



UNIVERSIDAD CATÓLICA
de Colombia

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE
CAMISETAS Y CAMISETAS DE TIRANTES EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ

CARLOS ALBERTO RODRIGUEZ MORALES
ALEXANDER RIVERA PERDOMO

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE COLOMBIA
FACULTAD DE INGENIERÍA
PROGRAMA DE INGENIERIA INDUSTRIAL
ALTERNATIVA EMPRENDIMIENTO
BOGOTÁ
2019



PLAN DE NEGOCIOS PARA LA COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE
CAMISETAS Y CAMISETAS DE TIRANTES EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ

CARLOS ALBERTO RODRIGUEZ MORALES
ALEXANDER RIVERA PERDOMO

Trabajo de Grado para optar al título de Ingeniero Industrial

Director
NELSON MANOTAS
Ingeniero Industrial

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE COLOMBIA
FACULTAD DE INGENIERÍA
PROGRAMA DE INGENIERIA INDUSTRIAL
ALTERNATIVA EMPRENDIMIENTO
BOGOTÁ
2019



Atribución 2.5 Colombia (CC BY 2.5 CO)

This is a human-readable summary of (and not a substitute for) the [license](#).

[Advertencia](#)



Usted es libre para:



Compartir — copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato

Adaptar — remezclar, transformar y crear a partir del material

Para cualquier propósito, incluso comercialmente

El licenciante no puede revocar estas libertades en tanto usted siga los términos de la licencia

Bajo los siguientes términos:



Atribución — Usted debe darle crédito a esta obra de manera adecuada, proporcionando un enlace a la licencia, e indicando si se han realizado cambios. Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que usted o su uso tienen el apoyo del licenciante.

No hay restricciones adicionales — Usted no puede aplicar términos legales ni medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros hacer cualquier uso permitido por la licencia.

Aviso:

Usted no tiene que cumplir con la licencia para los materiales en el dominio público o cuando su uso esté permitido por una excepción o limitación aplicable.

No se entregan garantías. La licencia podría no entregarle todos los permisos que necesita para el uso que tenga previsto. Por ejemplo, otros derechos como relativos a publicidad, privacidad, o derechos morales pueden limitar la forma en que utilice el material.

Nota de Aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Bogotá, 28, Noviembre, 2019

DEDICATORIA

El presente trabajo es dedicado a Dios de manera especial, y a mi familia y compañeros, aquellas personas que hicieron esto posible aportando tiempo y conocimientos.

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a Dios por habernos permitido la salud y así poder culminar con éxito estos estudios, también a nuestras familias, Esposas, padres, profesores y compañeros que con sus aportes hicieron posible la realización y cumplimiento de todos los objetivos propuestos.

CONTENIDO

| | |
|--|----|
| INTRODUCCIÓN | 16 |
| 1. GENERALIDADES | 17 |
| 1.1 Antecedentes | 17 |
| 1.2 Planteamiento del Problema | 20 |
| 1.2.1 Descripción del problema | 20 |
| 1.2.2 Formulación del problema | 20 |
| 1.3 Objetivos | 20 |
| 1.3.1 Objetivo general | 20 |
| 1.3.2 Objetivos Específicos | 21 |
| 1.4 Justificación | 21 |
| 1.5 Delimitación | 21 |
| 1.5.1 Espacio | 21 |
| 1.5.2 Tiempo | 21 |
| 1.5.3 Contenido | 21 |
| 1.5.4 Alcance | 22 |
| 1.6 Marco Referencial | 22 |
| 1.6.1 Marco Teórico | 22 |
| 1.6.2 Marco legal. | 33 |
| 1.7 Metodología | 35 |
| 1.7.1 Tipo de Estudio | 35 |
| 1.7.2 Fuentes de Información. | 35 |
| 1.8 Diseño Metodológico | 38 |
| | |
| 2. ESTUDIO DE MERCADO | 39 |
| 2.1 Segmentación del Mercado. | 41 |
| 2.2 Análisis oferta | 43 |
| 2.3 Análisis demanda. | 46 |
| 2.4 Análisis del mercado. | 49 |
| 2.6 Cinco fuerzas de Porter. | 53 |
| 2.6.1 Amenaza entrada nuevos competidores. | 54 |
| 2.6.2 Poder de negociación de los compradores. | 55 |
| 2.6.3 Poder de los proveedores. | 55 |
| 2.6.4 Productos sustitutos. | 55 |
| 2.6.5 Rivalidad entre los competidores. | 56 |
| 2.7 Matriz POAM. | 56 |
| 2.8 Matriz CANVAS. | 57 |
| 2.8.1 Misión | 58 |
| 2.8.2 Visión | 59 |
| 2.9 Análisis matriz Pestel. | 59 |
| 2.9.1 Factores Políticos. | 60 |
| 2.9.2 Factores Económicos. | 60 |
| 2.9.3 Factores Sociales | 61 |
| 2.9.4 Factores Tecnología. | 61 |

| | |
|---|----|
| 2.9.5 Factores Entorno/Ecología. | 62 |
| 2.9.6 Factores Legales. | 62 |
| 2.9.7 Resumen matriz PESTEL. | 63 |
| 2.10 Estrategia de Mercadeo | 64 |
| 2.10.1 Estrategia de producto. | 65 |
| 2.10.2 Estrategia de Precio. | 65 |
| 2.10.3 Estrategia de distribución. | 65 |
| 2.10.4 Estrategia de promoción. | 65 |
| 2.10.5 Localización del proyecto | 66 |
| 2.10.6 Tamaño del proyecto | 67 |
| 2.10.7 Estrategia de servicio. (POST-VENTA). | 67 |
| | |
| 3. ESTUDIO FINANCIERO | 68 |
| 3.1 Aportes Socios. | 68 |
| 3.2 Balance inicial del proyecto | 69 |
| 3.3 Estado de resultados | 70 |
| 3.4 Balance general | 71 |
| 3.5 Costos y gastos fijos | 71 |
| 3.6 Costos y gastos variables | 72 |
| 3.7 Ingresos potenciales | 72 |
| 3.8 Ventas proyectadas. | 72 |
| 3.9 Punto de equilibrio. | 73 |
| 3.10 Nómina mensual. | 75 |
| 3.11 Gastos Mensuales. | 75 |
| 3.11.1. Registro mensual de elementos de cafetería y aseo | 75 |
| 3.11.2 Gastos de útiles y papelería para la oficina | 76 |
| 3.12 Flujo de caja mensual | 76 |
| 3.13 Estado de resultados operación año 1. | 77 |
| 3.14 Balance general año 1. | 78 |
| | |
| 4. ANALISIS FINANCIERO | 79 |
| 4.1 Razones Financieras: | 79 |
| 4.1.1 Razones de Liquidez | 79 |
| 4.1.2 Indicadores de Endeudamiento | 79 |
| 4.1.3 Apalancamiento | 80 |
| 4.1.4 Rotación de activos | 80 |
| 4.1.5 Margen de utilidad neta | 80 |
| 4.2.1 Escenario probable | 83 |
| 4.2.2 Escenario Pesimista | 87 |
| | |
| CONCLUSIONES | 92 |
| | |
| BIBLIOGRAFIA | 93 |

LISTA DE TABLAS

| | Pag. |
|---|------|
| Tabla 1. Diseño Metodológico | 38 |
| Tabla 2. Mercado | 39 |
| Tabla 3. Producción Camisetas Algodón y Fibras Sintéticas. (Miles de Pesos) | 40 |
| Tabla 4. Indicadores demográficas Bogotá 2005 – 2020. | 41 |
| Tabla 5. Fabricacion productos textiles. | 43 |
| Tabla 6. Análisis Oferta | 44 |
| Tabla 7. Pronostico oferta | 44 |
| Tabla 8. Índices comercio al por mayor a nivel nacional. | 48 |
| Tabla 9. Análisis de mercado potencial. | 49 |
| Tabla 10. Índices de comercio al por menor | 50 |
| Tabla 11. Matriz POAM. | 57 |
| Tabla 12. CANVAS EMPRESA TEXTIL CARLORD S.A.S | 58 |
| Tabla 13. Determinación factores de impacto matriz PESTEL. | 59 |
| Tabla 14. Valores impacto matriz PESTEL | 60 |
| Tabla 15. Factores Políticos, matriz PESTEL. | 60 |
| Tabla 16. Factores Económicos matriz PESTEL | 61 |
| Tabla 17. Factores Sociales matriz PESTEL | 61 |
| Tabla 18. Factor Tecnología matriz PESTEL | 62 |
| Tabla 19. Factores Entorno/Ecología matriz PESTEL. | 62 |
| Tabla 20. Factores legales matriz PESTEL | 63 |
| Tabla 21. Resumen Matriz PESTEL. | 63 |
| Tabla 22. Aportes Socios. | 68 |
| Tabla 23. Contabilidad Inicial. | 68 |
| Tabla 24. Balance inicial de operaciones. CARLORD. | 69 |
| Tabla 25. Estado resultados constitución de la empresa. | 70 |
| Tabla 26. Balance general inicio operaciones CARLORD. | 71 |
| Tabla 27. Costos y gastos fijos mensuales operación CARLORD. | 71 |
| Tabla 28. Costos y gastos variable mensuales operación CARLORD | 72 |
| Tabla 29. Ingresos potenciales CARLORD | 72 |
| Tabla 30. Ventas proyectadas a cinco años | 73 |
| Tabla 31. Estimación precio unitario producto | 73 |
| Tabla 32. Datos calculo punto de equilibrio año 1 | 74 |
| Tabla 33. Consumo mensual aseo y cafetería | 76 |
| Tabla 34. Consumo mensual útiles y papelería | 76 |
| Tabla 35. Estado resultados CARLORD año 1 | 77 |
| Tabla 36. Balance general CARLORD año 1 | 78 |
| Tabla 37. Razones de liquidez | 79 |
| Tabla 38. Razones de Endeudamiento | 79 |
| Tabla 39. Razón Apalancamiento | 80 |
| Tabla 40. Razón Rotación activos. | 80 |
| Tabla 41. Razón Margen utilidad neta. | 81 |

| | |
|--|----|
| Tabla 42. Indicadores de rentabilidad | 81 |
| Tabla 43. Escenarios | 82 |
| Tabla 44. Flujo de caja anual escenario probable | 84 |
| Tabla 45. Estado de resultados escenario probable | 85 |
| Tabla 46. Balance general escenario probable | 86 |
| Tabla 47. Análisis Escenario Probable | 72 |
| Tabla 48. Flujo de caja anual escenario pesimista | 88 |
| Tabla 49. Estado de resultados escenario pesimista | 89 |
| Tabla 50. Análisis escenario pesimista | 90 |
| Tabla 51. Análisis escenario optimista | 91 |

LISTA DE FIGURAS

| | Pág. |
|---|------|
| Figura 1. Producción Interna - Textil y Confecciones | 17 |
| Figura 2. Índice Produccion de prendas de Vestir en Colombia | 18 |
| Figura 3. Ventas - Textil y Confecciones | 18 |
| Figura 4. Índice de Venta de prendas de Vestir | 19 |
| Figura 5. Segmentacion mercado compradores Bogota | 42 |
| Figura 6. Participación sector confecciones | 45 |
| Figura 7. Número de empresas sector 2012-2017 | 45 |
| Figura 8. Ventas sector mayorista | 46 |
| Figura 9. Ventas sector minorista | 47 |
| Figura 10. Las actividades económicas más comunes entre los empresarios en Colombia | 53 |
| Figura 11. Las cinco fuerzas de Porter | 54 |
| Figura 12. Matriz PESTEL | 64 |
| Figura 13. Punto de equilibrio. | 75 |

LISTA DE IMÁGENES

| | Pag. |
|--|------|
| Imagen 1. Mapa de Ubicación. Tomada de google map | 66 |
| Imagen 2. Fotografía del sector de comercio tomada de google map | 66 |

LISTA DE ANEXOS.

- Anexo 1. Nómina mensual Administración y Ventas
- Anexo 2. Flujo de caja mensual año 1
- Anexo 3. Flujo de caja anual años 1 – 5
- Anexo 4. Costos y gastos fijo y variables años 1 – 5
- Anexo 5. Entrevistas realizadas
- Anexo 6. Encuesta realizada
- Anexo 7. Certificado de Cámara de Comercio

GLOSARIO

CAMISETA DE TIRANTES: Es un tipo de camiseta sin mangas en Colombia se conoce como esqueleto.

DOFA: Es una herramienta analítica la cual permite realizar un estudio con la información que se tiene de un negocio, permite analizar debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.

MERCADO: Lugar con personas donde existe una oferta o una demanda de un producto determinado.

MERCADO POTENCIAL: Lugar conformado con personas las cuales aún no consumen el producto, más sin embargo tienen un potencial para consumirlo.

PLAN DE NEGOCIO: Es un documento donde se encuentra una forma de estructurar un plan de negocio, el cual contiene información sobre el análisis de mercados y las diversas estrategias que ayudaran a desarrollar el negocio con éxito. El plan de negocio es uno de los más importantes elementos en la creación de una empresa. Es el plan el que ayuda a plasmar las ideas sueltas que se generan por parte de un emprendedor al momento de crear el proyecto de empresa.

SEGMENTACIÓN: Es un proceso que se realiza para dividir un mercado en características que comparten los integrantes.

UBICACIÓN ESTRATÉGICA: Lugar donde se ubica una organización porque se ha logrado sacar el máximo provecho de esta localización en cuanto a costos, participación del mercado, y ventaja competitiva.

PLAN DE NEGOCIO PARA LA COMERCIALIZACION Y DISTRIBUCION DE CAMISETAS Y CAMISETAS DE TIRANTES EN LA CIUDAD DE BOGOTA

Resumen

El presente trabajo tuvo como objetivo formular un plan de negocio para una empresa de comercialización y distribución de camisetas y camisetas de tirantes novedosas en la ciudad de Bogotá.

Mediante este proyecto se lleva a cabo el plan de negocio para camisetas y camisetas de tirantes para lo cual la comercialización y distribución será realizada por la empresa ya que es necesaria para así poder garantizar un buen servicio que conlleve a la satisfacción de las expectativas de los clientes y lograr una participación competitiva en el mercado con expectativas ambiciosas para el lucro y sostenibilidad económica de la compañía.

Palabras claves: camiseta, camiseta de tirantes, plan de negocio, estudio de mercado, estudio técnico, estudio financiero.

Abstrac

The purpose of this work was to formulate a business plan for a company producing, marketing and distributing t-shirts and t-shirts with innovative suspenders in the city of Bogotá.

Through this project the business plan for t-shirts and tank tops is carried out for which its production will be carried out under own standards through own plant and / or third parties, the marketing and distribution is carried out by the company as it is necessary in order to guarantee a good service that leads to the satisfaction of customer expectations and achieve a competitive participation in the market with ambitious expectations for profit and economic sustainability of the company.

Keywords: shirt, tank top, business plan, market study, technical study, financial study.

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto nace con el objeto de crear un plan de negocio de camisetas y camisetas de tirantes, en la ciudad de Bogotá, de tal forma que se pueda plasmar, establecer y ejecutar ideas innovadoras desarrollando las habilidades que poseen los emprendedores y poder introducir dichas ideas en el mercado, para ello se utilizarán diversas estrategias que contextualizan al marketing y el proceso de planificación que involucran al tema en mención.

Se planea diseñar un plan de negocios exitoso donde la comercialización y distribución será realizada directamente por la empresa, ya que se pretende garantizar un buen servicio que satisfaga las expectativas de los clientes y poder participar en el mercado siendo competitivos, con altas expectativas para la compañía. La motivación y la ejecución del plan de negocios lograrán crear y establecer formalmente la empresa **CARLORD SAS**, ubicada en la calle 11 N° 10-57 ofc.303, centro de Bogotá.

En el primer capítulo se relacionan las generalidades del proyecto, problemática actual y la implementación del proyecto, objetivo general y específicos, la respectiva justificación del problema planteado y las bases teóricas utilizadas para el buen fin del proyecto.

El segundo capítulo plantea el estudio de mercado y sus variables, se hace referencia a la encuesta y entrevistas realizadas donde expone las bases por la cual se sustenta la propuesta.

En el tercer capítulo se realiza el Estudio Financiero, se ordena y sistematiza la información de carácter financiero estableciéndose la inversión del proyecto y presupuestos.

Posteriormente en el cuarto capítulo se presenta el análisis financiero detallado, con ratios e indicadores para conocer la viabilidad económica del proyecto.

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones luego de realizar el análisis y profundizar en el estudio para el desarrollo del plan de negocios y poder determinar la factibilidad del proyecto de inversión, el mismo que permite recomendar la implementación del proyecto desde el punto de vista de mercadeo hasta el financiero.

1. GENERALIDADES

1.1. Antecedentes

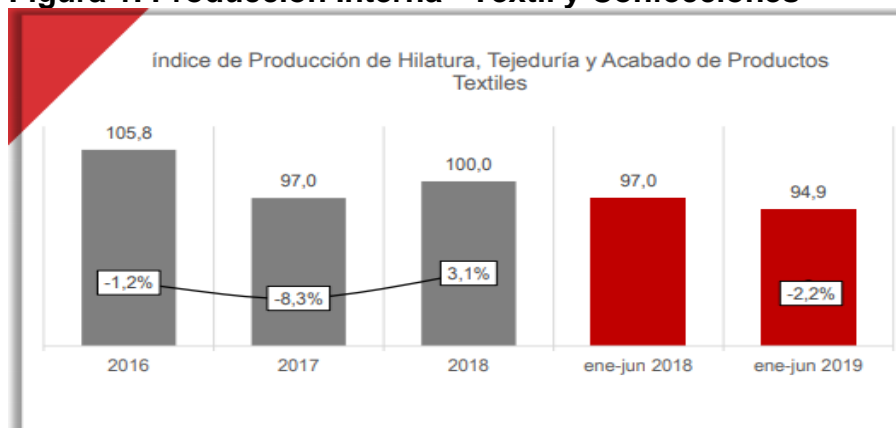
Por medio de la investigación se logró analizar y determinar distintos factores que influyen para potencializar el desarrollo del proyecto siendo este estudio indispensable para aportar nuevas soluciones y lograr una mejora para su ejecución. Los textiles en Colombia son una de las áreas más fuertes en el país, siendo también un ámbito cambiante que además tiene algunas problemáticas en la actualidad, sobre todo por la ausencia de tecnología de punta y nueva infraestructura.

Según el informe sectorial del mes de julio del presente año los hogares colombianos adquirieron productos o servicios por un valor cercano a 2.5 billones de pesos y el vestuario es el ítem que más espacio ocupa con una 56% de participación, y solo en Bogotá se gastaron 5.013 millones de pesos. En la actualidad es muy poco el tipo de mercado dentro de la ciudad de Bogotá que pueda satisfacer la necesidad de diseño, distribución y comercialización de camisetas de tirantes para Bogotá, lo cual significa que existe un nicho en el mercado de camisetas en Bogotá que se planea explotar. La propuesta apunta a nutrir el sector textil en la ciudad de Bogotá, con nuevas tendencias, variedad en las texturas y diseños, innovación y alta calidad en todos los procesos.

Por lo anterior a continuación se presentan los siguientes antecedentes:

Informe sistema moda. Producción y Ventas. Contiene información sobre los índices de ventas y producción:

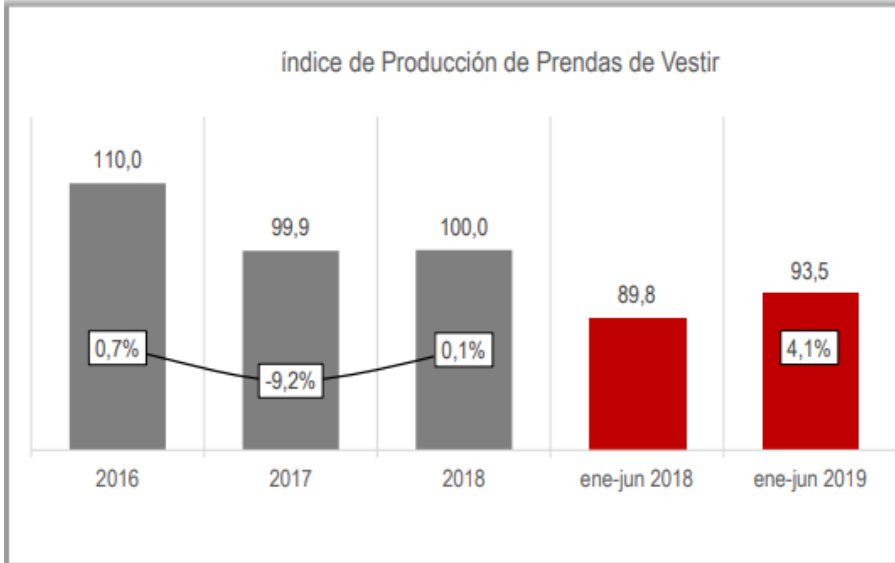
Figura 1. Producción Interna - Textil y Confecciones



Fuente. Dane según capítulos de arancel - Elaboración: Sectorial¹

¹http://www.saladeprensainexmoda.com/wpcontent/uploads/2019/09/Informe_Especial_Textil_y_Confecciones_-_Jul_2019.pdf

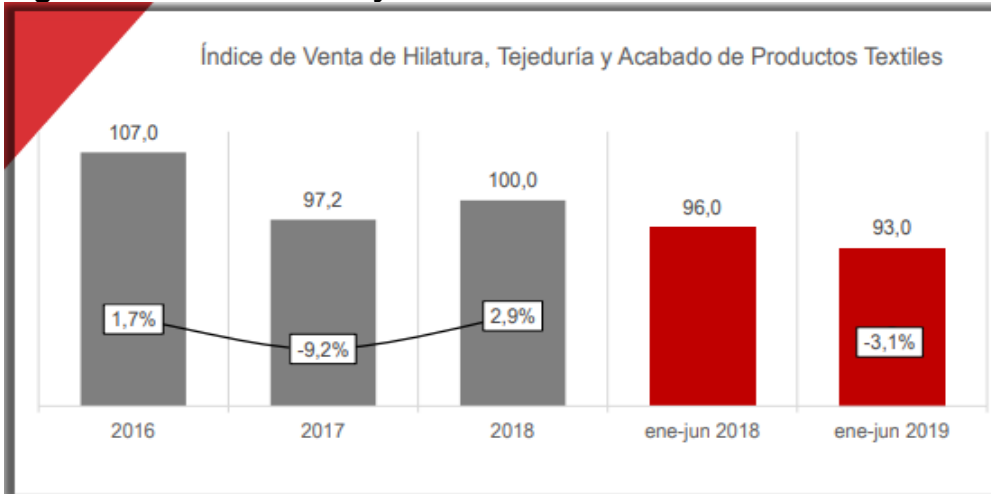
Figura 2. Índice Producción de Prendas de Vestir en Colombia



Fuente. Dane, según capítulos de arancel - Elaboración: Sectorial²

El año comenzó con decrecimiento de los índices de producción textil y de vestuario por el aumento del contrabando y el desestimulo de la demanda de producto nacional, la situación mejoró en junio con el incremento en el uso de la capacidad instalada gracias al aumento de la confianza industrial tras las elecciones presidenciales y el cierre de Colombia moda con metas cumplidas del 94%. Finalmente fue un año de crecimiento para el sector (luego de 4 años a la baja desde 2014), gracias al incremento del índice de confianza de los industriales, mayores niveles de producción y cantidad de pedidos.

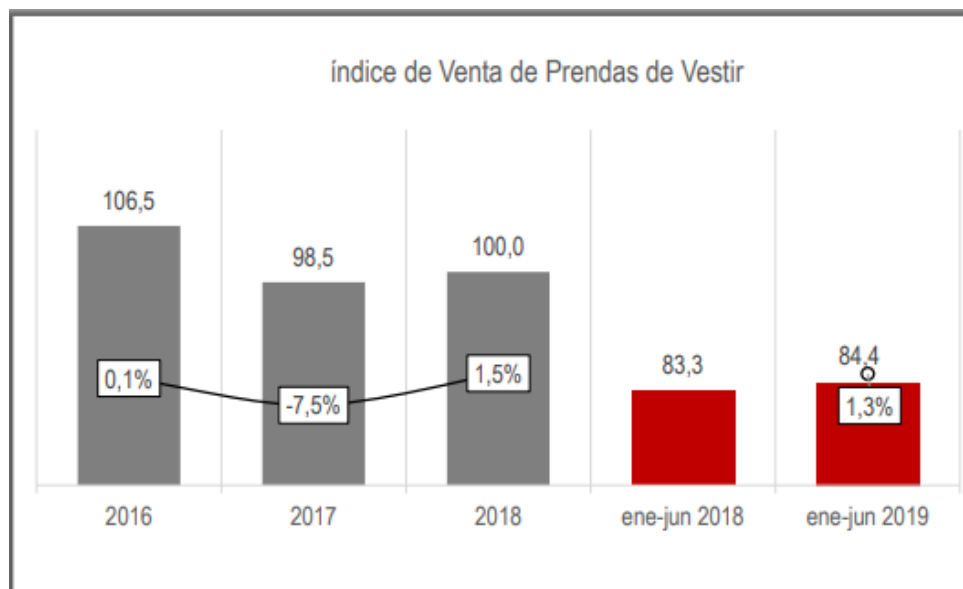
Figura 3. Ventas - Textil y Confecciones



Fuente. Dane, según capítulos de arancel - Elaboración: Sectorial³

² Ibíd. Pag. 7

Figura 4. Índice de Venta de prendas de Vestir



Fuente. Dane, según capítulos de arancel - Elaboración: Sectorial⁴

Las ventas textiles iniciaron con mermas por la competencia de productos de contrabando mientras las de prendas se incrementaron jalonadas por la categoría de ropa deportiva (de excelente comportamiento durante el año junto al vestuario de tallas grandes y prendas de control). Para el segundo semestre ambos sectores mostraron recuperación por el incremento en el gasto de bienes durables y la mejora de las expectativas de los consumidores de estratos altos y medios. En cuanto a las canales de venta, es importante destacar el crecimiento de las ventas digitales y el liderazgo de los centros comerciales donde la moda textil se demanda de forma cruzada con servicios de entretenimiento.

Incluye: Prendas y complementos de vestir, de punto Prendas y complementos de vestir, excepto de punto Demás artículos textiles confeccionados.

Incluye: Seda Lana y pelo fino u ordinario; hilados y tejidos de crin Algodón Demás fibras vegetales, hilados de papel Filamentos sintéticos o artificiales Fibras sintéticas o artificiales discontinuas Guata, fieltro y telas sin tejer; cordeles, cuerdas, cordajes Alfombras y materias textiles Tejidos especiales, superficies textiles con pelo Tejidos impregnados, recubiertos Tejidos de punto.

3 Ibíd. Pag. 6

4 Ibíd. Pag. 6

1.2 Planteamiento del Problema

1.2.1 Descripción del problema.

En la actualidad el mercado de camisetas y camisetas de tirantes (sin mangas) en Colombia tiene gran proyección, es relevante revisar datos y estadísticas del país con respecto a este producto, según Fashion United en 2019 en el país existen 6500 empresas que producen en el sector textil y de moda teniendo un valor para el Mercado Nacional de 28.4 mil billones de pesos anuales, la llegada de empresas internacionales y flujo ascendente de las compañías importadoras ha generado una reducción de aproximadamente 2000 empresas por año, realmente es poco alentador el panorama para estos productos, la importancia de verificar los productos con clientes potenciales hace que se detecten las deficiencias que existen en este mercado, el cliente requiere atención y servicio; lo que hoy en día no atienden sus proveedores, estas deficiencias y la poca variedad que se tiene para llegar al cliente final hace que exista un problema bastante tentador para atacar y lo más importante una oportunidad de negocio a explotar.

Existe una demanda Insatisfecha, lo cual permite determinar que el proyecto es viable y debe ejecutarse, ya que, por los resultados obtenidos en el análisis de la demanda, la oferta y niveles de comercialización de este producto, se ha demostrado que existe una demanda insatisfecha considerable del producto a elaborarse, lo cual, con la implementación de la empresa, al 100% de su capacidad, será cubierta en un 32,83%.

1.2.2 Formulación del problema

En la ciudad de Bogotá hay pocas empresas dedicadas a la comercialización y distribución de camisetas pero sobre todo de camisetas de tirantes, a pesar de la alta demanda a nivel local y al haber pocos proveedores, permite aprovechar este importante nicho de mercado para abarcar el mercado en Bogotá. A partir de esto surgen dos preguntas que orientaran la investigación y son: ¿Cómo se hace un plan de negocio para la puesta en marcha de una empresa dedicada a la distribución y comercialización de camisetas de tirantes para abarcar el mercado desde y para Bogotá? ¿Introduciendo un nuevo modelo de comercialización y compra, será posible que se genere el espacio para una nueva empresa en el sector de confección?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general.

Formular un plan de negocio para una empresa de comercialización y distribución de camisetas y camisetas de tirantes novedosas en la ciudad de Bogotá.

1.3.2 Objetivos Específicos.

Realizar el estudio de mercado que permita determinar qué factores son los de primordial importancia para el cliente al momento de efectuar una decisión de compra en el mercado de la confección de camisetas.

Desarrollar un estudio financiero que permita mantener un proceso de producción eficiente.

Analizar los aspectos financieros y económicos que intervienen en el desarrollo del proyecto y en la viabilidad del mismo.

1.4 Justificación

Por medio de la investigación se logró analizar y determinar distintos factores que influyen la potencialización para el desarrollo del proyecto siendo este estudio indispensable para aportar nuevas soluciones y lograr una mejora para su ejecución. La empresa textil en Colombia es una de las áreas más fuertes en el país, siendo también un ámbito cambiante que además tiene algunas problemáticas en la actualidad, sobre todo por la ausencia de tecnología de punta y nueva infraestructura.

En la actualidad es muy poco el tipo de mercado dentro de la ciudad de Bogotá que pueda satisfacer la necesidad de distribución y comercialización de camisetas de tirantes para Bogotá, lo cual significa que existe un nicho en el mercado de camisetas en Bogotá que se planea explotar. La propuesta apunta a nutrir el sector textil en la ciudad de Bogotá, con nuevas tendencias, variedad en las texturas y diseños, e innovación en todos nuestros procesos.

1.5 Delimitación

1.5.1 Espacio. Proyecto a realizarse en la ciudad de Bogotá D.C., Colombia. Localidad los Mártires, calle 11 N° 10-57 ofc.303 San Victorino, centro de Bogotá.

1.5.2 Tiempo. El tiempo de desarrollo de la propuesta del plan de negocio es de 3 meses.

1.5.3 Contenido. En el primer capítulo se relacionan las generalidades del proyecto con problemática actual y la implementación del proyecto, con sus objetivos; general y específicos, la respectiva justificación del problema planteado y las bases teóricas utilizadas para el buen fin del proyecto.

El segundo capítulo plantea el estudio de mercado y sus variables, encuestas y entrevistas realizadas donde se exponen las bases por la cual se sustenta la propuesta.

En el tercer capítulo se realiza el Estudio Financiero, se ordena y sistematiza la información de carácter financiero estableciéndose la inversión del proyecto y presupuestos.

Posteriormente en el cuarto capítulo se presenta el análisis financiero detallado, con ratios e indicadores para conocer la viabilidad económica del proyecto.

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones luego de realizar el análisis y profundizar en el estudio para el desarrollo del plan de negocios y poder determinar la factibilidad del proyecto de inversión, el mismo que permite recomendar la implementación del proyecto desde el punto de vista de mercadeo hasta el financiero.

1.5.4 Alcance. Basados en los estudios realizados se pretende presentar una propuesta de plan de negocio para la creación de empresa de distribución y comercialización de camisetas y camisetas de tirantes, según los análisis detallados para estudiar la viabilidad del proyecto en la vida real que la haga autosostenible en el tiempo.

1.6 Marco Referencial

1.6.1 Marco Teórico

1.6.1.1 El modelo de negocio

El modelo de negocio es uno de los elementos más importante en la creación de una empresa, en este, el emprendedor refleja de forma concisa y precisa los propósitos, ideas, conceptos, las operaciones, los resultados y la visión en general que él quiere lograr con su proyecto. Un modelo de negocio es una estructura que será muy eficaz si se siguen los pasos de las estrategias que lo conforman. Por tanto, es una excelente herramienta, considerando que son los elementos básicos de planeación estratégica para un negocio⁵.

El modelo de negocio es el mecanismo por el cual un negocio describe la mecánica para la creación de valor económico, es decir, una representación clara y concreta de como una empresa espera ofrecer una propuesta de valor a sus clientes, lo cual implica tanto el concepto de estrategia como el de implementación u operación⁶.

Un plan de negocios es un instrumento que puede ser utilizado para comunicar los

5 ALCARAZ, RODRÍGUEZ, R. (2011). El emprendedor de éxito. (4th ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V

6 RODRÍGUEZ MONDRAGÓN, J. (2009). Optimización económica del reaseguro cedido: Modelos de decisión. Madrid, España: Fundación Mapfre

planes, tácticas y estrategias a los administradores, socios e inversionistas. También se emplea cuando se solicitan créditos empresariales.

Además expone que un modelo negocio debe orientarse en diseñar un producto/servicio para una necesidad, a través de un proceso innovador o basado en una mejor manera para hacer, diseñar, vender o distribuir un producto o servicio ya existente, también debe representar una mejor opción entre las ya conocidas en el mercado; además debe tratar de reemplazar la manera antigua de hacer las cosas para mejorar.

Según esto el plan de negocio tiene 3 funciones esenciales:

- Guía las operaciones de una empresa al mostrar el curso futuro de la empresa y ayuda a planear una estrategia para el éxito.
- Atrae a clientes e inversionistas.
- Obliga al emprendedor a planear sus ideas en la realidad.

1.6.1.2 Características de los modelos de negocio.

El objetivo de un modelo de negocio es mantener los costos fijos bajos y el costo de venta alto para el cliente, para maximizar las ganancias. No obstante en la lectura realizada en el emprendedor de éxito se propone que para que un modelo de negocio resulte interesante y proporcione ganancias, debe ponerse cuidado en los siguientes puntos:

Bajos costos que para aumentar el margen de ganancias se deben disminuir los costos y así hacer frente a la competencia y debe propenderse a tener un buen control, materias primas superiores y tecnología con alto control de calidad.

Así las compañías que pretendan permanecer en un mercado de alta competitividad deben afrontar retos importantes, por lo que se deben plantear modelos de negocio con las siguientes características: primero el uso de tecnologías apropiadas, buscar un modelo en la eficiencia del uso de recursos como el capital, y como tercero para la producción local es una cuestión vital de reducción de costos.

1.6.1.3 Elementos de los modelos de negocio

Existen diferentes elementos que conforman los modelos de negocio, ya que estos dependen del giro del mismo, pero indica que los componentes generales son los siguientes⁷:

7 RAMÍREZ, G. (2007). Competitiveness in the cfa franc zone. Washington, D.C.: IMF African Department

Diferenciación del producto o servicio: es cuando el cliente percibe que obtiene más valor del que otros productos ofrecen. Existen 8 tipos de diferenciaciones: ventajas del producto, adelantarse a la competencia, ubicación, servicio, combinación de producto/servicio, funcionalidad, alianzas con otras empresas y reputación.

- Diferenciación mediante bajos costos: Con esta ventaja el cliente percibe que el costo del producto/servicio es menor al de la competencia, con relación al beneficio que recibe de él.
- Mercados y clientes: El alcance define los segmentos de mercado o áreas geográficas en donde se ofrecerá el valor, así como la definición de los diferentes tipos productos o servicios derivados del valor.
- Dimensionamiento financiero: Una parte importante de beneficiarse del valor que las empresas ofrecen a los clientes es contar con una estrategia de fijación de precios apropiada.
- Modelo de ingresos: Un factor crucial del modelo de negocio es la determinación de la fuente de ingresos y beneficios de la empresa.
- Cadena de valor y estructura de procesos: Para entregar valor al cliente, las empresas deben realizar actividades que apuntalan el valor, esas tareas se interconectan para generar valor a la empresa. Estas actividades son conocidas como cadena de valor, debido a que el valor es agregado a los componentes o al conocimiento conforme avanza dentro de la cadena; para ofrecer mayor valor a los clientes.
- Recursos e infraestructura: Define la implementación (operación), mediante los recursos e infraestructura (organización) de la empresa, al identificar su relación con la estrategia, la estructura, los sistemas y la gente.
- Capacidades en entrega de servicios o productos: Permite a las empresas tener una ventaja competitiva porque ofrece a los clientes un mejor valor que sus competidores.
- Sustentabilidad: Para sostener una ventaja competitiva, las empresas pueden, de acuerdo con sus capacidades, entorno y tecnología empleada, utilizar algunas de las siguientes estrategias genéricas: La de bloqueo creando barreras para que no las limiten, innovación frecuente o mediante alianzas estratégicas para fortalecer su modelo de negocio.

Existen muchos modelos de planes de negocio que podrían aplicar, pero el que más se identificó con el entorno de la empresa que se piensa crear es el modelo de Gómez y Villarraga, ya que son autores colombianos que realizaron el plan de negocio teniendo en cuenta las características de Colombia para el desarrollo y creación de una empresa.

1.6.1.4 Los planes de negocios como herramienta de comunicación

Un plan de negocios se utiliza para comunicar la manera en que la estrategia

aumentará su probabilidad de éxito en un nuevo negocio o mejorar el rendimiento de uno ya existente. El plan de negocios contiene 10 secciones que se mencionan a continuación:

- Descripción del negocio.
- Productos y servicios.
- Análisis de la industria.
- Análisis del mercado.
- Estrategia de marketing.
- Operaciones y administración.
- Plan de implementación.
- Plan financiero.
- Plan de contingencia.
- Plan acondicionamiento tecnológico.

1.6.1.5 Descripción del negocio

Describe la empresa, la cual incluye su marca, identidad, visión, misión, ética, metas y estructura legal. Informa al lector del tipo de negocio que se propone, los objetivos de la organización, donde se localiza y si atenderá a un mercado meta local o internacional⁸.

1.6.1.6 Plan de productos y servicios

Define los insumos, mezcla de ventas, costos y ganancias, ampliación de servicios, posicionamiento de producto y ciclo de vida del producto/servicio. Explica aquellos productos o servicios que la empresa ofrecerá a los clientes. Donde se menciona convincentemente su ventaja competitiva⁹.

1.6.1.7 Análisis de la industria

Describe las tendencias, perspectivas de demanda, barreras al acceso y crecimiento, efecto de la innovación y de la tecnología, efecto de la economía, papel del gobierno y salud financiera de la industria.

El análisis de la industria intenta identificar los factores que influirán en el ambiente externo en el que se desempeña un negocio. También muestra los factores eternos que se encuentra fuera de su control¹⁰.

8 LONGENECKER, J. G. (2010). Administración de pequeñas empresas: Enfoque emprendedor. México: Cengage Learning.

9 ibíd. 8

10 BALANKO-DICKSON, G. (2009). Cómo preparar un plan de negocios exitoso. México. McGraw Hill Companies, Inc.

Una economía sana puede representar una gran diferencia en la demanda de servicios, productos e impulso del negocio. También este mismo autor asegura que si se encuentra en un segmento de la industria altamente competitivo, mantener la lealtad de un cliente puede suponer un desafío, pero cuando se tiene éxito, solo hará dinero.

En todo momento existirá cierto grado de desequilibrio entre las necesidades del mercado y la estrategia del negocio. La clave es tener la capacidad de identificar los cambios que necesitan hacerse y, después, tomar una objetiva decisión.

1.6.1.8 Análisis del mercado

Identifica las tendencias que prevalecen en el mercado, tamaño de este, análisis de la competencia, participación de mercado proyectada y como tomará las decisiones respecto de los productos y servicios que ofrecerá.

El análisis de mercado proporcionara el conocimiento del tamaño y estructura del mercado, así como la información concerniente al ambiente que influye en él¹¹.

Prueba de marketing: Esta actividad involucrara ir a una pequeña parte del mercado y hacer una prueba de los servicios o productos de la empresa. Puede probar las ideas de marketing y verificar las actitudes y preferencias del cliente. Después puede utilizar la información para revisar y desarrollar su oferta de productos y servicios.

Encuesta: se elaborarán una serie de preguntas para poder formular una encuesta bien estructurada, donde se registrarán las respuestas. Lo más recomendable es hacerlas cara a cara ya que se tiene al encuestado cerca para retroalimentar y observar emocionalmente lo que la encuesta causa en él.

Observación: En este método se observa a las personas en situaciones verdaderas en una tienda o mediante un video, con la finalidad de proporcionar ideas sobre patrones, comportamientos y percepciones de compra.

Experimentación: Se puede entrevistar a las personas en situaciones reales, observarlas desde lejos o cualquier combinación de las estrategias antes mencionadas.

El Análisis del mercado es una parte vital del plan de negocio, es el estudio del mercado donde el resultado es cuantificado y medido, con este estudio se conoce el mercado potencial. Aunque el plan de empresa se usa para ver si el negocio es factible o no, también se puede analizar el tamaño de la demanda total y la forma que se puede introducir el producto al mercado.

11 ibíd. 10

1.6.1.9 Estrategia de marketing

Explica como utilizará la ubicación, canales de distribución, ventas, fijación de precios, y posicionamiento en el mercado. Esta sección también incluye una muestra o descripción de las herramientas de ventas y marketing (sitio en la red, telemarketing, folletos, sistema de ventas, etc.) a utilizar para lograr participación dentro del mercado.

Parte de las necesidades del consumidor o usuario, y son éstas las que orientan la producción.

La forma de concebir la actividad de intercambio ha pasado por orientaciones distintas en su evolución, hasta llegar al concepto actual de marketing. Esta evolución ha estado determinada por el nivel de competencia presente del mercado; por lo que, cuanto mayor es el grado de competencia existente, mayor es la posibilidad de aplicación del marketing.

En el concepto actual de marketing, todavía está muy presente en las organizaciones la orientación de ventas, que es la que está más arraigada en la mayoría de las empresas, y la de producto.

1.6.1.10 Análisis técnico.

El análisis técnico es una de las estrategias más importantes que se pueden implementar. Ya que desde la distribución de la planta hasta la logística de entrega del producto son de vital importancia para reducir costos en ambas formas. En esta parte también es importante diseñar el flujo de procesos que asegurara que el producto llegue al comprador en el menor tiempo posible.

1.6.1.11 Análisis financiero.

El plan financiero es donde se valida si la empresa es financieramente viable, esto significa si va a poder generar utilidades en por lo menos cinco años. Por otra parte, por el planteamiento de comercialización y venta siempre se va a trabajar con el dinero del producto ayudando a reducir los gastos. Se analizara el punto de equilibrio para determinar si la empresa está funcionando a pérdida o ganancia y además aporta al costeo del producto y más importante al precio de venta. Presenta proyecciones financieras proforma, lo que incluye costos de arranque, balance general, estado de resultados, flujos de caja, y análisis de sensibilidad.

1.6.1.12 PYMES en Colombia

Las Pymes colombianas del cluster textil confección, es un sector de gran dinámica económica a nivel mundial, presentan debilidades estructurales e

infraestructurales, que no les permiten alcanzar en el corto plazo altos niveles de competitividad acorde a las necesidades del mercado.¹² Sin embargo algunos autores concuerdan en que algunos aspectos que influyen negativamente en la competitividad de las Pymes colombianas son los siguientes¹³:

- Debilidades en el direccionamiento estratégico de la fabricación.
- Baja capacidad administrativa para vincularse con el mercado internacional.
- Sistemas de producción no alineados con las prioridades competitivas.
- Ausencia de sistemas integrados de planeación, programación y control de la producción.
- Deficiencias en los sistemas de costos de producción.
- Desconocimiento de la capacidad de producción
- Deficiencias en los sistemas de calidad.
- Atraso y obsolescencia tecnológica.
- Dificultad para incursionar en mercados sofisticados con productos más diferenciados.
- Falta de una mejor comprensión de sus fortalezas competitivas y debilidades.
- Falta una actitud más agresiva hacia el aprendizaje y la modernidad institucional.

Las Pymes de confección en lo particular poseen una estructura plana en la cual el gerente (en muchos casos propietario) centra su actividad en desarrollar funciones del nivel operativo, descuidando decisiones concernientes al nivel estratégico y táctico¹⁴.

La industria textil y de confección, se ha destacado como factor fundamental en el desarrollo del país, ya que durante más de 80 años ha hecho una contribución muy importante al crecimiento de las exportaciones y del PIB de la nación. Es de destacar que la industria de confecciones creció 11.8% en términos reales (precios del 2000) entre el 2006 y 2007¹⁵.

Según información de Inexmoda, Colombia es reconocida intencionalmente como un país que presenta grandes fortalezas en el negocio de los textiles y confecciones y en particular, en el de la moda.

12 CASTELLANOS, O., JIMÉNEZ, C, SINITSYN, A., MONTAÑEZ, & V M., SINITSYN O. A. (2006). Análisis del desarrollo tecnológico en la aplicación de enzimas en la industria textil. Ingeniería y Competitividad, 8 (1), p. 37-46

13 GIRALDO G, J. A., Sarache C, W.A., & Castrillón G, O. D. (2010). Metodología integral soportada en simulación para el mejoramiento de sistemas de producción Job Shop. Aplicaciones en pymes metalmeccánicas. Ingeniería e Investigación. Vol. 30. No. 1.P97.

14 SARACHE C, W. A. (2003). Modelo con Enfoque Estratégico y Procedimientos para Contribuir al incremento del nivel de desempeño de las Pymes de confección desde la función de producción. Aplicaciones en la Región del Tolima, Colombia. Tesis de Doctorado en Ciencias Técnicas. Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas. Cuba.

15 PROCOLOMBIA. Disponible en <http://www.procolombia.co/>. [PROEXPORT. (2009). Invierta en Colombia. Trabajo, Compromiso, Ingenio]

Colombia presenta uno de los costos laborales más bajos de Latinoamérica siendo la flexibilidad laboral y la disponibilidad del recurso humano calificado los que pueden permitir que los proyectos productivos sean rentables en Colombia¹⁶.

Enmarcado en los anteriores aspectos del sector, se puede concluir que existe un gran potencial en vía de desarrollo, siendo el crecimiento y la evolución factores que han superado todas las expectativas, donde no propiamente han estado acompañadas de una adecuada estrategia operacional como marco de mejoramiento, sino por el contrario han estado guiadas de manera empírica¹⁷, sin tener en cuenta que "el éxito comercial para una organización depende de una ventaja en el costo o de una ventaja en el valor"¹⁸.

1.6.1.13 MIPYMES

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) juegan un importante papel en la economía colombiana, ya que de ellas depende gran parte de la población al general un nivel considerable de empleos en el país, aunque no todas realicen sus labores bajo el marco de la formalidad¹⁹.

Por otro lado, las Mí Pymes son las que más necesitan ayuda para su transformación productiva y enfrentar los retos de los mercados abiertos²⁰. Por ello, es importante apoyarse en institucionalidades que llevan años fortaleciéndolas como las cámaras de comercio, que tienen en ellas su principal rango de acción con servicios de alto valor agregado.

El acceso a la financiación externa es uno de los determinantes de la innovación y el sistema financiero juega un rol trascendental para la innovación tecnológica y el desarrollo económico. Plantea también que no se puede olvidar el papel disciplinado que conlleva el uso de deuda en la financiación de inversiones. De hecho, una forma de disminuir la discrecionalidad de los gestores es mediante la creación de obligaciones. Los pagos como consecuencia de la devolución de la deuda son fijados a priori y no pueden ser desatendidos puesto que la penalización puede llevar a la bancarrota de la empresa.

Existen grandes obstáculos para financiar a las Pequeñas y medianas empresas

16 IBID 15

17 RIVEROS, U. URIEL, A., Tesis doctoral dirigida por José Manuel Sáiz Álvarez (director tesis) Árbol académico. Análisis del entorno político y económico de las micro, pequeñas y medianas empresas. Las mipyme en la ciudad de Bogotá, Colombia. Universidad Antonio de Nebrija (2016)

18 SARACHE C, W. A. (2003). Modelo con Enfoque Estratégico y Procedimientos para Contribuir al incremento del nivel de desempeño de las Pymes de confección desde la función de producción. Aplicaciones en la Región del Tolima, Colombia. Tesis de Doctorado en Ciencias Técnicas. Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas. Cuba.

19 https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44148/1/S1800707_es.pdf

20 ROSCAR. (2013). Política industrial y mi pymes. Portafolio, Recuperado de: <https://search.proquest.com/docview/1416727894?accountid=48797>

(Pymes), siendo el principal de ellos la informalidad con que operan estas empresas; además, los bancos perciben que representa un alto riesgo por la falta de información confiable, el costo administrativo interno y las trabas relacionadas con políticas de los gobiernos, especialmente las regulaciones financieras²¹.

Obtener los medios o el capital para la financiación de un proyecto no es fácil, ya que al momento de realizar una solicitud de crédito con muchos lo estudios que influyen para la aprobación de este, teniendo en cuenta que si este solicitante es una persona natural no asalariado será más complejo debido a que las entidades financieras son muy exigentes al momento de realizar un desembolso²².

El nivel de acceso a la financiación se determinará a través de la composición de las fuentes de financiación que conforman el balance general, es decir, la ponderación estimada de los pasivos corrientes, de largo plazo y de recursos patrimoniales, elementos que en la disciplina financiera constituyen la estructura financiera y de capital de la empresa²³.

Plantean que las Pymes colombianas se financian primordialmente con recursos propios, pasivos de corto plazo y en menor proporción con deuda de largo plazo. Esto puede estar reflejando tanto la tendencia de los propietarios a evitar la financiación de entidades externas, como la falta de atractivo que presentan los negocios para posibles nuevos inversionistas.

1.6.1.14 El PEST

Normalmente, el PEST se utiliza para un análisis de los factores que definen y condicionan el entorno macro: un área o un territorio. El objetivo es determinar los factores que ordenan la actividad empresarial y condicionan el desarrollo de las empresas en ese territorio. Un sector empresarial (o una "Industria" en la terminología anglosajona) está definido por las empresas que desarrollan una actividad similar o dirigida a similares mercados dentro de un mismo territorio o país, sector que con frecuencia está oficialmente delimitado por los gobiernos. Los condicionantes macro, analizados mediante el PEST, determinan las diferencias que pueden existir en sectores empresariales similares, pero localizados en diferentes entornos, en diferentes países. Un mismo sector, por ejemplo la industria farmacéutica, presentaría características y factores particulares muy diferentes si la consideramos en diferentes entornos, en distintos países o continentes, por ejemplo. El análisis sectorial utilizando el concepto de las Cinco

21 DÍAZ-BARRIOS, J., & VELAZCO, C. (2017). Financiación de micro y pequeñas empresas. Comercializadores locales. Cuadernos De Estudios Empresariales, 27, 27-42., doi: <http://dx.doi.org/10.5209/CESE.57369>

22 Ibíd. Pag. 33

23 VERA-COLINA, M., MELGAREJO-MOLINA, Z., & MORA-RIAPIRA, E. (2014). Acceso a la financiación • en pymes colombianas: Una mirada desde sus indicadores financieros. Innovar, 24(53), 149-160. Retrieved from <https://www.dinero.com/pais/articulo/numero-de-habitantes-en-colombia-segun-censo-2018/263907>

Fuerzas propuestas por Porter, arroja información valiosa sobre el sector: los mercados, sus segmentos, los proveedores y sus cadenas de suministro, las empresas concurrentes y los competidores. Los resultados de este análisis son válidos y pertinentes, dentro de un determinado entorno macro: el entorno que se analiza mediante el PEST. Estas dos herramientas de análisis son pues complementarias y ambas necesarias para definir con claridad las condiciones de las barreras de entrada y de salida en el sector, de los productos substitutivos, de la legislación, de los competidores en los mercados, de las tendencias y atractividad de los negocios, del potencial de esos negocios en el entorno, de los impactos sociales y medioambientales, etc. Ambas herramientas de análisis facilitan el pensamiento proactivo y el estudio de tendencias en vez de contemplar reacciones instintivas o simplemente habituales. Ambos análisis externos son condición necesaria para cualquier análisis estratégico, dirigido a la realización de cualquier estudio o Plan Estratégico. Los resultados de estos análisis externos se resumen en la determinación de cuáles de los factores analizados pueden ser considerados favorables y cuáles desfavorables para que la empresa logre alcanzar los objetivos estratégicos que se proponga en el entorno y en el sector analizados. Complemento indispensable de estos análisis externos, será entonces el Análisis Interno de la empresa u organización; para ello existen también diferentes modelos y herramientas de análisis.

- Lista de factores PEST²⁴ y su análisis

La lista de factores PEST que se relacionan a continuación, incluye consideraciones típicas que han de suscitar interrogantes y respuestas que podrán incluirse en el mismo o en otros factores PEST; todo depende del objetivo que tenga la empresa al realizar este análisis y cómo se van a utilizar sus resultados. Previamente, es muy importante definir con claridad el entorno en el cual se va a realizar el análisis PEST porque las preguntas y resultados dependerán en gran medida de esta definición. Si la definición es difusa, difusos serán los resultados obtenidos, de manera que es importante definir con claridad el entorno que se va a analizar, los objetivos que se pretenden alcanzar y la forma en que se van a evaluar los factores analizados. Aparte de los cuatro titulares de los factores del PEST, es necesario formularse las preguntas y encontrar las respuestas ligadas al análisis de estos factores. Las consideraciones que se relacionan a continuación son solo un ejemplo, no una relación exhaustiva, de los temas o consideraciones que se pueden hacer para cada uno de los cuatro factores PEST; estas consideraciones se han de adaptar o modificar a cada situación en particular, a la experiencia de la persona que realiza el análisis, al conocimiento que se pueda tener del entorno y finalmente, al propósito que se tenga para realizar el análisis. Es bueno asegurarse que se incluyen en el análisis los factores adicionales al

24 EAE BUSINESS SCHOOL. (s.f.). Análisis PESTEL. Recuperado el 05 de 04 de 2019. De <https://retos-directivos.eae.es/en-que-consiste-el-analisis-pestel-de-entornos-empresariales/>

PEST (los considerados en el PESTEL, PESTELI o STEEPLED) y cualquier otro factor que sea relevante en la situación y el entorno considerados, evitando introducirlos como factores independientes en el modelo final, para facilitar el análisis de las conclusiones y mantener su carácter estratégico. A tal efecto, al enunciar estos factores adicionales, conviene preguntarse qué efectos tendrán en los cuatro factores básicos del PEST. En ciertas ocasiones algunos analistas añaden un valor cuantitativo a cada factor analizado con el fin de comparar situaciones similares en entornos diferentes o para definir un resultado como punto de referencia para otros factores en el mismo entorno. Esta valoración cuantitativa puede complementarse a veces con una ponderación respecto a uno u otro factor considerado clave o significativo en un análisis o un entorno en particular. De todas formas, estas valoraciones y ponderaciones solo constituyen un punto de referencia y no deben desviar la atención y el enfoque estratégico que ha de tener el análisis PEST.

- FACTORES POLÍTICOS
- FACTORES ECONÓMICOS
- FACTORES SOCIALES
- FACTORES TECNOLÓGICOS
- OTROS FACTORES COMPLEMENTARIOSFACTORES LEGISLATIVOS
- FACTORES MEDIOAMBIENTALES

1.6.1.15 Cinco fuerzas de Porter²⁵

El Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter es una herramienta útil para hacer el Análisis del Sector Industrial cuando se está realizando el Análisis de Mercado y así poder determinar los factores que determinan la rentabilidad de un sector industrial y de sus empresas.

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores
2. Poder de Negociación de los Proveedores
3. Poder de Negociación de los compradores
4. Amenaza de Ingreso de productos sustitutos
5. Rivalidad entre los competidores

De igual forma Porter señaló seis barreras de entrada que los competidores que ya existen tratarán de desarrollar y las cuales también deben ser consideradas en el análisis:

- a. Economías de Escala
- b. Diferenciación del Producto

²⁵ PORTER, M. E. Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. En línea, consultado 14 octubre de 2019, disponible en: https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-michael_porter-libre.pdf

- c. Inversiones de Capital
- d. Costos por Cambio de Proveedor
- e. Acceso a los canales de Distribución
- f. Política Gubernamental

El análisis de las fuerzas competitivas se describe de forma más detallada a continuación:

- Ingreso de competidores. Se refiere a cuan fácil o difícil es que ingresen a la industria nuevos competidores que traten de entrar a competir, a pesar de las barreras de entrada existentes.
- Amenaza de sustitutos. Esta fuerza analiza cuan fácilmente se puede sustituir un producto o un servicio, especialmente cuando éste es más barato.
- Poder de negociación de los compradores. Esta fuerza analiza qué fuerte es la posición de los compradores. ¿Pueden asociarse para pedir en forma conjunta grandes volúmenes de un producto o servicio?, en esta fuerza es necesario observar que entre mayor es su negociación, el precio deberá ser más competitivo, lo que puede representar una mayor dificultad para la empresa, sobre todo cuando está iniciando y aún se encuentra buscando lograr un adecuado posicionamiento en el mercado.
- Poder de negociación de los proveedores. Esta fuerza se refiere a qué tan fuerte es la posición de los vendedores. ¿Existen muchos proveedores potenciales o hay pocos proveedores potenciales, o es un monopolio?, esta es otra fuerza que incide directamente en las empresas, debido a que si existen pocos proveedores, o incluso sólo uno, se encontrará en mayor desventaja por los altos o arbitrarios precios que el proveedor desee imponer.
- Rivalidad entre los jugadores existentes. Esta fuerza se refiere a la existencia de la competencia interna fuerte entre los jugadores prevalecientes, o bien, si se cuenta con un jugador muy dominante o incluso que todos posean la misma fuerza y tamaño.

1.6.2 Marco legal.

El análisis administrativo y legal son los que determinan el orden de una empresa y como se piensa disponer de todos los recursos que tenga disponible. Lo primero que se tiene que realizar son los lineamientos estratégicos, estos incluyen la misión y visión. Se recomienda primero hacer una matriz de POAM y con esa matriz hacer la misión y visión.

Después de tener esos dos conceptos claros entonces se debe diseñar los objetivos estratégicos de la empresa. Con estos objetivos la empresa sabe que es lo que quiere lograr y cuando.

1.6.2.1 Creación de empresa

Para crear una empresa se debe contar con un modelo de negocio sólido que pueda garantizar el funcionamiento de la empresa y no el fracaso de esta, al igual que la sostenibilidad en el tiempo y el cumplimiento de objetivos, de acuerdo con las variables internas y externas que influyen en el desarrollo de la idea.

La Cámara de comercio estipula que, la matrícula mercantil es la inscripción que se hace en el registro mercantil de las personas naturales o jurídicas que realizan actividades comerciales o mercantiles, así como de sus establecimientos de comercio.

El Código de comercio dice, El registro mercantil tendrá por objeto llevar la matrícula de los comerciantes y de los establecimientos de comercio, así como la inscripción de todos los actos, libros y documentos respecto de los cuales la ley exigiere esa formalidad.

Antes de realizar la respectiva inscripción se debe tener definido el tipo de persona y régimen al cual pertenecerá, esto baso en el negocio o empresa que se pretende constituir, y de igual forma es necesario verificar la disponibilidad de la razón social que se tenga en mente, para ello se debe consultar la homonimia a través del Registro Único Empresarial, (RUES).

Aquí también se encuentra el marco legal, que es la forma que la empresa se identifica frente al gobierno y los otros entes regulatorios del estado. Por el tamaño de la empresa se constituirá como unipersonal frente a la Cámara de Comercio de Bogotá. Es importante estar siempre acorde a la ley para evitar sanciones innecesarias.

1.6.2.2 Matriz POAM

La matriz POAM (Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio) es la metodología que permite valorar y también identificar las oportunidades y amenazas potenciales de una compañía.

Dependiendo de su importancia e impacto, un grupo de estrategia puede establecer si un factor constituye una oportunidad o una amenaza para la empresa.

Las empresas se pueden considerar como entes ecológicos, es decir, pueden verse como organismos que mantienen relaciones mutuas con su entorno. El medio de una compañía es el origen de sus amenazas y oportunidades.

Un equipo estratégico gerencial halla «nichos» en el medio en que se mueve la organización, que se adaptan especialmente bien a los servicios, productos y capacidades que ofrece.

De igual manera, debe identificar los elementos que pudieran ser dañinos e incluso destructivos para sus empresas. Por tanto, una planificación exitosa demanda una especie de guía que destine hacia las áreas propicias, evitando las trampas.

El gerente estratégico debe entender la naturaleza del medio en que se mueve la empresa. Esta es una labor permanente y continua para la alta dirección de una compañía, principalmente en un entorno que está cambiando de manera turbulenta y constante.²⁶

1.7 Metodología

La metodología a desarrollar se presenta a continuación:

1.7.1 Tipo de Estudio

Con el propósito de evaluar y mostrar un resultado favorable al diseño de nuevas líneas de camisetas y camisetas de tirantes, se desarrolló en este ejercicio una investigación de tipo exploratorio, en el cual se busca determinar el segmento del mercado que se desea abordar mediante encuestas, también se busca identificar tendencias.

1.7.2 Fuentes de Información.

Inicialmente se realizará un estudio de mercado partiendo de entrevistas generadas para clientes potenciales e iniciales del negocio, una vez determinada la demanda, se realizará el estudio financiero y de costos en el que se planea tener en cuenta las materias primas, manos de obra, instalaciones, e inversiones necesarias para la operación.

La segunda herramienta es un estudio de mercado partiendo de 5 entrevistas generadas para clientes potenciales e iniciales del negocio, una vez determinada la demanda, se realizará el estudio financiero y de costos en el que se planea tener en cuenta las materias primas, manos de obra, instalaciones, e inversiones necesarias para la operación.

²⁶ <https://www.lifeder.com/matriz-poam/>

Se realizará un estudio de diagnóstico que permita identificar las situaciones de la empresa en el mercado mediante una matriz POAM, y con base a los resultados proponer estrategias. Se hará un estudio resultante de la ubicación de la empresa.

Se tomará la decisión de producir directamente o a través de terceros. A los cuales se les fijaran las siguientes condiciones:

- Póliza de cumplimiento en el proceso de fabricación.
- Entrega en fechas según cronograma que se organizara con el proveedor.
- Se encargaran de la confección únicamente, en razón a que únicamente serán responsables de la confección, dado que los insumos de producción serán entregados por el cliente.
- producto final se entregara embolsado y con el lleno de los requisitos de etiquetado, según las normas colombianas, y en unidad de empaque de mínimo 50 camisetas.
- La entrega se hará en las oficinas de contratante o en lugar que se pacte previamente.
- Las condiciones de pago se pactaran previamente y el contratante se ceñirá a lo pactado en contrato de producción que se suscribirá.
- En caso de ser necesario las partes acuerdan que el contrato de producción puede ser revisado en seis meses, y modificado si hay lugar.

Posteriormente se realizará toda la documentación legal de la creación de la empresa, lo que corresponde a cámara de comercio, registro mercantil, registro único tributario, Crear cuenta bancaria, Autorización de Facturación ante la DIAN, De ser afirmativa la respuesta de producción directa solicitar cotizaciones para costos de implementación.

Para complementar los estudios anteriormente mencionados, se diseñará y aplicará encuestas a segmentos potenciales de tendencias sobre el producto.

Finalmente se realizará la presentación del proyecto ante universidad católica de Colombia con sus respectivos requisitos, formatos, anexos, y demás complementos.

1.7.2.1 Encuesta

La encuesta producción textil camisetas esqueletos se realizó con el objetivo de definir los requerimientos de producción de camisetas y camisetas sin manga (esqueletos) solicitando la información necesaria que permita desarrollar un proyecto de producción textil.

LINK ENLACE ENCUESTA.

<https://www.encuestafacil.com/RespWeb/Cuestionarios.aspx?EID=2566459&MT=X#Inicio>

Encuesta realizada a 20 personas comerciantes mayoristas en Bogotá (Véase Anexo 1.), sobre aspectos relevantes acerca de gustos y preferencias que permiten establecer tendencias de moda para hombre y definir los requerimientos de producción de camisetas y camisetas sin manga (esqueletos) en donde se solicita que puedan brindar la información necesaria y así poder desarrollar un proyecto exitoso de producción textil.

Las 20 encuestas realizadas se tomaron como muestra de la gran cantidad de comerciantes que existen en la zona de San Victorino de la ciudad de Bogotá, se tomaron aleatoriamente y tomando como base que venden o comercializan únicamente camisetas, producto base de este estudio y en el cual se observó que no manejan este tipo de camisetas de tirantes.

Se realizó encuesta vía redes sociales para que les fuera más fácil a las personas acceder al vínculo y no realizar traslados innecesarios hasta los sitios de los empresarios, el análisis de la encuesta se obtuvo de las respuestas que cada uno de los comerciantes colocó.

1.8 Diseño Metodológico

Tabla 1. Diseño Metodológico

| OBJETIVO | METODO | Alcance |
|---|---|---|
| Realizar el estudio de mercado que permita determinar qué factores son los de primordial importancia para el cliente al momento de efectuar una decisión de compra en el mercado de la confección de camisetas. | Investigación de tipo exploratorio | Determinar Segmento de Mercado |
| | Encuesta propia a través de entrevista | Estudio de mercado y posición de los competidores |
| | Se diseñará y aplicará encuesta a segmentos potenciales de tendencias sobre el producto. | Determinación clara de la competencia en el mercado. |
| Desarrollar un estudio financiero que permita mantener un proceso de producción eficiente. | Se realizará el estudio financiero y de costos en el que se planea tener en cuenta las materias primas, manos de obra, instalaciones, e inversiones necesarias para la operación. | Costos necesarios para ejecución del Modelo de Negocio |
| Analizar los aspectos financieros y económicos que intervienen en el desarrollo del proyecto y en la viabilidad del mismo. | Se realizará un estudio de diagnóstico que permita identificar las situaciones de la empresa en el mercado mediante una matriz DOFA, y en base a los resultados proponer estrategias. | Estructura organizacional y estrategia corporativa de la empresa. |
| | Realizar toda la documentación legal de la creación de la empresa, lo que corresponde a cámara de comercio, registro mercantil, registro único tributario, Crear cuenta bancaria, Autorización de Facturación ante la DIAN, | Constitución de la empresa y apertura de su funcionamiento |

Fuente. Los autores.

2. ESTUDIO DE MERCADO

A través de la observación y la investigación se logró determinar que la estructura del mercado en la ciudad de Bogotá tiene una alta participación en el comercio y sobre todo en las prendas de vestir, en este caso la compra de camisetas.

Tabla 2. Mercado

| OBJETIVO | METODO | ALCANCE |
|---|---|---|
| Realizar el estudio de mercado con el fin de determinar la demanda y la oferta del producto | Investigación de tipo exploratorio | Determinar segmento de Mercado |
| | Encuesta propia a través de entrevista | Estudio de mercado y posición de los competidores |
| | Se diseñara y aplicara encuesta a segmentos potenciales de tendencias sobre el producto | Determinación clara de la competencia en el mercado |
| Calcular la viabilidad financiera del proyecto con base en herramientas financieras de evaluación | Se realizara el estudio financiero y de costos en el que se plantea tener en cuenta las materias primas, manos de obra, instalaciones e inversiones necesarias para la operación. | Costos necesarios para ejecución del Modelo de Negocio |
| | A través de la teoría y métodos de producción determinar viabilidad de cada una | Tomar la decisión de producir por terceros o directamente |
| Establecer el estudio organizacional y legal del negocio | Se realizara un estudio de diagnóstico que permita conocer como podría ser la estructura organizacional de la empresa | Estructura organizacional y estratégica corporativa de la empresa |
| | Realizar la documentación legal propia de la empresa | Construcción de la empresa y apertura de su funcionamiento |

Fuente. Los autores.

En el estudio se identificó que el mercado objetivo son los hombres entre las edades de 15 a 50 años en los estratos 2, 3 y 4. Se escogió este segmento de la

población porque son personas que están interesadas en las tendencias de moda, y un factor clave es que ellos quieren algo único y que los identifique.

En el sector de las confecciones, para el año 2011 el país tuvo un déficit que se incrementó en 80%; para el 2012 había crecido 159,4% respecto al año anterior.

Todo indica que Colombia se ha convertido en un destino de marcas internacionales que fabrican sus productos en países como China o Turquía. El aumento del consumo interno promete una mejoría en la industria nacional y en el comercio “El gobierno nacional frena el déficit en las industrias del calzado y de las confecciones”²⁷ debido al decreto 074 que salvaguarda a los confeccionistas nacionales por cuanto las importaciones de confecciones tuvieron una tasa impositiva cargada al kilo de confecciones que ingresaban al país. Para ver con más detalle el estudio macro de Colombia.

Tabla 3. Producción Camisetas Algodón y Fibras Sintéticas. (Miles de Pesos)

| Cadena | Eslabón | Código CPC | Descripción CPC | Producción (miles de pesos) | | | |
|---------------------|--|------------|---|-----------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| | | | | 2007 ¹ | 2008 ¹ | 2009 ¹ | 2010 ¹ |
| Textil confecciones | Ropa de algodón en tejidos de punto | 028232187 | Camisetas de tejido de algodón | 415.800.591 | 418.448.430 | 383.767.704 | 396.805.966 |
| Textil confecciones | Confecciones de fibra sintética y/o artificial | 028232195 | Camisetas de tejido de fibras artificiales o sintéticas | 51.334.002 | 63.627.464 | 68.992.438 | 72.061.082 |

Fuente. Dane-EAM

El perfil del consumidor que se maneja se centra en adolescentes y adultos, lo que significa que son personas con capacidad adquisitiva que buscan adquirir un producto de alta calidad, cómodo, fresco e innovador.

A través del estudio se determinó que el comportamiento de la demanda en el sector textil es de un 49%, según anuncios del Gobierno Nacional, para apoyar los crecimientos del sector textil-confecciones, aumentaría en 60% la demanda interna de compras y el mercado nacional a los fabricantes, siempre y cuando se complementen con una reconstrucción del sector.

²⁷ MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO (MINCIT). Disponible en <http://www.mincit.gov.co/>

2.1 Segmentación del Mercado.

En el estudio se identificó que el mercado objetivo son los hombres entre las edades de 15 a 50 años en los estratos 2, 3 y 4. Se escogió este segmento de la población porque son personas que están interesadas en las tendencias de moda, y un factor clave es que ellos quieren algo único y que los identifique.

CARLORD posee el perfil de 3 tipos de segmentaciones:

El segmento de los consumidores finales:

1. En el centro de Bogotá Donde están las tiendas de distribución.
2. El potencial en todo Bogotá
3. El segmento de las tiendas para hombre donde se exhibe el producto.

Segmentación de Consumidores

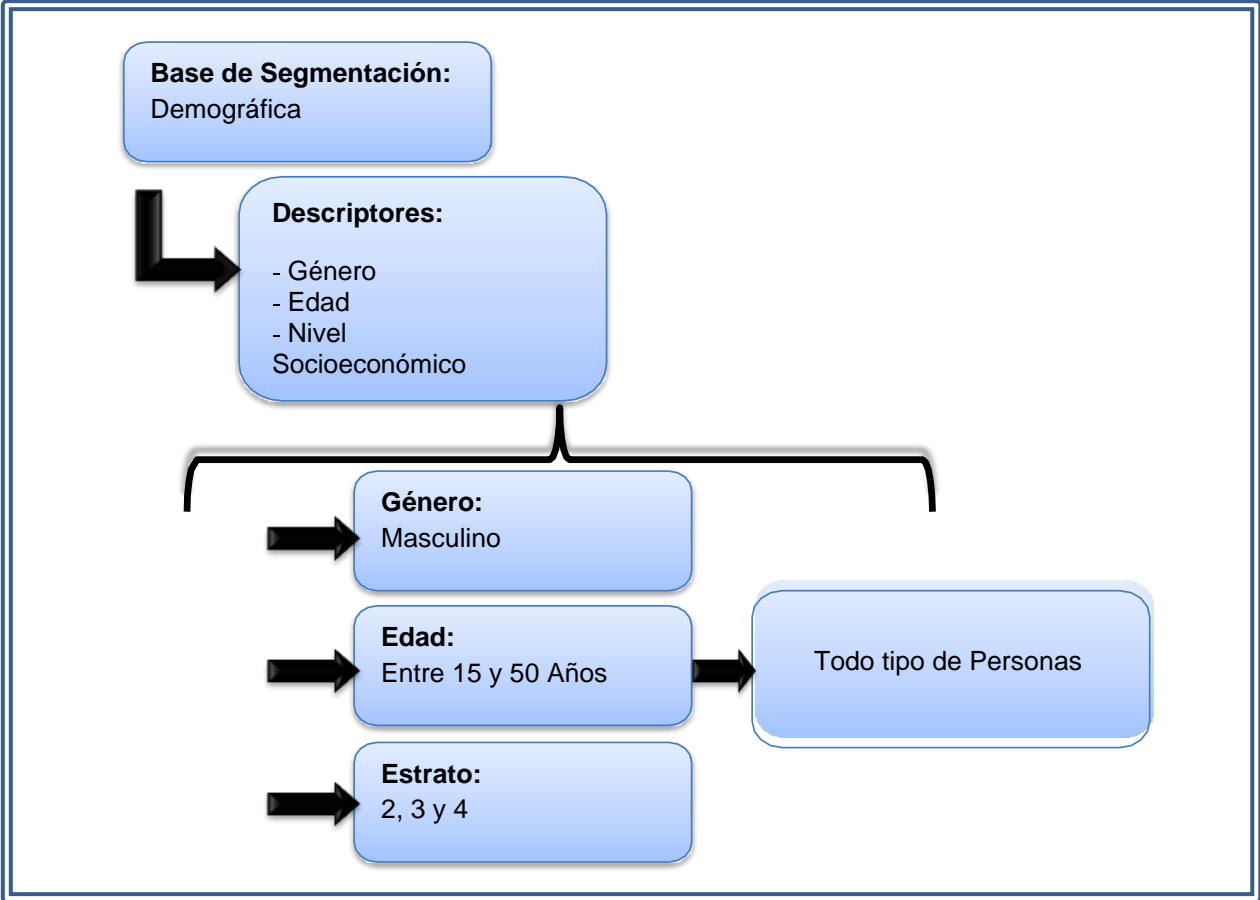
Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) el mercado potencial es de 4.064.669 de hombres en Bogotá, que es actualmente la ciudad más poblada del país con 7 150 000 habitantes para 2018

Tabla 4. Indicadores demográficas Bogotá 2005 – 2020.

| Año | Población | | | Relaciones de | | | |
|------|-----------|-----------|-----------|----------------------------------|-----------------------------------|---|---------------------------|
| | Total | Hombres | Mujeres | Depen- dencia (por mil) | Niños- mujer (por mujer) | Mascu- lidad (por 100 mujeres) | Edad mediana (años) |
| 2005 | 6.840.116 | 3.285.708 | 3.554.408 | 483,94 | 0,297 | 92,44 | 27,55 |
| 2010 | 7.363.782 | 3.548.713 | 3.815.069 | 450,27 | 0,281 | 93,02 | 29,47 |
| 2015 | 7.878.783 | 3.810.013 | 4.068.770 | 437,84 | 0,276 | 93,64 | 31,41 |
| 2020 | 8.380.801 | 4.064.669 | 4.316.132 | 446,30 | 0,274 | 94,17 | 33,13 |

Fuente. DANE

Figura 5. Segmentacion mercado compradores Bogota.



Fuente. Los autores.

Tabla 5. Fabricacion productos textiles.

| REF AÑO | CIU | DESCRIPCION | NE | VALOR VENTAS | % VN | %S | PROD BRUTA |
|---------|-----------------|--|---------|-----------------|--------|--------|-------------------|
| 2016 | | TOTAL NACIONAL | 10.242 | 246.036.676.311 | | | 53.405.026.225,00 |
| 2016 | 464 | Comercio al por mayor de artículos y enseres domésticos (incluidas prendas de vestir). | 1.409 | 39.418.765.997 | 16,02% | 30,77% | 11.431.626.435,0 |
| 2016 | Subtotal 46 | Comercio al por mayor, excepto el comercio de vehículos automotores y motocicletas. | 5.612 | 128.112.666.267 | | | 30.077.719.439,0 |
| 2016 | 4771 | Prendas de vestir y sus accesorios | 329 | 5.010.942.275 | 2,04% | 5,82% | 1.882.542.769,0 |
| 2016 | Subtotal 47 | Comercio al por menor, (incluso el comercio al por menor de combustibles), excepto el de vehículos automotores y motocicletas. | 3.639 | 86.040.961.459 | | | 17.211.007.708,0 |
| 2015 | | TOTAL NACIONAL | 10.429 | 232.835.894.128 | | | 51.257.371.440 |
| 2015 | 464 | Comercio al por mayor de artículos y enseres domésticos (incluidas prendas de vestir). | 1.435 | 36.917.921.134 | 15,86% | 29,76% | 11.261.163.235 |
| 2015 | Subtotal 46 | Comercio al por mayor, excepto el comercio de vehículos automotores y motocicletas. | 5.719 | 124.052.963.358 | | | 30.452.363.080 |
| 2015 | 4771 | Prendas de vestir y sus accesorios | 339 | 4.009.199.253 | 1,72% | 5,06% | 1.404.790.029 |
| 2015 | Subtotal 47 | Comercio al por menor, (incluso el comercio al por menor de combustibles), excepto el de vehículos automotores y motocicletas. | 3.721 | 79.304.741.253 | | | 15.330.838.461 |
| 2014 | | TOTAL NACIONAL | 8.338 | 211.945.511.293 | | | 47.405.127.467 |
| 2014 | 464 | Comercio al por mayor de artículos y enseres domésticos (incluidas prendas de vestir). | 1.146 | 33.048.393.147 | 15,59% | 29,85% | 10.505.968.753 |
| 2014 | Subtotal 46 | Comercio al por mayor, excepto el comercio de vehículos automotores y motocicletas. | 4.796 | 110.708.277.689 | | | 27.329.839.356 |
| 2014 | 4771 | Prendas de vestir y sus accesorios | 236 | 3.314.860.953 | 1,56% | 4,60% | 1.173.623.534 |
| 2014 | Subtotal 47 | Comercio al por menor, (incluso el comercio al por menor de combustibles), excepto el de vehículos automotores y motocicletas. | 2.744 | 72.073.199.499 | | | 14.405.482.866 |
| 2013 | | TOTAL NACIONAL | 7.025 | 186.331.279.363 | | | 40.834.292.961 |
| 2013 | 464 | Comercio al por mayor de artículos y enseres domésticos (incluidas prendas de vestir). | 974 | 32.138.656.057 | 17,25% | 32,84% | 10.055.711.794 |
| 2013 | Subtotal 46 | Comercio al por mayor, excepto el comercio de vehículos automotores y motocicletas. | 3.985 | 97.853.027.873 | | | 24.362.751.287 |
| 2013 | 4771 | Prendas de vestir y sus accesorios | 216 | 3.019.500.120 | 1,62% | 4,78% | 1.058.076.499 |
| 2013 | Subtotal 47 | Comercio al por menor, (incluso el comercio al por menor de combustibles), excepto el de vehículos automotores y motocicletas. | 2.308 | 63.147.717.905 | | | 11.485.355.082 |
| 2012 | | TOTAL NACIONAL | 102.306 | 212.243.252.967 | | | 49.023.631.457 |
| 2012 | 464 - 465 - 466 | Comercio al por mayor de artículos y enseres domésticos; maquinaria y equipo y otros productos | 11.560 | 73.521.265.805 | 34,64% | 76,45% | 20.735.163.246 |
| 2012 | Subtotal 46 | Comercio al por mayor, excepto el comercio de vehículos automotores y motocicletas. | 15.765 | 96.171.467.010 | | | 24.508.347.120 |
| 2012 | 4771 | Prendas de vestir y sus accesorios (incluye artículos de piel) en establecimientos especializados | 6.219 | 4.474.335.237 | 2,11% | 5,01% | 1.569.441.757 |
| 2012 | Subtotal 47 | Comercio al por menor, (incluso el comercio al por menor de combustibles), excepto el de vehículos automotores y motocicletas. | 80.372 | 89.233.570.398 | | | 18.618.327.229 |

Fuente. DANE, datos EAC censo 2018.

2.2 Análisis oferta

Establecida la oferta del sector textil, CIU, división 141 revisión 4, se observa que ha presentado una leve tendencia a la baja y sus valores de producción si presentan una disminución que para el año 2017 represento una baja de 6,04%, lo cual en términos de este proyecto representa una oportunidad comercial interesante.

Tabla 6. Análisis Oferta

| AÑO | GI | DESCRIPCIÓN | NE | % PART SEC | % PART SECTOR | VENTAS (BILLONES) | % PART SECTOR | PB BILLONES |
|------|-----|---|--------------|---------------|------------------|----------------------|------------------|----------------|
| 2017 | | TOTAL NACIONAL | 8.214 | | | | | 242,95 |
| 2017 | 141 | Confección de prendas de vestir, excepto prendas de piel | 837 | 10,19% | 3,32% | 8,76 | 3,20% | 7,78 |
| 2016 | | TOTAL NACIONAL | 8.466 | | | | | 243,47 |
| 2016 | 141 | Confección de prendas de vestir, excepto prendas de piel | 864 | 10,21% | 3,48% | 9,31 | 3,40% | 8,28 |
| 2015 | | TOTAL NACIONAL | 9.015 | | | | | 226,25 |
| 2015 | 141 | Confección de prendas de vestir, excepto prendas de piel | 930 | 10,32% | 3,26% | 8,11 | 3,17% | 7,16 |
| 2014 | | TOTAL NACIONAL | 9.159 | | | | | 212,50 |
| 2014 | 141 | Confección de prendas de vestir, excepto prendas de piel | 958 | 10,46% | 3,13% | 7,16 | 3,00% | 6,37 |
| 2013 | | TOTAL NACIONAL | 9.227 | | | | | 203,81 |
| 2013 | 141 | Confección de prendas de vestir, excepto prendas de piel | 966 | 10,47% | 3,06% | 7,03 | 3,19% | 6,51 |
| 2012 | | TOTAL NACIONAL | 9.488 | | | | | 199,77 |
| | | Confección de prendas de vestir, excepto prendas de piel | 407 | 4,29% | 1,73% | 3,76 | 2,17% | 4,33 |

Fuente. DANE datos EAC censo 2018.

2017 represento una baja de 6,04%, lo cual en términos del presente proyecto representa una oportunidad comercial interesante.

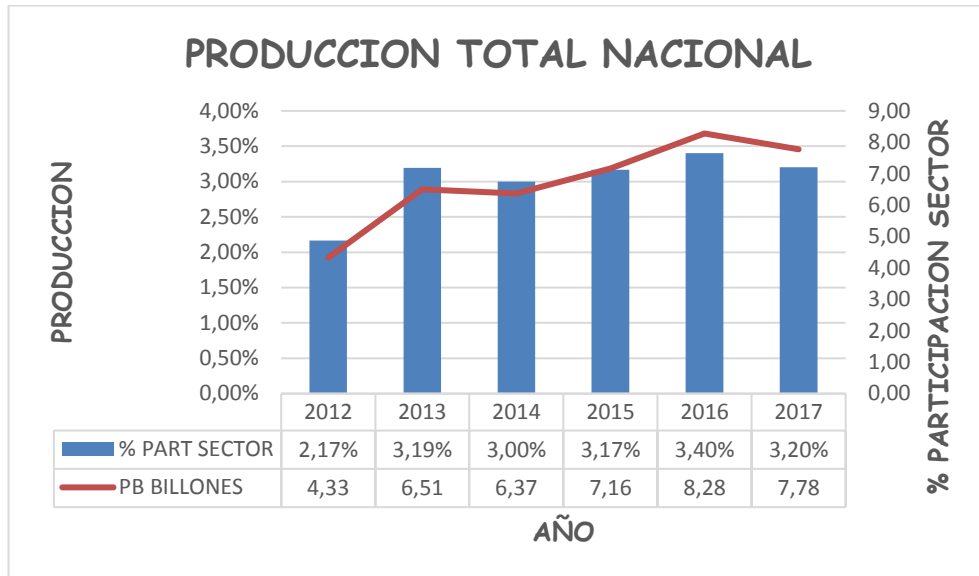
Con base en los datos reportados se presenta el pronóstico de la oferta para el año 2020.

Tabla 7. Pronostico oferta.

| REF | AÑO | NE | VENTAS |
|-----|------|-----|-------------------|
| | 2013 | 966 | \$ 7.032.619.554 |
| | 2014 | 958 | \$ 7.163.991.927 |
| | 2015 | 930 | \$ 8.112.437.880 |
| | 2016 | 864 | \$ 9.308.186.749 |
| | 2017 | 837 | \$ 8.755.902.020 |
| | 2018 | | |
| | 2019 | | |
| | 2020 | 735 | \$ 10.870.007.503 |
| | 2021 | | |

Fuente. Los autores.

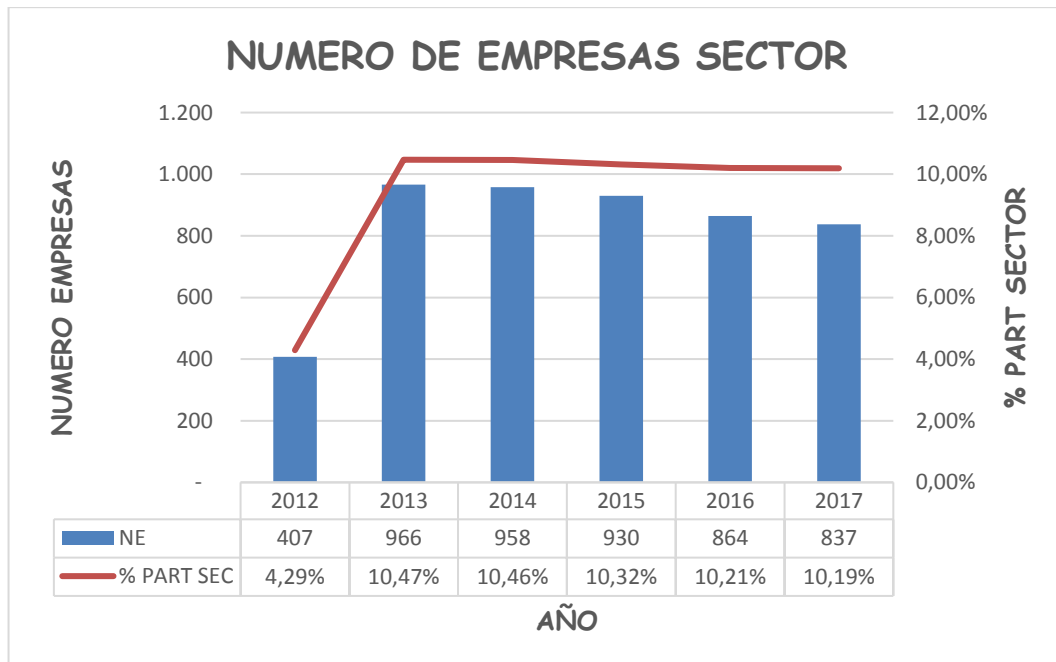
Figura 6. Participación sector confecciones.



Fuente. Dane EAM censo 2018.

En lo que hace referencia al número de empresas, también presento una disminución del 3,13% que si es preocupante dado que se generó desempleo y este sector es uno de los más dinámicos de la economía.

Figura.7 Número de empresas sector 2012-2017.

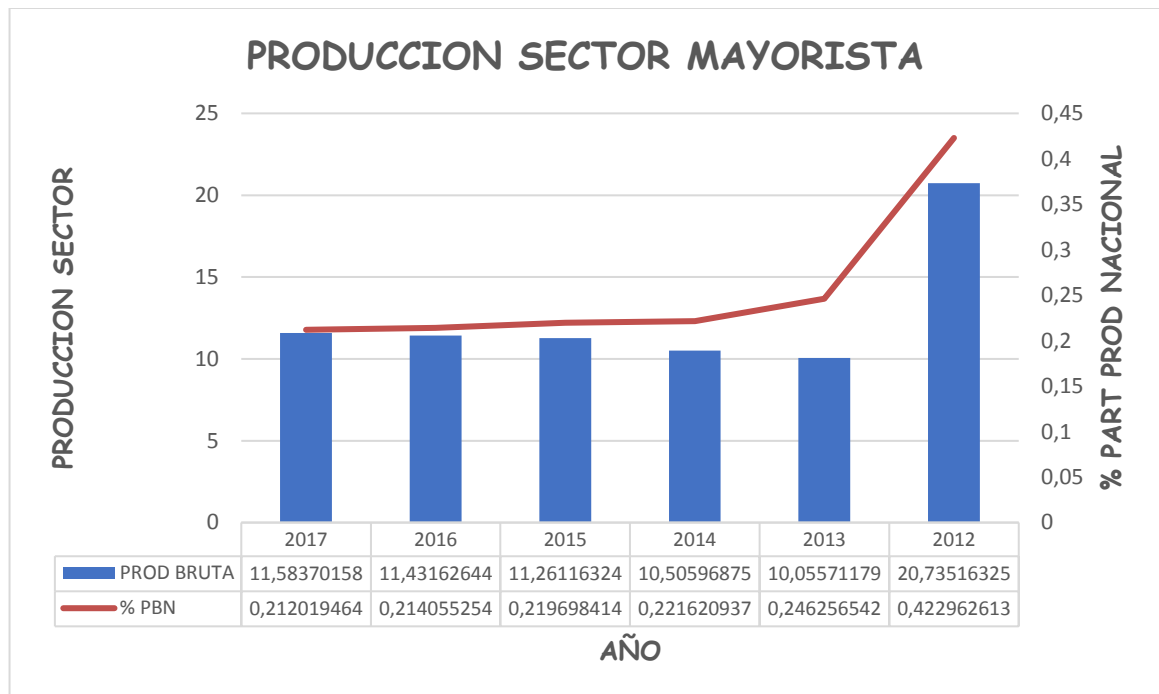


Fuente. Dane EAM censo 2018.

2.3 Análisis demanda.

De acuerdo a los resultados reportados se observa un leve crecimiento en las ventas del sector textil (CIIU 461 Rev. 4), mayoristas, y para el año 2017 represento un 1,62%. Resultado de la disminución de la dinámica en crecimiento que presento el país para ese año.

Figura 8. Ventas sector mayorista.



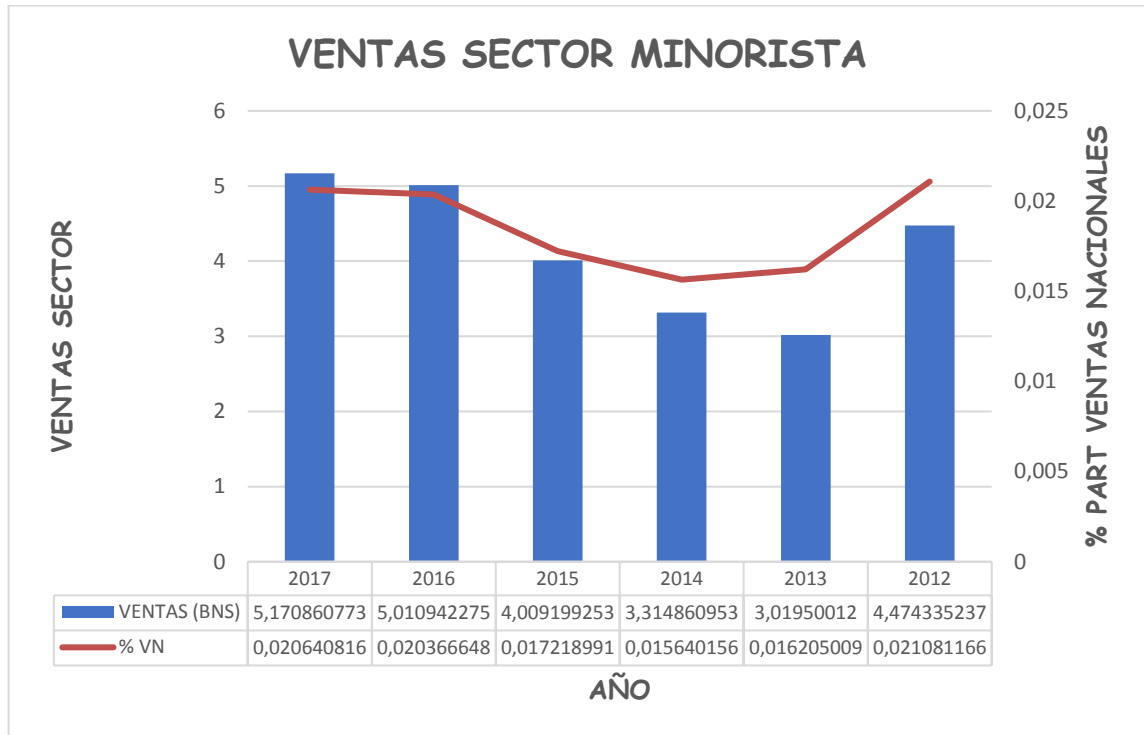
Fuente. Dane EAM censo 2018.

Para el sector textil, participación de sus ventas representa un tercio del sector, tendencia que se ha mantenido y presenta una leve mejoría.

Teniendo en cuenta la tendencia de las ventas, también desde este punto se presenta una oportunidad comercial de que este proyecto tenga cabida.

El sector minorista presento para el año 2017 un crecimiento en sus ventas del 3,19%, lo que demuestra la dinámica del sector.

Figura 9. Ventas sector minorista.



Fuente. Dane EAM censo 2018.

Las cifras reportadas en el cuadro general del sector textil, ilustran el comentario anterior.

Tabla 8. Índices comercio al por mayor a nivel nacional.

| AÑO | CIU | DESCRIPCION | NE | VALOR VENTAS | VENTAS (BILLONES) | %VN | %VS | PROD BRUTA | PRO BRUTA (BILLONES) | %PBN | %PBD |
|------|-----------------|--|----------------|------------------------|----------------------|--------|--------|--------------------------|-------------------------|--------|--------|
| 2012 | | TOTAL NACIONAL | 102.306 | 212.243.252.967 | | | | 49.023.631.457 | | | |
| 2012 | 464 - 465 - 466 | Comercio al por mayor de artículos y enseres domésticos; maquinaria y equipo y otros productos | 11.560 | 73.521.265.805 | 73,52 | 34,64% | 76,45% | 20.735.163.246 | 20,74 | 42,30% | 84,60% |
| 2012 | Subtotal 46 | Comercio al por mayor, excepto el comercio de vehículos automotores y motocicletas. | 15.765 | 96.171.467.010 | | | | 24.508.347.120 | | | |
| 2013 | | TOTAL NACIONAL | 7.025 | 186.331.279.363 | | | | 40.834.292.961 | | | |
| 2013 | 464 | Comercio al por mayor de artículos y enseres domésticos (incluidas prendas de vestir). | 974 | 32.138.656.057 | 32,14 | 17,25% | 32,84% | 10.055.711.794 | 10,06 | 24,63% | 41,27% |
| 2013 | Subtotal 46 | Comercio al por mayor, excepto el comercio de vehículos automotores y motocicletas. | 3.985 | 97.853.027.873 | | | | 24.362.751.287 | | | |
| 2014 | | TOTAL NACIONAL | 8.338 | 211.945.511.293 | | | | 47.405.127.467 | | | |
| 2014 | 464 | Comercio al por mayor de artículos y enseres domésticos (incluidas prendas de vestir). | 1.146 | 33.048.393.147 | 33,05 | 15,59% | 29,85% | 10.505.968.753 | 10,51 | 22,16% | 38,44% |
| 2014 | Subtotal 46 | Comercio al por mayor, excepto el comercio de vehículos automotores y motocicletas. | 4.796 | 110.708.277.689 | | | | 27.329.839.356 | | | |
| 2015 | | TOTAL NACIONAL | 10.429 | 232.835.894.128 | | | | 51.257.371.440 | | | |
| 2015 | 464 | Comercio al por mayor de artículos y enseres domésticos (incluidas prendas de vestir). | 1.435 | 36.917.921.134 | 36,92 | 15,86% | 29,76% | 11.261.163.235 | 11,26 | 21,97% | 36,98% |
| 2015 | Subtotal 46 | Comercio al por mayor, excepto el comercio de vehículos automotores y motocicletas. | 5.719 | 124.052.963.358 | | | | 30.452.363.080 | | | |
| 2016 | | TOTAL NACIONAL | 10.242 | 246.036.676.311 | | | | 53.405.026.225,00 | | | |
| 2016 | 464 | Comercio al por mayor de artículos y enseres domésticos (incluidas prendas de vestir). | 1.409 | 39.418.765.997 | 39,42 | 16,02% | 30,77% | 11.431.626.435,00 | 11,43 | 21,41% | 38,01% |
| 2016 | Subtotal 46 | Comercio al por mayor, excepto el comercio de vehículos automotores y motocicletas. | 5.612 | 128.112.666.267 | | | | 30.077.719.439,00 | | | |
| 2017 | | TOTAL NACIONAL | 10.234 | 250.516.293.991 | | | | 54.635.085.693 | | | |
| 2017 | 464 | Comercio al por mayor de artículos y enseres domésticos (incluidas prendas de vestir). | 1.359 | 40.059.528.578 | 40,06 | 15,99% | 30,75% | 11.583.701.576 | 11,58 | 21,20% | 37,41% |
| 2017 | Subtotal 46 | Comercio al por mayor, excepto el comercio de vehículos automotores y motocicletas. | 5.597 | 130.293.522.615 | | | | 30.960.824.188 | | | |

Fuente. DANE EAC censo 2018.

2.4 Análisis del mercado.

De acuerdo con los datos reportados por el DANE del censo 2018, se registran los siguientes análisis:

Tabla 9. Análisis de mercado potencial.

| REF | TOTAL | ANALISIS MERCADO POTENCIAL | % PART |
|-----|------------------|----------------------------|--------|
| 1 | 7.181.469 | POBLACION BOGOTA | |
| 2 | 6.017.353 | CAPACIDAD DE COMPRA | 83,79% |
| 3 | 3.080.885 | HOMBRES | 51,20% |
| 4 | 1.927.401 | EDAD 15 - 60 AÑOS | 62,56% |
| 5 | 1.927.401 | MERCADO POTENCIAL | |

Fuente: autores proyecto.

El mercado potencial determinado se realizó con el siguiente perfil de comprador final del producto:

- Hombres en edades de 15 a 50 años
- Estratos todos los estratos.
- Capacidad de compra.

Tabla 10. Índices de comercio al por menor

| AÑO | CIU | DESCRIPCION | NE | VALOR VENTAS | VENTAS (BILLONES) | % VN | %VS | PROD BRUTA | PRO BRUTA (BILLONES) | % PBN | %PBD |
|------|-------------|--|----------------|------------------------|-------------------|-------|-------|--------------------------|----------------------|-------|--------|
| 2012 | | TOTAL NACIONAL | 102.306 | 212.243.252.967 | | | | 49.023.631.457 | | | |
| 2012 | 4771 | Prendas de vestir y sus accesorios (incluye artículos de piel) en establecimientos especializados | 6.219 | 4.474.335.237 | 4,47 | 2,11% | 5,01% | 1.569.441.757 | 1,57 | 3,20% | 8,43% |
| 2012 | Subtotal 47 | Comercio al por menor, (incluso el comercio al por menor de combustibles), excepto el de vehículos automotores y motocicletas. | 80.372 | 89.233.570.398 | | | | 18.618.327.229 | | | |
| 2013 | | TOTAL NACIONAL | 7.025 | 186.331.279.363 | | | | 40.834.292.961 | | | |
| 2013 | 4771 | Prendas de vestir y sus accesorios | 216 | 3.019.500.120 | 3,02 | 1,62% | 4,78% | 1.058.076.499 | 1,06 | 2,59% | 9,21% |
| 2013 | Subtotal 47 | Comercio al por menor, (incluso el comercio al por menor de combustibles), excepto el de vehículos automotores y motocicletas. | 2.308 | 63.147.717.905 | | | | 11.485.355.082 | | | |
| 2014 | | TOTAL NACIONAL | 8.338 | 211.945.511.293 | | | | 47.405.127.467 | | | |
| 2014 | 4771 | Prendas de vestir y sus accesorios | 236 | 3.314.860.953 | 3,31 | 1,56% | 4,60% | 1.173.623.534 | 1,17 | 2,48% | 8,15% |
| 2014 | Subtotal 47 | Comercio al por menor, (incluso el comercio al por menor de combustibles), excepto el de vehículos automotores y motocicletas. | 2.744 | 72.073.199.499 | | | | 14.405.482.866 | | | |
| 2015 | | TOTAL NACIONAL | 10.429 | 232.835.894.128 | | | | 51.257.371.440 | | | |
| 2015 | 4771 | Prendas de vestir y sus accesorios | 339 | 4.009.199.253 | 4,01 | 1,72% | 5,06% | 1.404.796.029 | 1,4 | 2,74% | 9,16% |
| 2015 | Subtotal 47 | Comercio al por menor, (incluso el comercio al por menor de combustibles), excepto el de vehículos automotores y motocicletas. | 3.721 | 79.304.741.253 | | | | 15.330.838.461 | | | |
| 2016 | | TOTAL NACIONAL | 10.242 | 246.036.676.311 | | | | 53.405.026.225,00 | | | |
| 2016 | 4771 | Prendas de vestir y sus accesorios | 329 | 5.010.942.275 | 5,01 | 2,04% | 5,82% | 1.882.542.769,00 | 1,88 | 3,53% | 10,94% |
| 2016 | Subtotal 47 | Comercio al por menor, (incluso el comercio al por menor de combustibles), excepto el de vehículos automotores y motocicletas. | 3.639 | 86.040.961.459 | | | | 17.211.007.708,00 | | | |
| 2017 | | TOTAL NACIONAL | 10.234 | 250.516.293.991 | | | | 54.635.085.693 | | | |
| 2017 | 4771 | Prendas de vestir y sus accesorios | 344 | 5.170.860.773 | 5,17 | 2,06% | 5,77% | 2.148.138.324 | 2,15 | 3,93% | 12,03% |
| 2017 | Subtotal 47 | Comercio al por menor, (incluso el comercio al por menor de combustibles), excepto el de vehículos automotores y motocicletas. | 3.650 | 89.676.787.087 | | | | 17.851.925.217 | | | |

Fuente. DANE datos EAC censo 2018.

2.5 Análisis de la competencia

La empresa CARLORD S.A.S tiene identificado un océano rojo que es una competencia directa que está ubicado a nivel nacional siendo los mayores sitios de concentración de productores más exactamente en las ciudades de Bogotá, Cali y Medellín, donde hay empresas que producen y comercializar también camisetas para hombre, pero pocas de camisetas de tirantes, lo que genera diferencia de la competencia es que se brindan estampados modernos, y con mayor calidad en las telas y vinilos para estampar.

Uno de los competidores se encuentra en el sector local, el cual es Calidad y punto confecciones S.A.S, ya que este negocio tiene en común el estilo de camisetas que se ofrecen, la comodidad, calidad de estas mismas, lo cual los convierte en un principal competidor, pero el factor diferenciador es que con CARLORD S.A.S. Se elaboren y comercialicen camisetas originales, mientras que esta empresa ofrece colecciones repetitivas.

El producto por ser muy conocido en el mercado, y a la vez no tener una fuerte competencia desde Bogotá, muestra que es necesario que se implemente una campaña permanente en la ciudad utilizando los medios existentes como se señala en la propuesta de comercialización.

Para obtener un preliminar de información se consultaron varias empresas entre ellas:

Inversiones Macarena Moda SAS

Fantástico

NIT: 900424243-8

Dirección: Carrera 88c N. 58d-20 Bosa la Libertad

Compañía GFC SAS

Mellos

NIT: 901170520-5

Dirección: Calle 38 sur N. 88-30 Patio Bonito

Inversiones QZ e hijos SAS

Mellos

NIT: 900387476-8

Dirección: Carrera 78b N. 33^a-60 sur Kennedy

Los problemas que se perciben en general en estas tres empresas son:

- Pocos diseños en camisetas de tirante para hombre.
- Demoras en las entregas.
- Poco inventario en tallas requeridas.

- Variedad en tipos de tela.
- Poca variedad de colores.
- Pocos proveedores.
- No hay variedad en los diseños.

Con la información obtenida se puede hacer la propuesta del plan de negocio que se realizará donde se hace la implementación estrategias para el diseño y comercialización de una nueva marca de camisetas en la ciudad de Bogotá, Colombia.

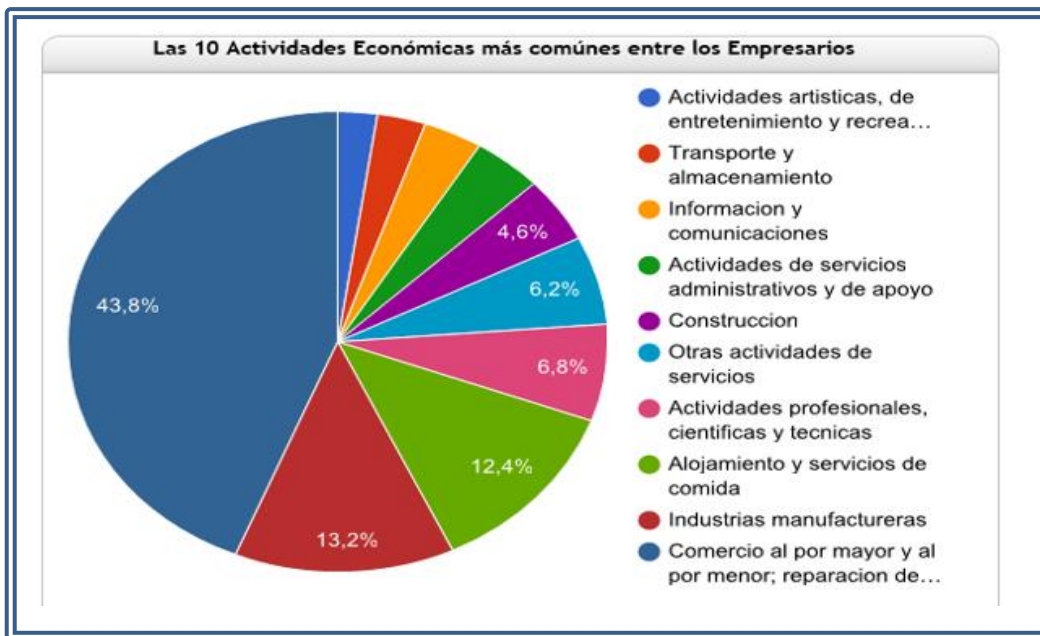
La imagen que tiene la competencia ante los clientes es de insatisfacción, por lo que, estos negocios no tienen colecciones nuevas, innovadoras y son muy repetitivas, si llegara una empresa que se dedicara a innovar y a ofrecer prendas de ropa, lograrían satisfacer sus necesidades, y así, obtener una relación de fidelidad.

La competencia se centra en 3 segmentos:

- Competencia por segmento, marcas propias que se ubican en el centro en centros comerciales en la misma área de influencia y con el mismo portafolio.
- Competencia por Precio: Producto sencillo y estándar de fácil accesibilidad por su precio.
- Competencia por Producto Suplementario: Producto sencillo y barato pero que alcanza a entrar en parte del segmento de mercado.

La competencia maneja un segmento dirigido principalmente a hombres entre los 15 a 50 años, lo que abre la oferta desde diseños de moda, cómodos frescos y con estilos juveniles.

Figura 10. Las actividades económicas más comunes entre los empresarios en Colombia.



Fuente. DANE

Se encuentra que Medellín y Bogotá representan el 85.7% de la industria textil en el país siendo la industria de Bogotá robusta y la de Medellín muy automatizada y su número es grande en cuanto a industrias pequeñas. Siendo ambas industrias de gran importancia y relevantes, aunque su estructura y características sean diferentes²⁸.

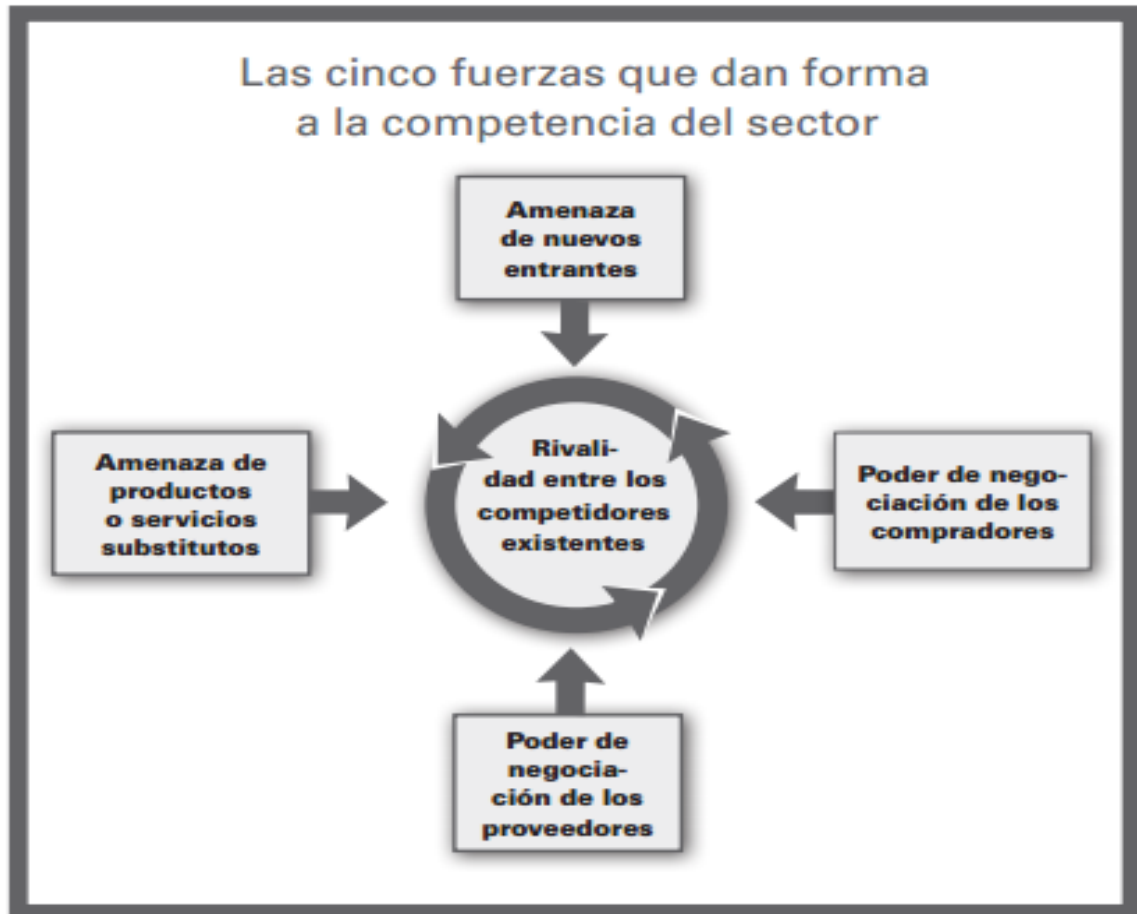
2.6 Cinco fuerzas de Porter.

Tomar conciencia de las cinco fuerzas puede contribuir a que una empresa a comprender la estructura del sector en el que compite y elaborar una posición que sea más rentable y menos vulnerable a los ataques²⁹

28 Brugen y Generalitat. (2011). Análisis estructural sector de la confección en Colombia

29 PORTER, M. E. Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. En línea, consultado 14 octubre de 2019, disponible en: https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-michael_porter-libre.pdf

Figura. 11 las cinco fuerzas de Porter.



Fuente. Los autores.

2.6.1 Amenaza entrada nuevos competidores.

Bajo el TLC se generan en el sector textil y en especial en la cadena de producción circunstancias especiales dadas las facilidades de comercialización entre los dos países permite a el país promueve la llegada de capitales extranjeros con trayectoria ubicando en Colombia plataformas comerciales para sus productos fabricados en países como china, generando una competencia grande y fuerte.

Se puede afirmar que una manera de contrarrestar esto aprovechando la legislación vigente especialmente en:

- Régimen de zonas francas competitivo en la región.
- Nichos de mercados inexplorados.
- Programas gubernamentales de apoyo (en términos de acceso a mercados, financiación y apoyo en comercialización y fortalecimiento empresarial).

Otro medio es generando asociatividad por medio del fortalecimiento de los clusters existentes y generando nuevos clústeres con capacidad de negociación y comercialización. Estos medios se deben explorar como factores de desarrollo competitivo, y lograr posicionarse en el mercado local y extranjero.

Otra de las amenazas que se presenta frente a sus competidores consiste en el Know How de algunas marcas como por ejemplo la empresa Bizarro, que llevan en el mercado varios años, segmento de mercado de ellos contiene una diferencia en variables socioeconómicas.

2.6.2 Poder de negociación de los compradores.

Siendo el consumidor final quien toma la decisión de compra y al aumentar la oferta de productos es el cliente que basado en su experiencia de compra frente a factores como

- Durabilidad de la prenda.
- Diseño y confort,
- Precio y existencia,
- Y atención en los puntos de venta,

Se hace difícil el control de los mismos por parte del productor, distribuidor o detallista, entonces por medio del análisis y optimización de los costos, la investigación y el estudio de mercado y las tendencias de compra se puede de alguna manera amortiguar este factor, para logra un control.

2.6.3 Poder de los proveedores.

En el sector textil y en especial en el eslabón de la cadena producción textil, los proveedores tienen bajo poder de negociación dado que los insumos pueden ser ofertados por una gran cantidad de proveedores, y se cuenta con una variedad de productos sustitutos, permitiendo con ello al comprador tener una gama amplia de productos y una variedad de precios que facilitan el proceso y le restan poder a los proveedores.

2.6.4 Productos sustitutos.

En el mercado se encuentran diversos productos y una gran variedad de nombres para los productos lo que dificulta en oportunidades la compra, sin embargo, haciendo un recorrido sobre los productos con base en la composición del material según las fibras, se encuentra una diversidad en la oferta tanto en precio como en calidad lo que para el comprador es interesante dado que puede seleccionar un material de acuerdo a su calidad y experiencia con el mismo en producciones anteriores. Dicha variedad de productos establece también una fuerte competencia entre los productores de prendas de vestir, generando diferenciales de precio

entre productos finales similares, dado que el precio de adquisición de las materias primas permite generar este diferencial y por ende la calidad de la prenda no tiene relación con su precio de venta.

Se tiene como ejemplo que un cliente puede elegir entre un abrigo, una parka, una trenka, un anorak, todos productos sustitutos con un amplio margen de precio entre ellos y el cliente lo elige de acuerdo a su capacidad de compra, lo cual en oportunidades permite la falsificación de marcas.

2.6.5 Rivalidad entre los competidores.

La rivalidad entre competidores se genera en primera instancia por el diferencial de costos que tiene en sus procesos productivos. Este factor en oportunidades está delimitado por la capacidad instalada o la capacidad del tercero contratado, especialmente lo que hace referencia al cumplimiento y nivel producción que se ordene (situación frecuente en el sector), esto se debe también de manera interesante al grado de competencia existente en el mercado por proveedores de satélite, los cuales ante esta situación se comprometen al servicio aun teniendo se capacidad cubierta, generando con ello incumplimientos que repercuten el productor.

Otro factor determinante es el precio de los insumos, que en muchas oportunidades están atados al valor del dólar ya que son importados, y con ello los que pueden manejar buenos inventarios tiene el poder de manejar mejores producciones y dictar el precio, que en el mejor de los casos, benefician a quienes tienen buena capacidad de producción.

La rivalidad a menudo se intensifica de forma natural en el largo plazo. A medida que el sector madura, el crecimiento se desacelera. Los competidores se parecen cada vez más a medida que emergen las convenciones del sector, se disemina la tecnología y convergen los gustos de los consumidores. La rentabilidad del sector cae, y los competidores más débiles se ven obligados a abandonar el mercado. Esta situación es muy frecuente en el sector textil y a lo largo de la cadena se manifiesta mucho en producción³⁰.

2.7 Matriz POAM.

Mediante la matriz POAM, se podrá determinar las posibles oportunidades y amenazas que se tienen para el desarrollo del proyecto, desde el sector externo, en el entendido que por ser una empresa nueva está sometida a todos los avatares del mercado y más en un sector económico, tan competido y de fuerte

30 PORTER, M. E. Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. En línea, consultado 14 octubre de 2019, disponible en: https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-michael_porter-libre.pdf.

desarrollo en el país. Sin embargo, todas y cada una de las posibilidades que se presentan son iguales para cualquier empresa nueva en el sector, cabe anotar, que se establecerán planes de mercadeo y un desarrollo de producto que permita salir con éxito en el despegue de la empresa.

Tabla 11. Matriz POAM.

| POAM | |
|--|---|
| FORTALEZAS | AMENAZAS |
| 1 Contar con aliados capacitados en produccion | 1 Mercado altamente competido |
| 2 Prendas con diseño y calidad | 2 Contrabando y mercado ilegal |
| 3 Excelentes relaciones con los Skateholders | 3 Gustos cambiantes en la clientela |
| 4 Buena disponibilidad de Skateholders | 4 Subvaluacion de productos importados de China |
| 5 Adecuado posicionamiento en el mercado | 5 Alta competencia en esta franja de mercado |
| 6 Variedad en tallas y colores | 6 Reformas fiscales y laborales que desestiman la actividad empresarial |
| 7 | 7 Reformas fiscales y laborales que desestiman la actividad empresarial |
| 8 | 8 Fluctuaciones y variabilidad de la demanda |
| 9 | 9 Acuerdos comerciales internacionales exigentes |
| 10 | 10 |

Fuente: autores proyecto.

2.8 Matriz CANVAS.

Mediante esta matriz se determinaran los aliados estratégicos que se requieren, y como serán las relaciones con los clientes, la propuesta de valor, los recursos financieros y de producción que se requieran, para desde allí y soportado con POAM establecer la misión y visión de la empresa.

Tabla 12. CANVAS EMPRESA TEXTIL CARLORD S.A.S

| Aliados Clave | Actividades Clave | Propuesta de Valor | Relación con el Cliente | Segmentos de Clientes |
|---|--|--|--|--|
| Proveedores de telas. Proveedores de materiales auxiliares de producción. Clientes de almacenes de ropas, en especial los puntos dedicados a venta mujeres. | Control calidad de los procesos. Control calidad materias primas. Producción de las camisetitas de tirantes (esqueletos) | Nuestros productos serán elaborados con material de excelente calidad. Diseños elegantes y atractivos. Compromiso social y medioambiental con materiales biodegradables. | Nuestros clientes tendrán asesoría sobre nuestros productos, asistencia On line con redes sociales. | Nuestro producto está enfocado a un mercado amplio de clientes sin embargo tendrán especial atención los clientes del segmento entre 18 y 40 años. |
| | Recursos Clave Materias primas de excelente calidad. Proveedores de producción textil reconocidos. Atención On Line por redes sociales | | Canales Se empleará el canal largo de ventas y especial atención a las tiendas especializadas en productos para mujeres. Tienda virtual | |
| Estructura de Costes Materias primas. Costos de fabricación por terceros. Publicidad. Gastos de ventas. {Stock de ventas. | | Estructura de Ingresos Recursos de inversión propios. Préstamo bancario. Ventas a través de diferentes canales. | | |

Fuente. Los autores.

La empresa CARLORD SAS, Cuenta con toque moderno y elegante en el que se emplean diferentes técnicas manuales, se busca plasmar la idea de los clientes con materiales de alta calidad en los productos que se elaboran, pensando en la completa satisfacción de nuestro cliente y el servicio prestado.

2.8.1 Misión

Somos una empresa que satisface, innova y desarrolla productos de moda con los

más altos estándares de calidad, siendo un modelo de bienestar para nuestros clientes.

2.8.2 Visión

Consolidarnos dentro de las 5 mejores empresas de camisetas de tirantes a nivel nacional para el año 2025, como una marca generadora de valor y crecimiento sostenido en ventas, para sus propietarios, colaboradores, clientes, sociedad y demás grupos de interés, con un producto de moda y altísima calidad que cumpla las expectativas de nuestros clientes, a través de novedosos canales de comercialización, uso de tecnología en todos sus procesos y un equipo humano comprometido y altamente calificado a la altura de las mejores marcas de moda.

2.9 Análisis matriz Pestel.

La matriz se determinó así:

Tabla 13. Determinación factores de impacto matriz PESTEL.

| REF | FACTOR IMPACTO | IMPACTO ALTO | IMPACTO MEDIO ALTO | IMPACTO MEDIO | IMPACTO MEDIO BAJO | IMPACTO BAJO |
|-----|--------------------------------|--------------|--------------------|---------------|--------------------|--------------|
| 1 | MAXIMO POR FACTOR DE IMPACTO | 330 | 264 | 198 | 132 | 66 |
| | % MAXIMO POR FACTOR DE IMPACTO | 100% | 80% | 60% | 40% | 20% |

MAXIMO VALOR 330
MINIMO VALOR 66

Fuente. Los autores.

Se trabajó con escala de Likert para efectuar el análisis, a mayor valor de impacto más se tendrán condiciones adversas para el desarrollo de la temática analizada así:

Tabla 14. Valores impacto matriz PESTEL.

| VALOR | IMPACTO |
|-------|--------------------|
| 1 | IMPACTO BAJO |
| 2 | IMPACTO MEDIO BAJO |
| 3 | IMPACTO MEDIO |
| 4 | IMPACTO MEDIO ALTO |
| 5 | IMPACTO ALTO |

Fuente. Los autores.

En el caso de la industria analizada “Producción de ropa” se obtuvieron los siguientes resultados de acuerdo a las variables analizadas:

2.9.1 Factores Políticos.

Los factores de mayor impacto sobre este tipo de industria son: políticas impositivas, liderazgo gubernamental guerras o conflictos, con un 65% que generan inestabilidad en el sector.

Tabla 15. Factores Políticos, matriz PESTEL.

| REF | POLITICO | IMPACTO ALTO | IMPACTO MEDIO ALTO | IMPACTO MEDIO | IMPACTO MEDIO BAJO | IMPACTO BAJO |
|-----|---|--------------|--------------------|---------------|--------------------|--------------|
| 1 | Políticas impositivas | | 1 | | | |
| 2 | Liderazgo gubernamental | 1 | | | | |
| 3 | Guerras y conflictos | | 1 | | | |
| 4 | Subsidios | | | 1 | | |
| 5 | Tendencias políticas | | | | 1 | |
| 6 | Relaciones/actitudes entre países | | | | 1 | |
| | SUBTOTAL | 1 | 2 | 1 | 2 | 0 |
| | VALOR P | 5 | 8 | 3 | 4 | 0 |
| | % PARTICIPACION POR FACTOR IMPACTO | 25,0% | 40,0% | 15,0% | 20,0% | 0,0% |

Fuente. Los autores.

2.9.2 Factores Económicos.

La situación económica actual, inflación insumos (algunos de importación), tasas de interés y déficit gubernamental con un 73,9% presenta bastante inestabilidad en el sector comercio.

Tabla 16. Factores Económicos matriz PESTEL.

| REF | ECONOMIA | IMPACTO ALTO | IMPACTO MEDIO ALTO | IMPACTO MEDIO | IMPACTO MEDIO BAJO | IMPACTO BAJO | |
|-----|---|--------------|--------------------|---------------|--------------------|--------------|-------------|
| 1 | Situación económica actual | | | 1 | | | 1 |
| 2 | Inflación, tipo de cambio | | 1 | | | | 1 |
| 3 | Factores específicos de la industria | | | | 1 | | 1 |
| 4 | Tendencias en los canales de distribución | | | | 1 | | 1 |
| 5 | Insumos | | | 1 | | | 1 |
| 6 | Tasas de interés | | | 1 | | | 1 |
| 7 | Índice de confianza del consumidor | | | | 1 | | 1 |
| 8 | Déficit gubernamental | | 1 | | | | 1 |
| | SUBTOTAL | 0 | 2 | 3 | 3 | 0 | 8 |
| | VALOR E | 0 | 8 | 9 | 6 | 0 | 23 |
| | % PARTICIPACION POR FACTOR IMPACTO | 0,0% | 34,8% | 39,1% | 26,1% | 0,0% | 100% |

Fuente. Los autores.

2.9.3 Factores Sociales

Se reporta un 76,4% entre: pobreza, delincuencia y migración aunado a las bajas oportunidades laborales; presenta un panorama desolador para el comercio, situación que no está lejos de los datos reportados por el DANE, donde se tiene un crecimiento del sector en el orden de 0,44% mensual, para el primer semestre de este año.

Tabla 17. Factores Sociales matriz PESTEL.

| REF | SOCIAL | IMPACTO ALTO | IMPACTO MEDIO ALTO | IMPACTO MEDIO | IMPACTO MEDIO BAJO | IMPACTO BAJO | |
|-----|---|--------------|--------------------|---------------|--------------------|--------------|-------------|
| 1 | Actitudes y opiniones de los clientes | | | | 1 | | 1 |
| 2 | Opinión de los medios | | | | 1 | | 1 |
| 3 | Pobreza | | | 1 | | | 1 |
| 4 | Delincuencia | | 1 | | | | 1 |
| 5 | Migración | | | 1 | | | 1 |
| 6 | Oportunidades laborales | | | 1 | | | 1 |
| | SUBTOTAL | 0 | 1 | 3 | 2 | 0 | 6 |
| | VALOR S | 0 | 4 | 9 | 4 | 0 | 17 |
| | % PARTICIPACION POR FACTOR IMPACTO | 0,0% | 23,5% | 52,9% | 23,5% | 0,0% | 100% |

Fuente. Los autores.

2.9.4 Factores Tecnología.

El sector textil presenta un buen desarrollo tecnológico y se encuentra bien fundamentado, situación que de acuerdo al análisis presenta un impacto bajo donde solo se destaca la política de I+D, como factor relevante con un 30%.

Tabla 18. Factor Tecnología matriz PESTEL.

| REF | TECNOLOGIA | IMPACTO ALTO | IMPACTO MEDIO ALTO | IMPACTO MEDIO | IMPACTO MEDIO BAJO | IMPACTO BAJO | |
|-----|--------------------------------------|--------------|--------------------|---------------|--------------------|--------------|------|
| 1 | Desarrollo de tecnología competitiva | | | | 1 | | 1 |
| 2 | Potencial de innovación | | | | 1 | | 1 |
| 3 | Acceso a tecnología | | | | | 1 | 1 |
| 4 | Disponibilidad nuevas tecnologías | | | | | 1 | 1 |
| 5 | Desarrollo de tecnología competitiva | | | | | 1 | 1 |
| 6 | Política I + D | | | 1 | | | 1 |
| | SUBTOTAL | 0 | 0 | 1 | 2 | 3 | 6 6 |
| | VALOR T | 0 | 0 | 3 | 4 | 3 | 10 |
| | % PARTICIPACION POR FACTOR IMPACTO | 0,0% | 0,0% | 30,0% | 40,0% | 30,0% | 100% |

Fuente. Los autores.

2.9.5 Factores Entorno/Ecología.

Con este factor se obtuvo el valor más bajo de impacto, dada la tendencia de la industria hacia lo ecológico y cuidado del medio ambiente, acorde a la mediada que las empresas y los intermediarios de la cadena textil están tomando, logrando con ello un desarrollo acorde a las necesidades del mercado.

Tabla 19. Factores Entorno/Ecología matriz PESTEL.

| REF | ENTORNO/ECOLOGIA | IMPACTO ALTO | IMPACTO MEDIO ALTO | IMPACTO MEDIO | IMPACTO MEDIO BAJO | IMPACTO BAJO | |
|-----|------------------------------------|--------------|--------------------|---------------|--------------------|--------------|------|
| 1 | Legislacion medio ambiental | | | | 1 | | 1 |
| 2 | Clima | | | | | 1 | 1 |
| 3 | Electricidad | | | | 1 | | 1 |
| 4 | Gases | | | | | 1 | 1 |
| 5 | Temas ecológicos | | | | | 1 | 1 |
| 6 | Liquidos | | | | | 1 | 1 |
| | SUBTOTAL | 0 | 0 | 0 | 2 | 4 | 6 6 |
| | VALOR E | 0 | 0 | 0 | 4 | 4 | 8 |
| | % PARTICIPACION POR FACTOR IMPACTO | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 50,0% | 50,0% | 100% |

Fuente. Los autores.

2.9.6 Factores Legales.

En este aspecto los más relevante son: la política económica, política fiscal, reforma tributaria y legislación de empleo con un 90% de impacto, lo cual afecta gravemente al sector y limita su desarrollo, situación que está siendo tratada por las agremiaciones y asociaciones en defensa de una política justa, que permita un mejor trato y facilite la generación de empleo.

Tabla 20. Factores legales matriz PESTEL.

| REF | LEGAL | IMPACTO ALTO | IMPACTO MEDIO ALTO | IMPACTO MEDIO | IMPACTO MEDIO BAJO | IMPACTO BAJO | |
|-----|---|--------------|--------------------|---------------|--------------------|--------------|--------------|
| 1 | Legislación de empleo | | | 1 | | | 1 |
| 2 | Política económica | | | 1 | | | 1 |
| 3 | Política fiscal | | 1 | | | | 1 |
| 4 | Estabilidad jurídica | | 1 | | | | 1 |
| 5 | Reforma tributaria | | 1 | | | | 1 |
| 6 | Regimen exportaciones | | | | 1 | | 1 |
| | SUBTOTAL | 0 | 3 | 2 | 1 | 0 | 6 6 |
| | VALOR L | 0 | 12 | 6 | 2 | 0 | 38 20 |
| | % PARTICIPACION POR FACTOR IMPACTO | 0,0% | 60,0% | 30,0% | 10,0% | 0,0% | 100% |

Fuente. Los autores.

2.9.7 Resumen matriz PESTEL.

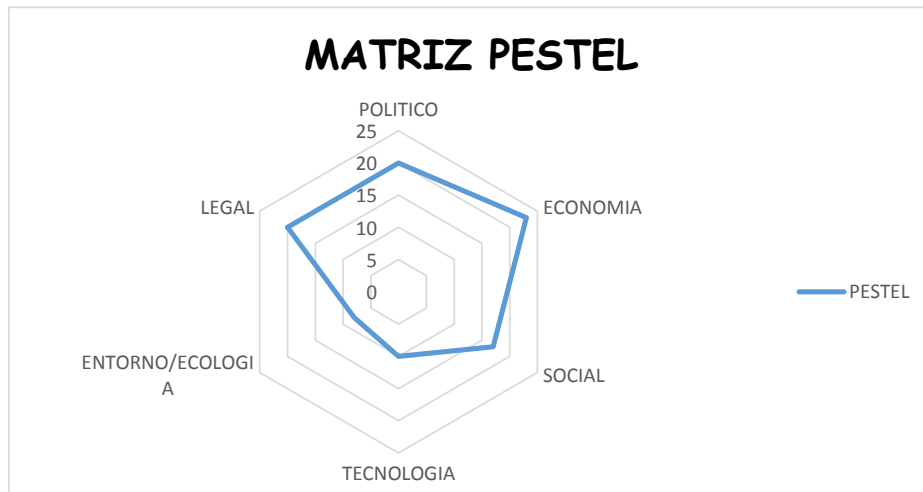
Se registran los valores totales por factor obtenidos con la matriz, reportando un valor de 98 el cual es un valor de impacto MEDIO – BAJO, con lo cual se puede determinar que es viable la ejecución del proyecto desde el análisis de factores externos.

Tabla 21. Resumen Matriz PESTEL.

| RESUMEN MATRIZ PESTEL | | | | | | | |
|-----------------------|---|--------------|--------------------|---------------|--------------------|---------------|-----------|
| REF | FACTOR RIESGO | IMPACTO ALTO | IMPACTO MEDIO ALTO | IMPACTO MEDIO | IMPACTO MEDIO BAJO | IMPACTO BAJO | |
| 101 | SUBTOTAL GENERAL | 1 | 8 | 10 | 12 | 7 | 38 38 |
| 102 | VALORACION RIESGO | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| 103 | % PARTICIPACION POR FACTOR IMPACTO | 5,1% | 32,7% | 30,6% | 24,5% | 7,1% | 100% |
| | | | | | V/M | 98 | 98 |
| | | | | | | 29,70% | |
| | | | | | | BIEN | |
| | MAXIMO POR FACTOR DE IMPACTO | 190 | 152 | 114 | 76 | 38 | |
| | % MAXIMO POR FACTOR DE IMPACTO | 57,6% | 46,1% | 34,5% | 23,0% | 11,5% | |
| | MAXIMO VALOR | 330 | | | | | |
| | MINIMO VALOR | 66 | | | | | |

Fuente. Los autores.

Figura 12. Matriz PESTEL.



Fuente. Los autores.

2.10 Estrategia de Mercadeo

La empresa CARLORD S.A.S tiene identificado un océano rojo que es una competencia directa que está ubicado a nivel nacional más exactamente en las ciudades de Bogotá, Cali y Medellín donde hay empresas que producen y comercializan también camisetas, a comparación nuestra, la diferencia está en los precios con diseños de última moda manejando estándares altos de calidad en las telas y vinilos para estampar.

Otro competidor se encuentra en empresas del sector local, como por ejemplo la empresa Mattelsa, donde se tiene en común el estilo de camisetas, la comodidad, calidad lo cual los convierte en competidores fuertes, pero nuestro diferenciador es el precio y la innovación en diseños, mientras que estas tienen colecciones de prendas repetitivas con los mismos diseños y colores de siempre.

La imagen que tienen los competidores ante los clientes es de insatisfacción, por la falta de colecciones nuevas, innovadoras, por tanto nuestra compañía llegara a estos mercados para satisfacer sus necesidades, y así, obtener una relación de fidelidad, además el segmento de la población a la que se dirigirá el producto serán hombres entre los 15 a 50 lo que posibilita abrir un mercado muy amplio aportando a hombres de diversas edades y estratos disfrutar de diseños actuales, de moda y muy cómodos con estilos juveniles.

A través de esto se considera que es necesario ofrecer camisetas que incluyan a las edades entre 15 a 50 años, para que ellos también puedan disfrutar de la innovación y actualización de la moda.

La estrategia de mercadeo que se utilizará para la comercialización de camisetas y camisetas de tirantes CARLORD estará enfocada en las 5P (Producto, Precio, Plaza, Promoción y Post-venta).

2.10.1 Estrategia de producto.

PRODUCTO: Camisetas para hombre

- Es una prenda de ropa que es muy utilizada en cualquier lugar, por lo que es una camiseta cómoda y con tendencias de última moda.
- Este producto es elaborado con telas que contiene algodón y poliéster. Las camisetas tendrán estilos tales como: esqueletos, así mismo, tendrán diversidad de cuellos y mangas y estampados innovadores.

2.10.1.1 Beneficios del producto

- Comodidad y economía
- Frescas y actuales para que el cliente se sienta satisfecho.
- Encontrar en un solo lugar la prenda deseada y original.

2.10.2 Estrategia de Precio.

El precio de las camisetas se manejará en una escala de precios, donde sean competitivos y sobre todo teniendo en cuenta la calidad de los insumos para obtener un excelente producto.

2.10.3 Estrategia de distribución.

- Para una mejor venta de los productos se considera necesario tener en cuenta el tipo de canal de distribución Directo, posteriormente a medida del crecimiento se podrá establecer un canal indirecto, y así, crear alianzas con almacenes de cadena y otros mayoristas que quieran adquirir las camisetas.
- También se trabajara con redes sociales y la investigación con líderes de opinión, Página Web y Marketing Digital.
- La red a utilizar será Facebook en donde se mostrarán los diseños y promociones de las camisetas CARLORD, con lo cual se pretende tener relación con los clientes por este medio y hacer gestión de marca: con videos, frases, música etc.

2.10.4 Estrategia de promoción.

- El tipo de promoción que se empleara en la empresa CARLORD es el siguiente:
- Por la compra de 6 camisetas se le dará un descuento del 5%.

- Descuentos por volúmenes de compras.

2.10.5 Localización del proyecto

Nivel Macro Localidad los Mártires, calle 11 N° 10-57 ofc.303 San Victorino, centro de Bogotá.

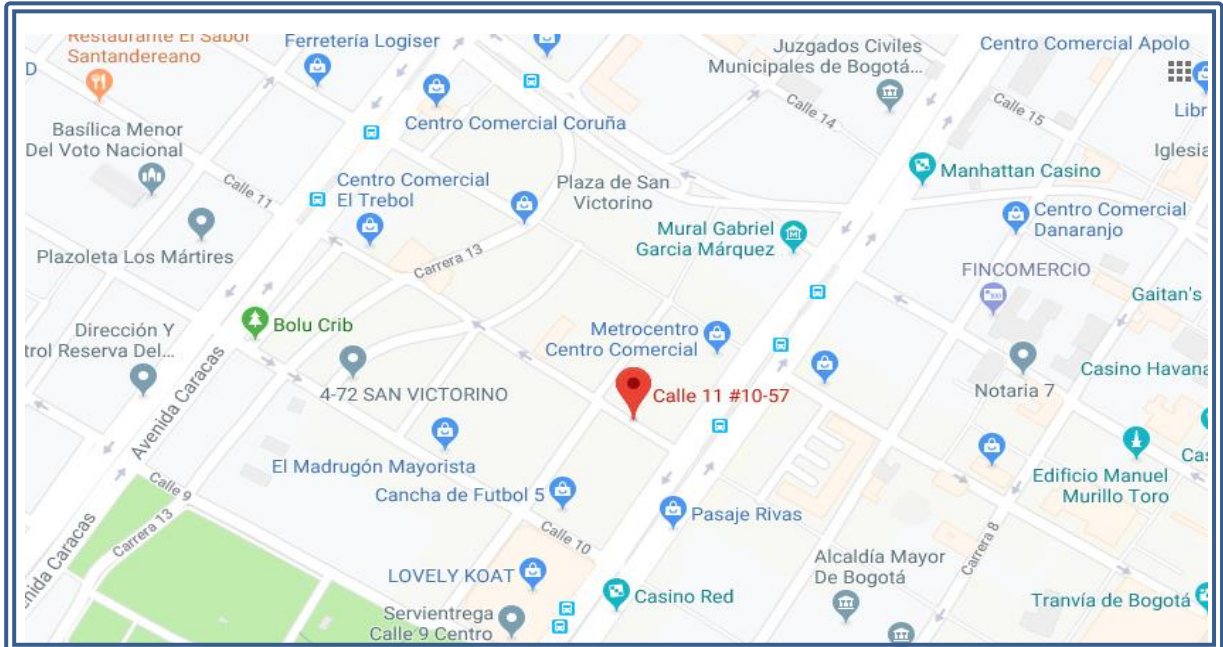


Imagen 1. Mapa de Ubicación. Tomada de google map



Imagen 2. Fotografía del sector de comercio tomada de google map

2.10.6 Tamaño del proyecto

De acuerdo al estudio de mercado y con el fin de realizar el diseño de la marca para su posterior comercialización, se inicia como una pequeña empresa SAS con dos dueños, e inicialmente con un vendedor, teniendo en cuenta que es una propuesta que será comercializada a través de mayoristas y locales comerciales que se dedican a esta actividad.

2.10.7 Estrategia de servicio. (POST-VENTA).

- La estrategia de servicio estará conformada por una oficina al cliente, donde los colaboradores de la empresa se encargue de guiarlo y comercializar el producto, estar en permanente contacto con el cliente llamando o enviando email para recordar la disposición de la empresa para cumplir sus necesidades en cuanto a la fecha de entrega de sus camisetas, de la oferta, de promociones; todo esto con el objetivo de que el cliente se sienta identificado con la empresa.

3. ESTUDIO FINANCIERO

3.1 Aportes Socios.

Presenta de qué manera los integrantes de la empresa aportaron para la creación de la empresa y que tipo de sociedad constituyeron. Registran una sociedad tipo SAS, con un aporte de cinco millones de pesos por cada uno de los integrantes

Tabla 22. Aportes Socios.

| PUC | REF | NOMBRE SOCIOS | APORTE INICIAL |
|-------------------------|-----|--------------------------|----------------|
| APORTE EN DINERO | | | |
| 3115 | 1 | CARLOS ALBERTO RODRIGUEZ | 5.000.000 |
| 3115 | 5 | ALEXANDER RIVERA PERDOMO | 5.000.000 |
| | | | 10.000.000 |
| TIPO SOCIEDAD | | | |
| | | | SAS |
| | | | 10.000.000 |
| NOMBRE EMPRESA | | | |
| CARLORD | | | |

Fuente. Los autores.

Registro contable del aporte, en la cuenta socios, con base en la sociedad constituida

Tabla 23. Contabilidad Inicial.

| CONTABILIDAD INICIAL | | | |
|--|------------------|------------|-----------|
| APORTE SOCIO CARLOS ALBERTO RODRIGUEZ | | | |
| FECHA | | 18/10/2019 | |
| CODIGO | CUENTAS | DEBE | HABER |
| 1105 | CAJA | 5.000.000 | |
| 3115 | APORTES SOCIALES | | 5.000.000 |
| TOTAL | | 5.000.000 | 5.000.000 |
| APORTE SOCIO ALEXANDER RIVERA PERDOMO | | | |
| FECHA | | 18/10/2019 | |
| CODIGO | CUENTAS | DEBE | HABER |
| 1105 | CAJA | 5.000.000 | |
| 3115 | APORTES SOCIALES | | 5.000.000 |
| TOTAL | | 5.000.000 | 5.000.000 |

Fuente. Los autores.

3.2 Balance inicial del proyecto. De acuerdo a los registros contables

Tabla 24. Balance inicial de operaciones. CARLOD.

| PUC | ACTIVO | AÑO 0 |
|--------|---|-------------------|
| | ACTIVO CORRIENTE | |
| | DIPONIBLE | 10.000.000 |
| 1105 | CAJA | 10.000.000 |
| 110505 | APORTE INICIAL CARLOS ALBERTO RODRIGUEZ | 5.000.000 |
| 110505 | APORTE INICIAL ALEXANDER RIVERA PERDOMO | 5.000.000 |
| 110 | BANCOS | |
| | TOTAL ACTIVO | <u>10.000.000</u> |
| | PASIVO | |
| | PASIVO CORRIENTE | |
| 27 | DIFERIDOS | 0 |
| 2705 | INGRESOS RECIBIDOS POR ANTICIPADO | |
| | TOTAL PASIVO | <u>0</u> |
| | PATRIMONIO | |
| 31 | CAPITAL SOCIAL | |
| 3115 | APORTES SOCIALES | 10.000.000 |
| 311501 | APORTE SOCIAL CARLOS ALBERTO RODRIGUEZ | 5.000.000 |
| 311505 | APORTE SOCIAL ALEXANDER RIVERA PERDOMO | 5.000.000 |
| | TOTAL PATRIMONIO | <u>10.000.000</u> |
| | TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO | <u>10.000.000</u> |

Fuente. Los autores.

3.3 Estado de resultados. A la constitución de la empresa, según los gastos que la misma origina

Tabla 25. Estado resultados constitución de la empresa.

| | APERTURA |
|--|------------------------|
| PUC INGRESOS OPERACIONALES | |
| UTILIDAD BRUTA EN EL EJERCICIO | 0 |
| (-) GASTOS | |
| GASTOS OPERACIONALES DE ADMINISTRACION | <u>665.200</u> |
| 5110 HONORARIOS | 235.200 |
| 513535 TELEFONIA LOCAL | 50.000 |
| 513540 CORREO, PORTES Y TELEGRAMAS | 100.000 |
| 519525 ELEMENTOS DE ASEO Y CAFETERIA | 40.000 |
| 519530 UTILES, PAPELERIA Y FOTOCOPIAS | 200.000 |
| 519545 TAXIS Y BUSES | 40.000 |
| GASTOS OPERACIONALES DE VENTAS | <u>261.000</u> |
| 524005 GASTOS LEGALES NOTARIALES | 126.000 |
| 524010 GASTOS LEGALES REGISTRO MERCANTIL | 135.000 |
| UTILIDAD OPERACIONAL | <u>926.200</u> |
| (+) INGRESOS NO OPERACIONALES | -926.200 |
| ARRENDAMIENTOS | |
| UTILIDAD EN VENTAS DE INVERSIONES | <u>0</u> |
| (-) GASTOS NO OPERACIONALES | |
| FINANCIEROS | <u>0</u> |
| UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS Y RESERVAS | -926.200 |
| (-) IMPUESTO SOBRE LA RENTA (33%) | 0 |
| UTILIDAD LIQUIDA | <u>-926.200</u> |
| (-) RESERVAS | |
| RESERVAS OBLIGATORIAS | |
| 330505 RESERVA LEGAL (10% UTILIDAD LIQUIDA) | 0 |
| 3310 RESERVA ESTATUTARIA (20% UTILIDAD LIQUIDA) | 0 |
| 5905 UTILIDAD/PERDIDA DEL EJERCICIO | <u><u>-926.200</u></u> |

Fuente. Los autores.

3.4 Balance general. Al inicio de operaciones de CARLORD,

Tabla 26. Balance general inicio operaciones CARLORD.

| PUC | | ACTIVO | | AÑO 0 | |
|-----------|----------------------------------|-------------------|----------|------------|------------------|
| | ACTIVO CORRIENTE | | | | 9.073.800 |
| | DIPONIBLE | | | | 9.073.800 |
| 1105 | CAJA | | | 9.073.800 | |
| 1110 | BANCOS | | | | |
| | DEUDORES | | | | 0 |
| | TOTAL ACTIVO | | | | 9.073.800 |
| | | PASIVO | | | |
| | PASIVO CORRIENTE | | | | 0 |
| | TOTAL PASIVO | | | | 0 |
| | | PATRIMONIO | | | |
| 31 | CAPITAL SOCIAL | | | | |
| 3115 | APORTES SOCIALES | | | 10.000.000 | |
| 36 | RESULTADOS DEL EJERCICIO | | | -926.200 | |
| 3605/3610 | UTILIDAD/PERDIDA DEL EJERCICIO | | -926.200 | | |
| 3705/3710 | RESULTADOS EJERCICIO ANTERIORES | | | | |
| 38 | SUPERAVIT POR VALORIZACIONES | | | | |
| | TOTAL PATRIMONIO | | | | 9.073.800 |
| | TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO | | | | 9.073.800 |

Fuente. Los autores.

3.5 Costos y gastos fijos. De la operación de CARLORD, para el año 1.

Tabla 27. Costos y gastos fijos mensuales operación CARLORD.

AÑO 1

| REF | PUC | COSTOS Y GASTOS FIJOS MENSUALES | MES |
|--|----------|---------------------------------|---------------------|
| 1 | 5105 | NOMINA ADMINISTRACION | \$ 4.791.816 |
| 4 | 51201005 | ARRIENDO LOCAL | \$ 800.000 |
| 9 | 513530 | SERVICIO ENERGIA ELECTRICA | \$ 40.000 |
| 10 | 513535 | TELEFONIA LOCAL | \$ 30.000 |
| 11 | 513535 | TELEFONIA CELULAR | \$ 60.000 |
| 17 | 519525 | ELEMENTOS DE ASEO Y CAFETERIA | \$ 36.308 |
| 18 | 519530 | UTILES, PAPELERIA Y FOTOCOPIAS | \$ 37.908 |
| TOTAL COSTOS Y GASTOS FIJOS MENSUALES | | | \$ 5.796.032 |

Fuente. Los autores.

3.6 Costos y gastos variables mensuales operación CARLORD,

**Tabla 28. Costos y gastos variables mensuales operación CARLORD.
AÑO 1**

| REF | PUC | COSTOS Y GASTOS VARIABLES MENSUALES | MES |
|---------------------------------|--------|--------------------------------------|---------------|
| 1 | 5205 | NOMINA DE VENTAS | \$ 3.501.120 |
| 4 | 523560 | PUBLICIDAD, PROPAGANDA Y PROMOCION | \$ 250.000 |
| 13 | 6205 | COMPRAS DE MERCANCIAS | \$ - |
| 14 | 71 | MATERIAS PRIMAS E INSUMOS PRODUCCION | \$ 13.500.000 |
| 15 | 72 | NOMINA PRODUCCION | \$ - |
| 16 | | | |
| TOTAL COSTOS Y GASTOS VARIABLES | | | \$ 17.251.120 |
| TOTAL COSTOS Y GASTOS | | | \$ 23.047.152 |

Fuente. Los autores.

Los costos totales de operación mensuales son de \$ 23.047.152.

3.7 Ingresos potenciales.

De acuerdo a los costos totales mensuales se requieren de unos ingresos mensuales estimados de \$ 25.650.000, teniendo como precio promedio por unidad de producto de \$ 17.100, y un total de unidades a vender de 1500.

**Tabla 29. Ingresos potenciales CARLORD.
AÑO 1**

| INGRESOS POTENCIALES | MES |
|----------------------|---------------|
| PRECIO PRODUCTO | \$ 17.100 |
| UNIDADES MES | 1.500 |
| CVU | \$ 11.501 |
| VENTAS MES | \$ 25.650.000 |

Fuente. Los autores.

3.8 Ventas proyectadas.

De acuerdo a la visión de la empresa se presentan las proyecciones de ventas para los cinco primeros años de operación, con lo cual se espera lograr lo expuesto en la parte teorice del trabajo, y se considera un incremento en ventas acorde a la inflación que también se proyectó al mismo periodo.

Tabla 30. Ventas proyectadas a 5 (cinco) años.

PROYECCION VENTAS ANUALES

| INCREMENTO | VENTAS POTENCIALES | VALOR |
|------------|--------------------|---------------|
| | VENTAS AÑO 1 | \$ 25.650.000 |
| 6% | VENTAS AÑO 2 | \$ 27.189.000 |
| 8% | VENTAS AÑO 3 | \$ 29.364.120 |
| 10% | VENTAS AÑO 4 | \$ 32.300.532 |
| 12% | VENTAS AÑO 5 | \$ 36.176.596 |

Fuente. Los autores.

3.9 Punto de equilibrio.

Con los datos reportados de costos fijos y variables mensuales se determina el punto de equilibrio y se presentan en pesos, unidades y grafico en los siguientes cuadros,

En primera instancia se debe determinar el precio promedio unitario de los productos ofertados para efectos de la determinación del punto de equilibrio de la operación de la empresa,

Tabla 31. Estimación precio unitario producto.

| | P1 | P2 | P3 | P4 | P5 | TOTAL | |
|---------------------------------|------------|------------|------------|------|------|--------------|--------------|
| RANGO PRECIO | \$ 15.000 | \$ 17.000 | \$ 19.000 | | | | |
| CANTIDAD | 30 | 35 | 35 | | | 100 | |
| % PART VENTAS | 30,0% | 35,0% | 35,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | |
| TOTAL | \$ 450.000 | \$ 595.000 | \$ 665.000 | \$ 0 | \$ 0 | \$ 1.710.000 | PRECIO VENTA |
| | | | | | | \$ 17.100 | PROMEDIO |
| PRECIO UNITARIO DE VENTA | | | | | | | |
| ESQUELETO | P1 | \$ 15.000 | | | | | |
| CUELLO V | P2 | \$ 17.000 | | | | | |
| CUELLO REDONDO | P3 | \$ 19.000 | | | | | |

Fuente. Los autores.

Tabla 32. Datos cálculo punto de equilibrio para el año 1.

AÑO 1

| REF | Q | CF | CT | VENTAS | UTILIDAD |
|-----|------|-----------|------------|------------|------------|
| 1 | 0 | 5.796.032 | 5.796.032 | 0 | -5.796.032 |
| 2 | 700 | 5.796.032 | 13.846.555 | 11.970.000 | -1.876.555 |
| 3 | 800 | 5.796.032 | 14.996.629 | 13.680.000 | -1.316.629 |
| 4 | 900 | 5.796.032 | 16.146.704 | 15.390.000 | -756.704 |
| 5 | 1000 | 5.796.032 | 17.296.779 | 17.100.000 | -196.779 |
| 6 | 1005 | 5.796.032 | 17.354.282 | 17.185.500 | -168.782 |
| 7 | 1010 | 5.796.032 | 17.411.786 | 17.271.000 | -140.786 |
| 8 | 1015 | 5.796.032 | 17.469.290 | 17.356.500 | -112.790 |
| 9 | 1020 | 5.796.032 | 17.526.794 | 17.442.000 | -84.794 |
| 10 | 1025 | 5.796.032 | 17.584.297 | 17.527.500 | -56.797 |
| 11 | 1030 | 5.796.032 | 17.641.801 | 17.613.000 | -28.801 |
| 12 | 1035 | 5.796.032 | 17.699.305 | 17.698.500 | -805 |
| 13 | 1040 | 5.796.032 | 17.756.809 | 17.784.000 | 27.191 |
| 14 | 1045 | 5.796.032 | 17.814.312 | 17.869.500 | 55.188 |
| 15 | 1050 | 5.796.032 | 17.871.816 | 17.955.000 | 83.184 |
| 16 | 1055 | 5.796.032 | 17.929.320 | 18.040.500 | 111.180 |
| 17 | 1060 | 5.796.032 | 17.986.824 | 18.126.000 | 139.176 |
| 18 | 1065 | 5.796.032 | 18.044.327 | 18.211.500 | 167.173 |
| 19 | 1070 | 5.796.032 | 18.101.831 | 18.297.000 | 195.169 |
| 20 | 1075 | 5.796.032 | 18.159.335 | 18.382.500 | 223.165 |
| 21 | 1080 | 5.796.032 | 18.216.838 | 18.468.000 | 251.162 |

Fuente. Los autores.

Presentado en pesos y unidades,

$$Peq(UD) = \frac{CF}{PVU - CVU}$$

CF= COSTOS FIJOS
PVU= PRECIO DE VENTA UNITARIO
CVU= COSTO VARIABLE UNITARIO

$$Peq(UD) = \frac{5.796.032}{5.599}$$

$$Peq(UD) = 1.035$$

$$Peq(\$) = \frac{CF}{1 - (CVT/VT)}$$

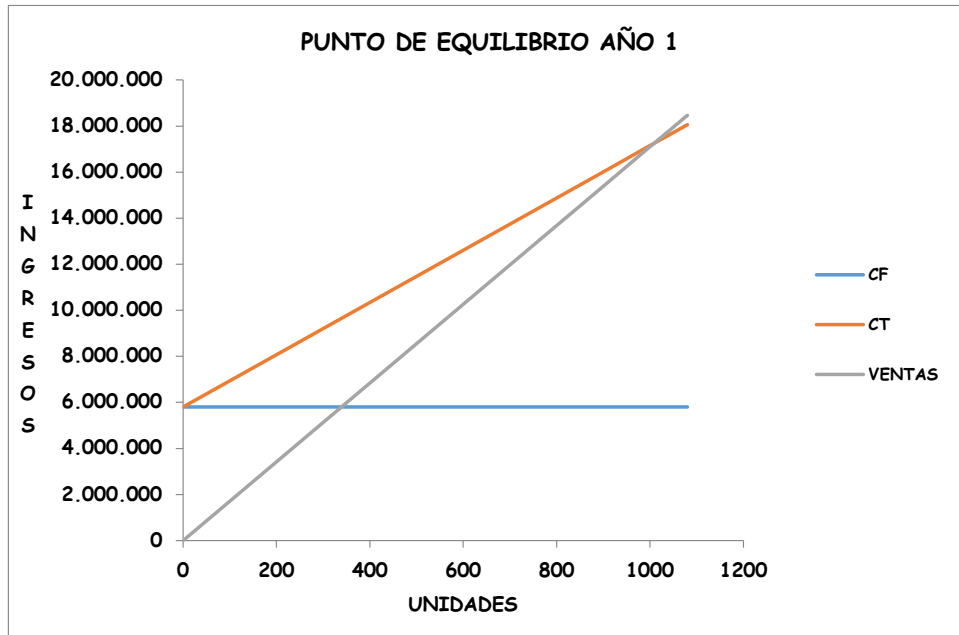
CVT= COSTO VARIABLE TOTAL
VT= VENTAS TOTALES

$$Peq(\$) = \frac{5.796.032}{0,33}$$

$$Peq(\$) = 17.700.958$$

Fuente. Los autores.

Figura 13. Punto de equilibrio.



Fuente. Los autores.

3.10 Nómina mensual.

Se reportan las nóminas mensuales de administración y ventas, no se tiene nómina de producción por cuanto se contratará el servicio de confección de las prendas por intermedio de un satélite de fabricación, (Véase Anexo 1.).

3.11 Gastos Mensuales.

3.11.1. Registro mensual de elementos de cafetería y aseo, con sus consumos según necesidades,

Tabla 33. Consumo aseo y cafetería mensual.**INVENTARIO ASEO Y CAFETERIA AÑO 1**

| REF | DETALLE | CANTIDAD | UD DE MEDIDA | VALOR UNIT | CONSUMO | TOTAL MES |
|-----|-------------------------------|----------|--------------|--------------|------------|-----------|
| 1 | JABON LIQUIDO PARA MANOS | 1 | GALON | \$ 19.800,00 | SEMESTRAL | \$ 3.300 |
| 2 | JABON LIQUIDO PARA PISOS | 1 | GALON | \$ 27.500,00 | SEMESTRAL | \$ 4.583 |
| 3 | LIMPIAVIDRIOS | 1 | LITRO | \$ 5.000,00 | TRIMESTRAL | \$ 1.667 |
| 4 | AMBIENTADOR | 1 | LITRO | \$ 2.500,00 | TRIMESTRAL | \$ 833 |
| 5 | PAPEL HIGIENICO | 1 | PAQUETE x 24 | \$ 20.500,00 | SEMESTRAL | \$ 3.417 |
| 6 | TOALLAS DE PAPEL PARA MANOS | 1 | PAQUETE | \$ 3.900,00 | TRIMESTRAL | \$ 1.300 |
| 7 | ESCOBA | 1 | UNIDAD | \$ 7.500,00 | ANUAL | \$ 625 |
| 8 | TRAPERO | 1 | UNIDAD | \$ 4.500,00 | ANUAL | \$ 375 |
| 9 | RECOGE BASURAS | 1 | UNIDAD | \$ 7.500,00 | ANUAL | \$ 625 |
| 10 | PAPELERAS | 1 | UNIDAD | \$ 15.000,00 | ANUAL | \$ 1.250 |
| 11 | BALDES | 1 | UNIDAD | \$ 8.500,00 | ANUAL | \$ 708 |
| 12 | CAFÉ | 1 | LIBRA | \$ 9.500,00 | MENSUAL | \$ 9.500 |
| 13 | AZUCAR | 1 | LIBRA | \$ 4.200,00 | BIMENSUAL | \$ 2.100 |
| 14 | AROMATICAS | 1 | CAJA | \$ 4.800,00 | TRIMESTRAL | \$ 1.600 |
| 15 | VASOS PLASTICOS | 1 | PAQUETE x 25 | \$ 3.800,00 | MENSUAL | \$ 3.800 |
| 16 | PORTAVASOS | 1 | PAQUETE x 25 | \$ 7.500,00 | ANUAL | \$ 625 |
| | TOTAL ASEO Y CAFETERIA | | | | | \$ 36.308 |

Fuente. Los autores.

3.11.2 Gastos de útiles y papelería para la oficina, y reporte de su consumo de acuerdo a las necesidades de uso en la operación.

Tabla 34. Consumo mensual útiles y papelería.**INVENTARIO UTILES Y PAPELERIA AÑO 1**

| REF | DETALLE | CANTIDAD | UD DE MEDIDA | VALOR UNIT | CONSUMO | TOTAL MES |
|-----|------------------------------------|----------|--------------|--------------|------------|-----------|
| 1 | CARTUCHO TINTA | 1 | UNIDAD | \$ 15.000,00 | BIMENSUAL | \$ 7.500 |
| 3 | PAPEL TAMAÑO CARTA | 1 | RESMA | \$ 9.500,00 | TRIMESTRAL | \$ 3.167 |
| 4 | PAPEL TAMAÑO OFICIO | 1 | RESMA | \$ 11.000,00 | SEMESTRAL | \$ 1.833 |
| 5 | ESFEROS TINTA NEGRA | 1 | DOCENA | \$ 9.600,00 | SEMESTRAL | \$ 1.600 |
| 7 | GANCHOS COSEDORA | 1 | DOCENA | \$ 6.500,00 | ANUAL | \$ 542 |
| 8 | GANCHOS CLIPS | 1 | CAJA | \$ 3.500,00 | TRIMESTRAL | \$ 1.167 |
| 10 | LAPIZ COLOR NEGRO | 1 | DOCENA | \$ 7.500,00 | TRIMESTRAL | \$ 2.500 |
| 13 | CINTA PEGANTE | 1 | UNIDAD | \$ 2.500,00 | TRIMESTRAL | \$ 833 |
| 16 | CINTA IMPRESION /REGISTRADORA x 12 | 1 | UNIDAD | \$ 20.000,00 | TRIMESTRAL | \$ 6.667 |
| 17 | REGLA | 1 | UNIDAD | \$ 3.000,00 | ANUAL | \$ 250 |
| 18 | MEMORIA USB 8 MB | 1 | UNIDAD | \$ 30.000,00 | SEMESTRAL | \$ 5.000 |
| 20 | COSEDORA | 1 | UNIDAD | \$ 12.000,00 | ANUAL | \$ 1.000 |
| 21 | CANDADOS DE SEGURIDAD | 1 | UNIDAD | \$ 20.000,00 | ANUAL | \$ 1.667 |
| 22 | PERFORADORA ESCRITORIO | 1 | UNIDAD | \$ 10.000,00 | ANUAL | \$ 833 |
| 24 | SACAGANCHOS | 1 | UNIDAD | \$ 4.000,00 | ANUAL | \$ 333 |
| 26 | TABLERO ACRILICO | 1 | UNIDAD | \$ 35.000,00 | ANUAL | \$ 2.917 |
| 27 | FOTOCOPIAS | 1 | UNIDAD | \$ 100,00 | MENSUAL | \$ 100 |
| | TOTAL UTILES Y PAPELERIA | | | | | \$ 37.908 |

Fuente. Los autores.


3.12 Flujo de caja mensual para el primer año, (Véase Anexo 2).

Registra el movimiento de las cuentas que generan efectivo y reporta todos los costos y gastos fijos y variables, del curso de operación de la empresa CARLORD, que se pueden ver soportados por el resumen de costos y gastos fijos anuales (Véase Anexo 4).

3.13 Estado de resultados operación año 1.

De acuerdo a las utilidades proyectadas en el estado de resultados para el año 1 se observa que la inversión inicial en el proyecto se recupera plenamente, lo cual es un indicativo de que el proyecto es viable, como se verá más adelante con las razones financieras.

Tabla 35. Estado de resultados CARLORD año 1.

| | |
|---|---|
|  | <p>NIT. 901.334.439-1 ESTADO DE RESULTADOS CARLORD PERIODO 1 DE SEPTIEMBRE AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019</p> |
| INGRESOS OPERACIONALES | \$ 307.800.000,00 |
| VENTAS NETAS | |
| COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR | \$ 307.800.000,00 |
| (-) COSTO DE VENTA | \$ 13.500.000,00 |
| (-) DEVOLUCIONES Y DESCUENTOS EN VENTAS | |
| (-) FLETES EN VENTAS | |
| UTILIDAD BRUTA EN VENTAS | \$ - \$ 294.300.000,00 |
| (+) OTRAS UTILIDADES | |
| INGRESOS VARIOS | |
| UTILIDAD BRUTA EN EL EJERCICIO | \$ 294.300.000,00 |
| (-) GASTOS | \$ 255.530.956,26 |
| GASTOS OPERACIONALES DE ADMINISTRACION | \$ 66.672.380,46 |
| NOMINA ADMINISTRACION | \$ 54.621.788 |
| ARRIENDO LOCAL | \$ 9.600.000,00 |
| SERVICIO ENERGIA ELECTRICA | \$ 480.000,00 |
| TELEFONIA LOCAL | \$ 360.000,00 |
| TELEFONIA CELULAR | \$ 720.000,00 |
| ELEMENTOS DE ASEO Y CAFETERIA | \$ 435.696,00 |
| UTILES, PAPELERIA Y FOTOCOPIAS | \$ 454.896,00 |
| GASTOS OPERACIONALES DE VENTAS | \$ 188.858.575,80 |
| NOMINA DE VENTAS | \$ 23.858.575,80 |
| PUBLICIDAD, PROPAGANDA Y PROMOCION | \$ 3.000.000,00 |
| MATERIAS PRIMAS | \$ 162.000.000,00 |
| UTILIDAD OPERACIONAL | \$ 38.769.043,74 |
| (+) INGRESOS NO OPEERACIONALES | |
| ARRENDAMIENTOS | |
| UTILIDAD EN VENTAS DE INVERSIONES | |
| (-) GASTOS NO OPERACIONALES | |
| FINANCIEROS | |
| UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS Y RESERVAS | \$ 38.769.043,74 |
| (-) IMPUESTO SOBRE LA RENTA (33%) | \$ 12.793.784,43 |
| UTILIDAD LIQUIDAD | \$ 25.975.259,31 |
| (-) RESERVAS | \$ 7.792.577,79 |
| RESERVAS OBLIGATORIAS | |
| RESERVA LEGAL (10% UTILIDAD LIQUIDA) | \$ 2.597.525,93 |

Fuente. Los autores.

3.14 Balance general año 1.

El balance general del año 1 presenta un buen flujo de caja, lo cual le permite a la empresa un buen margen de maniobra, y tener buena capacidad de las obligaciones tributarias (\$ 10.327.593) durante el primer semestre del año siguiente, pago frente a proveedores y terceros y posibilidad de efectuar inversiones financieras.

Tabla 36. Balance general CARLORD año 1.



CARLORD
NIT. 901.334.439-1
BALANCE GENERAL
A DICIEMBRE 31 DE 2019

| ACTIVO | | |
|---|------------------|-------------------------|
| ACTIVO CORRIENTE | | \$ 70.416.643,74 |
| DISPONIBLE | | \$ 70.416.643,74 |
| CAJA | \$ 70.416.643,74 | |
| DEUDORES | | |
| INVENTARIOS | | |
| MERCANCIAS NO FABRICADAS POR LA EMPRESA | \$ - | |
| PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO | | |
| DIFERIDOS | | |
| GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO | | |
| VALORIZACIONES | | |
| TOTAL ACTIVO | | \$ 70.416.643,74 |
| PASIVO | | |
| PASIVO CORRIENTE | | |
| IMPUESTOS, GRAVAMENES Y TASAS | | \$ 12.793.784,43 |
| DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS | \$ 12.793.784,43 | |
| IMPUESTOS SOBRE LAS VENTAS POR PAGAR | | |
| RETEICA POR PAGAR | | |
| TOTAL PASIVO | | \$ 12.793.784,43 |
| PATRIMONIO | | |
| CAPITAL SOCIAL | | \$ 10.000.000,00 |
| APORTES SOCIALES | | \$ 6.290.444,00 |
| RESERVAS | | |
| RESERVA LEGAL | \$ 2.597.525,93 | |
| RESERVA ESTATUTARIA | \$ 5.195.051,86 | |
| REVALORIZACION DEL PATRIMONIO | | |
| AJUSTES POR INFLACION | | |
| RESULTADOS DEL EJERCICIO | | |
| UTILIDAD / PERDIDA DEL EJERCICIO | | \$ 41.332.415,31 |
| RESULTADOS EJERCICIOS ANTERIORES | \$ 42.258.615,31 | |
| SUPERAVIT POR VALORIZACIONES | -\$ 926.200,00 | |
| TOTAL PATRIMONIO | | \$ 57.622.859,31 |

Fuente. Los autores.

4. ANALISIS FINANCIERO

4.1 Razones Financieras:

Permite un análisis financiero acorde a los datos obtenidos y generan un panorama de certidumbre en el desarrollo de la operación.

Se presenta el análisis vertical y horizontal, véase anexo 5, de allí se obtuvo que la comparación de los dos primeros años de operación generan utilidades antes y después de impuestos, además los estados de resultados y el balance general acompañados del flujo de caja, arrojan cifras acordes con la viabilidad y factibilidad del proyecto.

4.1.1 Razones de Liquidez; la empresa cuenta con una buena palanca financiera para cubrir sus pasivos con solvencia.

Tabla 37. Razones de liquidez

INDICADORES o RAZONES FINANCIERAS

| Indicadores de LIQUIDEZ | diciembre-20 | diciembre-19 |
|------------------------------|-------------------|------------------|
| Razón Corriente | 6,00 | 3,56 |
| Índice de liquidez Inmediata | 6,00 | 3,56 |
| Capital de Trabajo | \$ 101.207.077,54 | \$ 44.094.059,31 |

Fuente. Los autores.

La razón corriente y el índice de liquidez inmediata demuestran que por cada peso que la empresa deba tiene en \$3.56 y \$6 para responder en los años 2019 y 2020 respectivamente.

En cuanto al capital de trabajo se denota incremento, se pasa de 44 MCOP en el 2019 a 101 MCOP en el año 2020

4.1.2 Indicadores de Endeudamiento

Tabla 38. Razones de Endeudamiento

| Indicadores de ENDEUDAMIENTO | diciembre-20 | diciembre-19 |
|---------------------------------|--------------|--------------|
| Pasivo sobre Capital + Reservas | 66,47% | 84,12% |
| Pasivo sobre Patrimonio | 13,33% | 21,32% |
| Nivel de Endeudamiento | 16,67% | 28,12% |

Fuente. Los autores.

Se cuenta con unos buenos indicadores en este caso ya que sus valores indican que la empresa no tiene muchas deudas, por tanto, su solvencia es muy buena y que en los dos primeros años inicialmente no sería necesario acceder a créditos financieros para el sostenimiento de la empresa.

4.1.3 Apalancamiento

Esta razón indica que se está un 34% por encima del patrimonio, por tanto hay solvencia y una liquidez excelente lo que permite apalancar mediante créditos en caso de ser necesario, sin embargo, si no se logra mantener ese nivel de solvencia se incurre en un riesgo financiero.

Tabla 39. Razón Apalancamiento.

| APALANCAMIENTO CARLORD | | | |
|-------------------------------|---------|---------|----------|
| (ACTIVO TOTAL/PATRIMONIO)*100 | | | |
| AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | PROMEDIO |
| 134,38% | 133,65% | 127,32% | 131,78% |

CALCULO AUTORES DEL PROYECTO

Fuente. Los autores.

4.1.4 Rotación de activos

Los Activos están rotando cada 7,6 veces es decir que rotan cada cuarenta y ocho días (48), lo que indica un buen movimiento en las ventas y suficiencia con los pagos, ya que si se tiene c X p a 60 días, se presenta una holgura de 12 días en los pagos y por tanto hay una buena solvencia de efectivo.

Tabla 40. Razón Rotación activos.

| ROTACIÓN ACTIVOS CARLORD | | | |
|--------------------------|-------|-------|----------|
| (VENTAS / ACTIVO TOTAL) | | | |
| AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | PROMEDIO |
| 7,6 | 2,9 | 1,7 | 4,1 |

CALCULO AUTORES DEL PROYECTO

Fuente. Los autores.

4.1.5 Margen de utilidad neta

Indica un buen rendimiento neto, como inicio de operaciones, y un crecimiento adecuado lo cual refleja un buen desarrollo de la empresa.

Tabla 41. Razón Margen utilidad neta.

| MARGEN DE UTILIDAD NETA CARLORD | | | |
|---------------------------------|--------|--------|----------|
| (UTILIDAD NETA / VENTAS) | | | |
| AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | PROMEDIO |
| 4,77% | 12,31% | 17,79% | 11,62% |

CALCULO AUTORES DEL PROYECTO

Fuente. Los autores.

4.1.6 Indicadores de Rentabilidad

Tabla 42. Indicadores de rentabilidad

| Indicadores de RENTABILIDAD | diciembre-20 | diciembre-19 |
|--------------------------------------|--------------|--------------|
| Margen Comercial Bruto | 93,77% | 94,44% |
| Margen Operacional | 10,18% | 11,42% |
| Margen Después de Gastos Financieros | 10,18% | 11,42% |
| Margen Comercial Neto | 10,18% | 11,42% |
| Rentabilidad sobre Activos | 30,71% | 57,32% |
| Rentabilidad de Recursos Propios | 24,55% | 43,45% |

Fuente. Los autores.

El indicador de Margen comercial bruto demuestra con los porcentajes obtenidos de la comparación de los dos primeros años que, la diferencia entre el precio de venta (sin IVA) de las camisetas y camisetas de tirantes y su costo de distribución y comercialización genera un beneficio del 94,44% y 93,77% en los años 2019 y 2020 respectivamente sobre el valor de compra.

El indicador de margen operacional demuestra estabilidad de los activos operacionales de la empresa en el desarrollo de su actividad, es así como son medianamente parecidos de un año al otro, al igual que el margen después de gastos financieros y el comercial neto, siendo de 11,42% en 2019 y de 10,18% en el año 2020.

El ROE o Rentabilidad de Recursos propios obtenidos en el análisis de los estados financieros demuestra que aunque disminuye del 43,45% del año 2019 al 24,55% en el año 2020, la empresa es rentable y autosostenible en el tiempo con la inversión realizada inicialmente y manteniendo las ventas obtenidas en el punto de equilibrio. Estos porcentajes obtenidos de dividir los resultados finales antes de impuestos, o beneficio neto (BN) por los recursos propios, representan el incremento del capital y las reservas. Indica que es la tasa de beneficios sobre el capital acumulado.

Después de la revisión del flujo de caja mensual y anual; y comparando los valores obtenidos con los intereses bancarios ofrecidos por una entidad bancaria de Colombia para los primeros 720 días de la inversión se obtiene que en el banco se podrían obtener \$873.410,40 representando esto un 9% de ganancias en el periodo mencionado y en este mismo tiempo la TIR del proyecto es de 671%, lo que indica claramente que el proyecto es viable financieramente y que la recuperación del dinero invertido se dará de una manera muy rápida.

Resultado de la simulación

Los valores resultantes de esta simulación son informativos, aproximados, y por lo tanto, están sujetos a variaciones. Esta herramienta no constituye una asesoría contable ni tributaria.

Condiciones de la Inversión

| | |
|--------------------------|---------|
| Periodo de gracia* | 10 días |
| Retención en la fuente** | 4.00% |

A continuación te presentamos el detalle de tu simulación a través de la(s) siguiente(s) columna(s) Opción solicitada.

| | Opción solicitada |
|--|-------------------|
| Simulación a | 720 días |
| Tasa efectiva | 4.45% |
| Tasa nominal | 4.55% |
| Rendimientos por periodo antes de retención en la fuente | \$909,802.50 |
| Retención en la fuente por periodo | \$36,392.10 |
| Rendimientos por periodo después de retención en la fuente | \$873,410.40 |

4.2 Análisis de Escenarios

Para llevar a cabo este análisis se observaron 3 escenarios (Optimista, más probable y pesimista). Para poder realizar estos fue necesario tener diferentes volúmenes de ventas y costos fijos, los cuales se pueden ver en la tabla 43 presentada a continuación.

Tabla 43. Escenarios

| CASO | VOLUMEN DE VENTA | COSTO FIJO |
|--------------|------------------|------------|
| Optimista | 1500 | 66.672.380 |
| Más Probable | 1080 | 66.672.380 |
| Pesimista | 700 | 66.672.380 |

Fuente. Los autores.

4.2.1 Escenario probable

En este escenario se toma como base la venta de 1080 camisetas mensuales con un precio de venta de \$17.100, presentando los siguientes resultados.

Tabla 44. Flujo de caja anual escenario probable



CARLORD
NIT. 901.334.439-1
FLUJO DE CAJA ANUAL
PROYECTADO

| DETALLE | AÑO 0 | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|--|-------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| SALDO MES ANTERIOR | 0 | 9.073.800 | 29.592.644 | 65.539.244 | 132.195.716 | 242.536.669 |
| INGRESOS MES AÑO 1 | | | | | | |
| VENTAS PRODUCTOS/SERVICIOS | | 221.616.000 | 243.777.600 | 268.155.360 | 294.970.896 | 324.467.986 |
| VENTAS CONTADO | | 221.616.000 | 243.777.600 | 268.155.360 | 294.970.896 | 324.467.986 |
| CAPITAL | 10.000.000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| APORTE SOCIOS EN EFECTIVO | 10.000.000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| TOTAL INGRESOS MES | 10.000.000 | 230.689.800 | 273.370.244 | 333.694.604 | 427.166.612 | 567.004.655 |
| INGRESOS TOTALES | 10.000.000 | 239.763.600 | 302.962.887 | 399.233.847 | 559.362.328 | 809.541.324 |
| EGRESOS MES AÑO 1 | | | | | | |
| COSTOS Y GASTOS FIJOS MENSUALES | 665.200 | 66.672.380 | 68.854.768 | 70.202.522 | 71.426.231 | 72.542.025 |
| NOMINA ADMINISTRACION | 0 | 54.621.788 | 55.168.006 | 55.719.686 | 56.276.883 | 56.839.652 |
| HONORARIOS | 235.200 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| ARRIENDO LOCAL | 0 | 9.600.000 | 9.972.443 | 10.552.477 | 11.038.112 | 11.441.056 |
| SERVICIO ENERGIA ELECTRICA | 0 | 480.000 | 498.622 | 527.624 | 551.906 | 572.053 |
| TELEFONIA LOCAL | 50.000 | 360.000 | 373.967 | 395.718 | 413.929 | 429.040 |
| TELEFONIA CELULAR | 0 | 720.000 | 747.933 | 791.436 | 827.858 | 858.079 |
| CORREO, PORTES Y TELEGRAMAS | 100.000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| ELEMENTOS DE ASEO Y CAFETERIA | 40.000 | 435.696 | 452.603 | 478.929 | 500.969 | 519.257 |
| UTILES, PAPELERIA Y FOTOCOPIAS | 200.000 | 454.896 | 1.641.194 | 1.736.652 | 1.816.574 | 1.882.888 |
| TAXIS Y BUSES | 40.000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| COSTOS Y GASTOS VARIABLES MENSUALES | 261.000 | 143.498.576 | 168.568.875 | 196.835.609 | 245.399.428 | 322.895.550 |
| NOMINA DE VENTAS | 0 | 23.858.576 | 24.097.162 | 24.338.133 | 24.581.515 | 24.827.330 |
| PUBLICIDAD, PROPAGANDA Y PROMOCION | 126.000 | 3.000.000 | 3.116.388 | 3.297.649 | 3.449.410 | 3.575.330 |
| GASTOS LEGALES NOTARIALES | 135.000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| MANTENIMIENTO FLOTA Y EQUIPO DE TRANSPORTE | 0 | 0 | 388.510 | 477.060 | 499.015 | 517.231 |
| COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES | 0 | 0 | 497.791 | 526.744 | 550.986 | 571.099 |
| PARQUEADEROS | 0 | 0 | 448.760 | 474.861 | 496.715 | 514.848 |
| MATERIAS PRIMAS | 0 | 116.640.000 | 120.489.120 | 124.465.261 | 128.572.615 | 132.815.511 |

Fuente. Los autores.

Tabla 45. Estado de resultados escenario probable



CARLORD
NIT. 901.334.439-1
ESTADO DE RESULTADOS
PERIODO 1 DE SEPTIEMBRE AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019

| | | |
|--|----------------------|--------------------------|
| INGRESOS OPERACIONALES | | \$ 221.616.000,00 |
| VENTAS NETAS | | |
| COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR | \$ 221.616.000,00 | |
| (-) COSTO DE VENTA | \$ 9.720.000,00 | |
| (-) DEVOLUCIONES Y DESCUENTOS EN VENTAS | | |
| (-) FLETES EN VENTAS | | |
| UTILIDAD BRUTA EN VENTAS | \$ - | \$ 211.896.000,00 |
| (+) OTRAS UTILIDADES | | |
| INGRESOS VARIOS | | |
| UTILIDAD BRUTA EN EL EJERCICIO | | \$ 211.896.000,00 |
| (-) GASTOS | | \$ 210.170.956,26 |
| GASTOS OPERACIONALES DE ADMINISTRACION | \$ 66.672.380,46 | |
| NOMINA ADMINISTRACION | \$ 54.621.788 | |
| ARRIENDO LOCAL | \$ 9.600.000,00 | |
| SERVICIO ENERGIA ELECTRICA | \$ 480.000,00 | |
| TELEFONIA LOCAL | \$ 360.000,00 | |
| TELEFONIA CELULAR | \$ 720.000,00 | |
| ELEMENTOS DE ASEO Y CAFETERIA | \$ 435.696,00 | |
| UTILES, PAPELERIA Y FOTOCOPIAS | \$ 454.896,00 | |
| GASTOS OPERACIONALES DE VENTAS | | \$ 143.498.575,80 |
| NOMINA DE VENTAS | \$ 23.858.575,80 | |
| PUBLICIDAD, PROPAGANDA Y PROMOCION | \$ 3.000.000,00 | |
| MATERIAS PRIMAS | \$ 116.640.000,00 | |
| UTILIDAD OPERACIONAL | | \$ 1.725.043,74 |
| (+) INGRESOS NO OPEERACIONALES | | |
| ARRENDAMIENTOS | | |
| UTILIDAD EN VENTAS DE INVERSIONES | | |
| (-) GASTOS NO OPERACIONALES | | |
| FINANCIEROS | | |
| UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS Y RESERVAS | | \$ 1.725.043,74 |
| (-) IMPUESTO SOBRE LA RENTA (33%) | \$ 569.264,43 | |
| UTILIDAD LIQUIDAD | | \$ 1.155.779,31 |
| (-) RESERVAS | | \$ 346.733,79 |
| RESERVAS OBLIGATORIAS | | |
| RESERVA LEGAL (10% UTILIDAD LIQUIDA) | \$ 115.577,93 | |

Fuente. Los autores.

Tabla 46. Balance general escenario probable



CARLORD
NIT. 901.334.439-1
BALANCE GENERAL
A DICIEMBRE 31 DE 2019

| ACTIVO | | |
|--|------------------|-------------------------|
| ACTIVO CORRIENTE | | \$ 29.592.643,74 |
| DISPONIBLE | | \$ 29.592.643,74 |
| CAJA | \$ 29.592.643,74 | |
| DEUDORES | | |
| INVENTARIOS | | |
| MERCANCIAS NO FABRICADAS POR LA EMPRESA | \$ - | |
| PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO | | |
| DIFERIDOS | | |
| GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO | | |
| VALORIZACIONES | | |
| TOTAL ACTIVO | | \$ 29.592.643,74 |
| PASIVO | | |
| PASIVO CORRIENTE | | |
| IMPUESTOS, GRAVAMENES Y TASAS DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS | \$ 569.264,43 | \$ 569.264,43 |
| IMPUESTOS SOBRE LAS VENTAS POR PAGAR | | |
| RETEICA POR PAGAR | | |
| TOTAL PASIVO | | \$ 569.264,43 |
| PATRIMONIO | | |
| CAPITAL SOCIAL | | \$ 10.000.000,00 |
| APORTES SOCIALES | | \$ 6.290.444,00 |
| RESERVAS | | |
| RESERVA LEGAL | \$ 115.577,93 | |
| RESERVA ESTATUTARIA | \$ 231.155,86 | |
| REVALORIZACION DEL PATRIMONIO | | |
| AJUSTES POR INFLACION | | |
| RESULTADOS DEL EJERCICIO | | |
| UTILIDAD / PERDIDA DEL EJERCICIO | | \$ 12.732.935,31 |
| RESULTADOS EJERCICIOS ANTERIORES | \$ 13.659.135,31 | |
| SUPERAVIT POR VALORIZACIONES | -\$ 926.200,00 | |
| TOTAL PATRIMONIO | | \$ 29.023.379,31 |

Fuente. Los autores.

Tabla 47. Análisis Escenario Probable

| | |
|------------------------------------|---------------------|
| VENTAS | 307.800.000,00 |
| COSTO DE VENTAS | 162.000.000,00 |
| COSTOS FIJOS | 65.232.380,46 |
| COSTOS VARIABLES | 75.858.575,80 |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS | 4.709.043,74 |
| IMPUESTOS | 1.553.984,43 |
| UTILIDAD NETA | 3.155.059,31 |

PROYECCION

| | |
|-------|-----------------|
| AÑO 0 | - 10.000.000,00 |
| AÑO 1 | 3.155.059,31 |
| AÑO 2 | 3.158.214,37 |
| AÑO 3 | 3.161.372,58 |
| AÑO 4 | 3.164.533,95 |
| AÑO 5 | 3.167.698,49 |

| | |
|-----|----------------|
| VPN | \$3.316.142,83 |
| TIR | 17% |

Fuente. Los autores.

Este escenario presenta una situación que se puede clasificar como viable debido a que representa ganancia y genera una TIR mayor al rendimiento buscado; por lo tanto si la empresa logra mantener el nivel de ventas en esta cantidad de camisetas y camisetas de tirantes al final del 5 año tendrá beneficios y habría recuperado la inversión.

4.2.2 Escenario Pesimista

Para este escenario se manejó la peor situación que se puede registrar después de analizado el punto de equilibrio, es así como se tomó de base la venta de 700 camisetas mensuales y al igual que en el escenario anterior se dieron los estados de resultados que se relacionan a continuación:

Tabla 48. Flujo de caja anual escenario pesimista



CARLORD
NIT. 901.334.439-1
FLUJO DE CAJA ANUAL
PROYECTADO

| DETALLE | AÑO 0 | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|--|-------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| SALDO MES ANTERIOR | 0 | 9.073.800 | -7.343.356 | -27.334.276 | -42.812.428 | -50.521.788 |
| INGRESOS MES AÑO 1 | | | | | | |
| VENTAS PRODUCTOS/SERVICIOS | | 143.640.000 | 158.004.000 | 173.804.400 | 191.184.840 | 210.303.324 |
| VENTAS CONTADO | | 143.640.000 | 158.004.000 | 173.804.400 | 191.184.840 | 210.303.324 |
| CAPITAL | 10.000.000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| APORTE SOCIOS EN EFECTIVO | 10.000.000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| TOTAL INGRESOS MES | 10.000.000 | 152.713.800 | 150.660.644 | 146.470.124 | 148.372.412 | 159.781.536 |
| INGRESOS TOTALES | 10.000.000 | 161.787.600 | 143.317.287 | 119.135.847 | 105.559.984 | 109.259.749 |
| EGRESOS MES AÑO 1 | | | | | | |
| COSTOS Y GASTOS FIJOS MENSUALES | 665.200 | 66.672.380 | 68.854.768 | 70.202.522 | 71.426.231 | 72.542.025 |
| NOMINA ADMINISTRACION | 0 | 54.621.788 | 55.168.006 | 55.719.686 | 56.276.883 | 56.839.652 |
| HONORARIOS | 235.200 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| ARRIENDO LOCAL | 0 | 9.600.000 | 9.972.443 | 10.552.477 | 11.038.112 | 11.441.056 |
| SERVICIO ENERGIA ELECTRICA | 0 | 480.000 | 498.622 | 527.624 | 551.906 | 572.053 |
| TELEFONIA LOCAL | 50.000 | 360.000 | 373.967 | 395.718 | 413.929 | 429.040 |
| TELEFONIA CELULAR | 0 | 720.000 | 747.933 | 791.436 | 827.858 | 858.079 |
| CORREO, PORTES Y TELEGRAMAS | 100.000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| ELEMENTOS DE ASEO Y CAFETERIA | 40.000 | 435.696 | 452.603 | 478.929 | 500.969 | 519.257 |
| UTILES, PAPELERIA Y FOTOCOPIAS | 200.000 | 454.896 | 1.641.194 | 1.736.652 | 1.816.574 | 1.882.888 |
| TAXIS Y BUSES | 40.000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| COSTOS Y GASTOS VARIABLES MENSUALES | 261.000 | 102.458.576 | 101.796.795 | 91.745.753 | 84.655.540 | 82.745.585 |
| NOMINA DE VENTAS | 0 | 23.858.576 | 24.097.162 | 24.338.133 | 24.581.515 | 24.827.330 |
| PUBLICIDAD, PROPAGANDA Y PROMOCION | 126.000 | 3.000.000 | 3.116.388 | 3.297.649 | 3.449.410 | 3.575.330 |
| GASTOS LEGALES NOTARIALES | 135.000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| MANTENIMIENTO FLOTA Y EQUIPO DE TRANSPORTE | 0 | 0 | 388.510 | 477.060 | 499.015 | 517.231 |
| COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES | 0 | 0 | 497.791 | 526.744 | 550.986 | 571.099 |
| PARQUEADEROS | 0 | 0 | 448.760 | 474.861 | 496.715 | 514.848 |
| MATERIAS PRIMAS | 0 | 75.600.000 | 78.094.800 | 80.671.928 | 83.334.102 | 86.084.127 |

Fuente. Los autores.

Tabla 49. Estado de resultados escenario pesimista



CARLORD
NIT. 901.334.439-1
ESTADO DE RESULTADOS
PERIODO 1 DE SEPTIEMBRE AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019

| | | |
|--|--------------------------|--------------------------|
| INGRESOS OPERACIONALES | | \$ 143.640.000,00 |
| VENTAS NETAS | | |
| COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR | \$ 143.640.000,00 | |
| (-) COSTO DE VENTA | \$ 6.300.000,00 | |
| (-) DEVOLUCIONES Y DESCUENTOS EN VENTAS | | |
| (-) FLETES EN VENTAS | | |
| UTILIDAD BRUTA EN VENTAS | \$ - | \$ 137.340.000,00 |
| (+) OTRAS UTILIDADES | | |
| INGRESOS VARIOS | | |
| UTILIDAD BRUTA EN EL EJERCICIO | | \$ 137.340.000,00 |
| (-) GASTOS | | \$ 169.130.956,26 |
| GASTOS OPERACIONALES DE ADMINISTRACION | \$ 66.672.380,46 | |
| NOMINA ADMINISTRACION | \$ 54.621.788 | |
| ARRIENDO LOCAL | \$ 9.600.000,00 | |
| SERVICIO ENERGIA ELECTRICA | \$ 480.000,00 | |
| TELEFONIA LOCAL | \$ 360.000,00 | |
| TELEFONIA CELULAR | \$ 720.000,00 | |
| ELEMENTOS DE ASEO Y CAFETERIA | \$ 435.696,00 | |
| UTILES, PAPELERIA Y FOTOCOPIAS | \$ 454.896,00 | |
| GASTOS OPERACIONALES DE VENTAS | | \$ 102.458.575,80 |
| NOMINA DE VENTAS | \$ 23.858.575,80 | |
| PUBLICIDAD, PROPAGANDA Y PROMOCION | \$ 3.000.000,00 | |
| MATERIAS PRIMAS | \$ 75.600.000,00 | |
| UTULIDAD OPERACIONAL | | -\$ 31.790.956,26 |
| (+) INGRESOS NO OPEERACIONALES | | |
| ARRENDAMIENTOS | | |
| UTILIDAD EN VENTAS DE INVERSIONES | | |
| (-) GASTOS NO OPERACIONALES | | |
| FINANCIEROS | | |
| UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS Y RESERVAS | | -\$ 31.790.956,26 |
| (-) IMPUESTO SOBRE LA RENTA (33%) | -\$ 10.491.015,57 | |
| UTILIDAD LIQUIDAD | | -\$ 21.299.940,69 |
| (-) RESERVAS | | -\$ 6.389.982,21 |
| RESERVAS OBLIGATORIAS | | |
| RESERVA LEGAL (10% UTILIDAD LIQUIDA) | -\$ 2.129.994,07 | |

Fuente. Los autores.

Tabla 50. Análisis escenario pesimista

| | |
|------------------------------------|---------------------|
| VENTAS | 230.689.800,00 |
| COSTO DE VENTAS | 75.600.000,00 |
| COSTOS FIJOS | 65.232.380,46 |
| COSTOS VARIABLES | 87.858.575,80 |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS | 1.998.843,74 |
| IMPUESTOS | 659.618,43 |
| UTILIDAD NETA | 1.339.225,31 |

PROYECCION

| | |
|-------|-----------------|
| AÑO 0 | - 10.000.000,00 |
| AÑO 1 | 1.339.225,31 |
| AÑO 2 | 1.340.564,53 |
| AÑO 3 | 1.341.905,10 |
| AÑO 4 | 1.343.247,00 |
| AÑO 5 | 1.344.590,25 |

| | |
|-----|------------------------|
| VPN | -\$4.047.668,53 |
| TIR | -12% |

Fuente. Los autores.

Al mantener un volumen de ventas bajo y los costos fijos altos la decisión de la inversión en el proyecto sería totalmente inviable, puesto que si se mantuviera esta situación se obtendrían pérdidas y no se recuperaría la inversión realizada.

4.2.3 Escenario Optimista

Este escenario demostrado en el análisis presentado con anterioridad y que se tomó de base para presentar la viabilidad del proyecto demuestra que con la cantidad de venta de 1500 camisetas en el mes y con el precio de \$17.100 aun manteniendo los costos fijos se presentaría la mejor utilidad y se recuperaría la inversión de manera más rápida.

Tabla 51. Análisis escenario optimista

| | |
|------------------------------------|---------------------|
| VENTAS | 316.873.800,00 |
| COSTO DE VENTAS | 183.600.000,00 |
| COSTOS FIJOS | 65.232.380,46 |
| COSTOS VARIABLES | 62.858.575,80 |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS | 5.182.843,74 |
| IMPUESTOS | 1.710.338,43 |
| UTILIDAD NETA | 3.472.505,31 |

PROYECCION

| | |
|-------|-----------------|
| AÑO 0 | - 10.000.000,00 |
| AÑO 1 | 3.472.505,31 |
| AÑO 2 | 3.541.955,41 |
| AÑO 3 | 3.612.794,52 |
| AÑO 4 | 3.685.050,41 |
| AÑO 5 | 3.758.751,42 |

| | |
|-----|----------------|
| VPN | \$5.119.471,12 |
| TIR | 23% |

Fuente. Los autores.

Gracias a este escenario se puede ver la mejor opción y en si el presupuesto de ventas que se debe proponer la empresa para así poder obtener mejores beneficios y además sus accionistas pueden recuperar la inversión en menos tiempo ya que solo al segundo año de operación ya casi se habría triplicado la inversión.

CONCLUSIONES

Realizado el estudio de mercados se concluye que el producto a comercializar como camisetas y camisetas de tirantes será enfocado a hombres entre 15 y 50 años, ya que esta es la población desatendida de este producto en la ciudad de Bogotá.

Después de realizados los análisis de los estados financieros presentados y en sus diferentes escenarios, se puede concluir que para la obtención de mejores beneficios la meta de ventas de la empresa no puede ser inferior a 1080 camisetas o camisetas de tirantes vendidas ya que desde allí hacia abajo no se obtendrían utilidades y la compañía con su razón social no sería viable.

Al tener ventas superiores a 1080 camisetas la compañía financieramente hablando presentaría viabilidad ya que se pueden obtener beneficios y se podría recuperar la inversión finalizado el 3 año.

No obstante lo anterior, hay que tener en cuenta que si lo que se quiere es recuperar el dinero de una manera más rápida se tendría que colocar 1500 camisetas en el mercado vendidas para que la recuperación de la inversión sea casi que inmediata.

Hay que tener en cuenta que dentro de los costos fijos se tendrían que mantener los salarios administrativos para no incrementarlos y así poder obtener los beneficios o utilidad esperados.

El producto hasta el momento se distribuirá y comercializara y a través del tiempo se intentara con la producción del mismo y probablemente disminuya costos de producción aumentando las ganancias para la compañía.

BIBLIOGRAFIA

ALCARAZ, RODRÍGUEZ, R. (2011). El emprendedor de éxito. (4th ed.). México: McGraw- Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V

BALANKO-DICKSON, G. (2009). Cómo preparar un plan de negocios exitoso. México. McGraw Hill Companies, Inc.

BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO (BID), Disponible en <https://www.iadb.org/es>

CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA, (CCB), disponible en: <https://www.ccb.org.co/>

CASTELLANOS, O., JIMÉNEZ, C, SINITSYN, A., MONTAÑEZ, & V M., SINITSYN O. A. (2006). Análisis del desarrollo tecnológico en la aplicación de enzimas en la industria textil. Ingeniería y Competitividad, 8 (1), p. 37-46.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADISTICA (DANE), disponible en. <https://www.dane.gov.co/>

DÍAZ-BARRIOS, J., & VELAZCO, C. (2017). Financiación de micro y pequeñas empresas. Comercializadores locales. Cuadernos De Estudios Empresariales, 27, 27-42., doi: <http://dx.doi.org/10.5209/CESE.57369>

DINERO, Recuperado 29 de septiembre de 2019. <https://www.dinero.com/edicion-/negocios/articulo/cultivo-de-coco-en-colombia-es-insuficiente/258638>

DIRECCION DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES (DIAN), disponible en: <https://www.dian.gov.co/>

EAE BUSINESS SCHOOL. (s.f.). Análisis PESTEL. Recuperado el 05 de 04 de 2019. De <https://retos-directivos.eae.es/en-que-consiste-el-analisis-pestel-de-entornos-empresariales/>

El Pincel de Ju. (s.f.). El Pincel de Ju. Recuperado el 05 de Abril de 2019, de <http://www.elpinceldeju.com/camiseta-historia/>.

ENCUESTA FACIL. <https://www.encuestafacil.com/Default.aspx>. Recuperado el 23 de septiembre de 2019.

Fashion United. (s.f.). Estadísticas de la industria de la moda en Colombia Recuperado el 10 de 05 de 2019, de <https://fashionunited.co/estadisticas-de-la-industria-de-la-moda-en-colombia/>

GIRALDO G, J. A. (2008). Metodología soportada en simulación para el mejoramiento de sistemas de Producción. Aplicaciones en Pymes metalmeccánicas. Tesis de Doctorado. Doctorado en Ingeniería. Universidad Nacional de Colombia.

GIRALDO G, J. A., Sarache C, W.A., & Castrillón G, O. D. (2010). Metodología integral soportada en simulación para el mejoramiento de sistemas de producción Job Shop. Aplicaciones en pymes metalmeccánicas. Ingeniería e Investigación. Vol. 30. No. 1.P97.

GOOGLE MAP. Disponible en <https://www.google.com/maps/@4.7158267,-74.0417624,15z>.

INDUSTRIA TEXTIL Y CONFECCIONES Septiembre. <http://www.inviertaencolombia.com.co/.../textil.html>

INEXMODA. Disponible en <https://www.inexmoda.org.co/nosotros/>

LONGENECKER, J. G. (2010). Administración de pequeñas empresas: Enfoque emprendedor. México: Cengage Learning.

MARIN G. A, BARLAHAN A., L. Diseño de un modelo de competitividad para el renglón de la producción de muebles de madera en el departamento del Quindío. Sophia, ISSN-e 2346-0806, ISSN 1794-8932, N°. 2, 2006 (Ejemplar dedicado a: Sophia: Educación), págs. 109-134.

MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO (MINCIT). Disponible en <http://www.mincit.gov.co/>

PROCOLOMBIA. Disponible en <http://www.procolombia.co/>. [PROEXPORT. (2009). Invierta en Colombia. Trabajo, Compromiso, Ingenio].

PORTER, M. E. Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. En línea, consultado 14 octubre de 2019, disponible en: <https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las-5-fuerzas-competitivas-michael-porter-libre.pdf>.

RAMÍREZ, G. (2007). Competitiveness in the cfa franc zone. Washington, D.C.: IMF African Department

RIVEROS, U. URIEL, A., Tesis doctoral dirigida por José Manuel Sáiz Álvarez (director tesis) Árbol académico. Análisis del entorno político y económico de las micro, pequeñas y medianas empresas. Las mypime en la ciudad de Bogotá, Colombia. Universidad Antonio de Nebrija (2016).

RODRÍGUEZ MONDRAGÓN, J. (2009). Optimización económica del reaseguro cedido: Modelos de decisión. Madrid, España: Fundación Mapfre.

ROSCAR. (2013). Política industrial y mi pymes. Portafolio, Recuperado de: <https://search.proquest.com/docview/1416727894?accountid=48797>

SARACHE C, W. A. (2003). Modelo con Enfoque Estratégico y Procedimientos para Contribuir al incremento del nivel de desempeño de las Pymes de confección desde la función de producción. Aplicaciones en la Región del Tolima, Colombia. Tesis de Doctorado en Ciencias Técnicas. Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas. Cuba.

VERA-COLINA, M., MELGAREJO-MOLINA, Z., & MORA-RIAPIRA, E. (2014). Acceso a la financiación • en pymes colombianas: Una mirada desde sus indicadores financieros. Innovar, 24(53), 149-160. Retrieved from <https://www.dinero.com/pais/articulo/numero-de-habitantes-en-colombia-segun-censo-2018/263907>