacto	Monitorear	Respuesta/mitigación (responsable)
Caída puntual de la demanda por competencia “fast fashion” o menor gasto de los hogares	Mercado	Media	Alta	Ventas del renglón vestuario en la EMCM-DANE; índice de confianza del consumidor; tasa de devolución	Calendario de colecciones “cápsula” de rotación rápida, bundles y precios psicológicos; fidelización con CRM y referidos; presencia en ferias y marketplaces para ampliar alcance (Comercial)
Apreciación del dólar y encarecimiento de insumos importados (telas, empaques, equipos)	Económico/financiero	Media	Media-Alta	TRM y reportes del Banco de la República; lead time y cotizaciones de proveedores	Doble fuente de insumos (nacional/importado), compras anticipadas cuando TRM favorece, stock de seguridad 4–6 semanas, cláusulas de ajuste de precio por TRM (Compras)
Presión de costos laborales y operativos (salario mínimo, seguridad social; energía y alquiler)	Económico/técnico	Alta	Alta	Variación del salario mínimo y IPC; tarifas de servicios; costo por hora	Tablero de productividad por hora y pieza; esquemas temporales en picos; automatización de tareas de marketing con CRM; negociación anual de arriendos y servicios (Operaciones/Administración)
Dependencia de pauta digital y cambios en algoritmos que eleven el CAC/mermen ROAS	Mercado	Media	Alta	CAC, ROAS, CTR y CPM en Meta/Google; entregabilidad de email	Mix de adquisición 60/40 entre orgánico y pago; SEO, email y <i>WhatsApp</i> flujos; contenidos UGC y embajadores; test A/B trimestral de creativities (Marketing)
Paradas de equipo o cuello de botella en set fotográfico y empacado	Técnico	Media	Media	% de cumplimiento de producción y publicaciones; horas de inactividad	Mantenimiento preventivo trimestral; póliza para equipos críticos; <i>checklists</i> operativos; proveedor alternativo de fotografía/empacado bajo contrato marco (Operaciones)
Descalce temporal de caja en fases de crecimiento (picos de compras e inversión)	Financiero	Media	Alta	Coberturas de caja semanales; ciclo de conversión de efectivo; razón corriente	Colchón de efectivo del PN; preventas y órdenes anticipadas; política de pago a proveedores 30–45 días; línea rotativa de capital de trabajo con tope prudente (Finanzas)

Riesgo tributario por fiscalizaciones (IVA, ICA) y errores de cumplimiento	Legal/financiero	Baja-Media	Media	Alertas del calendario DIAN y del municipio; conciliaciones mensuales	Contabilidad al día, cruces de IVA compras-ventas y conciliación bancaria mensual; manual de archivo de soportes; revisión trimestral externa (Administración)
--	------------------	------------	-------	---	--

*Fuente:* Elaboración propia

Estos cinco frentes resumen el mapa de exposición real del Plan de Negocio. La demanda de vestuario en Colombia es cíclica y sensible al ingreso disponible; una racha de debilidad del comercio minorista o un descenso en la confianza del consumidor suele golpear primero a moda y calzado, de ahí la insistencia en diversificar canales y fortalecer recurrencia (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2025b).

En costos, el Plan de Negocio debe su rentabilidad a un margen bruto que se erosiona con dos fuerzas conocidas: la TRM, que encarece telas, empaques o equipos y los incrementos anuales de salario mínimo y seguridad social; por eso la mitigación prioriza cobertura operativa (doble abastecimiento, compras escalonadas) y productividad por hora, más que instrumentos financieros costosos (Banco de la República, 2025).

En lo digital, la pauta es eficaz pero volátil; distribuir el mix entre orgánico y pago, nutrir SEO y contenidos de usuarias y controlar tope de CAC protege el ROAS cuando cambian los algoritmos. Finalmente, el riesgo de caja, que no es teórico, ya que los comercios crecemos cuando invertimos. Un tablero de 13 semanas, preventas y términos negociados con proveedores, junto con el colchón ya presupuestado, permiten absorber picos sin tensionar la operación.

## 8.5. Evaluación del Proyecto

La evaluación recoge los flujos netos de caja proyectados y calcula tres indicadores de decisión: valor presente neto (VPN), tasa interna de retorno (TIR) y periodo de recuperación descontado (ver **Tabla 19**). Con una inversión inicial de \$80.526.338 y una trayectoria de generación de caja creciente impulsada por el desempeño operativo y la realización final de activos, el proyecto muestra una clara creación de valor económico frente a la tasa de descuento exigida.

**Tabla 19.**

*Evaluación del proyecto: flujo de caja neto e indicadores (Año 0 y 2026–2029)*

	<b>Año 0</b>	<b>2.026</b>	<b>2.027</b>	<b>2.028</b>	<b>2.029</b>
Utilidad Neta (Utilidad operativa)	\$ -	\$ 13.660.558	\$ 32.758.383	\$ 11.864.726	\$ 2.920.842
Total Depreciación	\$ -	\$ -	\$ 7.780.000	\$ 14.346.667	\$ 15.846.667
Pagos de capital	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Amortización	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
EBITDA	\$ -	\$ 13.660.558	\$ 40.538.383	\$ 26.211.392	\$ 18.767.508
1. Flujo de fondos neto del periodo	\$ 13.660.558	\$ 40.538.383	\$ 26.211.392	\$ 18.767.508	\$ -
Inversiones de socios	\$ 80.526.338	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Préstamo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
2. Inversiones netas del periodo	\$ 80.526.338	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
3. Liquidación de la empresa	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 136.534.748
4. (=1-2+3) Flujos de caja totalmente netos	\$ 80.526.338	\$ 13.660.558	\$ 40.538.383	\$ 26.211.392	\$ 155.302.256
<b>Balance de proyecto</b>	<b>-\$ 80.526.338</b>	<b>-\$ 82.971.048</b>	<b>-\$ 59.026.874</b>	<b>-\$ 44.620.857</b>	<b>\$ 101.757.228</b>
<b>Periodo de pago descontado</b>	<b>\$ 3</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 3</b>
<b>Tasa interna de retorno</b>	<b>\$ 0</b>				
<b>Valor presente neto</b>	<b>\$ 49.072.737</b>				
<b>Tasa mínima de retorno</b>	<b>20,00%</b>				

*Fuente:* Elaboración propia

A una tasa mínima aceptable de retorno del 20 %, el VPN asciende a \$49,1 millones, cifra que ratifica la capacidad del negocio para generar excedentes por encima del costo de oportunidad del capital. Este margen de valor agregado otorga un amplio espacio de maniobra ante variaciones moderadas en ventas o costos, fortaleciendo la resiliencia del modelo financiero. Por su parte, la TIR alcanza el 39,94 %, superando holgadamente la tasa exigida y confirmando que el proyecto remunera el capital propio con un retorno casi dos veces superior al requerido. El periodo de recuperación descontado de 3,30 años evidencia que la inversión se recupera antes de finalizar el cuarto año del horizonte, en coherencia con la vida útil de los activos y con el ciclo operativo previsto para *Ferarena*.

En la lectura interanual, los ejercicios 2026 y 2027 representan los periodos de mayor generación de caja operativa, con un EBITDA de \$13,7 y \$40,5 millones, respectivamente. En 2028, el flujo se modera por el incremento en los costos y la nómina, pero sin comprometer el equilibrio del proyecto. Finalmente, 2029 consolida un resultado positivo gracias a la liquidación de activos por \$136,5 millones, que eleva el flujo neto del período a \$155,3 millones y permite cerrar el balance acumulado con \$101,7 millones de caja neta.

Estos resultados reafirman que, en la toma de decisiones, los flujos de caja son un indicador más revelador que la utilidad contable, pues incorporan el efecto temporal y el valor del dinero. Tal como señala la literatura clásica en finanzas, el VPN descuenta los flujos reales a la tasa pertinente, mientras que la TIR resume la

rentabilidad implícita del proyecto (Brealey y otros, 2020; Gitman & Zutter, 2012). Para una interpretación integral y su contraste con umbrales sectoriales, conviene complementar estos indicadores con razones financieras y estándares de referencia, que permitan valorar la liquidez, solvencia y eficiencia operativa del negocio frente a empresas del mismo sector.

### 8.6. Análisis de Sensibilidad

Para comprobar la robustez financiera del Plan de Negocio se sensibilizaron tres variables críticas que, por teoría y por la lógica operativa del negocio, concentran gran parte del riesgo (ver **Tabla 20**):

1. La capacidad de generación de caja operativa (que recoge variaciones de precio/volumen y eficiencia)
2. El costo de capital exigido por los socios (tasa mínima de retorno)
3. El valor de liquidación/recuperación final (rescate de activos y caja)

La selección se ajusta a la literatura de evaluación de proyectos, puntualmente sobre cambios en flujos operativos, tasa de descuento y valor terminal, que explican la mayor parte de la variación del VPN y del periodo de recuperación descontado (Gitman & Zutter, 2012; Brealey y otros, 2020; Ross y otros, 2009).

#### **Tabla 20.**

*Escenarios planteados por variable (definición):*

Variable a sensibilizar	Escenario Pesimista	Escenario Probable (Actual)	Escenario Optimista
-------------------------	---------------------	-----------------------------	---------------------

Generación de caja operativa (años 1–3 y componente operativo del año 4)	-10%	Base	+10%
Costo de capital (tasa mínima de retorno)	25%	20%	15%
Valor de liquidación al cierre (recuperación de caja y activos)	-20%	Base	+20%

*Fuente:* Elaboración propia

Con base en el flujo de caja neto del plan, se recalcularon el Valor Presente Neto (VPN, en COP) y el Periodo de Pago Descontado (PPD, en años) para cada variable manteniendo constantes las demás. En la primera sensibilidad se ajustaron únicamente los flujos operativos (años 1–3 y la fracción operativa del año 4), sin alterar la inversión inicial ni el rescate; en la segunda se modificó solo la tasa de descuento aplicada a los mismos flujos; en la tercera se alteró únicamente el valor de liquidación final. Las siguientes tablas resumen los resultados (ver **Tabla 21**, **Tabla 22** y **Tabla 23**).

**Tabla 21.**

*Variable 1 — Generación de caja operativa ( $\pm 10\%$ )*

Escenario	VPN (COP)	PPD (años)
Pesimista (-10%)	\$34.260.000	3,48
Probable (Base)	\$40.241.490	3,35
Optimista (+10%)	\$46.220.000	3,31

*Fuente:* Elaboración propia

**Tabla 22.**

*Variable 2 — Costo de capital (tasa mínima de retorno)*

Escenario	VPN (COP)	PPD (años)
Pesimista (25%)	\$25.814.000	3,54
Probable (20%)	\$40.241.490	3,35
Optimista (15%)	\$57.532.000	3,27

*Fuente:* Elaboración propia

**Tabla 23.***Variable 3 — Valor de liquidación al cierre ( $\pm 20\%$ )*

Escenario	VPN (COP)	PPD (años)
Pesimista (-20%)	\$28.060.000	3,48
Probable (Base)	\$40.241.490	3,35
Optimista (+20%)	\$52.420.000	3,33

*Fuente:* Elaboración propia

En ese sentido, el proyecto es más sensible a la tasa exigida por los socios y al valor de liquidación que a oscilaciones moderadas de la caja operativa. Un aumento de cinco puntos porcentuales en el costo de capital reduce el VPN en torno a \$14,4 mil millones y alarga el PPD a 3,54 años; la mejora simétrica (bajar la tasa al 15%) eleva el VPN por encima de \$57 mil millones y comprime el PPD a 3,27 años. Esto sugiere que la disciplina de financiamiento y el costo de oportunidad del capital serán palancas decisivas para proteger valor.

El valor de liquidación también importa, pues una caída del 20% en la recuperación final recorta el VPN a \$28 mil millones; por el contrario, una realización eficiente de activos al cierre lo impulsa por encima de \$52 mil millones. Frente a la caja operativa, variaciones del  $\pm 10\%$  mueven el VPN en un rango acotado ( $\pm \$6$  mil millones) y el PPD entre 3,31–3,48 años, lo que indica cierta resiliencia operativa en la banda considerada.

De cara a la gestión, estas evidencias priorizan tres líneas:

1. Asegurar un costo de capital competitivo (mezcla de fondeo, calendario de aportes y horizonte de los socios)

2. Planificar tempranamente la salida (política de recobro y disposición de activos que maximice el rescate)
3. Preservar la eficiencia de la caja operativa vía control de costos variables, productividad comercial y programación de nómina.

Teóricamente, esto equivale a gestionar el triángulo VPN–tasa–terminal, que Brealey *et al.* (2020) identifican como núcleo de la creación de valor en proyectos. En términos prácticos, mantener la tasa objetivo en 20% o menos y asegurar un valor de salida cercano al escenario optimista deja un margen holgado para absorber choques moderados de demanda o de costos, sin perder la viabilidad financiera del PN.

## **9. Impactos y Estrategias de Mitigación**

El análisis de los impactos y estrategias de mitigación constituye la fase final de valoración integral del proyecto y permite establecer la coherencia entre su viabilidad financiera, su sostenibilidad social y su desempeño ambiental (Gaspar, 2010). En este sentido, el propósito de este apartado es comprender cómo las operaciones empresariales de *Ferarena*, derivadas de su proceso productivo y comercial, pueden generar efectos sobre los entornos económicos, ecológicos y sociales donde actúa y de qué manera pueden gestionarse de forma responsable.

La literatura sobre gestión empresarial sostiene que la sostenibilidad no es un componente accesorio de la rentabilidad, sino un determinante estructural de la competitividad a largo plazo. Porter y Kramer (2006) afirman que las empresas que

incorporan la responsabilidad social en sus estrategias centrales logran ventajas sostenibles al vincular la creación de valor económico con el progreso social.

Si (...) las corporaciones analizaran sus alternativas de responsabilidad social bajo los mismos marcos que orientan sus decisiones de negocios, descubrirían que la RSC puede ser mucho más que un costo, una limitación o un acto de beneficencia; puede ser una fuente de oportunidades, innovación y ventaja competitiva (Porter & Kramer, 2006, pág. 3).

Desde esta perspectiva, la consolidación del Plan de Negocio de *Ferarena* no se limita a su estabilidad financiera demostrada en el análisis previo, sino que se extiende hacia la gestión de impactos y riesgos que garanticen su perdurabilidad y aceptación social. Los impactos potenciales pueden clasificarse en tres grandes dimensiones: sociales, ambientales y económicos. En el plano social, la empresa genera efectos positivos a través del empleo, la formalización laboral y la incorporación de buenas prácticas de bienestar y equidad, especialmente en el ámbito del trabajo femenino, que predomina en el sector de la confección.

Sin embargo, también enfrenta riesgos asociados a la rotación del personal, las brechas salariales del sector y la necesidad de mantener condiciones laborales dignas y seguras. En el plano ambiental, los desafíos provienen del consumo energético, la gestión de residuos textiles y el uso racional de recursos en los procesos de corte y confección. Finalmente, en el plano económico, los impactos más relevantes se relacionan con la estabilidad de los flujos de caja y la

dependencia de insumos con alta volatilidad de precios, elementos que pueden afectar la rentabilidad proyectada si no se gestionan adecuadamente.

Para mitigar estos impactos, se proponen estrategias integradas que combinan prevención, eficiencia y compensación. En lo social, la empresa adoptará una política de empleo justo y equitativo que garantice el acceso a la seguridad social y fomente el liderazgo femenino dentro de la organización, en línea con las recomendaciones de la Organización Internacional del Trabajo -OIT (2022) sobre igualdad de oportunidades y trabajo decente. En lo ambiental, se plantea un modelo de economía circular que priorice la reutilización de materiales, el aprovechamiento de retazos y la incorporación progresiva de insumos de bajo impacto ecológico.

Esta línea se enmarca en los principios establecidos por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe -CEPAL (2021), que subraya la necesidad de una transición productiva hacia modelos más sostenibles como motor de innovación y competitividad. En el plano económico, se implementará un sistema de control financiero periódico, con indicadores de alerta temprana que permitan anticipar desviaciones en costos o caídas de liquidez, promoviendo decisiones ágiles de ajuste operativo.

### **9.1. Responsabilidad social, ambiental y económica**

La responsabilidad social, ambiental y económica de *Ferarena* se fundamenta en la convicción de que la sostenibilidad corporativa es el resultado de un equilibrio entre la generación de valor financiero, el compromiso con las personas y el respeto por el entorno. En tal sentido, desde el punto de vista social la empresa

busca consolidar una cultura organizacional basada en la equidad, la inclusión y el fortalecimiento del capital humano. Su política de empleo se orienta a priorizar la contratación de mujeres jefas de hogar y jóvenes en proceso de formación técnica, contribuyendo así al desarrollo local y a la reducción del desempleo estructural en el sector. Esta política responde a los criterios del *Pacto Mundial de las Naciones Unidas* que promueve la igualdad de género y el respeto de los derechos laborales como pilares de la sostenibilidad empresarial (United Nations Global Compact, 2025).

En el componente ambiental, *Ferarena* asume el reto de minimizar su huella ecológica mediante la implementación de prácticas limpias y la optimización del uso de recursos. La producción se orientará hacia el aprovechamiento eficiente de insumos y la reducción del desperdicio textil mediante procesos de corte inteligente y la donación de excedentes a emprendimientos comunitarios. Además, la empresa planea incorporar gradualmente materiales reciclados en su línea de producción y priorizar proveedores con certificaciones ambientales. De esta manera, se busca no solo mitigar impactos negativos, sino también posicionar la marca en un segmento de consumo responsable, coherente con la creciente demanda de productos sostenibles en el mercado colombiano.

En cuanto a la dimensión económica, la responsabilidad se traduce en la adopción de un modelo financiero transparente, basado en la reinversión de utilidades para fortalecer la capacidad productiva, mejorar las condiciones laborales y ampliar la participación en nuevos mercados. La estrategia de crecimiento se articulará con los principios de sostenibilidad financiera propuestos por Gitman y

Zutter (2012), quienes sostienen que la gestión eficiente del capital y la rentabilidad deben acompañarse de una evaluación permanente de riesgos e impactos sociales para asegurar la resiliencia empresarial.

De manera transversal, el enfoque de *Ferarena* se basa en la integración de la sostenibilidad en su gobernanza corporativa, lo que implica la creación de mecanismos de monitoreo y evaluación continua que garanticen la coherencia entre los objetivos financieros y los compromisos sociales y ambientales. Esta integración permitirá a la empresa consolidar una identidad empresarial responsable, capaz de generar confianza entre sus clientes, proveedores y aliados estratégicos, y de sostener un crecimiento equilibrado en el tiempo.

## **10. Conclusiones**

En este punto, el Plan de Negocio de *Ferarena* confirman que la marca está lista para pasar de una idea promisorio a una operación disciplinada con vocación de crecimiento. La oportunidad es real y medible, pues en un mercado nacional que supera los COP 282 mil millones y un SAM regional estimado en Cali y su área de influencia de cerca de COP 15,8 mil millones, la ruta planteada para capturar un SOM progresivo es consistente con las evidencias del estudio de mercado, el benchmarking y las proyecciones comerciales.

El relato eco-inclusivo basado en los componentes de sostenibilidad, funcionalidad e inclusión constituye el hilo conductor que resuelve tres dolores repetidos en las entrevistas: tallas rígidas, diseños poco funcionales y comunicación que excluye cuerpos reales. *Ferarena* responde con modularidad, tallajes graduales

y una narrativa que pone a la usuaria en el centro. En *marketing*, el plan aterriza objetivos anuales y define con claridad cómo se llega a ellos; una mezcla PESO que arranca con construcción de comunidad y contenidos de valor, evoluciona hacia pauta hipersegmentada y alianzas con microinfluencers, y culmina con experiencias presenciales —*ferias, pop-ups, showroom*— que elevan la recordación y la conversión.

La proyección de ventas (2026–2029) avanza de ~COP 93,6 millones a ~COP 495,9 millones, con una canasta de productos que prioriza referencias de mayor rotación y márgenes sanos, y un *pricing* por rangos (tops, enterizos y salidas) que protege el margen unitario frente a la inflación y la estacionalidad. No es crecimiento por inercia: está amarrado a hitos de comunidad, tasa de recompra y madurez de canales.

Operativamente, el diseño técnico abraza la realidad de un emprendimiento que escala, pues tercerización selectiva con estándares, *checklists* de calidad, y una hoja de ruta de inversiones por oleadas que evita sobredimensionar capacidad antes de tiempo. La inversión inicial de socios (~COP 80,5 millones) se complementa con CAPEX escalonado (preoperativos en 2025 y compras focalizadas 2026–2029) y un set de activos intangibles que no se deja al azar: marca registrada, identidad visual, *e-commerce* propio, CRM y automatizaciones que convierten conversación en datos y datos en decisiones. Aquí *Ferarena* gana ventaja, ya que el corazón D2C no depende de terceros para conocer y servir a sus clientas.

En finanzas, los números sostienen la historia. El flujo de caja proyectado muestra creación de valor con una TIR cercana al 40 %, un VPN positivo (a una TMAR del 20 %) y un periodo de recuperación descontado alrededor de 3,3 años. La foto interanual explica por qué en 2026 y 2027 capitalizan la tracción de comunidad y el aprendizaje en pauta; 2028 y 2029 crecen en ingresos y, aunque la nómina y los gastos operativos ganan peso, la disciplina en mezcla y precio preserva la caja. El plan no oculta los riesgos: la nómina aumenta su participación desde 2027, y los gastos de operación pueden repuntar con la expansión física si no se gobiernan con presupuestos base cero y revisiones trimestrales. La respuesta está escrita: redimensionar equipo por hitos (ventas por persona, contribución por hora), fijar techos de gasto por canal, y seguir moviendo costos fijos hacia variables vía incentivos y esquemas por resultado.

El análisis competitivo muestra espacio para diferenciarse: marcas líderes destacan por aspiracionalidad, lujo o artesanía; *Ferarena* ocupa con autoridad el cruce de funcionalidad e inclusión, reforzado por sostenibilidad tangible (materiales, reuso de retazos, empaques con segunda vida). La recomendación es perseverar en esa singularidad y evitar la trampa de competir por precio o por volumen sin protección de margen. El posicionamiento —“eco-inclusivo y modular”— debe traducirse en pruebas sociales constantes (UGC, reseñas, historias de clientas), guías de tallas claras y una experiencia de compra consultiva que reduzca la fricción digital.

En suma, el PN deja tres certezas. Primero, hay una demanda insatisfecha que reconoce y valora una propuesta como *Ferarena*; la investigación cualitativa y

el benchmarking lo refrendan. Segundo, existe un camino razonable para convertir propósito en resultados: objetivos anuales medibles, un go-to-market multicanal y una arquitectura financiera que prioriza caja y resiliencia. Tercero, el éxito dependerá de la ejecución con disciplina: gobernar costos, profesionalizar la operación y mantener la coherencia entre lo que la marca dice y lo que hace. *Ferarena* tiene lo esencial —una historia auténtica, un producto que resuelve y una comunidad que puede crecer—. Ahora le corresponde sostener el foco: diseñar para la vida real, medir cada decisión y aprender más rápido que el resto. Ahí está la diferencia entre un buen plan y una gran marca.





<b>2. Producción y operaciones</b>
2.1. Selección y contratación de maquila
2.2. Compras de insumos e inventarios escalonados
2.3. Control de calidad y empaques sostenibles
<b>3. Comercialización y marketing (PESO)</b>
3.1. Lanzamiento oficial de marca y colección cápsula
3.2. Campaña digital “Moda que te representa...”
3.3. Ferias y pop-ups locales (2 por año)
3.4. Alianzas con boutiques sostenibles
3.5. Programa de fidelización #FeraPoints
3.6. Campañas “Fera es Cali” / “Fera, la voz de Cali”
3.7. Pauta digital y remarketing
3.8. Influencers y embajadoras locales
3.9. Fidelización y recompra (campañas trimestrales)
<b>4. Gestión administrativa y financiera</b>
4.1. Presupuesto anual y control base cero
4.2. Conciliaciones contables y tributarias (IVA/ICA)
4.3. Reporte de indicadores y flujo de caja
4.4. Evaluación de rentabilidad y metas anuales
<b>5. Inversión y desarrollo de activos</b>
5.1. Inversión inicial socios (infraestructura, activos, intangibles)
5.2. Adquisición equipos y mobiliario (oleadas)
5.3. Acondicionamiento showroom
5.4. Adecuaciones estéticas y mobiliario final
5.5. Implementación moda circular (#FeraCircular)
5.6. Auditoría final y plan de expansión nacional

*Fuente:* Elaboración propia

## 12. Referencias

Aaker, D. (2007). *Construir Marcas Poderosas*. Gestión 2000.

Banco de la República. (4 de agosto de 2025). Informe de Política Monetaria - julio de 2025. Banco de la República. <https://repositorio.banrep.gov.co/server/api/core/bitstreams/ff1c50bd-2589-415a-978e-3a9a3ebab56d/content>

Banco Interamericano de Desarrollo. (30 de julio de 2024). wX Insights 2024 revela brecha de financiación en emprendedoras tecnológicas de América Latina. *Comunicado de prensa*. BID lab. <https://www.iadb.org/es/noticias/wx-insights-2024-revela-brecha-de-financiacion-en-emprendedoras-tecnologicas-de-america>

Brealey, R. A., Myers, S., & Allen, F. (2020). *Principios de finanzas corporativas*. McGraw-Hill Interamericana Editores.

Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración Una visión integral de la moderna administración de las organizaciones*. McGraw Hill.

Churchil, N. C., & Lewis, V. L. (1983). The Five Stages of Small-Business Growth. *Harvard Business Review*, 1-12. [https://www.hayekcollege.com/sites/default/files/ebooks/The\\_Five\\_Stages\\_Of\\_Small\\_Business\\_Growth.pdf](https://www.hayekcollege.com/sites/default/files/ebooks/The_Five_Stages_Of_Small_Business_Growth.pdf)

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (15 de octubre de 2021).

Economía circular en América Latina y el Caribe: oportunidad para una recuperación transformadora. CEPAL - ONU.

<https://www.cepal.org/es/publicaciones/47309-economia-circular-america-latina-caribe-oportunidad-recuperacion-transformadora>

Congreso de la República de Colombia. (5 de diciembre de 2008). Por medio de la

cual se crea la sociedad por acciones simplificada. [*Ley 1258 de 2008*]. DO: 47.194 de diciembre 5 de 2008.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=34130>

Deloitte. (2024). 2024 Gen Z and Millennial Survey. Living and working with purpose

in a transforming world. Deloitte Global.

[https://www.deloitte.com/content/dam/assets-](https://www.deloitte.com/content/dam/assets-zone2/es/es/docs/services/consulting/2024/encuesta-millennial-2024.pdf)

[zone2/es/es/docs/services/consulting/2024/encuesta-millennial-2024.pdf](https://www.deloitte.com/content/dam/assets-zone2/es/es/docs/services/consulting/2024/encuesta-millennial-2024.pdf)

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2018). *Censo Nacional de*

*Población y Vivienda 2018*. <https://sitios.dane.gov.co/cnpv/#!/>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2025a). Informes Mercado

laboral general. DANE.

<https://observatorio.desarrolloeconomico.gov.co/informes-mercado-laboral-general/>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (15 de octubre de 2025b).

Encuesta Mensual de Comercio (EMC). Información agosto 2025. DANE.

<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-interno/encuesta-mensual-de-comercio-emc>

EMIS. (2024). *Colombia Consumer Goods and Retail Sector Report H1 2024*. EMIS. <https://es.scribd.com/document/751296628/EMIS-Insights-Colombia-Consumer-Goods-and-Retail-Sector-Report-H1-2024>

Euromonitor. (17 de enero de 2023). Top 10 Global Consumer Trends 2023. <https://go.euromonitor.com/white-paper-EC-2023-Top-10-Global-Consumer-Trends-EN.html>

Fabricato. (9 de enero de 2025). Tendencias textiles 2025: innovación y sostenibilidad en acción. <https://www.fabricato.com/tendencias-en-textiles-2025-innovacion-y-sostenibilidad-como-protagonistas/>

Fashion Radicals. (1 de agosto de 2024). La tecnología LYCRA® ADAPTIV en denim en Sudamérica. *Artículo de prensa para News Inexmoda*. Inexmoda. <https://www.fashionradicals.com/la-tecnologia-lycra-adaptiv-en-denim-en-sudamerica/>

Fletcher, K., & Grose, L. (2012). *Fashion and Sustainability: Design for Change*. Taylor & Francis.

Gálvez, A. (2022). *Marketing relacional digital*. Universo de Letras.

Gaspar, J. (2010). *El Plan de Continuidad de Negocio. Guía práctica para su elaboración*. Díaz de Santos.

Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2012). *Principios de Administración financiera* (12 ed.). (A. Enriquez, Trad.) PEARSON.

Harvard Review of Latin America. (21 de noviembre de 2024). La revolución de la moda en Colombia. Abrazando la sostenibilidad y la biodiversidad. <https://revista.drclas.harvard.edu/colombias-fashion-revolution-embracing-sustainability-and-biodiversity/>

Industry Research. (2025). Tamaño, participación, crecimiento y análisis de la industria del mercado de trajes de baño, por tipo, por aplicación, perspectivas regionales y pronóstico hasta 2034. *Informe de investigación*. <https://www.industryresearch.biz/market-reports/swimwear-market-102517>

Instituto para la Exportación y la Moda. (2025a). *Global Fashion Drivers Colombia 2025*. Inexmoda. <https://inexmoda.org.co/wp-content/uploads/2025/07/20250603-GFD-Colomia-tripa.pdf>

Instituto para la Exportación y la Moda. (2 de abril de 2025b). El 2025 arrancó con pie derecho para el sistema moda. *Comunicado de prensa*. Inexmoda. <https://inexmoda.org.co/stories/el-2025-arranco-con-pie-derecho-para-el-sistema-moda/>

Instituto para la Exportación y la Moda. (2025c). Investigaciones / Observatorio Inexmoda. Inexmoda. <https://inexmoda.org.co/investigaciones/observatorio-inexmoda-abril-2025/>

Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Dirección de Marketing* (14 ed.). (M. A. Mues, & M. Martínez, Trads.) PEARSON.

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Tecnología para la humanidad*. LID Editorial.

LeRolland, M. (20 de diciembre de 2024). La moda en 2024: Cuatro datos clave. *Informe para Euromonitor Internacional*. Euromonitor Internacional.  
<https://www.euromonitor.com/article/fashion-in-2024-four-key-facts>

Lorduy, J. (5 de junio de 2025). Ventas en línea en Colombia crecieron 16,4% en el primer trimestre de 2025. *Portafolio*.  
<https://www.portafolio.co/negocios/comercio/ventas-en-linea-en-colombia-crecieron-16-4-en-el-primer-trimestre-de-2025-632057>

McKinsey & Company. (2022). Mind the Gap: Eighty-eight percent of Gen Z doesn't trust eco-friendly claims.  
[https://www.mckinsey.com/~/\\_media/mckinsey/email/genz/2022/12/06/2022-12-06b.html](https://www.mckinsey.com/~/_media/mckinsey/email/genz/2022/12/06/2022-12-06b.html)

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (21 de abril de 2025a). MinComercio e iNNpulsa mejoraron las prácticas empresariales de 550 unidades productivas de Antioquia, Chocó y Caldas. *Comunicado de prensa*. MINCOMERCIO.  
<https://www.innpulsa.com/portafolio/programa-mejoro-las-practicas-empresariales-de-550-unidades-productivas-de-antioquia-choco-y-caldas/>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (12 de marzo de 2025b). iNNpulsa Colombia fortaleció a 1.049 emprendimientos innovadores a través de su programa ALDEA. *Comunicado de prensa*. MINCOMERCIO. <https://www.innpulsacolombia.com/portfolio/innpulsa-colombia-fortalecio-a-1-049-emprendimientos-innovadores-a-traves-de-su-programa-aldea>

Ministerio del Trabajo. (13 de febrero de 2019). Por la cual se definen los Estándares Mínimos del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST. *[Resolución 312 de 2019]*. DO: 50872 del 19 de febrero de 2019. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=82666>

Mordor Intelligence. (2025). SWIMWEAR MARKET SIZE & SHARE ANALYSIS - GROWTH TRENDS AND FORECAST (2025 - 2030). <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/swimwear-market-industry>

Naciones Unidas. (2019). El costo ambiental de estar a la moda. *Comunicado de prensa*. ONU. <https://news.un.org/es/story/2019/04/1454161>

Nagle, T. T., & Holden, R. (2018). *Estrategias y tácticas de precios: una guía para las decisiones rentables. Una guía para tomar decisiones rentables*. PEARSON.

ONU Mujeres. (2011). Convención para la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer (CEDAW).

Organización Internacional del Trabajo. (15 de abril de 2022). El trabajo decente y la economía social y solidaria (ESS): Las Américas. OIT. [https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40ed\\_emp/%40emp\\_ent/%40coop/documents/presentation/wcms\\_842720.pdf](https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40ed_emp/%40emp_ent/%40coop/documents/presentation/wcms_842720.pdf)

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2021). Guía de la OCDE de debida diligencia para cadenas de suministro responsables en el sector textil y del calzado. OCDE. [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/es/publications/reports/2018/03/oecd-due-diligence-guidance-for-responsible-supply-chains-in-the-garment-and-footwear-sector\\_g1g89b0b/59ec2bd3-es.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/es/publications/reports/2018/03/oecd-due-diligence-guidance-for-responsible-supply-chains-in-the-garment-and-footwear-sector_g1g89b0b/59ec2bd3-es.pdf)

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio. Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores* (3 ed.). (L. Vázquez, Trad.) DEUSTO. [https://www.academia.edu/9142310/Generacion\\_de\\_Modelos\\_de\\_Negocios](https://www.academia.edu/9142310/Generacion_de_Modelos_de_Negocios)

Porter, M. E. (2008). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Patria.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Estrategia y sociedad. El vínculo entre ventaja competitiva y responsabilidad social corporativa. *Harvard Business Review*, 84(12), 42-56. [https://www.fundacionseres.org/Lists/Informes/Attachments/1033/Estrategia\\_ySociedad.pdf](https://www.fundacionseres.org/Lists/Informes/Attachments/1033/Estrategia_ySociedad.pdf)

Presidencia de la República de Colombia. (29 de diciembre de 1993). Marco conceptual de la contabilidad. [*Decreto 2649 de 1993*]. DO: 41156 de Diciembre 29 de 1993. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=9863>

Presidencia de la República de Colombia. (26 de mayo de 2015). Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo. [*Decreto 1072 de 2015*]. DO: 49523 del 26 de mayo de 2015. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=62506>

Redacción Sectorial.co. (19 de mayo de 2022). En 2023 los Trajes de Baño Colombianos Moverán \$282.000 Millones. *Sectorial*. <https://sectorial.co/informativa-textil-y-confecciones/en-2023-los-trajes-de-ba%C3%B1o-colombianos-mover%C3%A1n-282-000-millones/>

Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jaffe, J. F. (2009). *Finanzas corporativas*. Mc Graw Hill.

Ruiz, T. (2024). Análisis sobre la influenciade la moda digital en la sostenibilidad de la producción textil. *Cuadernos Del Centro De Estudios De Diseño Y Comunicación*(217), 217-228. <https://doi.org/https://doi.org/10.18682/cdc.vi217.11239>

United Nations Global Compact. (2025). The Ten Principles of the UN Global Compact. UN. <https://unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>

ZINE. (16 de marzo de 2025). Comercio electrónico en Colombia creció un 26,7% en 2024. <https://indicecolombia.com/2025/03/16/comercio-electronico-en-colombia-crecio-un-267-en-2024/>

### 13. ANEXOS

Anexo1.<https://drive.google.com/file/d/1xoRpdOZI6gd04J5hUnvpy0bJk4UQwB40/view?usp=sharing>

Anexo2.[https://drive.google.com/file/d/1bd11Et57s5mBZ9A\\_fjGrLo2n44QYb--/view?usp=sharing](https://drive.google.com/file/d/1bd11Et57s5mBZ9A_fjGrLo2n44QYb--/view?usp=sharing)

Anexo3.[https://drive.google.com/drive/folders/1qXSIZfwqqYQs0bRyWD\\_UAGn0DLMENXlr?usp=sharing](https://drive.google.com/drive/folders/1qXSIZfwqqYQs0bRyWD_UAGn0DLMENXlr?usp=sharing)