

## Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito al documento y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

**BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA**  
UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
Chía - Cundinamarca

**PROYECTO DE IMPORTACION Y VENTA DE PRENDAS DE VESTIR**

**“VESTIDOS INFORMALES PARA DAMA”**

**CARLOS MANUEL BLANCO ARBOLEDA**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
INSTITUTO DE POSGRADOS  
ESPECIALIZACION DE GERENCIA LOGISTICA  
BOGOTA - COLOMBIA  
2014**

**PROYECTO DE IMPORTACION Y VENTA DE PRENDAS DE VESTIR.  
“VESTIDOS INFORMALES PARA DAMA”.**



Universidad de  
**La Sabana**

**CARLOS MANUEL BLANCO A.**

**Trabajo de grado como requisito para optar al título de  
Especialista en Gerencia Logística**

**Asesor  
Profesor. Francisco Zúñiga Castañeda**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
INSTITUTO DE POSGRADOS  
ESPECIALIZACION DE GERENCIA LOGISTICA  
BOGOTA - COLOMBIA  
2014**

## CONTENIDO

	pág
<b>RESUMEN EJECUTIVO.....</b>	<b>8</b>
<b>INTRODUCCION .....</b>	<b>10</b>
<b>1. CONCEPTO GENERAL DEL PROYECTO .....</b>	<b>12</b>
1.2 CONCEPTO DE NEGOCIO .....	12
1.3 JUSTIFICACION Y ANTECEDENTES.....	12
1.4 OBJETIVOS .....	13
1.4.1 <i>Objetivo general</i> .....	13
1.4.2 <i>Objetivos específicos</i> .....	13
1.5 EQUIPO DE TRABAJO PARA EL ANALISIS DEL NEGOCIO .....	13
1.6 ESTADO ACTUAL DEL NEGOCIO.....	14
1.7 PRODUCTOS Y ASPECTOS LOGISTICOS Y DE SERVICIO.....	14
<b>2. MERCADO.....</b>	<b>16</b>
2.1 ANALISIS DEL SECTOR .....	16
2.1.1 <i>Caracterización del Sector</i> .....	16
2.1.2 <i>Barreras de entrada y salida</i> .....	19
2.2 ANALISIS Y ESTUDIO DE MERCADO .....	20
2.2.1 TENDENCIAS DEL MERCADO .....	20
2.3 SEGMENTACION DEL MERCADO.....	22
2.3.1 <i>El consumidor</i> .....	22
2.3.3 <i>El distribuidor</i> .....	23
2.3.2 <i>El producto</i> .....	23
2.4 EL MERCADO POTENCIAL .....	23
2.5 RIESGOS Y OPORTUNIDADES DEL MERCADO POTENCIAL.....	27
2.5.1 <i>Riesgos</i> .....	27
2.5.2 <i>Oportunidades</i> .....	28
2.6 ESTUDIO DE MERCADO .....	28
2.7 ANALISIS DE LA COMPETENCIA.....	30
2.8 ESTUDIO DE PRECIOS .....	33
<b>3. PLAN DE MERCADEO .....</b>	<b>34</b>
3.1 METAS Y OBJETIVOS DEL PLAN DE MERCADEO.....	34

3.2 ESTRATEGIAS DE MERCADEO .....	35
9.3 INSTRUMENTACION Y EVALUACION.....	36
<b>4. PROYECCION DE VENTAS Y COMPRAS .....</b>	<b>37</b>
4.1 PROYECCION DE VENTAS.....	37
4.2 PLAN DE COMPRAS.....	39
<b>5. ASPECTOS TECNICOS.....</b>	<b>40</b>
5.1 FICHA TECNICA DEL PRODUCTO .....	40
5.1.1 Modelo 1: Resortado en cintura y busto .....	40
5.1.2 Modelo 2: Resortado en cintura y con copa para el busto.....	43
<b>6. ESTRUCTURA OPERATIVA .....</b>	<b>46</b>
<b>6.1. MACROPROCESO IMPORTACION Y VENTA DE PRENDAS .....</b>	<b>46</b>
<b>6.2. PROCESAMIENTO DE ORDENES DE COMPRA - IMPORTACION .....</b>	<b>46</b>
<b>6.3 INSPECCION DE CALIDAD Y PREPARACION DE EMBARQUE .....</b>	<b>47</b>
<b>6.4 TRANSPORTE INTERNACIONAL .....</b>	<b>48</b>
<b>6.5 PROCESO DE IMPORTACIÓN EN COLOMBIA.....</b>	<b>48</b>
<b>6.6 TRANSPORTE A BODEGA COLOMBIA .....</b>	<b>49</b>
<b>6.7 DISTRIBUCIÓN Y VENTAS .....</b>	<b>49</b>
<b>6.8 PROCESO DE CARTERA .....</b>	<b>49</b>
<b>6.9. LOCALIZACION .....</b>	<b>50</b>
<b>6.10 RUTAS DE DISTRIBUCIÓN Y VISITA A CLIENTES ACTUALES Y POTENCIALES .....</b>	<b>51</b>
<b>6.12 PLANES DE CONTROL DE CALIDAD .....</b>	<b>53</b>
<b>7. ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y LEGALES.....</b>	<b>54</b>
7.1 MARCO ESTRATEGICO .....	54
7.1.1 Misión .....	54
7.1.2 Visión.....	54
7.1.3 Análisis DOFA .....	54
7.2 MARCO Y ESTRUCTURA LEGAL.....	54
7.2.1 Estructura Jurídica y tipo de sociedad .....	54
7.2.2 Regímenes Especiales.....	56

<b>8.</b>	<b>ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA .....</b>	<b>60</b>
8.1	ORGANIGRAMA.....	60
8.2	PERFILES Y FUNCIONES.....	60
	8.2.1 <i>Administrador</i> .....	60
	8.2.2 <i>Vendedor</i> .....	62
	8.2.3 <i>Auxiliar de Bodega</i> .....	63
	8.2.4 <i>Contador</i> .....	64
8.3	ESQUEMA DE CONTRATACION Y REMUNERACION .....	64
<b>9.</b>	<b>ESTRUCTURA FINANCIERA Y COSTOS .....</b>	<b>65</b>
9.1	ESTIMATIVO DE COSTOS Y GASTOS.....	65
9.2	ASPECTOS FINANCIEROS .....	66
	9.2.1 <i>Supuestos generales</i> .....	66
	9.2.2 <i>Balance general</i> .....	67
	9.2.3 <i>Estado de resultados</i> .....	68
	9.2.4 <i>Flujo de efectivo</i> .....	68
	9.2.5 <i>Flujo de caja de financiación</i> .....	69
	9.2.6 <i>Análisis del Punto de Equilibrio</i> .....	69
9.3	INDICADORES FINANCIEROS.....	70
	9.3.1 <i>Indicadores Financieros de Endeudamiento</i> .....	70
	9.3.2 <i>Indicadores Financieros Rentabilidad</i> .....	71
9.4	.FUENTES DE FINANCIACION.....	75
9.5	EVALUACION FINANCIERA .....	76
<b>10.</b>	<b>RIESGOS Y PLANES DE ACCION .....</b>	<b>77</b>
<b>11.</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>80</b>
<b>12.</b>	<b>BIBLIOGRAFIA Y CYBERGRAFIA.....</b>	<b>81</b>

## LISTADO DE TABLAS

	PÁG
TABLA 1 CRECIMIENTO ANUAL PROMEDIO POR SECTOR.....	18
TABLA 2 CRECIMIENTO ANUAL PROMEDIO DE LOS SUB-SECTORES DE LA INDUSTRIA .....	18
TABLA 3 PROYECCIÓN POBLACIÓN NACIONAL 2014 POR GRUPOS DE EDAD.....	24
TABLA 4 PROYECCIÓN POBLACIÓN NACIONAL 2014, EDADES 15 A 44 AÑOS.....	24
TABLA 5 MERCADO POTENCIAL DE LOS MUNICIPIOS DE TOLIMA A SER ATENDIDOS.....	25
TABLA 6 MERCADO POTENCIAL DE LOS MUNICIPIOS DE HUILA A SER ATENDIDOS.....	25
TABLA 7 MERCADO POTENCIAL DE LOS MUNICIPIOS DE CALDAS A SER ATENDIDOS.....	26
TABLA 8 MERCADO POTENCIAL DE LOS MUNICIPIOS DE QUINDÍO A SER ATENDIDOS.....	26
TABLA 9 MERCADO POTENCIAL DE LOS MUNICIPIOS DE RISARALDA A SER ATENDIDOS.....	27
TABLA 10 INFORMACIÓN DE TIENDAS EN LAS LOCALIZACIONES OBJETIVO.....	29
TABLA 11. COMPORTAMIENTO DE TIENDAS POTENCIALES Y DE SUS PROVEEDORES EN ZONA DE INFLUENCIA .....	33
TABLA 12. MATRIZ METAS Y OBJETIVOS DE MERCADEO.....	35
TABLA 13 MATRIZ ESTRATEGIAS DE MERCADEO .....	36
TABLA 14 VENTAS PROYECTADAS AÑO 1 .....	38
TABLA 15 VENTAS PROYECTADAS PARA 5 PRIMEROS AÑOS.....	38
TABLA 16. PLAN DE COMPRAS AÑO 1 .....	39
TABLA 17 PLAN DE COMPRAS, PROYECTADO A 5 AÑOS .....	39
TABLA 18 MATRIZ DOFA.....	56
TABLA 19 GASTOS OPERACIONALES.....	65
TABLA 20 COSTOS DE VENTAS .....	65
TABLA 21 GASTOS DE PERSONAL .....	65
TABLA 22 BALANCE GENERAL.....	67
TABLA 23 ESTADO DE RESULTADOS .....	68
TABLA 24 FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO .....	68
TABLA 25 FLUJO DE CAJA, FINANCIACIÓN.....	69
TABLA 26 ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO .....	70
TABLA 27 TASA CDT .....	74
TABLA 28 TASA TES .....	74
TABLA 29 COMPORTAMIENTO DEL PRÉSTAMO BANCARIO.....	75

## LISTADO DE FIGURAS

	pág
FIGURA 1. ESTRUCTURA DE LA CADENA PRODUCTIVA DE LA INDUSTRIA TEXTIL .....	16
FIGURA 2 ÍNDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR DE VESTUARIO .....	21
FIGURA 3 IMPORTACIONES SECTOR TEXTIL, CONFECCIÓN, CUERO, CALZADO Y MARROQUINERÍA. ....	21
FIGURA 4 PRIMER COLECCIÓN MODELO 1 DE VESTIDOS INFORMALES PARA DAMA.....	41
FIGURA 5 PRIMER COLECCIÓN MODELO 1 DE VESTIDOS INFORMALES PARA DAMA.....	42
FIGURA 6 PRIMER COLECCIÓN MODELO 1 DE VESTIDOS INFORMALES PARA DAMA.....	43
FIGURA 7 PRIMER COLECCIÓN MODELO 2 DE VESTIDOS INFORMALES PARA DAMA.....	43
FIGURA 8 PRIMER COLECCIÓN MODELO 2 DE VESTIDOS INFORMALES PARA DAMA.....	43
FIGURA 9 ZONA DE INFLUENCIA.....	50
FIGURA 10. RUTA 1 DE DISTRIBUCIÓN Y VISITAS .....	51
FIGURA 11 RUTA 2 DE DISTRIBUCIÓN Y VISITAS .....	52
FIGURA 12 RUTA 3 DE DISTRIBUCIÓN Y VISITAS .....	52
FIGURA 13 RUTA 4 DE DISTRIBUCIÓN Y VISITAS .....	53



## **RESUMEN EJECUTIVO**

Apoyados en las ventas informales de ropa de dama, se impulsa esta idea de negocio, para Importar desde el continente Asiático, confecciones de textiles de moda a bajo costo y con estándares de calidad aceptables, y comercializarlos en Colombia en tiendas de venta al detalle, en ciudades intermedias y pequeñas de área comercial desarrollada. El objetivo además de evaluar la viabilidad, es estructurar administrativa, legal y operativamente el negocio.

El producto básico eje del negocio, son vestidos informales para dama, se analizó el sector identificando en Colombia oportunidades y fortalezas por lo que significa el sector textil y el consumo del vestuario, según indican investigaciones de fuentes como inxmoda y raddar.

Revisada la información estadística suministrada por el DANE respecto a estudios demográficos que definen dimensión, estructura, evolución y características generales de la población objeto de estudio, se encuentran oportunidades en el sector objetivo, mujeres de 15 a 44 años en los estratos 3 y 4.

El competidor del negocio son los proveedores de las tiendas independientes en estas ciudades intermedias y se encontró según las conclusiones de los estudios, que estos en general son personas naturales que compran lotes, o que traen mercancía de importación y la distribuyen con márgenes razonables y con poco nivel de servicio en cumplimiento, reabastecimiento y opciones de pago, esta debilidad en servicio se aprovecha en este negocio planteado, para convertirla en una ventaja competitiva.

Se diseña un plan de mercadeo con objetivos centrados en la diferenciación en servicio y oportunidades del producto, con estrategias de crear relaciones estrechas y de acompañamiento con las tiendas.

Con la información del estudio de mercado e identificando la estacionalidad (temporada alta, media y baja) se estima que durante el primer año de operación se venden \$285.000.000, compuestos el 60% por el modelo 1 y el 40% por el modelo 2, así entonces, se compra y recibe mercancía para la venta los meses 3, 5, 7, 9 y 11, planeando un nivel de inventario mínimo de 500 unidades y superior a las 2000 unidades solo durante los meses más fuertes del año

Todo el análisis DOFA, soportado en una estructura estratégica básica, y en toda la información recolectada muestra oportunidades importantes, y se diseñan las estrategias cruzadas que apoyan todo el desarrollo normal de un negocio sencillo, pero que al formalizarse contribuye con los estados y la comunidad.

Adicionalmente, al investigar regulación existente se encontró viable su aplicación y se diseñó entonces una estructura administrativa básica con administrador y vendedores y una estructura de procesos para la operación y rutas en la zona de influencia.

El análisis financiero reporta indicadores sanos de liquidez y endeudamiento y rentabilidad con una tasa tentativa para el inversionista, aunque los cálculos se realizaron con tasas altas, es decir, con posición pesimista. Para iniciar operaciones y hacer las primeras importaciones de inventario se requieren \$ 122.730.181 COP, y se financiaran con un préstamo \$70.000.000 COP a 5 años, y el restante con recursos propios por \$52.730.181 COP.

La inversión inicial es recuperada en su totalidad en el primer trimestre del año 3 de operaciones, pero durante el cálculo se tuvo en cuenta \$ 7.000.000 COP mensuales requeridos el inversionista.

Se identificaron los riesgos operativos, legales, de mercado y financieros del negocio y se plantearon estrategias y planes de acción direccionadas por sensores permanentes, para reaccionar anticipadamente y proteger el negocio llevándolo al logro de su objetivo principal, mantenerse rentable en el tiempo y además convertirse en un modelo a seguir por comerciantes menores.

## INTRODUCCION

Este trabajo desarrolla el estudio de viabilidad o de pre factibilidad técnica, financiera y legal, y la estructuración operativa y administrativa para la puesta en marcha del plan de negocio **“IMPORTACION Y VENTA DE PRENDAS DE VESTIR. “VESTIDOS INFORMALES PARA DAMA”**.

Según el comportamiento de los principales indicadores económicos del país: PIB, inflación, tasa de desempleo, tasa de cambio y tasa de interés, durante los últimos años, Colombia ha presentado crecimientos por encima del promedio Mundial lo que lo ha ubicado como una de las economías más sólidas de la región, solo superada por Brasil, México y Argentina. Presentando de esta manera importantes oportunidades para el desarrollo de nuevos negocios.

Este modelo de negocio buscar tomar ventaja de la influencia en la moda que ejercen las grandes marcas en el territorio nacional e integrarlo con las ventajas competitivas y técnicas que ofrece el continente asiático a la economía mundial, y posicionarse en ciudades medianas y pequeñas con potencial de mercado significativo.

Inicialmente se identifican las características relevantes del sector textil y confecciones, la cadena de valor, principales participantes, su papel en la economía nacional y el potencial de crecimiento según las cifras.

Posteriormente se hace un análisis de los posibles consumidores, sus necesidades, tendencias, comportamiento, participación en el mercado y sus expectativas respecto al tipo de producto y la forma de entrega, para con ello estructurar la estrategia de entrada al mercado.

Culminando con la descripción de la operación, recursos necesarios, estructura organizacional; y proyecciones financieras que determinaran la posibilidad de implementación de la propuesta.

Este trabajo se confecciona glosando información muestral y experimental de clientes finales y tiendas de venta al detalle e interpretando información de fuentes como: Banco de la República, Ministerio de Comercio Industria y Turismo, Proexport, DANE (Departamento administrativo Nacional de Estadística), ANDI (Asociación Nacional de Industriales), ANIF (Asociación Nacional de Instituciones Financieras), DIAN (Departamento de Impuestos y Aduanas Nacionales), Cámara de Comercio de Bogota, Medellín y Cali, FEDESARROLO (Centro de Investigación Económica y Social) INEXMODA (Instituto para la Exportación y la Moda), Periódico el Colombiano, Periódico Portafolio, Periódico El Tiempo, Periódico el espectador, Diario La república, MAPRE y los diferentes gremios del sector.

## 1. CONCEPTO GENERAL DEL PROYECTO

### 1.2 CONCEPTO DE NEGOCIO

Importar desde el continente Asiático, confecciones de textiles de moda a bajo costo y con estándares de calidad aceptables, y comercializarlos en Colombia en tiendas de venta al detalle, en ciudades intermedias y pequeñas de alta densidad poblacional, mediana capacidad de compra y área comercial desarrollada.

Inicialmente el proyecto se desarrolla en una sola categoría de producto “VESTIDOS INFORMALES PARA DAMA” para así evaluar la factibilidad del modelo, y a largo plazo, en siguientes fases, se podrá explorar otras categorías que tengan oportunidad de ser demandadas en el mercado **mediante el canal propuesto** e inicialmente desarrollado.

### 1.3 JUSTIFICACION Y ANTECEDENTES

Familiares cercanos y amigos se han desempeñado durante varios años, en actividades de comercialización de prendas de vestir utilizando diferentes fuentes de suministro y canales de distribución. En 2010 con mi esposa Ana Lorena, buscando alternativas para aumentar nuestros ingresos, identificamos que existía una oportunidad de negocio si nos dedicábamos a comercializar al detalle, mercancía que es importada desde China, negocio que fue desempeñado de manera informal, pero con gran éxito.

Desde esta experiencia decidimos entonces desarrollar un estudio de pre factibilidad, donde no haríamos las veces de vendedor al detalle, pero apostaríamos por volúmenes mayores para distribuirlos en el canal Mayorista.

En primera instancia empezaremos con Vestidos informales de moda, para dama, después de haber identificado este tipo articulo como infaltable en el closet de una mujer, en diferentes estilos, tonos y telas.

## **1.4 OBJETIVOS**

### **1.4.1 Objetivo general**

Estructurar administrativa, legal y operativamente el modelo de negocio **PROYECTO DE IMPORTACION Y VENTA DE PRENDAS DE VESTIR. “VESTIDOS INFORMALES PARA DAMA”**, considerando las variables del mercado y aspectos logísticos que afectan el desarrollo de la idea, la rentabilidad y su permanencia en el tiempo.

### **1.4.2 Objetivos específicos**

1. Definir las características determinantes para el consumo de prendas de vestir, **“FASE 1 – VESTIDOS INFORMALES PARA DAMA”**.
2. Reconocer cuantitativa y cualitativamente el sector, el mercado, la competencia.
3. Evaluar factibilidad técnica, económica y legal
4. Plantear esquema de abastecimiento y distribución.
5. Definir la estrategia de mercadeo (Producto – precio – plaza – promoción).
6. Definir la estructura administrativa y operativa.
7. Definir inversión inicial.

## **1.5 EQUIPO DE TRABAJO PARA EL ANALISIS DEL NEGOCIO**

Este proyecto es realizado por:

1. Carlos Blanco, Administrador de Negocios, con experiencia en Logística y comercio internacional, actualmente con responsabilidad sobre los procesos

aduaneros de Sur América y el Caribe para Payless ShoeSource World Wide, empresa con presencia en más de 30 países y con más de 4000 tiendas de operación directa y otras con operaciones bajo franquicia,

2. Profesor Francisco Zúñiga que contribuye su experiencia y conocimiento en todos los aspectos para creación de empresa

## **1.6 ESTADO ACTUAL DEL NEGOCIO**

Según Camilo Herrera, presidente de Raddar y experto en consumo, los consumidores del país valoran cada vez más el concepto de moda y han tenido impulsos importantes como por el aumento de ingresos de los hogares, aumento del endeudamiento (Tarjetas de crédito), aumento de población y conformación de hogares, entre otros indicadores económicos; lo que ha permitido que las ventas de las confecciones en los últimos 4 años tengan crecimiento de 2 dígitos, pasando de compras de 8 prendas a 10 prendas, incrementando la frecuencia de compra de 9 a 5 meses, gastando en modas \$8 de cada \$100 pesos recibidos.

Resultado positivo que ha conquistado los bolsillos de los inversionistas internacionales y ha permitido la entrada de nuevos comerciantes, como Forever 21, GAP, LTB Jeans, Victoria's Secret, Justice, Naracamicie, Colloky, Perry Ellis, Bebe, Pull and Bear, Zippy, Harmont & Blaine, Shana, Celio y, Banana Republic, Mango, ZARA entre otras.

Marcas que están inundando la creciente oferta de centros comerciales en diferentes zonas del país, Indicando que hay grandes oportunidades en el sector, capacidad de compra y dinamismo.

## **1.7 PRODUCTOS Y ASPECTOS LOGISTICOS Y DE SERVICIO**

Los **VESTIDOS INFORMALES PARA DAMA**, que se presentan durante el desarrollo de este proyecto, son diseños de moda, considerados línea básica

de moda, que han permanecido en el mercado durante mucho tiempo, y que con modificaciones de materiales, tipos de estampado, accesorios, colores y cortes, se actualizan para estar acordes con nuevas y futuras tendencias.

Estos vestidos son compuestos mayoritariamente de algodón, en telas dóciles y suaves, con colores y estampados que estimulan la apariencia de frescura y calidad.

Los Atributos del producto son:

1. Relación precio Calidad: prendas económicas de calidad aceptable.
2. Diseños de moda elaborados en telas frescas y cómodas.
3. Variedad de colores y estampados.
4. Vestidos fáciles de usar.
5. Ajuste de tallas S – M – L en el mismo modelo

Características logísticas y de servicio son:

1. Conocimiento de clientes, visitas personalizadas.
2. Facilidades de pago para propietarios de tiendas
3. Si el propietario de la tienda al por menor desea aplicar su propia marca a los vestidos, se puede entregar ese servicio.
4. Se acepta el cambio de producto para rotar estilos a regiones de mejor venta.
5. Tiempos de entrega acorde a los calendarios comerciales anuales
6. Unidades mínimas de acuerdo a nivel de cada tienda

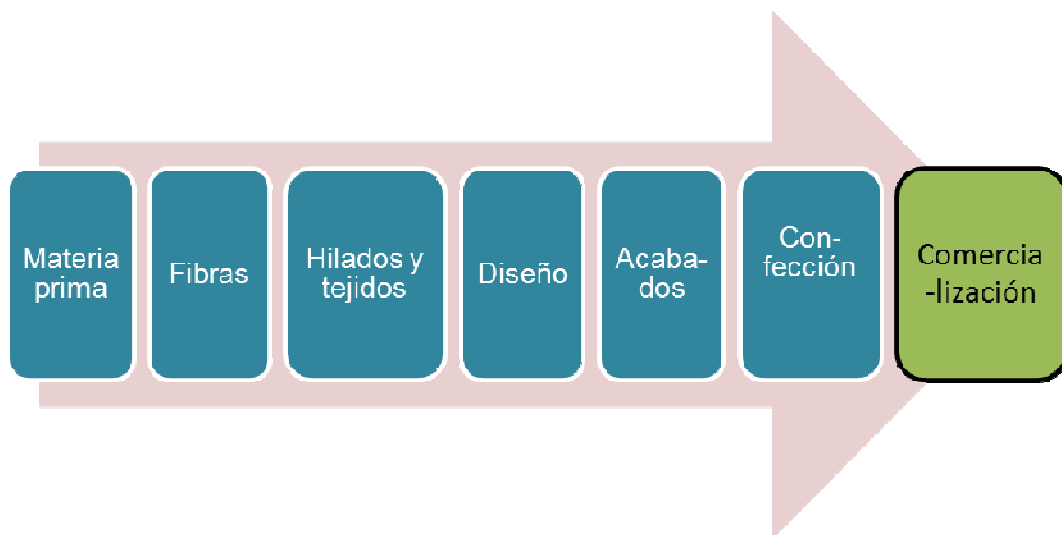


## 2. MERCADO

### 2.1 ANALISIS DEL SECTOR

Este proyecto está clasificado dentro del sector servicios, como “**Comercio de prendas de vestir y de moda**”.

Figura 1. Estructura de la cadena productiva de la industria textil



#### 2.1.1 Caracterización del Sector

Los resultados de la economía Colombiana durante las últimas décadas, han sido favorables para el clima de los negocios en general, ejemplo de ello es la inversión extranjera directa, que aumento durante 2013 a un ritmo mayor que en 2012; además se calcula el PIB pasará de una tasa del 26.6% en 2011 a un 28% en 2014 y el comportamiento de la inflación que se estima que en 2014 se mantendrá por debajo de la meta (3%).

En cuanto al tipo de cambio se espera que siga apreciándose el peso hasta ubicarse cerca a los \$1.800 COP, lo cual es muy conveniente para el desarrollo y buen resultado de este proyecto de importación.

Para el lado del consumo, se espera que la política fiscal apalancada por la normalización de la incertidumbre fiscal de los países desarrollados, lleve las tasas de interés a tasas que promuevan la dinámica del consumo y impulsen el crecimiento de la economía

BBVA Research estima que el comportamiento de la Economía Colombiana superará el promedio de Latinoamérica (3.6% / 3.7%), con lo cual será una de las economías con mayor expansión de la región.

El sector textil y de moda es de gran importancia para la economía mundial, que gracias a la reducción de barreras comerciales, a la internacionalización de las culturas, a los grandes avances tecnológicos y de telecomunicaciones ha logrado llegar a niveles de hasta el 30% del comercio mundial.

Los factores principales que determinan el crecimiento de este mercado son el ingreso per cápita y el aumento de la población. Los consumidores compran vestido para suplir una necesidad y para lograr una imagen deseada, necesidades que la industria ha sabido manejar, aún después de las crisis económicas de algunas potencias mundiales, donde el ingreso per cápita se vio reducido y en consecuencia el consumo de prendas de vestir.

Colombia es reconocida regional e internacionalmente por la industria textil y de producción de prendas de vestir y es una de las industrias que ha impulsado la economía desde mediados del siglo anterior. Muchas de estas empresas textiles desaparecieron después de la apertura económica. Y las que quedaron (muy fuertes) han venido reconvirtiendo su estrategia a la diferenciación y a la investigación, moviéndose entonces a otro subsector que no compite directamente con las producciones en masa y a gran escala.

EL PIB nacional muestra que en épocas de crisis, el comercio nacional presenta crecimiento en promedio del 3.5 %. Al analizar el renglón de comercialización textil y calzado, se identifica que es un sector sensible al

desempeño de la economía, pues en épocas de crisis presentó crecimientos negativos. Ver tabla 1 y 2

Es un mercado que aun estando en su etapa de madurez, presenta oportunidades para la entrada de nuevos negocios. Como consecuencia de la crisis de 2008, en donde el comportamiento fue negativo, las ventas cayeron, el empleo disminuyó significativamente y se presentó un desplome de los precios. Esta crisis presentó efectos nocivos en la dinámica del sector y el cierre de muchas empresas. En 2012 reaparecieron los síntomas de un renacimiento de la crisis y empresas e importadores entrantes han reabastecido la demanda que había quedado desabastecida.

**Tabla 1 Crecimiento anual promedio por sector**

CRECIMIENTO ANUAL PROMEDIO POR SECTOR					
	1970-1979	1980-1989	1990-1999	2000-2010	Promedio
Agricultura	4,5%	2,7%	1,8%	1,4%	2,6%
Minería	-3,1%	20,2%	7,0%	3,4%	6,9%
Industria	6,6%	2,7%	-0,1%	4,3%	3,4%
Construcción	4,0%	5,4%	-1,3%	8,1%	4,0%
Comercio	6,1%	2,4%	0,4%	5,2%	3,5%
Servicios	6,7%	3,8%	5,1%	3,2%	4,7%
PIB	5,8%	3,4%	2,9%	4,0%	4,0%

Fuente: DANE, FMI y Banco Mundial - Cálculos Fedesarrollo.

**Tabla 2 Crecimiento anual promedio de los sub-sectores de la industria**

CRECIMIENTO ANUAL PROMEDIO DE LOS SUB-SECTORES DE LA INDUSTRIA					
	1970-1979	1980-1989	1990-1999	2000-2010	Promedio
Alimentos	6,4%	1,8%	-0,5%	2,6%	2,6%
Bebidas y tabaco	7,5%	2,0%	-0,4%	2,8%	3,0%
Textiles y calzado	6,2%	1,8%	-3,2%	5,9%	2,7%
Madera, papel y otros	7,4%	4,0%	1,3%	5,0%	4,4%
Refinado de Petróleo	2,8%	6,6%	1,8%	1,6%	3,2%
Químicos y metales	6,6%	3,5%	0,9%	5,6%	4,1%
Maquinaria y equipo	12,5%	2,9%	-0,1%	8,0%	5,8%
PIB Industrial	6,6%	2,7%	-0,1%	4,3%	3,4%

Fuente: DANE - Cálculos Fedesarrollo.

A favor de este proyecto, se ha presenciado un incremento gradual en las importaciones desde el año 2008 desde países como China y Panamá (país de tránsito) a muy bajo precio, convirtiéndose en un factor de perturbación para el mercado interno y obligando a buscar y competir por diferenciación, calidad y tecnología y no tanto por precios.

Según Inexmoda, para el mes de Septiembre de 2013 los colombianos compraron vestuario por una suma total de \$1.001 billones y se determinó que gastan en promedio \$21.275 en prendas de vestir por persona.

### **2.1.2 Barreras de entrada y salida**

#### **Situación de Mercado**

Fortaleza de la industria local y gremios del sector textil, quienes tienen gran influencia en la política nacional y en la toma de decisiones que afectan a comerciantes y productores.

Competidores informales y contrabando, son una fuerza muy importante en Colombia y que tiene control de muchas de los sectores de comercio.

#### **Barreras Arancelarias**

Altos costos arancelarios para las importaciones, actualmente está vigente la resolución 0074 que indica que cada Kilogramo bruto de material textil (capítulos 61, 62, 63 del Arancel de Aduanas) importado al país debe pagar un arancel específico de 5 USD + un arancel ad valorem de 10%.

#### **Barreras Legales**

Normativa, obliga a personalizar etiquetado de producto ingresando al país, lo cual va en contra de las ventajas obtenidas de las economías de escala.

Documentación e información requerida para la importación de producto.

## **Barreras Sociales**

Creencia generalizada de que los productos Chinos son de mala Calidad.

Conciencia de cuidar la producción local Vs. las de importaciones.

## **2.2 ANALISIS Y ESTUDIO DE MERCADO**

### **2.2.1 Tendencias del mercado**

Las condiciones financieras del país en temas como la estabilidad de precios, aumento del ingreso per cápita, mejoras en tasas de desempleo, las reformas fiscal, arancelaria y tributaria, estabilidad del consumo, aumento en la inversión y el gasto público, revaluación del peso, inversión extranjera directa, disminución de los niveles de pobreza; han sido catalizadores para el incremento, en términos generales, sostenido del consumo de prendas de vestir; aumentado la demanda y profundización de productos de moda, especialmente en ciudades intermedias.

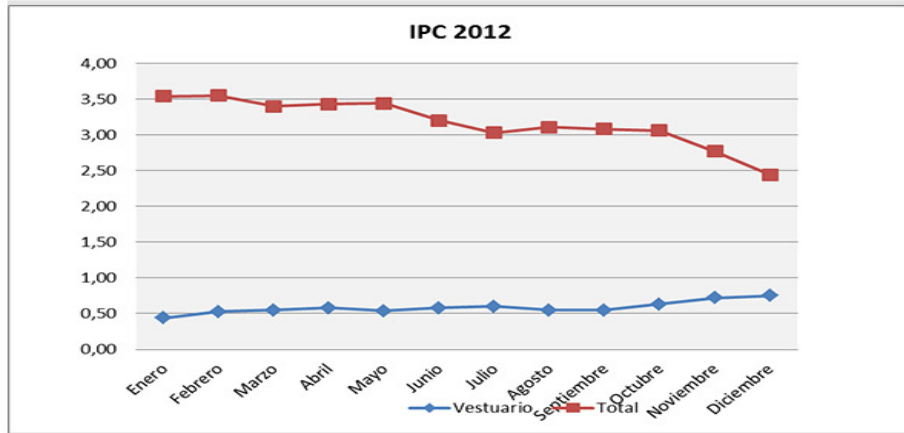
Testimonio del buen momento del sector y sus promesas, es el ingreso de marcas y grupos multinacionales como Inditex, Mango, GAP, H&M, VF, etc. Y la expansión de marcas colombianas de moda en el exterior, como: Leonisa, Tutto, Vélez, Arturo Calle, Tennis, Studio F, etc.

Según, Camilo Herrera, director del Observatorio de Moda Inexmoda - Raddar, afirmó: *“respecto a septiembre del año pasado (2012) las compras reales de todos los bienes y servicios en Colombia incrementaron un 10,99%, donde vestuario aportó 0,71% de este crecimiento”*.

Según el reporte de hábitos de consumo de “SURA”, los colombianos hacen el 68% de las compras de prendas de vestir durante el segundo semestre del año.

**Figura 2 Índice de precios al consumidor de vestuario**

Fuente: INEXMODA

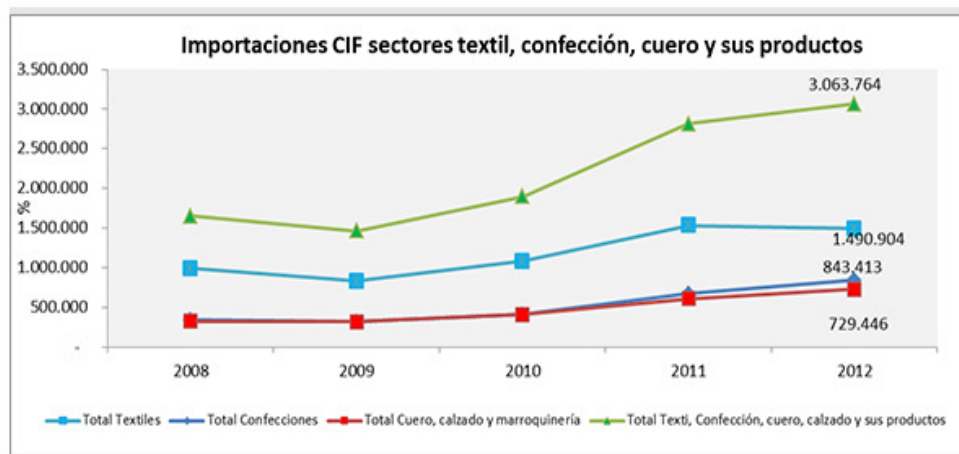


El comportamiento y la tendencia de la tasa de cambio, después de los esfuerzos del gobierno nacional para estimar la depreciación del peso durante 2013, vuelve a tomar fuerza y se estima que llegue a niveles de alrededor de los \$1.800 COP, lo cual potencializa el continuo aumento de las importaciones.

**Figura 3 Importaciones sector textil, confección, cuero, calzado y marroquinería.**

Fuente: INEXMODA

- Importaciones textiles: US\$1.490.904 mil (disminuyeron 2,8% respecto al 2011)
- Importaciones confecciones: US\$ 843.413 mil (aumentaron 25,3% respecto al 2011)
- Importaciones cuero, calzado y marroquinería CIF: US\$ 729.446 mil (aumentaron 19,9% respecto al 2011)



## 2.3 SEGMENTACION DEL MERCADO

### 2.3.1 El consumidor

#### Perfil general del consumidor.

Mujeres de todas las ocupaciones, con características de personalidad afines a la moda, entre los 15 y 44 años de edad, estratos 3 y 4, habitantes de los municipios de Ibagué, Mariquita, Melgar, Neiva, Garzon, Armenia, La Dorada, Pereira, con un salario mínimo en adelante, y en el caso de las personas menores de edad contar con la persona adulta que haga las veces de pagador. Ver. Tabla 3

**Tabla 3 Perfil Demográfico**

Edad	15 a 44 años de edad
Sexo	Femenino
Estrato Socioeconómico	3 y 4
Education	Primaria
Ingresos	Desde 1 SMMLV en adelante
Ocupación	Ocupaciones en general

#### Perfil por personalidad

Es aspiracional, Inquieta, social, innovadora, le gusta la moda, verse y sentirse bien, tiene interés en comprar.

#### Perfil Geográfico.

Habitantes en Colombia de los municipios de Ibagué, Mariquita, Melgar, Neiva, Garzon, Armenia, La Dorada, Pereira.

#### Ciclo de Vida.

Joven soltera, joven casada, joven divorciada sin hijos, joven divorciada con hijos, adulta soltera, adulta casada, adulta divorciada con hijos.

### 2.3.3 El distribuidor

El principal comprador directo son las tiendas de comercialización de prendas de vestir al detalle, ubicadas en los siguientes departamentos y municipios: Tolima (Ibagué, Mariquita, Melgar, Espinal), Huila (Neiva, Garzon), Quindío (Armenia), Caldas (La Dorada), Risaralda (Pereira).

Otro tipo de cliente que resulta de este negocio y el cual no investigaremos a profundidad por la poca información disponible, son los vendedores independientes que atienden compradores en su casa o a domicilio.

### 2.3.2 El producto

**Tabla 4. Caracterización del artículo**

Artículo	Vestidos Informales para dama
Descripción	Vestidos informales para dama, abiertos en los hombros, con caída hasta abajo de las rodillas, fabricados en viscosa (Algodón y Poliéster) y con siluetas marcadas o entalladas con resorte, con estampados en diferentes diseños y colores, se presentan colgados en ganchos que permitan visualizar el diseño y la calidad de la tela
Referencia	Modelo 1 Resortado en cintura y busto Mod 2: Resortado en cintura y con copa para el busto
Precio de venta al Por Mayor	\$ 32.000 COP
Precio de venta al Detalle (Sugerido)	\$ 55.000 COP

## 2.4 EL MERCADO POTENCIAL

Por las descripciones y determinaciones anteriores se hace necesario estudiar cuantitativamente tanto al consumidor final o usuario y al comprador directo o comercializador, a continuación se hace un análisis del potencial de mercado.



Según las proyecciones, el total de la población nacional para 2014 es 47.661.787, el 50.6% mujeres y el 49.4% hombres.

**Tabla 3 Proyección población nacional 2014 por grupos de edad**

Fuente: DANE

Grupos de edad	Total	Hombres	Mujeres
NACIONAL	100%	49.37%	50.63%
0-4	4,310,123	2,205,140	2,104,983
5-9	4,260,992	2,178,087	2,082,905
10-14	4,301,474	2,196,672	2,104,802
15-19	4,367,653	2,231,913	2,135,740
20-24	4,264,257	2,182,627	2,081,630
25-29	3,889,676	1,961,986	1,927,690
30-34	3,478,846	1,700,271	1,778,575
35-39	3,141,854	1,525,194	1,616,660
40-44	2,869,549	1,378,539	1,491,010
45-49	2,879,512	1,373,706	1,505,806
50-54	2,617,116	1,245,714	1,371,402
55-59	2,134,484	1,008,294	1,126,190
60-64	1,659,236	782,667	876,569
65-69	1,250,825	583,881	666,944
70-74	891,781	406,288	485,493
75-79	674,766	293,335	381,431
80 Y MÁS	669,643	277,356	392,287
Total	47,661,787	23,531,670	24,130,117

**Tabla 4 Proyección población nacional 2014, edades 15 a 44 años.**

Fuente: DANE

Grupos de edad	Total Nacional entre 15 - 44	Hombres entre 15 - 44	Mujeres entre 15 - 44	% distribución mujeres por edad
NACIONAL	100%	49.88%	50.12%	
15-19	4,367,653	2,231,913	2,135,740	19%
20-24	4,264,257	2,182,627	2,081,630	19%
25-29	3,889,676	1,961,986	1,927,690	17%
30-34	3,478,846	1,700,271	1,778,575	16%
35-39	3,141,854	1,525,194	1,616,660	15%
40-44	2,869,549	1,378,539	1,491,010	14%
Total	22,011,835	10,980,530	11,031,305	100%

Para el mercado objetivo, el total nacional de mujeres entre 15 y 44 años es de 11.031.305 equivalentes al 23 % de la población Nacional.

En las siguientes tablas se muestra la estimación del mercado objetivo por municipio. Cálculos realizados partiendo del total de mujeres de estratos 3 y 4 entre los 15 y 44 años de edad.

**Tabla 5 Mercado potencial de los municipios de Tolima a ser atendidos.**

Fuente: DANE y computado por el autor

TOLIMA																
Edad	Ibagué				Mariquita				Espinal				Melgar			
	Total Psonas Mpio	Mujeres	Mujeres estrato 3 y 4 (33%)	% Mujeres estrato 3&4	Total Psonas Mpio	Mujeres	Mujeres estrato 3 y 4 (33%)	% Mujeres estrato 3&4	Total Psonas Mpio	Mujeres	Mujeres estrato 3 y 4 (33%)	% Mujeres estrato 3&4	Total Psonas Mpio	Mujeres	Mujeres estrato 3 y 4 (33%)	% Mujeres estrato 3&4
<b>Total</b>	<b>548,209</b>	281,880	180,909		<b>33,284</b>	16,767	10,984		<b>76,291</b>	37,925	25,176		<b>35,749</b>	17,489	11,797	
15-19	50,693	24,642	8,132	1.48%	2,924	1,437	474	1.42%	6,725	3,309	1,092	1.43%	3,337	1,597	527	1.47%
20-24	48,631	23,466	7,744	1.41%	2,999	1,491	492	1.48%	6,514	3,021	997	1.31%	3,051	1,404	463	1.30%
25-29	43,912	21,659	7,147	1.30%	2,387	1,226	405	1.22%	6,068	2,710	894	1.17%	2,804	1,303	430	1.20%
30-34	35,680	19,123	6,311	1.15%	1,712	904	298	0.90%	4,784	2,253	743	0.97%	2,402	1,313	433	1.21%
35-39	33,268	17,194	5,674	1.04%	1,878	1,001	330	0.99%	4,177	2,156	711	0.93%	2,450	1,283	423	1.18%
40-44	31,410	16,928	5,586	1.02%	2,044	1,076	355	1.07%	4,493	2,366	781	1.02%	2,385	1,206	398	1.11%
<b>Tamaño mercado</b>			<b>40,594</b>	<b>7.4%</b>			<b>2,355</b>	<b>7.1%</b>			<b>5,219</b>	<b>6.8%</b>			<b>2,675</b>	<b>7.5%</b>

**Tabla 6 Mercado potencial de los municipios de Huila a ser atendidos.**

Fuente: DANE y computado por el autor del trabajo

HUILA								
Edad	Neiva				Garzón			
	Total	Mujeres	Mujeres estrato 3 y 4 (33%)	% Mujeres	Total	Mujeres	Mujeres estrato 3 y 4 (33%)	% Mujeres
<b>Total</b>	<b>340,046</b>	177,349	112,215		<b>86,249</b>	40,991	28,462	
15-19	31,047	15,720	5,188	1.53%	9,579	4,319	1,425	1.65%
20-24	31,745	16,199	5,346	1.57%	9,146	3,782	1,248	1.45%
25-29	29,208	14,787	4,880	1.44%	7,071	3,213	1,060	1.23%
30-34	26,916	13,692	4,518	1.33%	5,414	2,623	866	1.00%
35-39	22,696	12,052	3,977	1.17%	4,652	2,252	743	0.86%
40-44	20,714	11,362	3,749	1.10%	4,062	2,002	661	0.77%
<b>Tamaño mercado</b>			<b>27,658</b>	<b>8.1%</b>			<b>6,003</b>	<b>7.0%</b>

**Tabla 7 Mercado potencial de los municipios de Caldas a ser atendidos.**

Fuente: DANE y computado por el autor del trabajo

Caldas				
Edad	La Dorada			
	Total	Mujeres	Mujeres estrato 3 y 4 (33%)	% Mujeres
<b>Total</b>	<b>76,574</b>	<b>38,987</b>	<b>25,269</b>	
15-19	6,637	3,198	1,055	1.38%
20-24	7,017	3,383	1,116	1.46%
25-29	6,423	3,265	1,077	1.41%
30-34	4,415	2,354	777	1.01%
35-39	4,738	2,396	791	1.03%
40-44	4,634	2,449	808	1.06%
Tamaño mercado			5,625	7.3%

**Tabla 8 Mercado potencial de los municipios de Quindío a ser atendidos.**

Fuente: DANE y computado por el autor del trabajo

Quindío				
Edad	Armenia			
	Total	Mujeres	Mujeres estrato 3 y 4 (33%)	% Mujeres
<b>Total</b>	<b>295,143</b>	<b>152,746</b>	<b>97,397</b>	
15-19	24,522	12,101	3,993	1.35%
20-24	25,447	12,646	4,173	1.41%
25-29	22,560	11,259	3,715	1.26%
30-34	20,232	10,522	3,472	1.18%
35-39	18,301	9,498	3,134	1.06%
40-44	17,600	9,188	3,032	1.03%
Tamaño mercado			21,521	7.3%

**Tabla 9 Mercado potencial de los municipios de Risaralda a ser atendidos.**

Fuente: DANE-Autor

Risaralda				
Edad	Pereira			
	Total	Mujeres	Mujeres estrato 3 y 4 (33%)	% Mujeres
<b>Total</b>	<b>467,185</b>	<b>245,292</b>	<b>154,171</b>	
<b>15-19</b>	38,730	18,936	<b>6,249</b>	<b>1.34%</b>
<b>20-24</b>	39,796	19,411	<b>6,406</b>	<b>1.37%</b>
<b>25-29</b>	36,828	18,734	<b>6,182</b>	<b>1.32%</b>
<b>30-34</b>	35,337	18,665	<b>6,159</b>	<b>1.32%</b>
<b>35-39</b>	32,261	17,116	<b>5,648</b>	<b>1.21%</b>
<b>40-44</b>	29,362	15,781	<b>5,208</b>	<b>1.11%</b>
<b>Tamaño mercado</b>			<b>35,852</b>	<b>7.7%</b>

De las tablas anteriores se concluye que en promedio 7.4% de la población total de cada municipio son mujeres de estrato socioeconómico 3 y 4 entre edades de 15 y 44 años. Y sumando el tamaño de mercado de cada municipio (Ibagué, Mariquita, Melgar, Neiva, Garzon, Armenia, La Dorada, Pereira) se tiene un total potencial de clientes usuarias finales de 147.502 personas.

## 2.5 RIESGOS Y OPORTUNIDADES DEL MERCADO POTENCIAL

### 2.5.1 Riesgos

1. Alta competencia en precios
2. Contrabando abierto y contrabando técnico
3. Clima - Economías de municipios de influencia son principalmente soportadas por el sector primario (Ganadería – Agricultura – Explotación de minerales)
4. Creciente exigencia de responsabilidad social
5. Regulaciones y cumplimiento
6. Posibilidad de una crisis económica

## 7. Inestabilidad Jurídica

### **2.5.2 Oportunidades**

1. Incremento de la construcción de locales comerciales en todo el país y con mucha fuerza en ciudades intermedias
2. Crecimiento económico sólido
3. Clientes influenciados por las modas propuestas y publicitadas por grandes marcas y medios de comunicación
4. Gracias al buen comportamiento de los indicadores económicos, han venido aumentando en los índices de consumo
5. Tasas de interés con tendencia a la baja

## **2.6 ESTUDIO DE MERCADO**

La siguiente información del estudio de mercado y más adelante del análisis de la competencia, responden a un análisis hecho a 21 clientes potenciales durante los meses de noviembre y diciembre de 2013, por medio de entrevistas y charlas personales, donde se intercambia información del negocio, sus preferencias y comportamiento de consumidores finales.

Ventiuno (21) vendedores detallistas, es una muestra significativa, dado que el mercado total que podremos atender con la capacidad instalada propuesta y proyectada, debe ser inferior a 70 clientes en las zonas ya mencionadas.

Tabla 10 Información de tiendas en las localizaciones objetivo

Municipio / ciudad	Clientes Potenciales año 1 Tiendas detallistas	Clientes Potenciales año 1 + año 2 y 3 Tiendas detallistas	Clientes analizados	Periodicidad de compra, promedio Mes		Potencial unidades por pedido por cliente promedio Mes		Participación por modelo ofertado			Genero del propietario o en cargo de	Observaciones
				Temporada baja	Temporada Alta	Temporada baja	Temporada Alta	M1	M2	H		
Tolima												<b>Temporadas</b> Enero, febrero y marzo - Temporada muy baja Abril, mayo, junio y principios de julio - Temporada buena Agosto, septiembre y principios de octubre - Temporada baja Finales de Octubre, noviembre y Diciembre - Excelente temporada -El 40% de la venta del año, se da entre oct - Dic -Un mes muy bajo de ventas es de aprox \$ 4MM <b>Sugerencias al producto</b> Traer diseños que tapen los hombros (Varias) Traer diseños mas cortos (La Dorada - Ibague) Mayor profundidad en vestidos fondo entero (Armenia) Otras prendas y/o accesorios con los mismos estampados (La Dorada) Mejorar el precio (Pereira - Armenia)
Ibague	9	20	8	1.38	2.50	36	61	60%	40%	15%	85%	
Mariquita	2	3	2	0.88	1.60	23	38	60%	40%	0%	100%	
Espinal	3	4	2	0.83	1.50	20	30	60%	40%	25%	75%	
Mejgar	4	4	2	0.77	1.40	29	49	60%	40%	25%	75%	
Hulla												
Neiva	3	8	2	1.10	2.00	33	55	50%	50%	25%	75%	
Garzon	2	2	1	1.05	1.90	32	58	50%	50%	0%	100%	
Quindío												
Armenia	3	10	1	1.27	2.30	53	88	60%	40%	10%	90%	
Caldas												
La dorada	2	5	1	1.16	2.10	40	60	60%	40%	40%	60%	
Risaralda												
Pereira	3	12	2	1.27	2.30	118	202	55%	45%	42%	58%	
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>68</b>	<b>21</b>	<b>1.08</b>	<b>1.96</b>	<b>38</b>	<b>71</b>	<b>57%</b>	<b>43%</b>	<b>20%</b>	<b>80%</b>	

## 2.7 ANALISIS DE LA COMPETENCIA

En el negocio en análisis hay un gran número de competidores. A continuación enunciamos los principales, derivados desde el análisis.

**Competidor A:** “Persona Natural de quien no se debe revelar la identidad”

Señora de aproximadamente 45 años de edad, originaria de Medellín y quien vende artículos/prendas de vestir de 6 talleres de confección de dicha ciudad. Esta persona hace recorridos (Correrías) aproximadamente 4 veces al año, llevando consigo muestrarios de ropa para dama y caballero en categorías como jeans, camisas, camisetitas y vestidos.

Define en su política comercial, Pago a 45 días y no ofrece opciones de recambio.

Sus principales fortalezas son conocimiento de clientes, conocimiento de las zonas, experiencia y tiempos de respuesta.

**Competidor B:** “Persona Natural de quien no se debe revelar la identidad”

Caballero entre los 30 y 35 años de edad, nacido en Ibagué Tolima, quien inicialmente compraba mercancía a otros importadores legales o no, y comercializa haciendo correrías en las diferentes zonas del país, actualmente importa directamente y distribuye, llevando consigo muestrarios de ropa para dama y caballero en categorías como jeans, camisas, camisetitas y vestidos.

Define en su política comercial, Pago a 60 días y ofrece opciones de recambio parcialmente.

Sus principales fortalezas son conocimiento de clientes y afinidad con los mismos.

**Competidor C:** “Persona Natural de quien no se debe revelar la identidad”

Señora entre los 45 y 50 años de edad, ubicada en Ibagué Tolima, Quien importa mecánica de los Ángeles USA principalmente moda para damas, y

comercializa al por mayor y una pequeña porción al detal, desde una bodega ubicada en Ibagué

Define en su política comercial, Pago a 60 días y no ofrece opciones de recambio.

Sus principales fortalezas son antigüedad en el mercado, fidelidad de clientes, productos de última moda, conocimiento del mercado y fuentes de suministro y precios.

La identificación de proveedores de este tipo de mercancía, que es el rol que desempeña el negocio en estudio: “proveedor de prendas a tiendas de ropa en municipios intermedios”, refleja las siguientes características: Ver tabla 11

1. Los proveedores de este tipo de mercancía son personas independientes, familiares, amigos con la característica de comerciantes de mercancía
2. Otros son tiendas de diseño personal, o personas independientes que venden mercancía.
3. Algunos de estos proveedores son distribuidores de 2 o 3 nivel en el canal, manejan aún mucho menos formalidad.
4. Otros son proveedores que adquieren remates, o lotes de inventario y los distribuyen en tiendas de estas ciudades.
5. En algunos casos son informales, es decir no poseen estructura legal sólida, ni un local de bodega, más que su propia vivienda.
6. Dan opciones de pago, cuando ya conocen la tienda, para tiendas nuevas el pago es de estricto contado.



7. Surten con los productos que vayan llegando, no tienen una estrategia clara y concreta de producto.
8. Surten en el momento en que les llega la mercancía.
9. Sus medios de promoción y comunicación son mediante recorridos y visitas a las tiendas, o a personas, mostrando la mercancía y ofreciendo opciones de precio.
10. Su objetivo central es vender, y los proveedores más fijos consienten a sus tiendas con maniqués, plazos de crédito más amplios y mercancías en consignación.
11. Tienen gran fortaleza en la negociación por amistad o familiaridad
12. Tienen gran fortaleza como comerciantes
13. No poseen una ubicación física, ni una estructura formal de administración, operación y ventas.
14. Manejan sus márgenes de acuerdo a la temporada. No garantizan precios, durante un periodo
15. En temporada baja visitan los clientes una vez cada dos meses como máximo y en temporada alta mínimo 2 veces al mes y se hacen todos los envíos que se puedan.
16. En lo normal no ocurren, ni recogen devoluciones, o las pasan de una tienda a otra, o las ofrecen en almacenes tipo “agachese”, o a un pueblo de menor exigencia.

## 2.8 ESTUDIO DE PRECIOS

Para el estudio de precios, se investigó los precios de venta en las tiendas potenciales de los municipios de influencia y los márgenes para la tienda. Ver tabla 11

**Tabla 11. Comportamiento de tiendas potenciales y de sus proveedores en zona de influencia**

	Cantida de de tiendas detallistas, potenciales	Unidades que compran en 12 meses, a un solo proveedor	Fuente de abastecimiento	Precio promedio de un vestido informal para dama tipo estampado, tela liviana	Margen de utilidad que tiene por vestido	Cientes promedio fijos que compran en la tienda	Proveedores permanentes que tiene
<b>Tolima</b>							
Ibague	20	1,638	Varios, un señor que trae mercancía, confecciones menores, viaje a Bogota, diseños propios	53,000	50%	61	4
Mariquita	3	188	Un señor que trae mercancía	57,000	48%	24	2
Espinal	4	225	Comerciantes varios	58,000	50%	26	2
Melgar	4	488	Comerciantes varios	50,000	40%	20	2
<b>Huila</b>							
Neiva	8	413	Varios, un señor que trae mercancía, viaje a Bogota, diseños propios	54,000	45%	69	6
Garzon	2	288	Un señor que trae mercancía, remates	58,000	50%	60	2
<b>Quindio</b>							
Armenia	10	663	Varios, un señor que trae mercancía, viaje a medellin, confeccionistas menores,	50,000	50%	65	8
<b>Caldas</b>							
La dorada	5	300	Viaje a medellin y bogota, comerciantes varios	55,000	48%	23	2
<b>Risaralda</b>							
Pereira	12	1,513	Comerciantes varios, san andresitos, confecciones menores, diseños propios	50,000	55%	90	8
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>5,713</b>		<b>53,889</b>	<b>48%</b>	<b>48</b>	

### **3. PLAN DE MERCADEO**

Soportados en los diferentes aspectos de competencia, producto, caracterización de clientes y distribuidores, presentados en el capítulo 2 y teniendo en cuenta los aspectos estratégicos y la matriz DOFA, presentados en este trabajo en el ítem 7.1.3 se diseña este plan de mercado, para aplicar a una tipología de negocio que ha existido en la economía Colombiana de manera bastante informal y a través de un largo canal logístico de venta y reventa con debilidades en servicio y que sin embargo su dinamismo demuestra que funciona o genera movimientos en los sectores de comercio.

El plan de mercadeo se estructura con dos grandes objetivos:

1. El mismo plan se convierta en una ventaja competitiva con referencia a otros negocios similares de la competencia.
2. Llevar al negocio a lograr su misión y visión y alcanzar un adecuado nivel competitivo por reconocimiento del negocio, que mantenga los clientes y atraiga nuevos.

#### **3.1 METAS Y OBJETIVOS DEL PLAN DE MERCADEO**

Los análisis y experiencia, apuntan al planteamiento de 2 metas y 3 objetivos principales y sólidamente relacionados, para que se cumplan en concordancia, con los esfuerzos siempre dirigidos que obliguen a que toda acción contribuya coherentemente con todo el negocio y sus posibilidades sobre todo en la etapa inicial.

**Tabla 12. Matriz metas y objetivos de mercadeo**

	Meta 1. Ofrecer un diferenciador nivel de servicio a cada tienda.	Meta 2. Ofrecer innovación en oportunidades de uso del producto
Objetivo 1. Construir relaciones comerciales claras con cada tienda, en los 2 primeros meses del negocio	Aporta a vencer los bajos niveles de servicio identificados como oportunidad y reflejados en la DOFA	Los clientes contribuyen a identificar estas oportunidades, cuando hay buenas relaciones con ellos y se les ayuda en el desarrollo de su propio negocio
Objetivo 2. Desarrollar en el segundo trimestre, para la segunda compra las opciones que da el producto: marca propia de cada tienda.	Las nuevas opciones de producto, son una característica de servicio apreciable, en el aspecto variedad.	Facilita que se incrementen las ventas sobre los mismos productos y que se identifique frescura en el negocio

### **3.2 ESTRATEGIAS DE MERCADEO**

Las estrategias, ayudan a lograr los objetivos y metas planteadas, que aunque sencillas, están protegiendo el crecimiento armónico del negocio para lograr un primer año con excelente visibilidad y continuidad.

Se espera que las estrategias abran nuevas opciones de mercado, siempre conservando las existentes, apuntando al mercado objetivo, y que habilite posibilidad de reconocimiento en otras ciudades intermedias en un futuro.

Se plantean las estrategias para apuntar a los dos objetivos y a las metas y lograr más coherencia y solidez con los mismos esfuerzos, convirtiéndose estas entonces en agregadoras de valor.

**Tabla 13 Matriz estrategias de mercadeo**

	Objetivo 1. Construir relaciones comerciales claras con cada tienda, en los 2 primeros meses del negocio	Objetivo 2. Desarrollar en el segundo trimestre, para la segunda compra las opciones que da el producto: marca propia de cada tienda.
Producto y servicio	Excelente calidad del producto en sus diferentes aspectos, funcionalidad, diseño, tallaje, telas, combinación con accesorios. Cumplir los requisitos logísticos de tiempos de entrega, unidades mínimas y visitas de vendedores.	
Precio	Precios acordes a la competencia del sector, con actualizaciones alcanzables. Mantener la oferta del precio y márgenes, que se conviertan en oportunidad para la tienda.	
Distribución	Cada tienda vinculada es un compromiso, hay que cumplirle, mantenerla y crecerla. Capacitación a los dependientes sobre el producto y sus habilidades y exhibición en punto de venta Crear relaciones de colaboración con otros competidores, para desarrollos conjuntos de productos.	
Promoción y comunicación	Comunicación directa vendedor-tienda. Visitas mensual como mínimo. Manejo de tarjetas personales, para ampliación de cobertura. Crear una red, marketing viral, voz a voz, con todos los aspectos diferenciales del negocio. Desarrollar una tienda con fortaleza y hacer de ella el piloto del negocio.	

### 9.3 INSTRUMENTACION Y EVALUACION

El plan de mercadeo es el desarrollo del negocio mismo en su primera etapa, por ello su implementación es para el primer año, con los recursos disponibles y bajo responsabilidad mayor del administrador, ejecutándose a través de los vendedores como responsables de la relación con tiendas y del auxiliar de bodega en la satisfacción operativa de los clientes.

La evaluación es permanente y aplicando las recomendaciones planteadas en el ítem 11.

#### **4. PROYECCION DE VENTAS Y COMPRAS**

Se Parte del supuesto de iniciar operaciones en enero, y durante los dos primeros meses no se ejecutan ventas, solo hay egresos.

Después de hacer el primer pedido a China se tiene un tiempo de transito de 60 días, días en los cuales se ejecuta la estructura de la organización, capacitación de agentes, divulgación y acercamiento de clientes.

##### **4.1 PROYECCION DE VENTAS**

Gracias a la información recolectada en el estudio de mercado e identificando la estacionalidad del mercado (temporada alta, media y baja) se estima que durante el primer año de operación se venden alrededor de \$285.000.000, compuestos el 60% por el modelo 1 y el 40% por el modelo 2.

Según el comportamiento de las ventas proyectadas, durante el primer año de operación, todos los meses presentan resultados negativos respecto al punto de equilibrio en unidades y en pesos, y solo al final del ciclo las ventas logran ubicarse cercanas al punto de equilibrio.

**Tabla 14 Ventas proyectadas año 1**

Ventas Año 1						
\$\$ P V	Mod 1 - Resortado en cintura y busto		Mod 2 - Resortado en cintura y con copa para el busto		Total Unidades Mes	Total \$\$ Mes
	Unds	Total	Unds	Total		
\$ 32,000.00						
Mes 1	0	\$ -	0.00	\$ -	0	\$ -
Mes 2	0	\$ -	0.00	\$ -	0	\$ -
Mes 3	360	\$ 11,520,000	240	\$ 7,680,000	600	\$ 19,200,000
Mes 4	396	\$ 12,672,000	264	\$ 8,448,000	660	\$ 21,120,000
Mes 5	436	\$ 13,939,200	290	\$ 9,292,800	726	\$ 23,232,000
Mes 6	479	\$ 15,333,120	319	\$ 10,222,080	799	\$ 25,555,200
Mes 7	503	\$ 16,099,776	335	\$ 10,733,184	839	\$ 26,832,960
Mes 8	508	\$ 16,260,774	339	\$ 10,840,516	847	\$ 27,101,290
Mes 9	518	\$ 16,585,989	346	\$ 11,057,326	864	\$ 27,643,315
Mes 10	596	\$ 19,073,888	397	\$ 12,715,925	993	\$ 31,789,813
Mes 11	715	\$ 22,888,665	477	\$ 15,259,110	1192	\$ 38,147,775
Mes 12	844	\$ 27,008,625	563	\$ 18,005,750	1407	\$ 45,014,375
<b>Total</b>	<b>5356</b>	<b>\$ 171,382,037</b>	<b>3570</b>	<b>\$ 114,254,691</b>	<b>8926</b>	<b>\$ 285,636,728</b>

Los primeros años de operación se pretende conocer muy bien el mercado, identificar y desarrollar clientes y hacer un nombre en el medio. Se pretende entonces, mantener un crecimiento sostenido desde el año 2 hasta el 5, con tasas cercanas al 10%.

**Tabla 15 Ventas proyectadas para 5 primeros años**

\$\$ P V	Mod 1 - Resortado en cintura y busto		Mod 2 - Resortado en cintura y con copa para el busto		Total Unidades vendidas año	Total Venta \$ COP año	% variacion anual
	Unds	\$ COP	Unds	\$ COP	Unds	\$ COP	
Año 1	5356	\$ 171,382,037	3570	\$ 114,254,691	8926	\$ 285,636,728	100%
Año 2	9823	\$ 314,323,792	7052	\$ 225,670,350	16875	\$ 539,994,142	89%
Año 3	10510	\$ 336,326,457	7546	\$ 241,467,275	18056	\$ 577,793,732	7%
Año 4	11561	\$ 369,959,103	8300	\$ 265,614,002	19862	\$ 635,573,105	10%
Año 5	12717	\$ 406,955,014	9130	\$ 292,175,402	21848	\$ 699,130,416	10%
<b>TOTAL</b>	<b>37250</b>	<b>\$ 1,191,991,389</b>	<b>26469</b>	<b>\$ 847,006,318</b>	<b>85567</b>	<b>\$ 2,738,128,123</b>	

## 4.2 PLAN DE COMPRAS

Durante el año 1 de operación se hacen 6 operaciones de importación, y se recibe mercancía para la venta los meses 3, 5, 7, 9 y 11, planeando según el nivel de ventas estimado basado en datos del estudio de mercado, un nivel de inventario mínimo de 500 unidades y superior a las 2000 unidades solo durante los meses más fuertes del año (Octubre – Noviembre y Diciembre).

Tabla 16. Plan de compras año 1

Compras Año 1		
Mes	Plan de importaciones año 1 en Unidades (Mes en que la mercancía está disponible para venta)	Total Importaciones en \$COP (mes en que se hace la compra)
Mes 1		\$ 31,978,985.50
Mes 2		\$ -
Mes 3	2000	\$ 23,984,239.13
Mes 4		\$ -
Mes 5	1500	\$ 23,984,239.13
Mes 6		\$ -
Mes 7	1500	\$ 39,973,731.88
Mes 8		\$ -
Mes 9	2500	\$ 39,973,731.88
Mes 10		\$ -
Mes 11	2500	\$ 31,978,985.50
Mes 12		\$ -
	\$ 10,000	\$ 191,873,913

Tabla 17 Plan de compras, proyectado a 5 años

Año	Plan de importaciones año 1 en Unidades (Mes en que la mercancía está disponible para venta)	Total Importaciones en \$COP (mes en que se hace la compra)
	Unidades	Costo
Año 1	\$ 10,000	\$ 191,873,913
Año 2	\$ 16,500	\$ 271,821,377
Año 3	\$ 18,000	\$ 295,805,616
Año 4	\$ 20,000	\$ 319,789,855
Año 5	\$ 22,000	\$ 303,800,362



## 5. ASPECTOS TECNICOS

### 5.1 FICHA TECNICA DEL PRODUCTO

Como ya se referencio, en apartados anteriores, los **VESTIDOS INFORMALES PARA DAMA, que se presentan durante el desarrollo de este proyecto**, son diseños de moda, que han permanecido en el mercado durante mucho tiempo, y que con modificaciones de materiales, tipos de estampado, accesorios, colores y cortes, se actualizan para estar acordes con nuevas y futuras tendencias.

Se plantea revisar antes de ejecutar cada pedido de importación, cuales son las tendencias de moda para así efectuar cambios en diseños y estampados; que funcionaran como colecciones, y son iguales al número de importaciones al anno.













Son prendas compuestas mayoritariamente de algodón, en telas dóciles y suaves, con colores y estampados que invocan frescura y calidad.

#### 5.1.1 Modelo 1: Resortado en cintura y busto












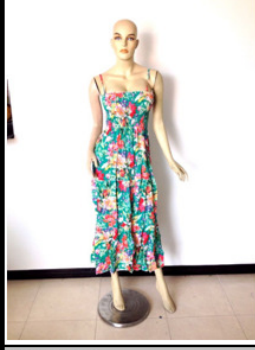
Vestido para climas cálidos, confeccionados en tela compuesta por algodón 96% y poliéster 04 %, en diferentes colores y estampados, y en única talla, con elásticos en la cintura y a la altura del busto que ajustan las siguientes medidas: S (small), M (Medium) y L (Large).

Las figuras 4 a 6 representan los colores y estampados desarrollados como primera colección.

**Figura 4 Primer colección Modelo 1 de Vestidos informales para dama**

<p>REF: MOD 001</p>  <p>Tela: Viscosa Material 1: 96% Algodon Material 2: 4% Poliester</p>	<p>REF: MOD 002</p>  <p>Tela: Viscosa Material 1: 96% Algodon Material 2: 4% Poliester</p>	<p>REF: MOD 003</p>  <p>Tela: Viscosa Material 1: 96% Algodon Material 2: 4% Poliester</p>	<p>REF: MOD 004</p>  <p>Tela: Viscosa Material 1: 96% Algodon Material 2: 4% Poliester</p>
<p>REF: MOD 004</p>  <p>Tela: Viscosa Material 1: 96% Algodon Material 2: 4% Poliester</p>	<p>REF: MOD 005</p>  <p>Tela: Viscosa Material 1: 96% Algodon Material 2: 4% Poliester</p>	<p>REF: MOD 006</p>  <p>Tela: Viscosa Material 1: 96% Algodon Material 2: 4% Poliester</p>	<p>REF: MOD 007</p>  <p>Tela: Viscosa Material 1: 96% Algodon Material 2: 4% Poliester</p>
<p>REF: MOD 008</p>  <p>Tela: Viscosa Material 1: 96% Algodon Material 2: 4% Poliester</p>	<p>REF: MOD 009</p>  <p>Tela: Viscosa Material 1: 96% Algodon Material 2: 4% Poliester</p>	<p>REF: MOD 010</p>  <p>Tela: Viscosa Material 1: 96% Algodon Material 2: 4% Poliester</p>	<p>REF: MOD 011</p>  <p>Tela: Viscosa Material 1: 96% Algodon Material 2: 4% Poliester</p>

**Figura 5 Primer colección Modelo 1 de Vestidos informales para dama**

<p>REF: MOD 012</p>  <p>Tela: Viscosa Material 1: 96% Algodon Material 2: 4% Poliester</p>	<p>REF: MOD 013</p>  <p>Tela: Viscosa Material 1: 96% Algodon Material 2: 4% Poliester</p>	<p>REF: MOD 014</p>  <p>Tela: Viscosa Material 1: 96% Algodon Material 2: 4% Poliester</p>	<p>REF: MOD 015</p>  <p>Tela: Viscosa Material 1: 96% Algodon Material 2: 4% Poliester</p>
<p>REF: MOD 016</p>  <p>Tela: Viscosa Material 1: 96% Algodon Material 2: 4% Poliester</p>	<p>REF: MOD 017</p>  <p>Tela: Viscosa Material 1: 96% Algodon Material 2: 4% Poliester</p>	<p>REF: MOD 018</p>  <p>Tela: Viscosa Material 1: 96% Algodon Material 2: 4% Poliester</p>	<p>REF: MOD 019</p>  <p>Tela: Viscosa Material 1: 96% Algodon Material 2: 4% Poliester</p>
<p>REF: MOD 020</p>  <p>Tela: Viscosa Material 1: 96% Algodon Material 2: 4% Poliester</p>	<p>REF: MOD 021</p>  <p>Tela: Viscosa Material 1: 96% Algodon Material 2: 4% Poliester</p>	<p>REF: MOD 022</p>  <p>Tela: Viscosa Material 1: 96% Algodon Material 2: 4% Poliester</p>	<p>REF: MOD 023</p>  <p>Tela: Viscosa Material 1: 96% Algodon Material 2: 4% Poliester</p>

**Figura 6 Primer colección Modelo 1 de Vestidos informales para dama**



### 5.1.2 Modelo 2: Resortado en cintura y con copa para el busto

Vestido para climas cálidos, confeccionados en tela compuesta por algodón 93% y poliéster 07 %, en diferentes colores y estampados, y en única talla, con elásticos en la cintura y a la altura del busto que ajustan las siguientes medidas: S (small), M (Medium), L (Large)





Las figuras 7 y 8 muestran el modelo 2, colores y estampados desarrollados para la primera operación de importación y venta.

**Figura 7 Primer colección Modelo 2 de Vestidos informales para dama**



**Figura 8 Primer colección Modelo 2 de Vestidos informales para dama**

REF: MOD 036	REF: MOD 037	REF: MOD 038	REF: MOD 039
			
Tela: Viscosa Material 1: 93% Algodon Material 2: 7% Poliester	Tela: Viscosa Material 1: 93% Algodon Material 2: 7% Poliester	Tela: Viscosa Material 1: 93% Algodon Material 2: 7% Poliester	Tela: Viscosa Material 1: 93% Algodon Material 2: 7% Poliester

REF: MOD 040	REF: MOD 041	REF: MOD 042	REF: MOD 043
			
Tela: Viscosa Material 1: 93% Algodon Material 2: 7% Poliester	Tela: Viscosa Material 1: 93% Algodon Material 2: 7% Poliester	Tela: Viscosa Material 1: 93% Algodon Material 2: 7% Poliester	Tela: Viscosa Material 1: 93% Algodon Material 2: 7% Poliester

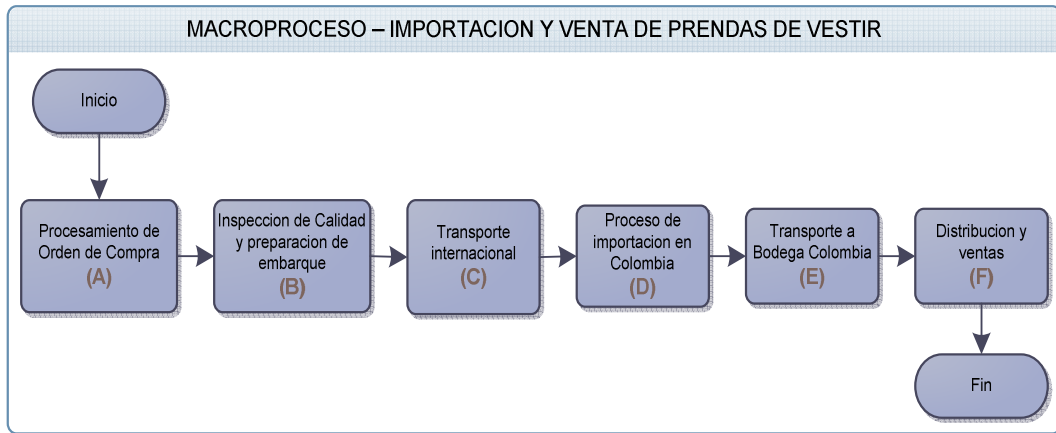
REF: MOD 044	REF: MOD 045	REF: MOD 046	REF: MOD 047
			
Tela: Viscosa Material 1: 93% Algodon Material 2: 7% Poliester	Tela: Viscosa Material 1: 93% Algodon Material 2: 7% Poliester	Tela: Viscosa Material 1: 93% Algodon Material 2: 7% Poliester	Tela: Viscosa Material 1: 93% Algodon Material 2: 7% Poliester

REF: MOD 048	REF: MOD 049	REF: MOD 050	REF: MOD 051
			
<p>Tela: Viscosa Material 1: 93% Algodon Material 2: 7% Poliester</p>	<p>Tela: Viscosa Material 1: 93% Algodon Material 2: 7% Poliester</p>	<p>Tela: Viscosa Material 1: 93% Algodon Material 2: 7% Poliester</p>	<p>Tela: Viscosa Material 1: 93% Algodon Material 2: 7% Poliester</p>

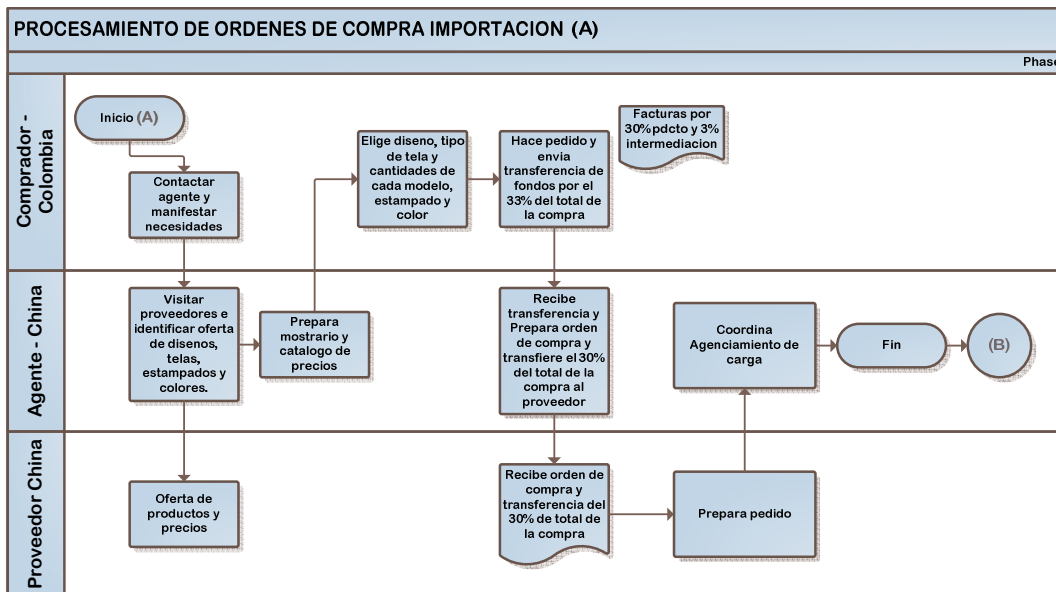
## 6. ESTRUCTURA OPERATIVA

Los procesos diagramados a continuación son creación del autor.

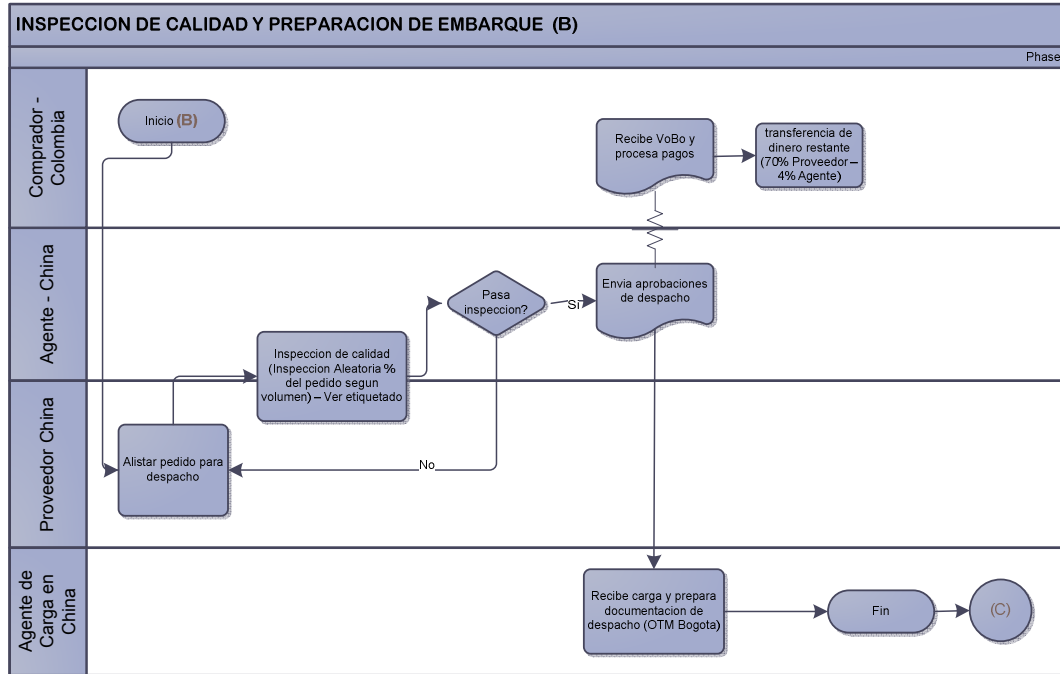
### 6.1. MACROPROCESO IMPORTACION Y VENTA DE PRENDAS



### 6.2. PROCESAMIENTO DE ORDENES DE COMPRA - IMPORTACION

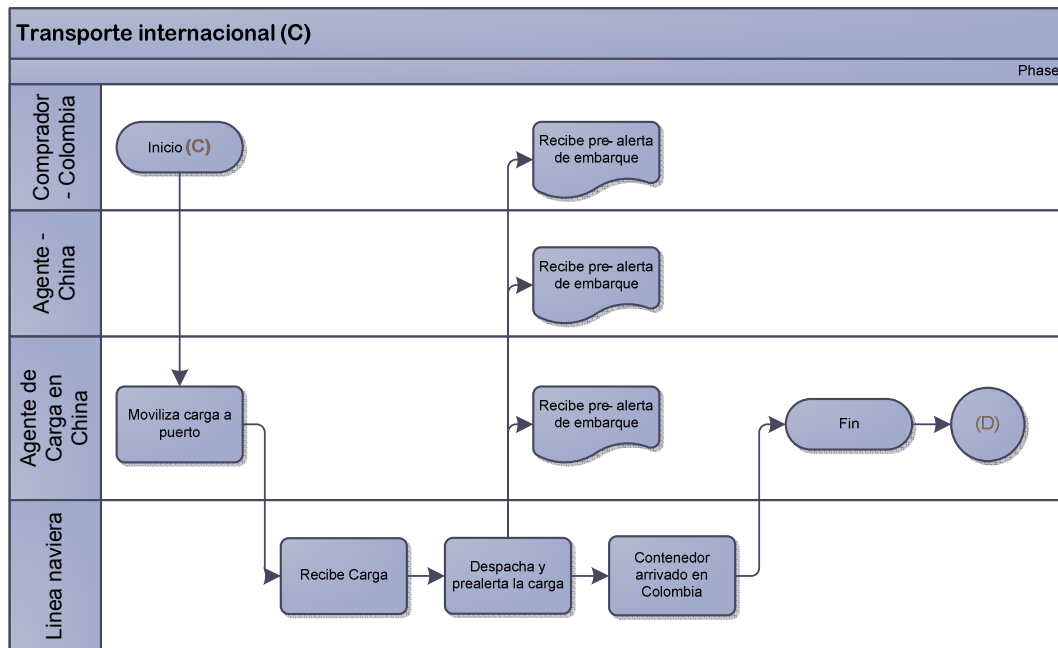


### 6.3 INSPECCION DE CALIDAD Y PREPARACION DE EMBARQUE

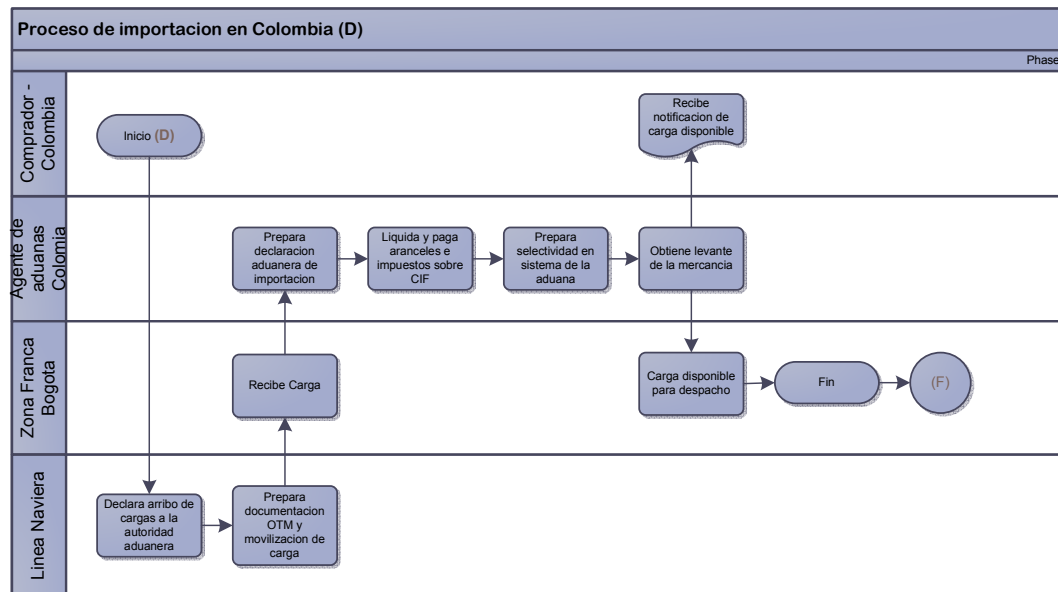




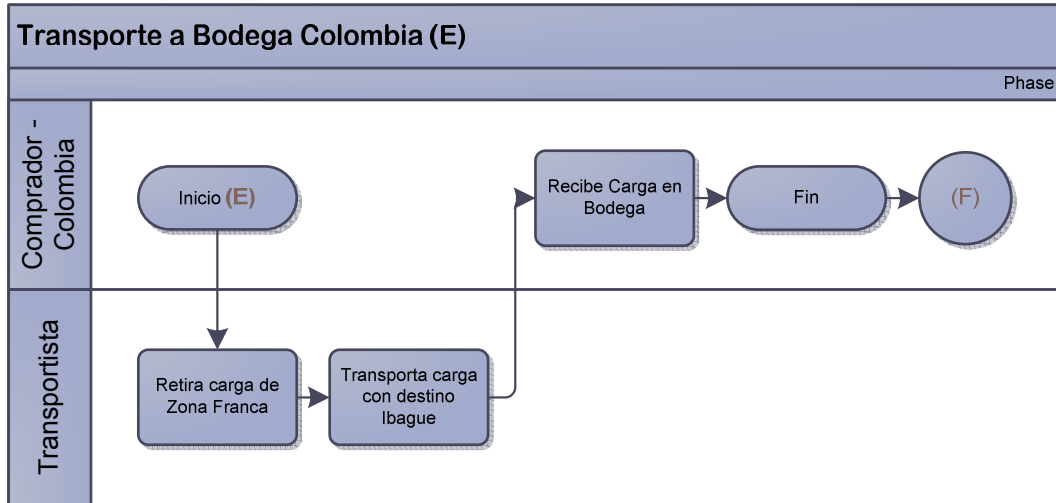
## 6.4 TRANSPORTE INTERNACIONAL



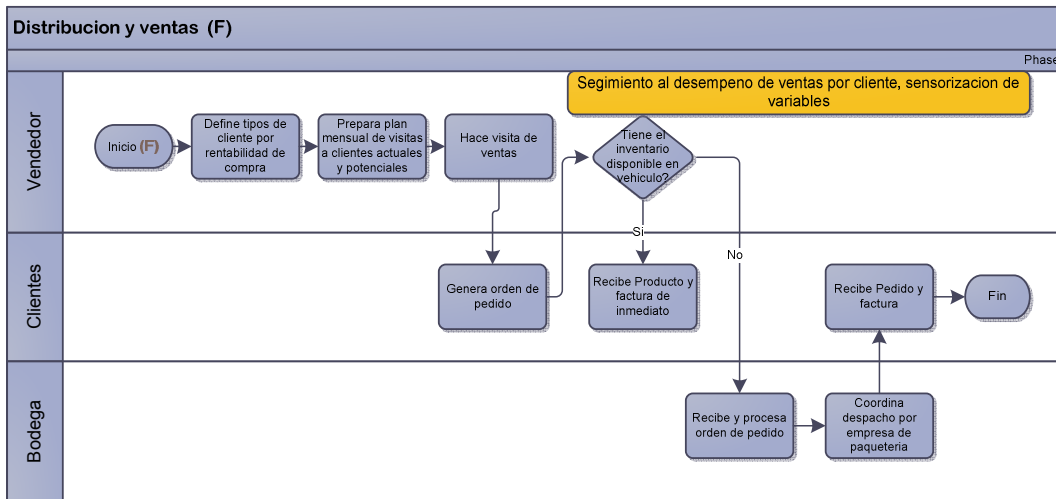
## 6.5 PROCESO DE IMPORTACIÓN EN COLOMBIA



## 6.6 TRANSPORTE A BODEGA COLOMBIA



## 6.7 DISTRIBUCIÓN Y VENTAS



## 6.8 PROCESO DE CARTERA

Para la fase de entrada y conocimiento de clientes, las ventas a crédito serán evaluadas por tipo de cliente y volumen de compra, y serán a un plazo no

mayor a 30 días (planteado en estados financieros) y al lograr recompra cumpliendo con los plazos de pago se podrán otorgar hasta 45 días.

Política Comercial:

Descuentos por pronto pago: Entre 0 y 15 días de recibida la mercancía (5%).

Volúmenes de compra superiores a \$2.500.000 COP

Se cambiara producto de baja rotación, pero no se devuelve dinero.

## 6.9. LOCALIZACION

La figura 9 muestra la ubicación de las tiendas distribuidoras

**Figura 9 Zona de Influencia**

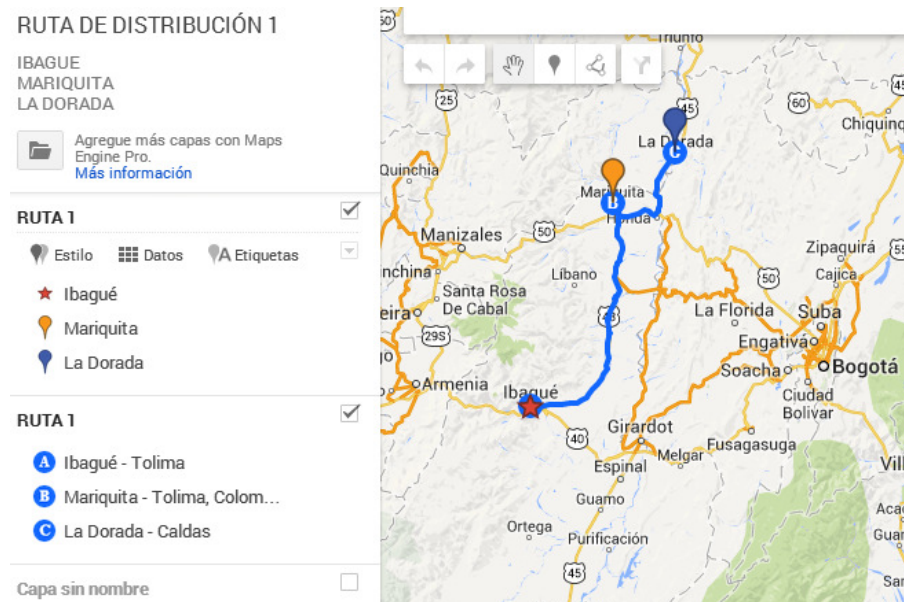


## 6.10 RUTAS DE DISTRIBUCIÓN Y VISITA A CLIENTES ACTUALES Y POTENCIALES

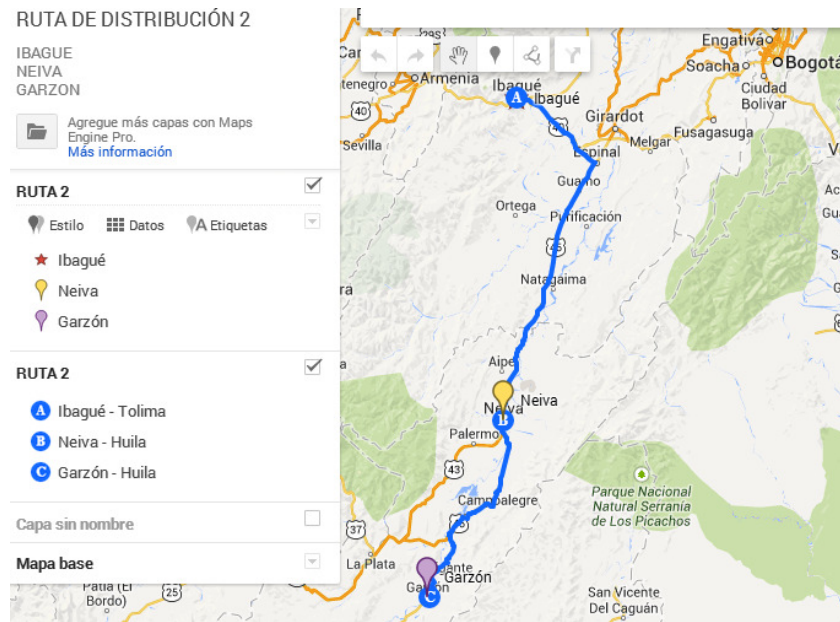
Como se determinó en el estudio de mercados una de las oportunidades principales para este modelo de negocio es el nivel de servicio, por tal razón se definió como parte de la estrategia; hacer visitas regulares a los clientes para crear, además de ventas, vínculos directos y contactos comerciales. Estas visitas se realizan hasta dos veces al mes en temporada alta, y por lo menos una vez al mes en temporada baja

En las figuras siguientes se ilustra el mapa de recorrido para las 4 rutas definidas en la etapa de arranque y que serán atendidas por ambos vendedores de manera conjunta.

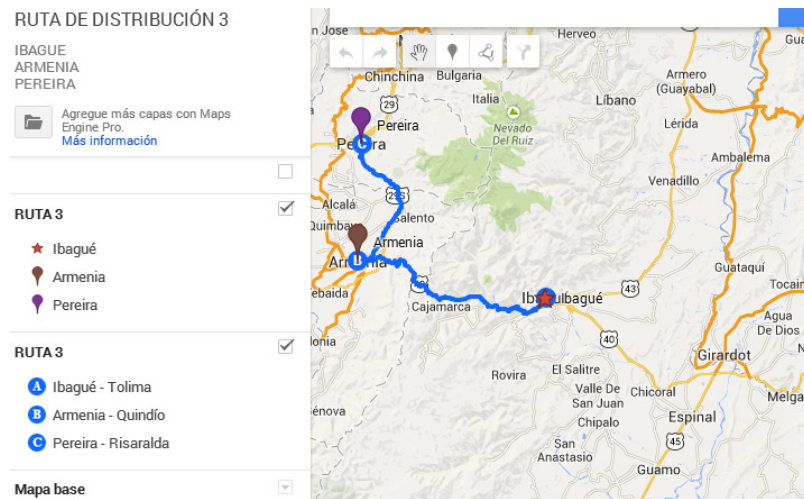
**Figura 10.** Ruta 1 de distribución y visitas



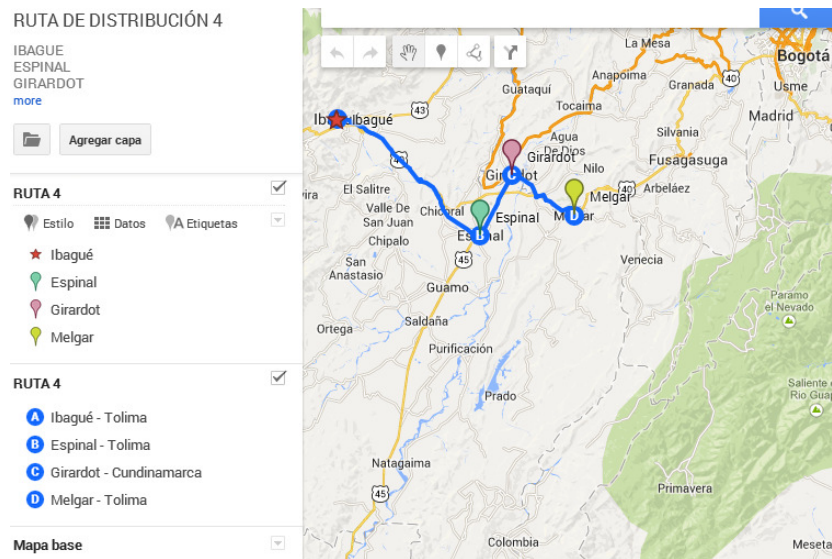
**Figura 11** Ruta 2 de distribución y visitas



**Figura 12** Ruta 3 de distribución y visitas



**Figura 13** Ruta 4 de distribución y visitas



## 6.12 PLANES DE CONTROL DE CALIDAD

El control de calidad, lo realiza el fabricante en su proceso de producción y como medida adicional, está bajo la responsabilidad del agente intermediario de la compra, garantizar la calidad mínima exigida, de acuerdo a las condiciones de pactadas.

Se realiza la evaluación sobre una muestra del material antes de la compra, al momento de la entrega, se verifica aleatoriamente una muestra significativa de acuerdo con el volumen comprado.

Al momento de recibo de la mercancía en Colombia, se realiza inspección a las condiciones físicas del producto, dado que pudo ser objeto de avería por las condiciones de transporte internacional.

## **7. ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y LEGALES**

### **7.1 MARCO ESTRATEGICO**

#### **7.1.1 Misión**

Comercializar prendas de vestir de moda, de buena calidad y precio en ciudades pequeñas e intermedias de Colombia, entregando beneficios económicos a los diferentes participantes de la cadena.

#### **7.1.2 Visión**

Para 2019 estaremos consolidados como empresa líder en importación de prendas de moda, siendo la primera opción para detallistas en el negocio de la moda por nuestra calidad, precios, diseños y rentabilidad.

#### **7.1.3 Análisis DOFA**

El análisis DOFA ha sido herramienta clave para el diseño y estructuración del negocio y las estrategias de mercado y financieras. Ver tabla 18

### **7.2 MARCO Y ESTRUCTURA LEGAL**

#### **7.2.1 Estructura Jurídica y tipo de sociedad**

El Tipo de sociedad para la formalización del negocio de importación y venta de prendas de vestir. “VESTIDOS INFORMALES PARA DAMA”, es una Sociedad por Acciones Simplificada (SAS).

Este tipo de sociedad es adecuado y sencillo por las siguientes razones:

- Simplificación de trámites
- No requiere revisor fiscal
- Los socios finan las reglas de funcionamiento de la sociedad
- La responsabilidad se imita a los aportes
- No obliga a establecer una duración determinada, por lo tanto no es necesario estar haciendo reformas estatutarias que conllevan altos costos.
- En caso de ser necesario, el trámite de liquidación es ágil y no requiere aprobaciones ante la superintendencia d sociedades.

“La creación de la SAS se hace por medio de un documento privado, que debe autenticarse por quienes participan en su suscripción e inscribirse en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio.

Redactar el contrato o acto unilateral constitutivo de la SAS. Este documento debe incluir: nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas; razón social o denominación de la sociedad (seguida de la palabra Sociedad por Acciones Simplificada); el domicilio principal de la sociedad y el de las distintas sucursales; el capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones; y la forma de administración y el nombre de sus administradores, especificando sus facultades.

Autenticar las firmas de las personas que suscriben el documento de constitución. La autenticación podrá hacerse directamente o a través de apoderado en la Cámara de Comercio del lugar en que la sociedad establezca su domicilio.

Inscribir el documento privado en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio. Adicionalmente, ante la Cámara de Comercio se diligencian los formularios del Registro único Empresarial (RUE), el Formulario de inscripción en el RUT y el pago de la matrícula mercantil, el impuesto de registro y los derechos de inscripción”<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> <http://www.finanzaspersonales.com.co/impuestos/articulo/por-que-vale-pena-constituir-sas/37888>



**Tabla 18 Matriz DOFA**

Estrategico		Interno		
		Fortalezas	Debilidades	
<b>MISION</b> Comercializar prendas de vestir de moda, de buena calidad y precio en ciudades pequeñas e intermedias de Colombia, entregando beneficios económicos a los diferentes participantes de la cadena.	1	Estructura de costos fijos liviana.	1 Respaldo financiero y acceso a credito	
	2	Relación directa con clientes	2 Capacidad de respuesta / Tiempo de transito	
	3	Conocimiento de procesos	3 Desconocimiento de procesos de crédito a clientes	
	<b>VISION</b> Para 2019 estaremos consolidados como empresa líder en importación de prendas de moda, siendo la primera opción para detallistas en el negocio de la moda por nuestra calidad, precios, diseños y rentabilidad.	4	Conocimiento de la zona de actividad	4 Una sola fuente de suministro
		5	Adaptabilidad	5 # de categorías de producto
		6	Atributos del producto ( Calidad, Variedad de estampados)	6 Control de calidad hecho por un tercero
Oportunidades		Estrategias - F-O (Maxi - Maxi)	Estrategias- D-O (Mini - Maxi)	
Externo	1	Tendencias favorables del mercado	F2 -O1 - Estrechar relaciones con los clientes y generar vinculos	DA-O1 - Entregar altos niveles de servicio al cliente
	2	Bajas tasas de interes	O2 - F1 - Implemetar programas de inversion que impulsen la rentabilidad.	D1 - O2 - Buen comportamiento con las obligaciones financieras, para aprovechar apalancamiento financiero a bajas tasas
	3	Bajos niveles de servicio en el mercado	O3 - F6 - F4 - F2 - Tomar ventaja de la relacion con el cliente y los atributos del producto, para atacar los bajos niveles de servicio en este mercado	
	4	Tasa de cambio	O4 - F5 - LP Implementar nuevas fuentes de suministro (Tasa de cambio baja - Importar / Alta comprar local)	O4 - D 4 - Identificar diferentes uentes de anastecimiento para disminuir el impacto de la tasa de cambio
	5			
Amenazas		Estrategias - F-A (Maxi - Mini)	Estrategias - D-A (Mini - Min)	
Externo	1	Competidores informales	F2 - A2 - Competir a bajo costo	A1 - A4 - Desarrollar plan de fidelizacion de clientes
	2	Contrabando	F3 - F6 - Desarrollar vinculos con clientes e implementar plan de fidelizacion	A2 -Identificar eficiencias para bajar costos
	3	Seguridad en carreteras	F4 - A3 - Tomar medidas de seguridas para garantizar la seguridad del personal que sale a ruta	A3- D4 - Identificar fuentes de suministro local
	4	Fortaleza del gremio en el pais	F5 - A4 - A5 - En caso de ser necesario la estructura es ligeramente acomodable a otras fuentes de abastecimiento	A-5 - D2 - Desarrollar relaciones con la aduana del pais, para agilizar procesos aduaneros
	5	Regulacion desfavorable		

## 7.2.2 Regímenes Especiales

### Estatuto Aduanero Colombiano

Para el régimen de importación, hay que acogerse al decreto\_2685\_de\_1999 Estatuto Aduanero Colombiano. que contiene, la normatividad aduanera

vigente, otras normas que lo complementan, y las interpretaciones oficiales derivadas de los conceptos, memorandos, instrucciones y circulares proferidos por la Dirección de Gestión Jurídica, la Subdirección de Gestión Técnica Aduanera y demás áreas técnicas de la DIAN, así como las principales jurisprudencias del Consejo de Estado sobre la materia.<sup>2</sup>

### **Arancel de Aduanas Colombiano**

Este es un instrumento regulador del comercio exterior, contiene el listado oficial de mercancías, estructuradas de forma ordenada, reflejando los derechos arancelarios (Ad-valorem y específico) de cada mercancía objeto de operación comercial.

Para el evento del producto a importar la partida arancelaria a ser aplicada es la: 6104.42.00.00 – Vestidos de Algodón, que paga un arancel Ad-valorem de 10% sobre el valor CIF y un arancel específico de \$ 5 USD por kilogramo de textiles.<sup>3</sup>

### **Superintendencia de industria y comercio**

Los textiles son productos que están sujetos al cumplimiento de reglamentos técnicos “Reglamento técnico sobre etiquetado de confecciones”, cuyo control y vigilancia están a cargo de la Superintendencia de industria y Comercio, es por ello obligatorio registrarse ante dicha entidad, para habilitarse y recibir un número de registro.

---

<sup>2</sup> Para ver documentno completo  
[http://www.sic.gov.co/recursos\\_user/documentos/normatividad/Dec2685\\_1999.pdf](http://www.sic.gov.co/recursos_user/documentos/normatividad/Dec2685_1999.pdf)

<sup>3</sup> Para hacer consultas,  
<https://muisca.dian.gov.co/WebArancel/DefMenuConsultas.faces>

## **Reglamento técnico sobre etiquetado de confecciones**

Para importar e ingresar legalmente la mercancía a territorio nacional, se deben cumplir con los requisitos de etiquetado: <sup>4</sup>

- La información del etiquetado de los productos suministrada por el importador, la cual podrá estar en una o más etiquetas, deberá cumplir con los siguientes requisitos generales:

- Etiqueta permanente. (Por lo menos hasta el momento de la comercialización al consumidor)

- Letras durables en el etiquetado.

- Etiqueta legible a simple vista, colocada en sitio visible y de fácil acceso.

- Para productos empacados o que la etiqueta dañe su funcionalidad, la etiqueta estará en el empaque.

- La información de la etiqueta o de las instrucciones, deberá estar como mínimo en idioma español.

- La Etiqueta deberá contener al menos los siguientes datos e información:

- País de origen

- Nombre del fabricante o importador (en Colombia)

- Instrucciones de cuidado y conservación

- Participación porcentual de los materiales textiles utilizados

- Información acerca del forro (si lo tiene...)

- Talla

---

<sup>4</sup> Para ver documento completo:

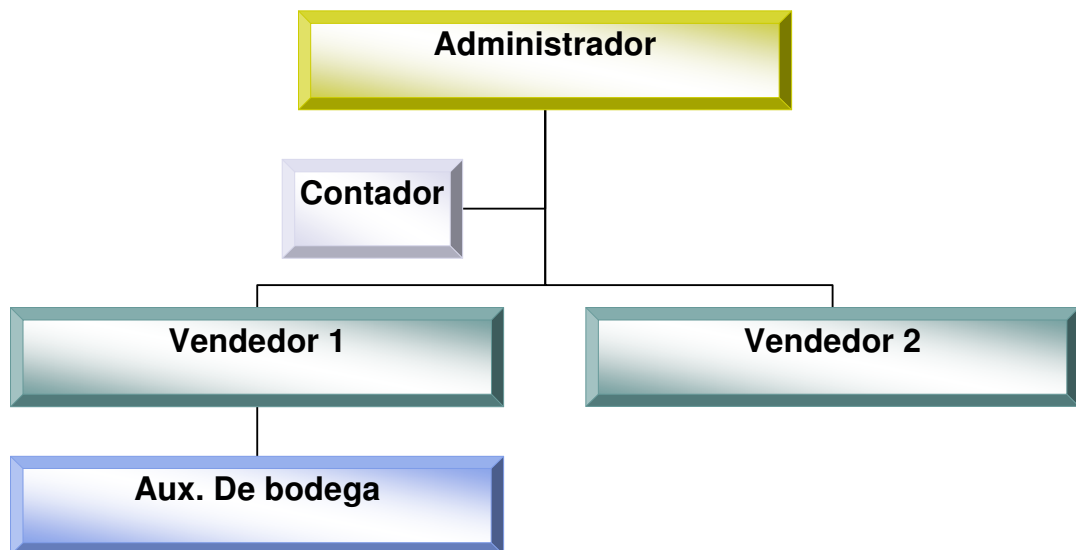
[http://www.sic.gov.co/recursos\\_user/documentos/normatividad/res\\_195009\\_confecciones\\_actualizado\\_abril\\_2013.pdf](http://www.sic.gov.co/recursos_user/documentos/normatividad/res_195009_confecciones_actualizado_abril_2013.pdf)

- Nombre del importador
- NIT de importador
- Código SIC

NOTA: Para EL caso, la etiqueta es aplicada desde China por el fabricante, con un costo unitario de \$1 CNY, equivalente a \$318 COP.

## 8. ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

### 8.1 ORGANIGRAMA



### 8.2 PERFILES Y FUNCIONES

#### 8.2.1 Administrador

Encargado de la dirección administrativa y comercial de la empresa, da seguimiento a los factores externos que afectan el desenvolvimiento de la organización (tecnológicos, competitivos, económicos, legales, culturales y éticos) y factores a factores internos (empleados, proveedores, comunidad financiera, los medios, los accionistas públicos general, etc.).

#### Perfil

- Edad: 25 a 35 años de edad
- Sexo: Masculino

- Estado Civil: Casado
- Estudios profesionales: Administración o carreras afines
- Idiomas: Inglés completo
- Experiencia: Mínimo 2 años

### **Actitudes y aptitudes**

- Liderazgo de equipos
- Alto sentido de responsabilidad y honorabilidad.
- Capacidad de respuesta a la demanda del cliente.
- Excelentes relaciones interpersonales, actitudes positivas en las relaciones con clientes, empleados e instituciones.
- Capacidad de trabajar bajo presión y por objetivos.
- Habilidad de toma de decisiones
- Aversión al riesgo

### **Responsabilidades**

- Gestión de compras
- Manejo de personal
- Reclutamiento, selección y entrenamiento de la fuerza de ventas
- Gestión de Clientes y manejo de redes sociales
- Gestión de inventarios
- Manejo del presupuesto
- Planear, organizar y dirigir la gestión de objetivos
- Distribución de los esfuerzos de ventas y establecimiento de las cuotas de ventas.
- Análisis del volumen de ventas, costos y utilidades.
- Medición y evaluación del desempeño de la fuerza de ventas.
- Monitoreo del Mercado

## **8.2.2 Vendedor**

Responsable de la relación con los distribuidores, tiendas y puntos de venta y la satisfacción de la demanda, generando ingresos oportunos, con un buen manejo de cartera

### **Perfil**

- Edad: 25 a 45 años de edad
- Sexo: Masculino
- Estado Civil: Indiferente
- Estudios profesionales: Tecnólogo en ventas, en administración o afines
- Experiencia: Mínimo 2 años en mercadeo y ventas de ropa y textiles

### **Actitudes y aptitudes**

- Conocedor de la zona
- Alto sentido de responsabilidad y honorabilidad.
- Liderazgo de equipos
- Alto sentido de responsabilidad y honorabilidad.
- Capacidad de respuesta a la demanda del cliente.
- Excelentes relaciones interpersonales, actitudes positivas en las relaciones con clientes, empleados e instituciones.
- Habilidad para trabajar bajo presión y por objetivos.
- Agilidad de toma de decisiones
- Aversión al riesgo
- Capacidad de relacionarse con clientes de tiendas independientes.
- Excelentes relaciones interpersonales, actitudes positivas en las relaciones con clientes
- Determinación, motivado por la meta
- Dinamismo y energía
- Responsabilidad
- Adaptabilidad

### **Responsabilidades**

- Ejecutar el presupuesto de ventas
- Mantener y atraer nuevos clientes
- Evaluación constante del mercado
- Monitoreo del Mercado
- Gestión de cartera
- Estudio permanente de mercado y competencia

### **8.2.3 Auxiliar de Bodega**

Responsable por el proceso logístico de la bodega, recibo, almacenamiento y despacho.

### **Perfil**

- Edad: 20 a 45 años de edad
- Sexo: Masculino
- Estado Civil: indiferente
- Estudios profesionales: Bachiller, preferiblemente técnico en logística
- Experiencia: Mínimo 1 años en trabajo en bodegas.

### **Actitudes y aptitudes**

- Alto sentido de responsabilidad y honorabilidad.
- Orden, lógica y control
- Capacidad de respuesta a la demanda del cliente
- Excelentes relaciones interpersonales, actitudes positivas en las relaciones con clientes
- Determinación, motivado por la meta
- Dinamismo y energía
- Responsabilidad



## **Responsabilidades**

- Organización de la bodega
- Recibo y despacho de mercancía
- Control de inventarios
- Servicios de mensajería ocasionales

### **8.2.4 Contador**

Profesional en contaduría pública, o staff de contadores a sub-contratar por honorarios, para preparar informales contables mensualmente.

## **8.3 ESQUEMA DE CONTRATACION Y REMUNERACION**

El Administrador será contratado a término indefinido con un salario fijo de \$2.000.000 COP.

El primer año los vendedores tendrán un contrato a término fijo por 11 meses, y salario fijo de \$ 1.400.000 COP más auxilio por uso de vehículo de \$ 380.000 COP y todas las prestaciones de ley. A final de año y según su desempeño se evalúa la opción de hacer contratación a término indefinido.

El primer año el auxiliar de ventas tendrá un contrato a término fijo por 11 meses, y salario fijo de \$ 589.500 COP y todas las prestaciones de ley. A final de año y según su desempeño se evalúa la opción de hacer contratación a término indefinido.

## 9. ESTRUCTURA FINANCIERA Y COSTOS

### 9.1 Estimativo de Costos y gastos

Las tablas siguientes muestran los gastos operacionales, los costos por ventas y los gastos de personal proyectados a 5 años.

Los cálculos de proyección se hicieron con un estimado de incremento anual del 4% asumiendo una posición pesimista respecto a la inflación que en los últimos años ha ido disminuyendo de 3,17% en 2010 a 1,94 en 2013 y actualmente las proyecciones según los economistas y las políticas monetarias del país se mantendrán controlados.

**Tabla 19 Gastos operacionales**

GASTOS OPERACIONALES	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Alquiler	\$ 5,400,000	\$ 5,616,000	\$ 5,840,640	\$ 6,074,266	\$ 6,317,236
Servicio de Agua	\$ 385,000	\$ 436,800	\$ 454,272	\$ 472,443	\$ 491,341
Servicio de Luz	\$ 990,000	\$ 1,123,200	\$ 1,168,128	\$ 1,214,853	\$ 1,263,447
Servicio de Internet y Telefono	\$ 1,100,000	\$ 1,248,000	\$ 1,297,920	\$ 1,349,837	\$ 1,403,830
suministros de oficina	\$ 3,300,000	\$ 3,744,000	\$ 3,893,760	\$ 4,049,510	\$ 4,211,491
Otros operaticos (Celulares - caja menor-contratacion)	\$ 12,000,000	\$ 12,480,000	\$ 12,979,200	\$ 13,498,368	\$ 14,038,303
Otros no estimados	\$ 11,000,000	\$ 12,480,000	\$ 12,979,200	\$ 13,498,368	\$ 14,038,303
<b>Total gastos operacionales</b>	<b>\$ 34,175,000</b>	<b>\$ 37,128,000</b>	<b>38613120</b>	<b>\$ 40,157,645</b>	<b>\$ 41,763,951</b>

**Tabla 20 Costos de ventas**

COSTOS DE VENTAS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gasolina	\$ 9,411,750	\$ 11,745,864	\$ 12,215,699	\$ 12,704,327	\$ 13,212,500
Peajes	\$ 1,650,000	\$ 2,059,200	\$ 2,141,568	\$ 2,227,231	\$ 2,316,320
Hospedajes	\$ 2,400,000	\$ 2,995,200	\$ 3,115,008	\$ 3,239,608	\$ 3,369,193
Comidas	\$ 4,000,000	\$ 4,992,000	\$ 5,191,680	\$ 5,399,347	\$ 5,615,321
Parqueaderos	\$ 1,000,000	\$ 100,000	\$ 104,000	\$ 108,160	\$ 112,486
<b>Total Gasros de ventas</b>	<b>\$ 18,461,750</b>	<b>\$ 21,892,264</b>	<b>22767954.56</b>	<b>\$ 23,678,673</b>	<b>\$ 24,625,820</b>

**Tabla 21 Gastos de personal**

SALARIOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Administrador	\$ 33,880,000	\$ 38,438,400	\$ 39,975,936	\$ 41,574,973	\$ 43,237,972
Vendedor 1	\$ 25,500,000	\$ 31,824,000	\$ 33,096,960	\$ 34,420,838	\$ 35,797,672
Vendedor 2	\$ 20,400,000	\$ 31,824,000	\$ 33,096,960	\$ 34,420,838	\$ 35,797,672
Auxiliar de Bodega	\$ 10,194,224	\$ 12,722,391	\$ 13,231,287	\$ 13,760,538	\$ 14,310,960
Honorarios Contador contratado por horas	\$ 4,200,000	\$ 4,368,000	\$ 4,542,720	\$ 4,724,429	\$ 4,913,406
<b>Total Salarios</b>	<b>\$ 90,324,224</b>	<b>\$ 119,176,791</b>	<b>123943862.6</b>	<b>\$ 128,901,617</b>	<b>\$ 134,057,682</b>

## 9.2 ASPECTOS FINANCIEROS

### 9.2.1 Supuestos generales

Para el I Análisis financiero se tienen las siguientes premisas:

- a. Compras hechas en Guangzhou – China
- b. Unidades mínimas por pedido y modelo: 500
- c. Unidades mínimas por estampado/color de tela: 50
- d. Comisión Agente China: 7% de la compra total
- e. Tasa de cambio: CNY / COP \$318.05
- f. Agenciamiento de carga por metro cubico: \$ 2.400.000 COP
- g. Metro cubico de vestido: Aproximadamente 1000 unidades
- h. Transporte Bogotá - Ibagué por metro cubico: \$100,000 COP
- i. Precio de venta al por mayor: \$32,000 (ambos modelos)
- j. Despacho al cliente final unitario promedio: \$750 COP
- k. Etiquetado por prenda en CNY: \$1
- l. Costo del galón de gasolina corriente es de: \$ 8.366 COP
- m. El costo promedio de un peaje es: \$ 7.500 COP
- n. Tiempo de tránsito desde que se pone la orden de compra hasta que se recibe en bodega en Ibagué: 2 meses
- o. Vincular 2 vendedores con vehículo cada uno.
- p. Aprobación de un crédito por \$ 70.000.000 COP, a 5 años, con tasa fija de 28.48 EA
- q. Se inician operaciones en enero del año 1
- r. Cálculos realizados con el Margen de Contribución unitario promedio, aun conociendo desde el estudio de mercados que el Modelo 1 se vende 9 % más que el modelo 2.

## 9.2.2 Balance general

Tabla 22 Balance General

BALANCE GENERAL PROYECTADO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>123,471,000.00</b>	<b>104,614,674</b>	<b>197,848,565</b>	<b>257,355,644</b>	<b>337,453,004</b>	<b>441,408,229</b>
Caja y Bancos	\$ 123,471,000	\$ 26,901,662	\$ 92,698,199	\$ 83,547,476	\$ 149,876,969	\$ 286,656,015
Cuentas por Cobrar		\$ 28,563,673	\$ 53,999,414	\$ 115,558,746	\$ 127,114,621	\$ 139,826,083
Inventarios		\$ 17,155,802	\$ 11,156,658	\$ 10,254,369	\$ 12,460,352	\$ 14,891,786
Ajuste al peso de inventarios		\$ 14,551	\$ 20,562	\$ 26,574	\$ 32,584	\$ 34,345
Pagados por anticipado		\$ 31,978,986	\$ 39,973,732	\$ 47,968,478	\$ 47,968,478	\$ -
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>-</b>	<b>5,805,333</b>	<b>3,310,667</b>	<b>816,000</b>	<b>408,000</b>	<b>-</b>
<b>Maquinaria y equipo</b>						
Sistema integrado de gestion (Facturacion, clientes e inventarios)	\$ -	\$ 900,000	\$ 900,000	\$ 900,000	\$ 900,000	\$ 900,000
Estanteria para bodega	\$ -	\$ 600,000	\$ 600,000	\$ 600,000	\$ 600,000	\$ 600,000
<b>Equipo de comunicaciones</b>						
Telefono celular Inteligente	\$ -	\$ 750,000	\$ 750,000	\$ 750,000	\$ 750,000	\$ 750,000
Impresora / Fax / Fotocopiadora	\$ -	\$ 930,000	\$ 930,000	\$ 930,000	\$ 930,000	\$ 930,000
Computador Portatil	\$ -	\$ 2,400,000	\$ 2,400,000	\$ 2,400,000	\$ 2,400,000	\$ 2,400,000
Licencia Microsoft Office	\$ -	\$ 900,000	\$ 900,000	\$ 900,000	\$ 900,000	\$ 900,000
Modem de Internet e instalacion de red	\$ -	\$ 200,000	\$ 200,000	\$ 200,000	\$ 200,000	\$ 200,000
<b>Muebles y enseres</b>						
Telefono fijo	\$ -	\$ 180,000	\$ 180,000	\$ 180,000	\$ 180,000	\$ 180,000
Escritorio	\$ -	\$ 900,000	\$ 900,000	\$ 900,000	\$ 900,000	\$ 900,000
Sillas de oficina	\$ -	\$ 540,000	\$ 540,000	\$ 540,000	\$ 540,000	\$ 540,000
(-)Depreciacion acumulada 3 años	\$ -	\$ (2,086,667)	\$ (4,173,333)	\$ (6,260,000)	\$ (6,260,000)	\$ (6,260,000)
(-) Depreciacion acumulada 5 años	\$ -	\$ (408,000)	\$ (816,000)	\$ (1,224,000)	\$ (1,632,000)	\$ (2,040,000)
<b>OTROS ACTIVOS</b>	<b>-</b>	<b>1,200,000</b>	<b>900,000</b>	<b>600,000</b>	<b>300,000</b>	<b>-</b>
Gastos de constitucion	\$ 1,500,000	\$ 1,500,000	\$ 1,500,000	\$ 1,500,000	\$ 1,500,000	\$ 1,500,000
(-)Amortizacion acumulada 5 años	\$ -	\$ (300,000)	\$ (600,000)	\$ (900,000)	\$ (1,200,000)	\$ (1,500,000)
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>123,471,000.00</b>	<b>111,620,007</b>	<b>202,059,232</b>	<b>258,771,644</b>	<b>338,161,004</b>	<b>441,408,229</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>-</b>	<b>15,002,050</b>	<b>62,648,045</b>	<b>68,845,085</b>	<b>81,677,605</b>	<b>102,396,962</b>
Impuestos por pagar	\$ -	\$ -	\$ 19,740,403	\$ 23,726,987	\$ 31,152,285	\$ 39,144,153
Iva por pagar	\$ -	\$ 15,002,050	\$ 42,907,642	\$ 45,118,099	\$ 50,525,320	\$ 63,252,809
<b>PASIVO LARGO PLAZO</b>	<b>70,000,000.00</b>	<b>62,912,607</b>	<b>53,004,396</b>	<b>40,175,243</b>	<b>23,564,055</b>	<b>1,587,807</b>
Obligaciones financieras	\$ 70,000,000	\$ 62,912,607	\$ 53,004,396	\$ 40,175,243	\$ 23,564,055	\$ 1,587,807
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>70,000,000.00</b>	<b>77,914,657</b>	<b>115,652,441</b>	<b>109,020,328</b>	<b>105,241,660</b>	<b>103,984,769</b>
<b>PATRIMONIO</b>	<b>53,471,000.00</b>	<b>33,705,350</b>	<b>86,406,791</b>	<b>149,751,315</b>	<b>232,919,343</b>	<b>337,423,459</b>
Capital social	\$ 53,471,000	\$ 53,471,000	\$ 53,471,000	\$ 53,471,000	\$ 53,471,000	\$ 53,471,000
Utilidades acumuladas	\$ -	\$ -	\$ (19,765,650)	\$ 32,935,791	\$ 96,280,315	\$ 179,448,343
Utilidades del periodo	\$ -	\$ (19,765,650)	\$ 52,701,442	\$ 63,344,524	\$ 83,168,028	\$ 104,504,116
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>53,471,000.00</b>	<b>33,705,350</b>	<b>86,406,791</b>	<b>149,751,315</b>	<b>232,919,343</b>	<b>337,423,459</b>
<b>ACTIVO = PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>123,471,000.00</b>	<b>111,620,007</b>	<b>202,059,232</b>	<b>258,771,644</b>	<b>338,161,004</b>	<b>441,408,229</b>

## 9.2.3 Estado de resultados

Tabla 23 Estado de resultados

ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDO					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por Ventas	\$ 285,636,728	\$ 539,994,142	\$ 577,793,732	\$ 635,573,105	\$ 699,130,416
(-) Devoluciones en ventas (0.2%)	\$ (571,273)	\$ (1,079,988)	\$ (1,155,587)	\$ (1,271,146)	\$ (1,398,261)
(-) Costo de la mercancía Vendida	\$ (142,724,575)	\$ (269,819,763)	\$ (288,707,147)	\$ (317,577,861)	\$ (349,335,647)
<b>Utilidad - Perdida Bruta</b>	<b>\$ 142,340,880</b>	<b>\$ 269,094,391</b>	<b>\$ 287,930,998</b>	<b>\$ 316,724,098</b>	<b>\$ 348,396,508</b>
<b>Gastos operacionales</b>					
Gastos de personal	\$ (90,324,224)	\$ (119,176,791)	\$ (123,943,863)	\$ (128,901,617)	\$ (134,057,682)
Gastos de ventas	\$ (18,461,750)	\$ (21,892,264)	\$ (22,767,955)	\$ (23,678,673)	\$ (24,625,820)
Otros gastos (Serv. Pub)	\$ (34,175,000)	\$ (37,128,000)	\$ (38,613,120)	\$ (40,157,645)	\$ (41,763,951)
- Depreciaciones	\$ (2,494,667)	\$ (2,494,667)	\$ (2,494,667)	\$ (408,000)	\$ (408,000)
- Amortizaciones	\$ (300,000)	\$ (300,000)	\$ (300,000)	\$ (300,000)	\$ (300,000)
<b>Utilidad - Perdida Operacional</b>	<b>\$ (3,414,760.50)</b>	<b>\$ 88,102,669.08</b>	<b>\$ 99,811,394.23</b>	<b>\$ 123,278,163.21</b>	<b>\$ 147,241,055.61</b>
<b>Gastos No Operacionales</b>					
Financieros	\$ (16,350,890)	\$ (15,660,825)	\$ (12,739,883)	\$ (8,957,850)	\$ (3,592,786)
<b>Utilidad - Perdida antes de impuestos</b>	<b>\$ (19,765,650)</b>	<b>\$ 72,441,844</b>	<b>\$ 87,071,511</b>	<b>\$ 114,320,313</b>	<b>\$ 143,648,270</b>
Impuesto sobre la renta (25%)	\$ -	\$ (18,110,461.02)	\$ (21,767,877.81)	\$ (28,580,078.30)	\$ (35,912,067.40)
Impuesto Cree (9%)	\$ -	\$ (1,629,941.49)	\$ (1,959,109.00)	\$ (2,572,207.05)	\$ (3,232,086.07)
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>\$ (19,765,650)</b>	<b>\$ 52,701,442</b>	<b>\$ 63,344,524</b>	<b>\$ 83,168,028</b>	<b>\$ 104,504,116</b>

## 9.2.4 Flujo de efectivo

Tabla 24 Flujo de efectivo proyectado

FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos</b>	<b>\$ 395,546,105.30</b>	<b>\$ 569,365,655.07</b>	<b>\$ 611,143,055.06</b>	<b>\$ 712,971,928.11</b>	<b>\$ 849,023,411.64</b>
Saldo Inicial	\$ -	\$ 26,901,662	\$ 92,698,199	\$ 83,547,476	\$ 149,876,969
Capital y prestamo	\$ 123,471,000				
Venta en efectivo	\$ 257,073,055	\$ 485,994,728	\$ 462,234,986	\$ 508,458,484	\$ 559,304,333
Ingresos cartera	\$ -	\$ 28,563,673	\$ 53,999,414	\$ 115,558,746	\$ 127,114,621
Iva Recaudado	\$ 15,002,050	\$ 27,905,592	\$ 2,210,456	\$ 5,407,221	\$ 12,727,489
<b>Gastos</b>	<b>\$ (368,644,442.96)</b>	<b>\$ (476,667,455.96)</b>	<b>\$ (527,595,578.97)</b>	<b>\$ (563,094,958.63)</b>	<b>\$ (562,367,396.43)</b>
salarios	\$ (90,324,224)	\$ (119,176,791)	\$ (123,943,863)	\$ (128,901,617)	\$ (134,057,682)
Gasto ventas	\$ (18,461,750)	\$ (21,892,264)	\$ (22,767,955)	\$ (23,678,673)	\$ (24,625,820)
Gastos Ss	\$ (34,175,000)	\$ (37,128,000)	\$ (38,613,120)	\$ (40,157,645)	\$ (41,763,951)
Fros	\$ (23,438,283)	\$ (25,569,036)	\$ (25,569,036)	\$ (25,569,036)	\$ (25,569,036)
Compra de inventario	\$ (159,894,928)	\$ (231,847,645)	\$ (247,837,138)	\$ (271,821,377)	\$ (303,800,362)
inv Pagado anticipado	\$ (31,978,986)	\$ (39,973,732)	\$ (47,968,478)	\$ (47,968,478)	\$ -
Acts fijos comprados	\$ (9,800,000)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Impuesto pagado	\$ -	\$ -	\$ (19,740,403)	\$ (23,726,987)	\$ (31,152,285)
Devs en Venats	\$ (571,273)	\$ (1,079,988)	\$ (1,155,587)	\$ (1,271,146)	\$ (1,398,261)
<b>Total</b>	<b>\$ 26,901,662</b>	<b>\$ 92,698,199</b>	<b>\$ 83,547,476</b>	<b>\$ 149,876,969</b>	<b>\$ 286,656,015</b>

## 9.2.5 Flujo de caja de financiación

Tabla 25 Flujo de caja, financiación

FLUJO DE CAJA DE FINANCIACION						
Rubro	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pretamo recibido	\$ (70,000,000)					
Pago prestamo		\$ 23,438,283	\$ 25,569,036	\$ 25,569,036	\$ 25,569,036	\$ 25,569,036
<b>Flujo de caja de deuda</b>	<b>\$ (70,000,000)</b>	<b>\$ 23,438,283</b>	<b>\$ 25,569,036</b>	<b>\$ 25,569,036</b>	<b>\$ 25,569,036</b>	<b>\$ 25,569,036</b>
Ahorro en impuestos			\$4,306,727	\$3,503,468	\$2,463,409	\$988,016
<b>FCF</b>	<b>\$ (70,000,000)</b>	<b>\$ 23,438,283</b>	<b>\$ 21,262,309</b>	<b>\$ 22,065,568</b>	<b>\$ 23,105,627</b>	<b>\$ 24,581,020</b>

## 9.2.6 Análisis del Punto de Equilibrio

La tabla 17 contiene el análisis de punto de equilibrio por cada modelo de vestido y también un análisis de punto de equilibrio partiendo del promedio entre ambos, que finalmente es el usado para todas las proyecciones financieras.

Para efectos de cálculos se estimó que las ventas serian 50% Mod.1 y 50% Mod. 2, aun sabiendo que de acuerdo al estudio de mercado el comportamiento será 59% Mod.1 y 41% Mod. 2. considerando que la diferencia de ese 9% no es relevante durante los 5 años analizados.

Dentro de este cálculo de Punto de equilibrio se encuentran ya incluido \$7.000.000 COP mensuales, que se exigen de parte de los inversionistas para poder pensar en iniciar este negocio.

**Tabla 26 Análisis del punto de equilibrio**

<b>ANALISIS PUNTO DE EQUILIBRIO</b>				
	<b>Mod 1</b>		<b>Mod 2</b>	
Precio \$ de Compra unitario (CNY)	\$	35	\$	38
Precio \$ de Compra (COP)	\$	11,132	\$	12,086
<b>Comision Agente China</b>	\$	779	\$	846
<b>Agenciamiento de carga</b>	\$	2,400	\$	2,400
<b>Transporte Bogota Ibague</b>	\$	100	\$	100
<b>Etiquetado</b>	\$	318	\$	318
<b>Despacho a cliente final</b>	\$	750	\$	750
<b>Total Costos relacionados al producto</b>	\$	4,347	\$	4,414
<b>Total Costo del producto (Costo compra + Costos directos)</b>	\$	15,479	\$	16,500
Precio de venta	\$	32,000	\$	32,000
- Costo directo	\$	15,479	\$	16,500
<b>MCU - Margen de contribucion unitario en COP</b>	\$	16,521	\$	15,500
<b>% Margen de Contribucion</b>		52%		48%
<b>Margen de contribucion promediado (50% / 50%) en COP</b>		\$15,989.49		
<b>% Margen de contribucion promediado (50% / 50%)</b>		50%		
<b>Costos Fijos de la operacion mensual</b>	\$	23,035,597	\$	23,035,597
<b>Punto de equilibrio en Unidades</b>	\$	1,394	\$	1,486
<b>PE en COP</b>	\$	44,618,372	\$	47,557,249
<b>Punto de Equilibrio en unidades</b> (Basado MCU promediado)		1440.24		
<b>Punto de Equilibrio en COP</b> (Basado en MCU promediado) Asumimos que M1 y M2 se vendieran en iguales proporciones		\$ 46.087.810.23		

### 9.3 INDICADORES FINANCIEROS

El modelo de negocio planteado está planteado y proyectado a 5 años, y su factibilidad financiera está respaldada por los estados contables preparados y por los siguientes indicadores financieros.

#### 9.3.1 Indicadores Financieros de Endeudamiento

Disminuyen en la medida que transcurre los años de operación, dado que no está proyectado adquirir más deuda en el horizonte de tiempo analizado.

### Razón deuda patrimonio

Razón Deuda Patrimonio		Deuda L P Patrimonio				
Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
\$ 70,000,000.00	\$ 62,912,607.00	\$ 53,004,396.00	\$ 40,175,243.00	\$ 23,564,055.00	\$ 1,587,807.00	
\$ 53,471,000.00	\$ 33,705,349.50	\$ 86,406,791.07	\$ 149,751,315.48	\$ 232,919,343.34	\$ 337,423,459.48	
131%	187%	61%	27%	10%	0%	

### 9.3.2 Indicadores Financieros Rentabilidad

#### Margen de utilidad neta

Se identifica que el margen de utilidad incrementa discretamente, aun cuando se hallan logrado mayores eficiencias, escalabilidad en las operaciones y uso más cercano al 100% de la capacidad instalada; esto deviene básicamente a que para efectos de análisis y partiendo nuevamente de una perspectiva muy conservadora, los costos operativos se han incrementado año tras año a una tasa uniforme del 4%, pero el precio de venta de los diferentes modelos se dejó estático.

Margen de Utilidad Neta		EBIT * (1 - T) Ingresos por Ventas				
Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
\$ -	\$ (2,475,701)	\$ 63,874,435	\$ 72,363,261	\$ 89,376,668	\$ 106,749,765	
	\$ 285,636,728	\$ 539,994,142	\$ 577,793,732	\$ 635,573,105	\$ 699,130,416	
	-1%	12%	13%	14%	15%	

#### Rentabilidad económica del proyecto (ROI)

De cada 100 COP invertidos, se obtienen A1 - 44\$, A2 -\$39, A3-36 \$, A4-33 \$ antes de impuesto e intereses, indicando que a partir del año 2 el negocio renta por encima del 33%.



Rentabilidad Económica del proyecto	Utilidad Bruta		ROI			
	Activos					
Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
\$	(3,414,760)	\$ 88,102,669	\$ 99,811,394	\$ 123,278,163	\$ 147,241,056	
\$ -	\$ 111,620,007	\$ 202,059,232	\$ 258,771,644	\$ 338,161,004	\$ 441,408,229	
	-3%	44%	39%	36%	33%	

### Rentabilidad sobre los Activos

Rentabilidad sobre los activos	Utilidad del Ejercicio		ROA			
	Activos					
Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
\$	(19,765,650)	\$ 52,701,442	\$ 63,344,524	\$ 83,168,028	\$ 104,504,116	
\$ -	\$ 111,620,007	\$ 202,059,232	\$ 258,771,644	\$ 338,161,004	\$ 441,408,229	
	-18%	26%	24%	25%	24%	

### Rentabilidad sobre el Patrimonio

Rentabilidad del Patrimonio	Utilidad del Ejercicio		ROE			
	Patrimonio					
Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
\$	(19,765,650)	\$ 52,701,442	\$ 63,344,524	\$ 83,168,028	\$ 104,504,116	
\$ -	\$ 33,705,350	\$ 86,406,791	\$ 149,751,315	\$ 232,919,343	\$ 337,423,459	
	-59%	61%	42%	36%	31%	

### Tasa Interna de Retorno IRR del Proyecto

La tasa interna de retorno, según las proyecciones de desempeño del negocio son del 29%, sugiriendo que el negocio devuelve el capital invertido más ganancias adicionales.

## Tasa Interna de Retorno IRR del Inversionista

La tasa interna de retorno para el inversionista, según las proyecciones de desempeño del negocio son del 37%, indicando que recuperara la inversión y tendrá buen margen de rentabilidad.

## Valor presente Neto

Habiendo consultado las tasas de rendimiento ofrecidas para inversión en productos financieros de bajo riesgo, se identificó que la mayor tasa de retorno en el mercado es la de los TES, inferior al 8%. Y que el riesgo para este negocio es aceptable. Por estas razones y algunas consultas en el mercado, se determina que una tasa de oportunidad del 16%, es tentativa para el inversionista.

EL VPN para el inversionista de acuerdo con el monto de su inversión, tendrá una tasa de rentabilidad superior a la tasa de descuento exigida (16%)

EL VPN evaluando el proyecto en su integralidad, Según la TIR , la VNP del proyecto podría reistir tasas hasta del 28 % y aun así seguir siendo viable.

Flujo de Caja Libre						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
+ Ingresos		\$285,636,728	\$539,994,142	\$577,793,732	\$635,573,105	\$699,130,416
- Costo de las ventas en efectivo.		\$ 142,724,574.59	\$ 269,819,763.11	\$ 288,707,146.53	\$ 317,577,861.18	\$ 349,335,647.30
- Depreciación.		\$ 2,494,666.67	\$ 2,494,666.67	\$ 2,494,666.67	\$ 408,000.00	\$ 408,000.00
- Gastos de administración y ventas.		\$ 142,960,973.50	\$ 178,197,054.93	\$ 185,324,937.13	\$ 192,737,934.61	\$ 200,447,451.99
= Utilidad operacional.		\$ (2,543,487.04)	\$ 89,482,657.36	\$ 101,266,981.69	\$ 124,849,309.42	\$ 148,939,316.44
- Impuestos ajustados a la operación.			\$ 24,607,730.77	\$ 27,848,419.96	\$ 34,333,560.09	\$ 40,958,312.02
Utilidad neta Operativa después de Impuestos.		\$ (2,543,487.04)	\$ 64,874,926.59	\$ 73,418,561.72	\$ 90,515,749.33	\$ 107,981,004.42
+ Depreciación.		\$ 2,494,666.67	\$ 2,494,666.67	\$ 2,494,666.67	\$ 408,000.00	\$ 408,000.00
= Flujo de caja bruto.		\$ (5,038,153.71)	\$ 62,380,259.92	\$ 70,923,895.06	\$ 90,107,749.33	\$ 107,573,004.42
- Inversión en activos fijos bruta.		\$ 8,300,000.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- Variación en capital de trabajo.		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>= Flujo de caja libre-(proyecto puro)</b>	<b>\$(122,730,181)</b>	<b>\$ (13,338,153.71)</b>	<b>\$ 62,380,259.92</b>	<b>\$ 70,923,895.06</b>	<b>\$ 90,107,749.33</b>	<b>\$ 107,573,004.42</b>
+ Desembolsos de nuevos créditos.		0				
- Amortización de créditos.		\$ 7,087,393.00	\$ 9,908,211.00	\$ 12,829,153.00	\$ 16,611,186.00	\$ 21,976,250.00
- Intereses después de impuestos.		\$ 11,854,395.25	\$ 11,354,098.13	\$ 9,236,415.18	\$ 6,494,441.25	\$ 2,604,769.85
<b>= Flujo de caja para los accionistas.</b>	<b>\$ (52,730,181)</b>	<b>\$ (32,279,941.96)</b>	<b>\$ 41,117,950.79</b>	<b>\$ 48,858,326.88</b>	<b>\$ 67,002,122.08</b>	<b>\$ 82,991,984.57</b>
<b>VPN Proyecto</b>	<b>\$ 42,211,711</b>					
Costo del capital promedio ponderado	19%					
Inversión Inicial	\$(122,730,181)					
<b>VPN Inversionista</b>	<b>\$57,819,320.40</b>					
Costo del capital promedio ponderado	16%					
Inversión Inicial	\$( 52,730,181)					
<b>IRR Proyecto</b>	<b>29%</b>					
<b>IRR Inversionista</b>	<b>37%</b>					

## Costo promedio ponderado de capital

<b>Costo Promedio ponderado K</b>	$WACC = K_e \frac{CAA}{CAA + D} + K_d(1 - T) \frac{D}{CAA + D}$			
	Costo de oportunidad	16%	Costo deuda	21%
	Aporte socios	52,730,181	Deuda a Banco	70,000,000
<b>WACC</b>	<b>19%</b>			

A continuación algunas tablas tomadas para respaldar el 16% tomado como base para proyectar flujos fuente de cálculo del VPN.

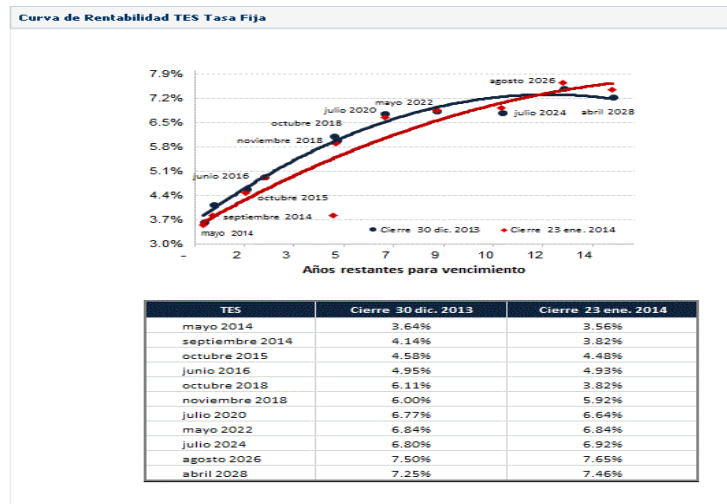
**Tabla 27 Tasa CDT**

**Tasas de captación semanales - DTF, CDT 180 días, CDT 360 días y TCC**  
Últimos datos cargados al sistema

Semana del 27/01/2014 al 02/02/2014	
	Tasa de interés - efectiva anual
Tasa de interés de los certificados de depósito a término 90 días (DTF)	4,03%
Tasa de interés de los certificados de depósito a término 180 días (CDT180)	4,32%
Tasa de interés de los certificados de depósito a término 360 días (CDT360)	4,69%
Tasa de interés de las corporaciones financieras (TCC)	3,04%

**Fuente:** cálculos Banco de la República con información proveniente de la Superintendencia Financiera (<http://www.superfinanciera.gov.co/>).

**Tabla 28 Tasa TES**



Fuente: Tesorería Banco de Bogotá - SEN

#### 9.4 .FUENTES DE FINANCIACION

Para iniciar operaciones y hacer las primeras importaciones de inventario se requieren \$ 122.730.181 COP, y se financiaran con un préstamo por \$70.000.000 COP a 5 años, y el restante con recursos propios por \$52.730.181 COP

Fuentes de Financiacion		
Fuente	Valor	%
Aporte de los accionistas	\$ 52,730,181	43%
Credito bancario	\$ 70,000,000	57%
<b>Total requerido</b>	<b>\$ 122,730,181</b>	

Comportamiento del préstamo bancario. Proyectado con tasa de préstamo de consumo de 29.48%, lo cual sería un escenario pesimista, pues es una tasa no competitiva, si está destinada a un proyecto de inversión.

Tabla 29 Comportamiento del préstamo Bancario

Periodo	Capital	Intereses	Saldo
Año 1	\$7,087,393	\$16,350,890	\$62,912,608
Año 2	\$9,908,211	\$15,660,825	\$53,004,396
Año 3	\$12,829,153	\$12,739,883	\$40,175,243
Año 4	\$16,611,186	\$8,957,850	\$23,564,055
Año 5	\$21,976,250	\$3,592,786	\$0
<b>Total</b>	<b>\$68,412,193</b>	<b>\$57,302,234</b>	<b>\$179,656,302</b>

Nota: La última cuota del préstamo se paga en el año 6.

## 9.5 EVALUACION FINANCIERA

El negocio es financieramente viable en respuesta a todas las variables encontradas durante el periodo de investigación, se espera lograr una demanda gradualmente creciente durante el horizonte de proyectado.

El modelo propuesto resulta ser muy liquido por no tener altas sumas invertidas en activos fijos no generadores de liquidez, por el contrario el 75% de la inversión inicial es invertido en inventario que es un activo de fácil monetización.

La rentabilidad que se espera que genera la inversión es del 24%, 6 puntos por encima del costo promedio ponderado del capital y 8 puntos arriba del costo de oportunidad estimando.

El valor Presente Neto del proyecto en cinco (5) años es de **\$35.667.108** a una tasa de descuento de 16%, lo cual indica que le proyecto aporta riqueza por encima de la tasa que se exige.

El ROE (rentabilidad del patrimonio) presenta números positivos a partir del segundo año de operación, y disminuye gradualmente al pasar los periodos de análisis, básicamente como respuesta al incremento del patrimonio acumulativamente ciclo a ciclo.

La inversión inicial es recuperada en su totalidad en el primer trimestre del año 3 de operaciones, cabe resaltar que el inversionista principal como condición apremiante para el desarrollo de este proyecto, exigió \$ 7.000.000 COP mensuales (incluidos dentro del cálculo de punto de equilibrio).

## 10. RIESGOS Y PLANES DE ACCION

Muchos negocios fracasan por no estar preparados para enfrentar los riesgos y movildades del entorno que surgen en el día a día de cualesquier operación. Usualmente estos riesgos no son planteados, ni se consideran al proyectar un negocio y cuando llegan, también llega el fracaso. Por ello es importante no lanzarse al proyecto sin mirar también los factores de riesgo y plantear algunas opciones previas de respuesta.

En el actual modelo económico “mundialización de la economía” todo es perennemente cambiante, las monedas, los mercados, los poderes, las leyes, los relacionamientos, y esto exige una movilidad permanente en los negocios y empresas para adaptarse rápidamente, exige una alta capacidad de resiliencia.

“La resiliencia estratégica no es cuestión de reaccionar ante una crisis única o recuperarse de un revés. Se trata de anticipar y adaptarse continuamente a las tendencias profundas y de largo plazo que puedan interferir con la capacidad de generar utilidades. Se trata de tener la capacidad de cambiar antes que la necesidad de hacerlo llegue a ser obvia. Para prosperar en tiempos turbulentos, las empresas deben llegar a ser tan eficientes en la renovación como lo son en la producción de sus actuales productos y servicios”<sup>5</sup>

Es imposible reaccionar y adaptarse, si no se piensa anticipadamente en los posibles riesgos, o nuevos paradigmas y en el cómo enfrentarlos. Cuando se diseña el negocio, es importante plantearse también la pregunta: ¿y qué pasa si esto no resulta como se planifica?, ¿qué pasa si cambian los supuestos?, ¿qué pasa si?

Para el presente negocio, haciendo un poco de prospectiva, se visualiza una importante lista de riesgos que se pueden clasificar en 5 grupos

---

<sup>5</sup> <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1433581>, el 28 de enero de 2014

1. Riesgos operativos: operación logística en puertos, y en transportes y conversión de unidad de producción a unidad de consumo, devoluciones, Obsolescencia tecnológica, desabastecimiento de las tiendas en las temporadas especiales, obsolescencia de inventario.
2. Riesgos financieros: modificación desfavorable de las tasas, la inflación por encima de lo esperado, del valor de la moneda, baja recuperación de cartera, incremento de los costos, bajas ventas.
3. Riesgos estratégicos: obsolescencia del modelo de negocio, cada cliente puede pedir su producto con su tecnología, directamente al proveedor.
4. Riesgos legales: incertidumbre, modificación de regulaciones, mundialización de los aspectos legales, imposiciones nuevas, protección de ambiente, más exigencias para PYMES
5. Riesgos de mercado. Incremento de competidores por las oportunidades con este tipo de producto, cambio del gusto del cliente, cambio de la moda, ubicación imperfecta, envejecimiento de la población, cambios en la demanda.

Reconociendo estas presiones que puede enfrentar este tipo de negocio, y para que no solo se logre el cumplimiento de este negocio tal y como está planteado, si no que permita crecer y sostenerse, logrando un importante nivel de competitividad y permanencia en el tiempo, se plantea enfrentar estos retos, desde el inicio mismo de la operación, con las siguientes acciones y planteamientos:

1. Definir como estrategia que al fin de cada año, se repiensa totalmente el negocio, para identificar el movimiento estratégico defensivo u ofensivo que se debe llevar a cabo en todas las dimensiones del negocio: administrativa,

operativa, control, logístico, producto y mercado e introducir con disciplina, pero agilidad los cambios obligados.

2. Identificar las perspectivas futuras de los consumidores finales, que tanto esperan en la distribución de ropa, en cuanto a cercanía, tiempo de respuesta, personalización de producto.

3. Indicadores logísticos, y sensores que permitan medir permanentemente, el comportamiento de la operación, del consumidor, la salud financiera, el comportamiento de la competencia y el entorno mundial

3. Definir desde las primeras ventas los niveles de servicio de acuerdo a la tipología de cliente, según sus requerimientos y sus tendencias en compras por internet y otros canales.

4. Pensar en crear redes colaborativas, o alianzas, con las tiendas y otros proveedores de ellas, para optimizar costos de transporte y operación.

5. Uso de tecnologías modernas para el relacionamiento con clientes, proveedores.

6. El tipo de negocio y de producto siempre da opción de remates y bajas de precio para recuperar algo del capital, entonces debe aprovecharse siempre que se tenga un alto riesgo de pérdida por quietud de inventario

Como gran estrategia, se plantea la sensorización permanente de las variables riesgo, y la reunión anual entre inversionista, los componentes de la empresa, y clientes importantes, para tomar decisiones con responsabilidad social, de permanencia y sostenibilidad.



## 11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Como resultado de todo el análisis y evaluación realizado se puede concluir:

1. El negocio es viable económicamente y su riesgo inicial de inversión no es crítico
2. El producto se acomoda al tipo de mercado al que piensa dirigirse, es accesible en precios y en ubicación y a la tipología de la población.
3. El proceso operativo es sencillo, sin altos riesgos de daño o envejecimiento del producto, y su nivel de obsolescencia es muy bajo, dado que es un producto considerado clásico de moda.
4. Si el proyecto se aplica como está diseñado, con sencillez en sus procesos, sin la ambición a llenarse de productos y referencias rápidamente, y con moderada operación esto permitirá flexibilidad para cambiar y adaptarse a cambios de entorno y no poner en riesgo el patrimonio.
5. Se recomienda aplicar con juicio y disciplina, la sensorización y evaluación de riesgos planteada en el capítulo 10.
6. Para negocios iniciando es importante que se controle con mucha fuerza el inventario, para no comprometer los recursos líquidos en capitales inactivos.

## 12. BIBLIOGRAFIA y CYBERGRAFIA

*Brealey, Richard A. y Stewart C. Myers* (1996), 'Fundamentos de Financiación Empresarial, McGraw-Hill (Capítulos 16)

*Pascale, Ricardo* (1992), 'Decisiones Financieras', Ediciones Macchi, Buenos Aires (Capítulo 19, 20)

COLOMBIA. MINISTERIO DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO. DECRETO 2685 DE 1999, (Diciembre 28). Por el cual se modifica la Legislación Aduanera. Diario Oficial No. 43.834, del 30 de diciembre de 1999.

DIAN. Consultas Arancel. Servicios en línea Muisca. (en línea). 2014. (citado enero 30 de 2014). Disponible en internet: <https://muisca.dian.gov.co/WebArancel/DefMenuConsultas.faces>

HABITOS DE CONSUMO EN COLOMBIA. Mujeres. (en línea). 2014. (citado enero 30 de 2014). Disponible en internet. <http://www.sura.com/blogs/mujeres/habitos-consumo-colombia.aspx>

INVESTIGACIONES DE CONSUMO. (en línea) 2013. (citado enero 30 de 2014) disponible en internet. <http://www.raddar.net/>

MERCADOS POTENCIALES. POBLACION. (en línea). 2014. Obtenido de diferentes estadísticas en. <http://www.dane.gov.co/>

OBSERVATORIO DE MODA. INEXMODA RADDAR. (en línea). 2014. (citado enero 30 de 2014). Disponible en internet. <http://www.inexmoda.org.co/>

RESILENCIA. (en línea). 2014. (citado enero 30 de 2014). Disponible en internet. <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1433581>