

**ELABORACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS DE FORTALECIMIENTO
EMPRESARIAL PARA LA EMPRESA IMPORTACIONES JAIME GUERRA**



PRESENTADO POR

Jaime Eduardo Guerra Peña

Andrés Felipe Díaz Orjuela

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PLAN DE NEGOCIOS EN FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL

AGOSTO 2015

BOGOTÁ D.C.

**ELABORACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA IMPORTACIONES JAIME
GUERRA**

PRESENTADO POR

Jaime Eduardo Guerra Peña

Andrés Felipe Díaz Orjuela

Director

HENRY FAJARDO FONSECA

Ingeniero Industrial

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PLAN DE NEGOCIOS IMPORTACIONES JAIME GUERRA

AGOSTO 2015

BOGOTÁ D.C.

NOTAS DE ACEPTACIÓN

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Bogotá, Agosto 2015

DEDICATORIA

Este trabajo de grado quiero dedicárselo a mis padres, quienes me han brindado incondicionalmente su apoyo, y me han acompañado en este proceso el cual no ha sido fácil. A ellos les agradezco infinitamente su nobleza y su dedicación en su tarea como padres.

Felipe Díaz.

Dedico de manera especial este logro a mi PADRE que es mi gran ejemplo a seguir, como ser humano, como padre, como amigo y concejero de vida, sus virtudes son infinitas, es la persona que me guía, me corrige y lo más importante me da todo su amor y cariño, con todas estas cualidades aprendí que es la constancia, la perseverancia y jamás decaer, me enseñó a ser responsable y a tener objetivos claros en la vida jamás conformarme con lo que tengo si no aspirar a más, a tener más conocimientos y ser una persona exitosa; a mi MADRE que con su amor incondicional es la persona que siempre me apoya en todo, me enseñó valores y principios que hacen de mi hoy en día un gran hombre y padre, es mi gran amiga y confidente, admiro el tesón que tiene para afrontar la vida y los problemas que ella trae, es la mujer que más admiro en el mundo es mi mujer maravilla; a mi HIJO que llego a mi vida hace 2 años y ha sido el motor más especial para culminar de manera satisfactoria mis estudios, es la fuerza que me ayuda a levantar todos los días para darle lo mejor que puedo y es el mejor regalo que me ha dado Dios, en pocas palabras todos mis triunfos y mis metas por realizar van a ser producto del amor que tengo hacia él y a mi familia, gracias por llegar a mi vida y hacerme sentir el mejor padre del mundo te amo Martin Guerra.

Jaime Guerra.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por darme la sabiduría para poder de manera satisfactoria mi carrera profesional, y a mis padres por apoyarme desde el primer momento para ser la persona y profesional que soy hoy.

Felipe Díaz.

Agradezco de primera mano a Dios por tenerme con vida y por ser guía en todos los proyectos que emprendo y sacarme adelante en ellos, a mi familia por ser el motor y apoyo para lograr todos mis objetivos y crecer no solo como ser humano si no como padre, esposo y poder ser una persona que brinde un aporte positivo en la sociedad, a mis padres que con gran esfuerzo, sacrificio, dedicación y perseverancia lograron que nunca desfalleciera para cumplir mis metas y mis objetivos en este caso uno de muchos ser un profesional, me dieron la sabiduría necesaria para afrontar los problemas y salir adelante, por último quiero agradecer a todas las persona de esta institución que ayudaron en mi formación como profesional, que me brindaron su apoyo y que estuvieron atentos a cualquier duda o inquietud que tuviese, de todo corazón me llevo los recuerdos más lindos de mi vida universitaria en este gran claustro, SIEMPRE TOMASINO.

Jaime Guerra.

CONTENIDO

	Pág.
1. INTRODUCCIÓN.....	12
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	14
3. OBJETIVOS.....	15
3.1 Objetivo general.....	15
3.2 Objetivos específicos	15
4. REVISIÓN DE LA LITERATURA.....	16
5. METODOLOGÍA.....	20
5.1 Desarrollo primero objetivo específico	20
5.2 Desarrollo segundo objetivo específico	21
5.3 Desarrollo tercer objetivo específico	21
6. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	22
6.1 PROPUESTA DE FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL	22
6.1.1 Diagnóstico de puntos centrales que se examinan, con base en Metodología CARIBE	22
6.1.2 Análisis de puntos de mejoramiento.....	33
6.1.3 Técnicas de Innovación a aplicar para el mejoramiento de la empresa.....	47
6.1.4 Análisis de factibilidad de proyecto de fortalecimiento e innovación empresarial.....	47
7. CONCLUSIONES.....	65
8. RECOMENDACIONES	67

9.	BIBLIOGRAFÍA.....	68
10.	ANEXOS.....	69

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Sistema empresarial.....	23
Figura 2. Diagrama de Pareto.....	31
Figura 3. Diagrama Causa – Efecto.....	31
Figura 4. Diagrama Cómo – Cómo.....	32
Figura 5. Logo.....	33
Figura 6. Misión.....	34
Figura 7. Visión.....	35
Figura 8. Valores Organizacionales.....	35
Figura 9. Comercialización de productos por redes sociales.....	38
Figura 10. Organigrama con funciones.....	41
Figura 11. Mapa de procesos ISO 9000	46
Figura 12. Comparativo año 2014 y 2015.....	56
Figura 13. Comparativo año 2014 - 2018.....	56
Figura 14. Comparativo año 2014 – 2018 entre el neto del periodo, saldo anterior, y saldo siguiente.....	59
Figura 15. Comportamiento de indicador de liquidez de razón corriente.....	60
Figura 16. Comportamiento de indicador de liquidez prueba acida.....	61
Figura 17. Comportamiento de indicador de rentabilidad ROE.....	62

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Matriz de Mega procesos.....	24
Tabla 2. Lista de chequeo de la situación administrativa previa a la aplicación del sistema CARIBE.	25
Tabla 3. Matriz DOFA	29
Tabla 4. Principales debilidades de la Empresa Importaciones Jaime Guerra	30
Tabla 5: ficha técnica del producto 7863796.	37
Tabla 6. Aspectos administrativos y financieros para la creación de planes a corto, mediano y largo plazo.	38
Tabla 7. Aspectos en la gestión directa con los clientes para la creación de planes a corto, mediano y largo plazo.....	39
Tabla 8. Aspectos para la consecución de nuevos clientes para la creación de planes a corto, mediano y largo plazo.....	39
Tabla 9. Aspectos para la administración del talento humano para la creación de planes a corto, mediano y largo plazo.	40
Tabla 10. Cronograma de actividades recurrentes.....	41
Tabla 11. Cronograma.....	42
Tabla 12. Marco Lógico.....	43
Tabla 13. Lista de chequeo previo al inicio del proyecto.....	44
Tabla 14. Lista de chequeo durante la realización del proyecto.....	45
Tabla 15. Lista de chequeo al finalizar el proyecto.....	46
Tabla 16: Aspectos de innovación para la creación de planes a corto, mediano y largo plazo.	47
Tabla 17. Estado de Pérdidas y Ganancias a 31 de diciembre de 2014.....	49
Tabla 18. Estado de Pérdidas y Ganancias a 31 de diciembre de 2014 con análisis vertical.	50
Tabla 19. Balance general a 31 de diciembre de 2014.	51
Tabla 20. Balance General a 31 de diciembre de 2014 con análisis vertical.	52

Tabla 21. Estado de Pérdidas y Ganancias proyectado años 2015 y 2016.....	53
Tabla 22. Estado de Pérdidas y Ganancias proyectado años 2017 y 2018.....	54
Tabla 23. Análisis horizontal del año 2014 y 2015.	55
Tabla 24. Balance General con análisis horizontal.....	57
Tabla 25. Flujo de caja 2014 - 2018.	58
Tabla 26. Tabla resumen de los indicadores financieros de actividad, liquidez y rentabilidad años 2014 – 2018.....	62
Tabla 27. Comparativo de la situación administrativa a identificar antes de la aplicación de la metodología CARIBE y después.....	63

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO 1: ACTA DE CONSTITUCIÓN.....	69
ANEXO 2: REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO.....	76
ANEXO 3: INVENTARIO DE PRODUCTOS.....	86
ANEXO 4: FICHAS TÉCNICAS DE LOS PRODUCTOS.....	107
ANEXO 5: EVIDENCIAS DE COMERCIALIZACIÓN POR PAGINAS WEB....	115
ANEXO 6: ANÁLISIS HORIZONTAL.....	119

1. INTRODUCCIÓN

El comercio es una actividad que el hombre ha realizado desde sus orígenes con el propósito fundamental de satisfacer sus necesidades, esto se refleja en el momento que intercambia los excedentes de su producción por otros bienes que no posee y cree necesarios.

Con el paso del tiempo se fue cambiando el modelo de negociación y el tipo de beneficio que representaba el comercio, pasó de una etapa en donde solo se pretendía contar con mejores bienes para el bienestar personal. a una en donde se encontró una forma de generar riqueza.

La riqueza estaba dada por la tierra y la acumulación de materiales preciosos que se obtenían del comercio entre naciones o la explotación minera. En el momento que el comercio surge la riqueza empieza a generarse en las ferias comerciales, lideradas por los gremios de artesanos¹ quienes controlaban la actividad económica.

Por otra parte el aumento de las transacciones y la necesidad de contar con un método fácil y seguro de pago y además que permita la equidad en el momento del intercambio, dio origen a diferentes tipos de moneda, los cuales hasta el momento han venido evolucionando con el mismo propósito.

Es así como la forma de comercialización también ha sufrido una transición con los años. Los procesos de apertura económica de los países han abierto la posibilidad a conocer productos traídos del exterior y han obligado de cierta manera a los productores de bienes y servicios a modernizar sus procesos para mejorar la relación calidad precio.

Estas transacciones medievales se transformaron en procesos de importación a pequeña y gran escala, que se han convertido en un motor de la economía de los países. Con el tiempo, los productos de diferentes calidades han sido importados para satisfacer las necesidades de públicos muy específicos.

¹ Asociaciones económicas que se desarrollaron en la Europa feudal, las cuales agrupan a los artesanos de un mismo oficio, garantizando la demanda de un bien y las personas que lo producen.

Esto va de la mano con la creación de empresas en Colombia que para el año 2014 aumentó un 9,3%. El sector que más creció, fue el sector comercial al mayor y al por menor con la instauración de 93.040 nuevas empresas en todo el territorio nacional. (Revista Dinero, 2014)

A pesar de las barreras tributarias que siempre han existido en nuestro país para la creación de empresas con un bajo capital, constituir una empresa es un proceso cada vez más sencillo y económico. Con la aplicación de la ley anti tramites, sancionada bajo el decreto 19 de 2012, se han simplificado muchos procesos.

Adicional a ello, y con la evidencia de las cifras anteriormente mencionadas, los colombianos tienen un interés especial por realizar actividades de emprendiendo como una de las principales formas de salir a delante y asegurar un sustento para ellos y sus familias.

Por otra parte, los sistemas de creación de empresas han ayudado mucho a que estas iniciativas se concreten. Esto sin mencionar el apoyo de las universidades a la diversificación de ideas y la proposición de actos de innovación que asegure que sus estudiantes tengan un plan más allá de la obtención del título profesional. En muchos casos, es una exigencia para los estudiantes de carreras administrativas, tener su propia idea de negocio.

Por muchos años el GEN (Global Entrepreneurship Monitor) ha identificado que los mayores creadores de empresas son jóvenes, motivados por una oportunidad y no por necesidad, cuyo promedio de edades se encuentra entre los 25 y 34 años. (Global Entrepreneurship Monitor, 2012)

De la misma manera GEN, define que los colombianos tienen un 57% de intención empresarial y que nuestra mayor barrera es la falta de apoyo económico, seguido por las políticas gubernamentales y los mercados internos (Global Entrepreneurship Monitor, 2012).

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los niveles de desempleo en Colombia siempre han sido un punto crítico para el crecimiento económico del país. El desafío que se plantea a los profesionales de hoy, es romper las barreras existentes y superar en conocimiento y destreza a los técnicos. Sumado a ello, existen un sinnúmero de requisitos invisibles, dentro de los cuales se encuentran el nivel de estudios, el nivel socioeconómico y la experiencia en el campo profesional.

Muchas de las personas con talentos ocultos, se encuentran marginados bajo los requisitos que exige el sector real para poder ejercer una actividad profesional. Esto sin mencionar los bajos rangos salariales y lo difícil que está el mercado laboral para los egresados de carreras profesionales, gracias a la sustitución de la mano de obra calificada y profesional por la mano de obra técnica o tecnológica.

A partir de lo anterior, y con preocupación por enfrentar la vida laboral luego de concluir los estudios como profesional, nace la idea de traer mercancía del exterior, altamente apetecida por los estratos altos y con una rotación importante dentro de las capitales y sus periferias.

Importaciones Jaime Guerra nació en 2012, tal y como se evidencia en el anexo 1, con el propósito de responder a las necesidades de empleo existente entre sus accionistas y la voluntad de aplicar los conocimientos adquiridos a lo largo de sus estadios profesionales en Administración de Empresas. Luego de dos años de gestión se evidenció, grandes falencias respecto a los procesos y procedimientos administrativos y los aspectos que se alejaban de los sistemas integrados de gestión y la calidad.

Con el propósito de mejorar dichos aspectos se sometió la empresa a un proceso de identificación de debilidades y oportunidades de innovación a partir de la metodología planteada por el Dr. Héctor Murcia, denominada CARIBE, y saber si después de dicha estrategia ¿La empresa seguiría siendo sostenible para los accionistas?

OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Analizar la situación competitiva y estratégica de la empresa Importaciones Jaime Guerra, con respecto a sus procesos de mercadeo, comercialización y venta de sus prendas de vestir, y su posicionamiento dentro del sector de importación de ropa.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 2.2.1 Realizar un estudio de la situación competitiva del sector de importación y comercialización de ropa, teniendo como referencia de estudio la empresa Importaciones Jaime Guerra
- 2.2.2 Realizar un análisis estratégico de la empresa, implementando diferentes herramientas administrativas.
- 2.2.3 Identificar técnicas innovadoras de importación y comercialización de ropa por medio de la creación e implementación de la marca, como método de fidelización y recordación antes los clientes.

3. REVISIÓN DE LA LITERATURA

Para llegar a la realización de los objetivos específicos del plan de fortalecimiento empresarial se toma como base Las seis funciones básicas de la empresa explicadas por Henri Fayol (1971) en su obra “administración industrial y general” las cuales se dividen en funciones: técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contables y administrativas, siendo esta ultima la que coordina y sincroniza las demás funciones de la empresa.

De acuerdo a lo anterior se toma como referencia el aporte de Eduardo Bueno Campos (2010), que escribió el prólogo del libro “Ventaja Competitiva” del autor Michael Porter (1985), mostrando a empresarios y directivos las herramientas para crear y mantener la ventaja competitiva, esto es, el valor que una empresa logra crear para sus clientes. Introduce un concepto innovador: la cadena de valor, que consiste en conocer las fuentes potenciales para crear ventajas sobre los competidores mediante el análisis de cada una de las actividades que se realizan en la empresa; diseño, producción, comercialización y distribución de productos. La cadena de valor de Porter permite a los directivos aislar las fuentes de valor que marcan el precio más competitivo y los criterios para sustituir un producto o servicio por otro. El autor muestra cómo la ventaja competitiva no sólo explica cada actividad de la empresa, sino también la relación entre ellas, cuáles son las actividades que tienen que ver con los proveedores y cuáles son las actividades dirigidas a los clientes.

Son muchos los casos de éxito y fracaso empresarial que han tenido las organizaciones a través de los tiempos. Tal y como lo muestra el compilador del libro “Empresas y empresarios en la historia de Colombia”, Carlos Dávila (2003), la metamorfosis de las asociaciones empresariales han sido fundamentales para el desarrollo económico del país. Además, se plantea el papel del colombiano emprendedor y las circunstancias que han llevado a las empresas a agremiarse para crear una fuerza más poderosa de gestión.

Por su parte, cuando se habla del proceso de innovación, se deben tener en cuenta varias actividades, que en términos teóricos se denomina el procesos emprendedor, “el cual

constituye el punto de partida de cualquier estudio que se haga sobre el surgimiento de nuevas empresas” (Ramos Ruiz, Moreno Cuello, & Gómez Núñez, 2012).

Así como lo menciona Antonio Francés (2006), en su libro “estrategia y planes para la empresa”, la estrategia se refiere a la combinación de medios a emplear para alcanzar los objetivos, en presencia de incertidumbre”. El mundo empresarial esta colmado de estrategias que procuran por sobre todas las cosas la conquista de los objetivos planteados.

Dentro de este mundo empresarial, se ha creado herramientas que facilitan el proceso de establecer estrategias organizacionales. Una de ellas es la herramienta DOFA, creada con el fin de cruzar las buenas y malas prácticas internas, con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno bajo el cual se desarrolla la empresa. La transición de los procesos empresariales ha sido el pan de cada día para las empresas, sobre todo en lo que concierne a los procesos de adaptación y superación del cambio no solo del entorno sino sobre todo del consumidor. Es por ello que analizar el entorno de la organización se ha constituido en un factor crítico de éxito.

Por otro lado, los procesos de cambio son inminentes. Así como lo explica Rubén Ordoñez (2010) en su libro, “querer frenar los cambios es como pretender parar un tren con la mano”. Por ello, la forma más eficiente de combatir el cambio es fomentar procesos de innovación permanente, que aseguren la vanguardia de los procesos y procedimientos que se viven dentro de la organización.

Rafael Solís, Sebastián Jiménez (2012) Afirman en su libro “Análisis del proceso estratégico en la empresa Schlumberger”

En la actualidad todas las organizaciones deben conocer la manera en la que están funcionando, es de vital importancia conocer cada una de las áreas que integran todos y cada uno de sus procesos, no importando el giro comercial a la que esta se dedique, esto con la finalidad de emprender acciones de corrección, para solucionar aquellas zonas o modos de actuar que no sean los óptimos, o que no arrojen los resultados esperados por la organización. Es por esto que las estrategias que adopten las organizaciones son fundamentales, ya que estas serán el conjunto sistemático que aporten la orientación y la integración que debe adoptar la empresa. Estas estrategias deben ser lo suficientemente

específicas para llevar a cabo su implementación de manera adecuada. Es por esto que se dice que la estrategia será una opción elegida entre varias como respuesta a un diagnóstico efectuado en términos retrospectivos, es decir enfocado en resultados previos, así como en prospectivos, aquellos resultados que se esperan obtener. Estas estrategias deberán centrarse no únicamente en la proyección que la empresa realice de ella misma, sino también en los cambios que se estén presentando en el entorno.

De acuerdo a lo anterior, se entiende que se debe desarrollar un análisis integral del funcionamiento de la empresa como un solo conjunto, ya que se deben implementar las estrategias adecuadas para desarrollar los puntos que no cumplen con los resultados esperados por la organización, aplicando técnicas de innovación y comercialización que permitan el posicionamiento esperado por la empresa.

Juan F. Pérez-Carballo Veiga (2010) explican de manera detallada como se debe realizar un diagnóstico de la empresa y que procesos serían los adecuados para el cumplimiento de los objetivos y metas propuestos por la organización.

El diagnóstico analiza la situación y las expectativas de la empresa para evaluar su capacidad para competir, tomar decisiones y formular planes. Su estrategia y la relación con el entorno deben enmarcar el diagnóstico para conocer lo que ha sucedido y comprender el comportamiento de la actividad. La secuencia de analizar para comprender, comprender para saber, saber para prever y prever para actuar evita los errores del análisis rutinario.

Como parte del diagnóstico se inscribe el económico-financiero, que aborda áreas tales como el crecimiento, la rentabilidad, la productividad de procesos y recursos, la liquidez, la solvencia, la estructura de financiación, el valor y el riesgo. Pero además, este análisis especializado apoya al diagnóstico general, puesto que toda actuación de la empresa repercute sobre sus estados contables. Como los síntomas identificados en dichos estados reflejan problemas y oportunidades operativos es imprescindible contemplar las características de su actividad, representadas por los factores clave de éxito: los que deben comportarse de manera excelente y anticipar los resultados financieros. Por ello, el análisis

evalúa la razonabilidad de esos factores, la capacidad para alcanzarlos, su cumplimiento y su relación en la ecuación económica de los resultados.

Alexandre S. Fonseca (2014) en su libro “fundamentos del E-Commerce realiza un paralelo entre comercio electrónico y tradicional donde explica que el comercio electrónico con el transcurrir de los años se ha convertido en una nueva forma de interrelación empresarial, basado en las nuevas tecnologías, este tipo de comercio abarca todos los hábitos de las transacciones comerciales, además de los exclusivos de la compra venta, basándose en el sistema AIDA.

La característica principal del comercio tradicional es que su principal mercado es el natural, impidiendo así la expansión de la misma ya que para ello se requiere de grandes inversiones o alianzas estratégicas para poder abarcar un nuevo mercado.

Para finalizar las ventajas de utilizar herramientas como el E-Commerce, donde se obtiene de este una rápida comunicación con los clientes y proveedores, adicionalmente los procesos de producción, ventas, gestión de pagos y servicios se ven alterados por la información sobre pedidos, ordenes de trabajo, gestión de suministros y por otras actividades de intercambio de información, si se prioriza la información de calidad, se aumenta el potencial de una productividad mejorada se hace una reducción de costos y se obtiene un servicio al cliente de calidad y efectivo.

4. METODOLOGÍA

El siguiente documento está elaborado bajo la metodología CARIBE que “sintetiza diversos avances técnicos en los campos del enfoque holístico, la planeación estratégica, la calidad total y la programación operativa (Murcia Cabra, 2010).

En esta se distinguen cinco grandes módulos: el primero, en el que se identifica a la empresa como un sistema; el segundo, en donde se estudia la situación administrativa de la empresa y los diferentes elementos para apoyar los procesos de innovación organizacional; el tercero, procura el análisis estratégico e integral de la organización como sistema empresarial haciendo énfasis en las debilidades encontradas; el cuatro, aplica la metodología de calidad total en la empresa apoyada para plantear solución organizada de las debilidades priorizadas; y por último, el quinto modulo pretende el replanteamiento de la misión y la visión de la organización después de haber efectuado los cambios estratégicos. (Murcia Cabra, 2010).

Lo anterior permite que el proceso de aprendizaje y cambio organizacional se haga basado en los métodos de “aprender haciendo” y “enseñar demostrando”, que a largo plazo afianza las percepciones del cambio en todos los miembros de la organización y permite un afianzamiento de los conceptos y conocimientos a partir del proceso.

5.1. DESARROLLO DEL PRIMER OBJETIVO ESPECÍFICO

Para llevar a cabo el estudio de la situación competitiva del sector de importación y comercialización de ropa, teniendo como referencia de estudio la empresa Importaciones Jaime Guerra, fue importante la recolección de la información de análisis externo. La primera fuente a la que se recurrió fue la gerencia de la empresa, esto con el fin de esclarecer aspectos propios del comportamiento del mercado que sirvan para clasificar en la metodología usada.

Así mismo, se recurrió a artículos de diarios y revista de circulación nacional tales como Portafolio, Dinero, El Tiempo y Semana. En estas fuentes se pueden encontrar artículos que

hacen alusión al estado de la importación nacional, y sus perspectivas de los diferentes sectores de la economía.

5.2. DESARROLLO DEL SEGUNDO OBJETIVO ESPECÍFICO

Para lograr el análisis estratégico de la empresa, implementando diferentes herramientas administrativas,

Se aplicó la Metodología Caribe, propuesta por el Doctor Héctor Horacio Murcia Cabra, basada en el análisis estratégico que promueva el fortalecimiento empresarial, para el desarrollo de este tema.

Se determinó un Plan de Acción basado en proponer estrategias de mejora a las principales debilidades administrativas halladas en el estudio. Se estableció también un Cronograma orientado a generar las acciones a seguir en un corto, mediano y largo plazo.

5.3. DESARROLLO DEL TERCER OBJETIVO ESPECÍFICO

En esta misma línea se desarrolló el tercer objetivo , el cual era identificar técnicas innovadoras de importación y comercialización de ropa por medio de la creación e implementación de la marca, como método de fidelización y recordación antes los clientes.

Para esta acción se implementó el plan de mejora, el cual se sustenta en la aplicación de estrategias metodológicas propuestas por el Doctor Héctor Horacio Murcia Cabra en su texto “Creatividad e Innovación para el desarrollo Empresarial”.

5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1 PROPUESTA DE FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL

5.1.1 Diagnóstico de puntos centrales que se examinan, con base en Metodología CARIBE.

Así lo expresa el Dr. Murcia en su libro, “al considerar el sistema como importante referencia para caracterizar e identificar innovaciones de proceso o de producto, es importante vincularlo con las orientaciones contemporáneas hacia los sistemas integrales de gestión de calidad” (Murcia Cabra, 2010). De esta manera, proponer un sistema para la rectificación de la información que se desea consignar en el modelo de negocio de comercio en línea, basados en las normas de calidad ISO 9000, permite establecer las verdaderas oportunidades de mejora respecto al modelo de negocio planteado y los factores críticos de éxito.

Dentro de los sistemas abiertos, es fundamental conocer e interpretar las necesidades de todos los agentes que influyen en el negocio o los stakeholders. De esta manera, la información suministrada por los proveedores y la transformación de la misma para brindar un servicio óptimo al cliente será el objeto de la utilización de la matriz Entrada – Proceso – Salida.

5.1.1.1 Los procesos dentro del sistema, como base para identificar innovaciones

A continuación se muestran dos gráficos que describen el sistema abierto que tiene la organización. Estos permiten identificar los pasos que debería llevar a cabo la empresa para la consecución del negocio y los procesos operativos que involucra el funcionamiento de la misma.

En la figura 1 se pueden evidenciar las entradas, pasos y salidas del proceso general que debe llevar la organización para su funcionamiento. Esto permite que se evidencie el proceso lógico que tiene el negocio desde su inicio hasta su final.

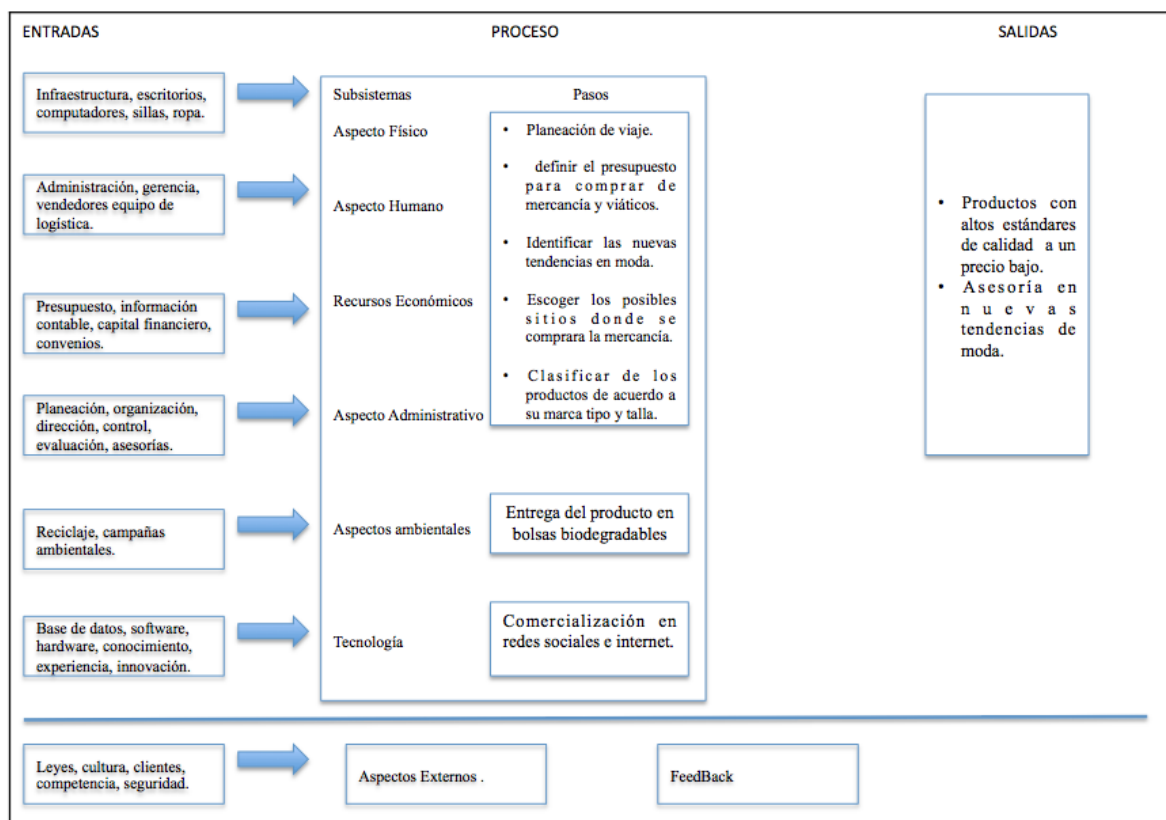


Figura 1. Sistema empresarial. Fuente: Creatividad e innovación para el desarrollo empresarial. Héctor Horacio Murcia Cabra. 2010.

De esta manera, se pudo establecer que los aspectos físicos del negocio corresponden a toda la importación de mercancía desde el exterior, incluyendo los equipos de cómputo y el espacio que se tiene a disposición para el almacenamiento de la mercancía. Sin esta mercancía es imposible tener algún proceso productivo ya que es la materia prima de la empresa. Por su parte, en el aspecto tecnológico no se requiere con gran importancia dentro de la organización. Sin embargo, se maneja un sistema de inventario el cual está conectado a un Excel básico, con el cual se lleva el estado del inventario. Este sistema, alimenta el aspecto económico ya que mantener el sistema de costos al día, identificando claramente el costo de ventas, ítem esencial para la toma de decisiones respecto al precio y la distribución

de acuerdo al cliente objetivo del producto. Adicionalmente a ello, se identifican los presupuestos de compras y los tope máximos de inversión para cada viaje que se realiza.

Al ser una empresa nueva los aspectos sociales, institucional y administrativo aún están en proceso de construcción. Sin embargo, todos apuntan al cumplimiento de los objetivos planteados por los directivos de la organización.

la tabla 1 permite identificar los mega procesos que se involucran en la realización del objeto social dando tres enfoque específicos: los procesos gerenciales, procesos operativos y procesos de apoyo.

Tabla 1. Matriz de Mega procesos. Fuente: Creatividad e innovación para el desarrollo empresarial. Héctor Horacio Murcia Cabra. 2010.

PROCESOS GERENCIALES	Ciclo PHVA	
	Gestion administrativa y financiera	
	Manejo del entorno en el cual se desenvuelve la organización	
	Entender e interpretar la cultura organizacional	
PROCESOS OPERATIVOS (MERCADERO)	Mercadeo	
	Subprocesos	Actividades
	Investigación de las tendencias del mercado	Verificar las tendencias en revistas de moda o sugeridas
	Investigación de lugares de venta de ropa en descuento de primera calidad	Identificar las tiendas que cambian de colección en el exterior. Identificar puntos de venta en rebaja
	Promoción de los articulos que serán vendidos	Investigar con los clientes cuales seran sus posible compras futuras
PROCESOS DE APOYO	Subprocesos	Actividades
	Logistica	Definir la ruta de entrega y el ofrecimiento de los productos de acuerdo con la ubicación geografica de los clientes
	Actualizar el portal web con las existencias de mercancías	Verificar las existencias de mercancia versus las ventas semanales

Esta identificación de los mega procesos, permite definir las rutas de acción respecto a los tres procesos fundamentales para el desarrollo de la organización, que permitirá más

adelante identificar como quedara el organigrama y hará que la repartición de las funciones se haga de una forma más eficiente y equitativa de acuerdo con el nivel de educación y la carga laboral de cada trabajador.

Por otro lado, se realizó de forma preliminar la lista de chequeo de la situación administrativa a identificar. Como se evidencia en la tabla 2, la empresa se encuentra en un proceso de estructuración profundo en el cual se le está midiendo la viabilidad de la continuación del negocio o la reestructuración del mismo. Al final de este ejercicio se medirá, si mediante la implementación del sistema CARIBE se lograrán fomentar procesos mucho más estructurados y generar una idea de negocio solida ante cualquier punto de vista.

Tabla 2. Lista de chequeo de la situación administrativa previa a la aplicación del sistema CARIBE. Fuente: Creatividad e innovación para el desarrollo empresarial. Héctor Horacio Murcia Cabra. 2010

SITUACIÓN ADMINISTRATIVA A IDENTIFICAR	Clasificación	
	Positiva (fortaleza)	Negativa (Debilidad)
PLANEACIÓN		
1. Existencia de plan empresarial (institucional)		X
2. Planes a largo plazo (de tres a diez años)		X
3. Planes a mediano plazo (uno a tres años)		X
4. Planes a corto plazo (menos de un año)		X
5. Proceso participativo de planeación (abajo hacia arriba)		X
6. Planeación vertical (arriba hacia abajo)		X
7. Asistencia técnica o asesoría para planeación	X	
8. Capacitación para planeación		X
9. Objetivos y metas definidas	X	
ORGANIZACIÓN		
1. Existencia de organigramas		X
2. Manuales de funciones		X
3. Distribución de actividades y tareas	X	
4. Elaboración de cronogramas, calendario de trabajo		X
5. Reglamentos de trabajo		X
6. Grupos de mejoramiento continuo		X
7. Capacitación o asistencia para organización	X	

DIRECCIÓN		
1. Dirección centralizada		X
2. Dirección participativa		X
3. Dirección enfocada a las personas	X	
4. Dirección enfocada en cumplimiento de planes y programas	X	
5. Capacitación o asistencia para dirección		X
6. Estilo de liderazgo definido	X	
7. Conflicto de poder o de mando		X
COORDINACIÓN		
1. Definición de competencias o campos de acción de cada división o departamento		X
2. Integración de competencias o campos de acción		X
3. Trabajo en equipo	X	
4. Mecanismos para coordinación y programación de actividades		X
5. Capacitación o asistencia para coordinación		X
CONTROL		
1. Existencia de registros físicos	X	
2. Registros contables		X
3. Organización contable en general		X
4. Control presupuestal		X
5. Control de calidad (norma ISO)		X
6. Control sistematizado de la empresa		X
7. Capacitación o asistencia para control		X
EVALUACIÓN		
1. Evaluación ex ante (antes de empezar cualquier proyecto)		X
2. Evaluación en desarrollo		X
3. Evaluación al finalizar		X
4. Mecanismo de seguimiento		X
5. Ejecución de actividades de acuerdo con lo planeado		X
6. Realización constante de actividades “imprevistas”		X
7. Capacitación o asistencia para evaluación		X

5.1.1.2 Análisis estratégico con uso de la matriz DOFA.

La matriz DOFA es una de las herramientas administrativas más utilizadas en el mundo. Esta es fundamental para establecer un punto de partida cuando se quiere tomar

decisiones en una organización. La versatilidad de esta herramienta, la ha establecido como un referente de diagnóstico empresarial.

Su utilidad real, se basa en el curso de los cuatro frentes (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas). Éste permite establecer estrategias para combatir las debilidades y las amenazas a partir de las oportunidades y fortalezas que tenga la organización en su gestión; además el poder potencializar las oportunidades con las fortalezas que cuenta la organización.

En suma, su aplicabilidad no solo se limita a las empresas. En los últimos años ha servido como método para identificar las oportunidades de los seres humanos. A continuación, en la tabla 3, se puede observar el análisis DOFA de la empresa *Importaciones Jaime Guerra*.

Como se puede observar se plantean estrategias encaminadas al incremento de las ventas y el mejoramiento de los sistemas de abastecimiento y servicio al cliente. Una de las grandes amenazas encontradas con la herramienta DOFA corresponde a la tasa de cambio, a la cual se compran los productos, de esta manera se pretende tomar ventaja de las fluctuaciones del precio del dólar para disminuir el impacto en el precio final del producto ofrecido. Adicionalmente, gracias al alto nivel de exclusividad de los productos, aprovechar los altos índices de calidad para ampliar el mercado objetivo.

Para ampliar la capacidad del negocio en el corto plazo, es conveniente preparar al equipo en redes de comercialización, haciendo énfasis en las redes de pagos en línea, que faciliten la relación con el cliente. Esto sumado con estrategias de promedio de producto que permitan al mismo no verse afectado con la variación de la tasa de cambio, y que aseguren a la compañía un nivel mínimo de rentabilidad.

Para aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado, es esencial entender el momento vital que están atravesando las pequeñas distribuidoras de ropa en Colombia. La mayoría de las empresas, identifican que el costo del viaje al exterior es superior al que están dispuestos a sacrificar de sus utilidades. Por ello, la empresa, cuyo modelo está fundamentado en los procesos de importación de productos, tiene una gran ventaja para realizar pequeñas asociaciones que le aseguren la circulación de los productos. Por otro lado, aprovechar que las periferias de las grandes ciudades aún no se han desarrollado

plenamente respecto al tema de la importación de productos constituye un factor clave de éxito.

Tabla 3. Matriz DOFA. Fuente: elaboración propia.

Importaciones Jaime Guerra Análisis DOFA	Fortalezas	Debilidades
	- Objetivos y metas definidas. - Los productos ofertados tienen un nivel de exclusividad alto, por el proceso de importación selectivo. - El costo administrativo del negocio es bajo y las ventas tienen potencial crecimiento constante. - Personal con conocimiento en marcas y tendencias de moda	- Ausencia de Plan empresarial. - Falta de capacitación en procesos técnicos. - Falta de organización empresarial. - Elaboración de organigrama y cronogramas. - Desconocimiento del manejo de redes bancarias en línea. - Incapacidad para mostrar las bondades de los productos a través de las redes sociales. - Falta de planeación a corto, mediano y largo plazo. - Falencias en la coordinación. - Dirección descentralizada. - Inexistencia de sistemas de control y evaluación
Amenazas	Estrategias F.A.	Estrategias D.A.
- Riesgo cambiario constante. - Baja seguridad electrónica - Sobre oferta de los productos. - Falta de garantías por parte del gobierno - Variabilidad de los precios de acuerdo a la TRM del momento.	- Aumentar la compra de productos exclusivos en las temporadas en las que la tasa de cambio no afecte el precio de venta - Las faltas de garantías del gobierno en cuanto a los tratados comerciales firmados, ponen en desventaja el sector de comercial, como herramienta principal es la aplicación de factores distintivos que generen competitividad. - Aprovechar el des aceleramiento de las importaciones y el conocimiento de los productos para buscar clientes potenciales	- Capacitaciones en manejo de redes bancarias para conocer los posibles peligros que se puedan presentar al realizar una transacción electrónica. - Crear planes de acción ante variaciones de TRM. Por ejemplo un crear una tasa interna trimestral promedio dentro de la empresa la cual permita que los productos que están en Stock no varíen su precio. - Hacer uso de diferentes estrategias de comercialización que permitan ser más eficientes para llegar a los clientes. - Aumentar el portafolio de marcas de ropa ofrecido.
Oportunidades	Estrategias F.O.	Estrategias D.O.
- Asociamiento con establecimientos de comercio que venda ropa importada o diseños exclusivos. - Calidad superior en el producto - Generar fidelidad a sus principales clientes. - Expandir la cobertura a nuevos mercados. - Acceso a internet en crecimiento.	- Promocionar los artículos de forma rápida y efectiva para que su circulación en la red sea eficiente. - Aprovechar la experiencia en marcas y tendencias de moda para hacer alianzas estratégicas con pequeñas empresas o diseñadores. - Incursionar en nuevos mercados con los productos exclusivos ofrecidos para aumentar el margen de ventas. - Aprovechar el posicionamiento de las marcas ofrecidas, teniendo como ventaja su alta calidad y bajo precio.	- Aprovechar el rápido crecimiento del uso del internet para promover campañas de seguridad electrónica. - Con las alianzas estratégicas se puede establecer un margen de acción para minimizar los efectos de la variación en la tasa de cambio. - Estructurar la empresa, desde la implementación de misión y visión como base para regir las diferentes actividades propuestas. - Implementación de áreas específicas dándole enfoque a la comercialización.

De acuerdo a la necesidad de ser una empresa competitiva en el mercado, se establece una tabla con las principales debilidades, priorizándolas de tal forma que se dé el direccionamiento y qué necesita la empresa. Así mismo se realiza un cuadro de Causa-Efecto, que muestra las principales debilidades y el objetivo de la empresa, además se diseña el diagrama de Cómo-Como, estableciendo los pasos para llegar al objetivo principal de la empresa.

Tabla 4. Principales debilidades de la Empresa Importaciones Jaime Guerra. Fuente: Elaboración propia.

Debilidades	Votos	Porcentaje (%)	Prioridad
Ausencia de plan empresarial	10	14.2	1
Falencias en coordinación.	9	12.8	2
Inexistencia de sistemas de control y evaluación	8	11.4	3
Elaboración de organigrama y cronograma	8	11.4	4
Falta de planeación a corto, mediano y largo plazo.	8	11.4	5
Dirección descentralizada	7	10	6
Falta de organización empresarial	6	8.5	7
Desconocimiento del manejo de redes bancarias en línea	5	7.1	8
Falta de capacitación en procesos técnicos	5	7.1	9
Incapacidad de mostrar las bondades del producto a través de redes sociales	4	5.7	10
TOTAL	70	100%	

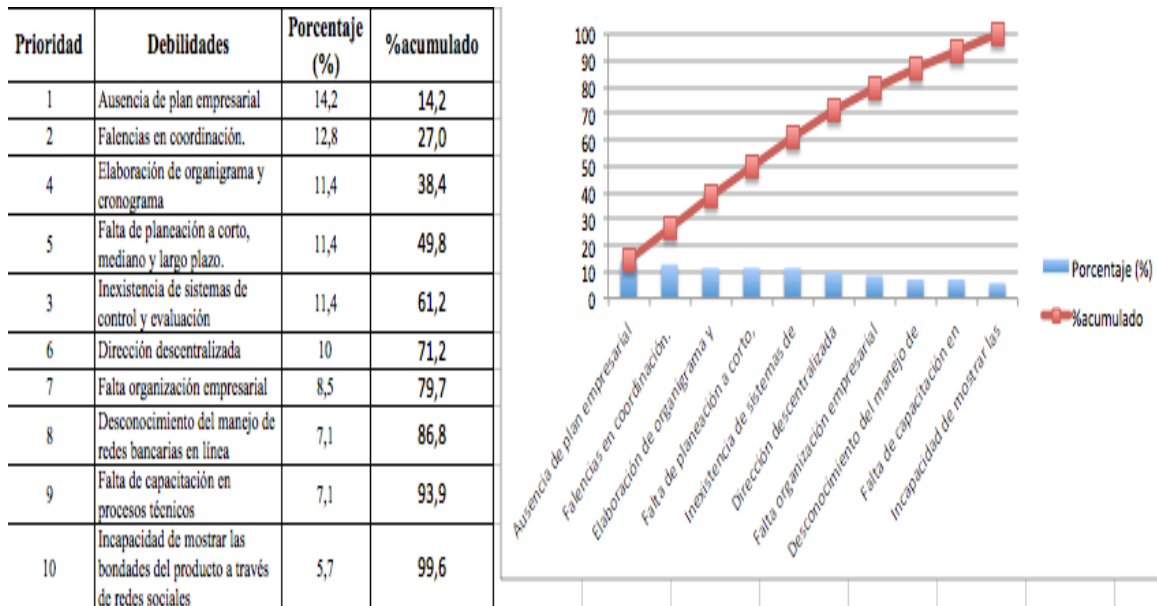


Figura 2. Diagrama de Pareto. Fuente: Elaboración Propia.

Los resultados obtenidos muestran el orden empresarial que se ha brindado a estas características y se priorizan las debilidades a tratar, buscando que el plan de acción de mejora se pueda implementar de la forma más rápida y eficaz

Se priorizaron las debilidades de acuerdo a su incidencia en la empresa, teniendo como base, la planeación, organización y coordinación de la empresa.

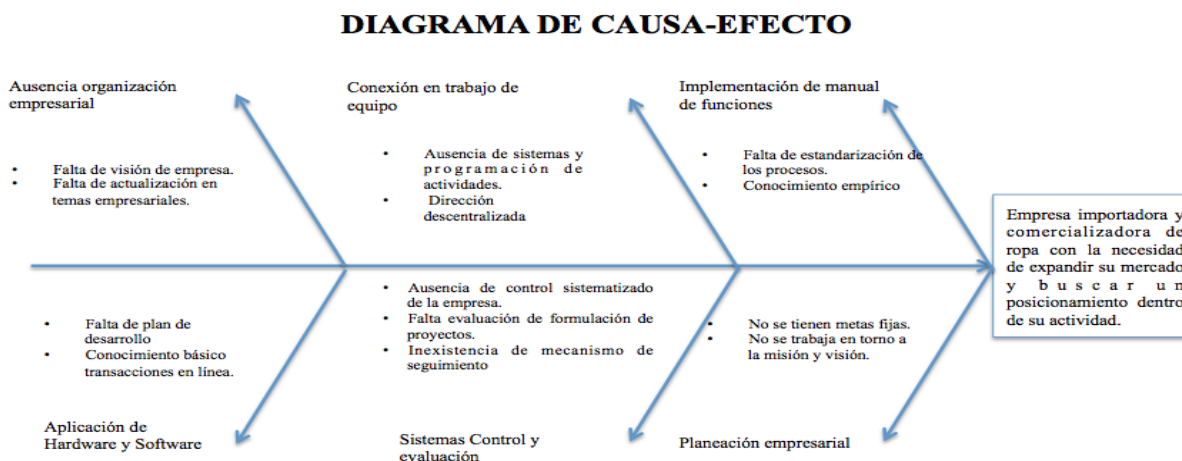


Figura 3. Diagrama Causa-Efecto. Fuente: Elaboración Propia

DIAGRAMA DE CÓMO-CÓMO

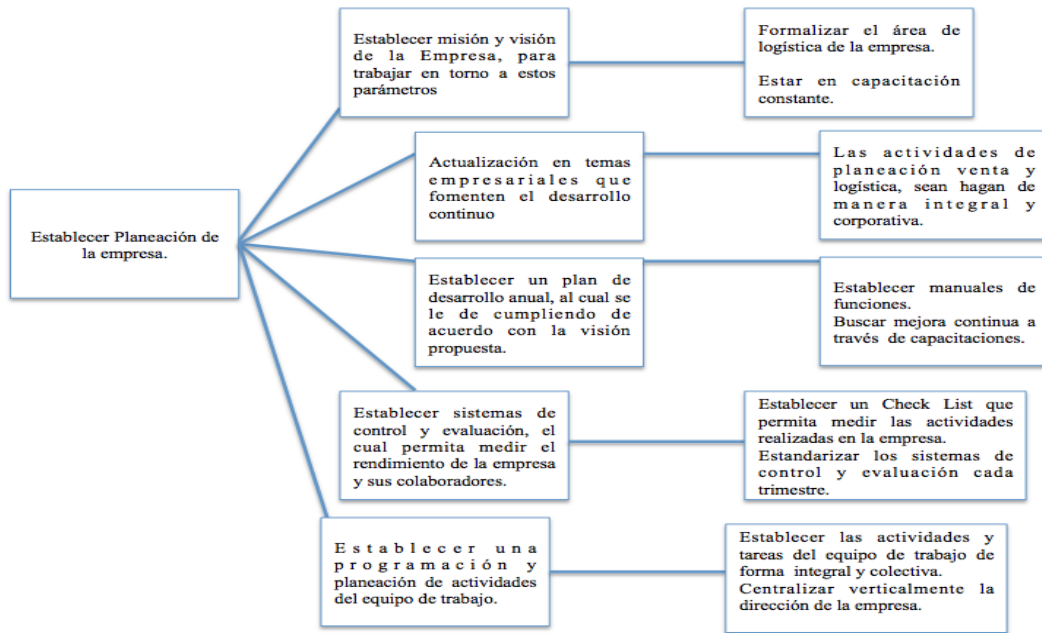


Figura 4. Diagrama Cómo-Cómo. Fuente: Elaboración Propia

5.1.2 Análisis de puntos de mejoramiento.

Para lograr priorizar las debilidades, se tomó como base la lista de chequeo realizada anteriormente, en la cual se evidencian falencias en todos los procesos organizacionales que se llevan a cabo, desde la planeación hasta la evaluación. Para ello se realizara a continuación una descripción de las actividades que fueron llevadas a cabo para superar las debilidades claramente evidenciadas.

En primer lugar se logró establecer el logo y el eslogan de la organización, que le aseguraran un reconocimiento de marca en el largo plazo, así como un posicionamiento paulatino de la marca en el largo plazo.



Figura 5 :Logo Fuente: Elaboración Propia.

Consideraciones respecto al nombre. JG IMPORTACIONES nace del objetivo inicial de utilizar las letras iniciales del nombre y apellido de uno de los socios Jaime (J) Guerra (G), que representan una forma fácil de memorizar para nuestros clientes.

Consideraciones respecto a los colores. El uso del color negro es debido a la demostración de elegancia, lujo y formalidad que representa la marca. Los colores tierra le dan un

acercamiento de vanguardia, respaldo y serenidad que muestra nuestro compromiso con la moda y el buen vestir de nuestro cliente.

Consideraciones respecto al eslogan. “no es ahorrar, es estrenar siempre”, a la calidad y exclusividad de nuestro productos, que comparado con los importadores de ropa en Colombia tiene una diferencia importante en su precio.

Luego, desde la planeación estratégica se realizó la declaración de misión, visión y valores, hasta la fecha inexistentes en la organización. Este primer paso, sirvió para darle una orientación a los planes planteados a corto, mediano y largo plazo, logrando una clasificación de los mismos y una asignación de importancia de acuerdo con la premura para su realización. A continuación se evidencia el avance en la creación o el acercamiento a una posible misión, visión y valores organizacionales.



Somos una organización que comercializa prendas de vestir y accesorios con altos estándares de calidad, con precios justos y entregas rápidas.

Figura 6. Misión. Fuente: imagen obtenida en <http://concepto.de/misión-y-visión/>



Visión

Para el 2020 seremos líderes en la comercialización de productos electrónicos a nivel nacional, así como una marca líder en compras por internet y transacciones electrónicas seguras.

Figura 7. Visión. Fuente: imagen obtenida en <http://concepto.de/misión-y-visión/>;



Figura 8. Valores organizacionales. Fuente de la imagen: microsoft office 2010

Orientación al servicio: es entender las necesidades de los clientes internos y externos y dar solución a sus problemas.

Responsabilidad: asumir y cumplir los deberes y obligaciones conscientes de las consecuencias que ocasionara aquello que se haga errado o se deje de hacer para alcanzar los propósitos de la organización.

Honestidad: no hacer nunca mal uso de los que se nos confía, no dar información confidencial a un tercero, no hacer mal uso de ella.

Efectividad: trabajar equilibradamente con eficiencia y eficacia, haciendo el mejor uso de los recursos en las actividades para cumplir con los objetivos.

Por su parte, y para poder definir el portafolio de servicios con el cual trabajaría la organización y a partir de la declaración de misión y visión se definieron los siguientes servicios:

1. Venta al por mayor o al detal de prendas de vestir para hombres y mujeres.
2. Venta al por mayor o al detal de accesorios, tales como bisutería, cinturones, billeteras, entre otras, para hombres y mujeres.
3. Asesoría integral para la compra ropa o accesorios de moda.

Este portafolio está sustentado bajo la gestión que se ha venido desarrollando, con el inventario de productos (anexo 3) que ha contribuido a la ampliación de la comercialización de los productos importados. Para ello se ofrece a los clientes una ficha técnica del producto, como la que se muestra en la tabla 5, en la cual se establecen las características de las prendas y accesorios que se venden. El total de las fichas técnicas que se han desarrollado se pueden encontrar en el anexo 4.

De la misma manera, se pueden observar el proceso de comercialización actual por páginas de redes sociales como se observa en el figura 9, en la cual se ofrecen los productos a los clientes. A largo plazo el proyecto empresarial contempla una plataforma de comercio en línea para ampliar la cobertura e incrementar las ventas progresivamente.

Gracias al establecimiento de los ítems anteriores, se pudo dar prioridad a la creación de un plan de gestión a corto, mediano y largo plazo el cual se evidencia a continuación. Su

temporalidad está dada gracias a la prioridad que tiene la compañía para el desarrollo del plan o por la necesidad del entorno en que este sea desarrollado. De esta manera, se realizó una clasificación de los planes de acuerdo a cinco aspectos: el primero el aspecto administrativo y financiero; el segundo, respecto a la gestión directa con los clientes; el tercero, con el cual se pretende captar nuevos clientes e identificar los clientes potenciales para incrementar las ventas; el cuarto respecto a la administración del talento humano o cliente interno de la organización; y el quinto y último respecto a los procesos de innovación que la empresa tiene pensado emprender.

Tabla 5 : ficha técnica del producto 7863796. Fuente: elaboración propia

FICHA TECNICA - DESARROLLO DE COLECCIÓN			
Temporada y Línea	OTONO - INVIERNO CLASSIC FIT	Talla	S - M - L
Disfrazador	TOMMY HILFINGER	Color de Accesorio	MULTICOLOR
Fecha	29-11-2013	Código	7863796
Género	MASCULINO	FIRMA DE APROBACIÓN: 	
Descripción: Camisa Tommy Hilfiger classic fit cuadros manga larga con botones en frente, algodón supersuave y resistente con costura reforzada en las mangas.			
			
Calidad de Material	Algodon	OBSERVACIONES Hecho a mano de algodón popelin crujiente con detalles que lo diferencian, botones en el cuello con forro de contraste y la cinta interior, puños forrados, respiraderos del manguito y tapeta.	
Título o prestación	100% algodón,		
Tipo de confección	100% Industrial		
Valor Agregado	Costura reforzada en las mangas		
Tipos de maquina	Recta, Remalladora Cerradora y Ojaladora.		
AVIOS: N/A			



Figura 9. Comercialización de productos por redes sociales. Fuente de la imagen: facebook.com.

Tabla 6. Aspectos administrativos y financieros para la creación de planes a corto, mediano y largo plazo. Fuente: elaboración propia.

1. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS FINANCIEROS			
OBJETIVOS	ACCIONES	INDICADORES	PLAZO
Aumentar las ventas	Determinar mensualmente los objetivos comerciales, de acuerdo a la temporalidad	N/A	Corto plazo
	Elaborar el ultimo trimestre del año el plan de ventas para el año siguiente	N/A	Corto plazo
	Hacer un seguimiento mensual de los indicadores de ventas y tomar medidas correctivas	$(ventas \text{ por periodo }) / (presupuesto \text{ de ventas anual})$	Corto plazo
Mantener los márgenes de rentabilidad	Elaborar un presupuesto anual	N/A	Mediano plazo
	Establecer un sistema de control de costos de las mercancías	$ventas / (costo \text{ de la merc}$	Mediano plazo
	Establecer un plan de gestión para la verificación y administración de los gastos no operativos	N/A	Mediano plazo
	Elaborar estados financieros mensuales.	N/A	Corto plazo

Apuntar al crecimiento de las ventas siempre será uno de los objetivos estratégicos de una compañía en procesos de crecimiento y expansión. Por ellos, uno de los planes a corto plazo será el aumento de las ventas al menos en un 10% anual, que asegure la continuidad del negocio y procure apoyar planes de expansión. Lo anterior, se complementa con el equilibrio de los márgenes de rentabilidad hasta la fecha obtenidos.

Tabla 7. Aspectos en la gestión directa con los clientes para la creación de planes a corto, mediano y largo plazo. Fuente: elaboración propia.

2. GESTIÓN DIRECTA CON LOS CLIENTES			
OBJETIVOS	ACCIONES	INDICADORES	PLAZO
Asesoramiento	Estandarización de la asesoría de acuerdo al tipo de producto adquirido	N/A	Largo plazo
	Apertura de una encuesta de satisfacción para conocer las debilidades de la asesoría.	N/A	Mediano plazo
Agilidad en la respuesta a los requerimientos	Establecer tiempos de respuesta a los clientes	<i>(fecha de respuesta al cliente)/(fecha de realización del requerimiento)</i>	Corto plazo
	Disponer de una nivel de urgencia en la atención del requerimiento	<i>(Nivel de urgencia)/(Requerimientos totales)</i>	Mediano plazo
Relación calidad - precio	Compra de los productos de acuerdo a las exigencias de calidad del cliente, aun cuando existan un sacrificio en precio	N/A	Corto plazo
Productos ofrecidos	Decidir la comercialización de productos de acuerdo a la temporada	N/A	Mediano plazo
	Numero de reclamaciones por mal servicio	<i>(Numero de reclamaciones por mal servicio)</i>	Mediano plazo

Uno de los factores críticos de éxito de los negocios en la actualidad es la oportuna atención de las dificultades de los clientes. Por ello, la empresa piensa en encaminar todo su esfuerzo a la satisfacción total de los mismos.

Tabla 8. Aspectos para la consecución de nuevos clientes para la creación de planes a corto, mediano y largo plazo. Fuente: elaboración propia.

3. NUEVOS CLIENTES			
OBJETIVOS	ACCIONES	INDICADORES	PLAZO
Conocimiento de competencia directa y sustitutos	Realizar encuestas de satisfacción de acuerdo a las experiencias con la competencia	N/A	Mediano plazo
	Mantener una base de datos actualizada con personas o establecimientos que ofrezcan los mismos servicios.	N/A	Mediano plazo
Gestión comercial	Identificar los clientes potenciales y ofrecerles los productos y la plataforma.	<i>(Nuevos clientes)/(Total clientes potenciales.)</i>	Corto plazo

Al ser la empresa nueva en el sector, es indispensable que realice un despliegue de recursos para conocer el comportamiento del sector en el cual se mueve. Esto apoyado de una gran gestión comercial por los canales convencionales y no convencionales, ayudara a la

organización a reconocer su posición en el mercado y adoptar prácticas a partir del benchmarking que realice.

Tabla 9. Aspectos para la administración del talento humano para la creación de planes a corto, mediano y largo plazo. Fuente: elaboración propia.

4. ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO			
OBJETIVOS	ACCIONES	INDICADORES	PLAZO
Formación de los colaboradores	Destinar un numero de horas semanales para la capacitación del personal	<i>(Numero de horas destinadas a capacitac</i>	Mediano plazo
Fortalecer el proceso de comunicación	Clara identificación de roles de los miembros de la organización	N/A	Mediano plazo
	Establecer un conducto regular para la comunicación	N/A	Corto plazo
	Procurar una comunicación asertiva entre los miembros de la organización	N/A	Corto plazo

El recurso humano es uno de los activos más importante de cualquier organización. Sin excepción el personal será capacitado para explotar sus talentos al máximo, evitando a toda costa la rotación del personal y manteniendo un ambiente de armonía, confianza y auto construcción.

Respecto al sistema organizacional, la empresa carecía de cualquier esquema administrativo y jerárquico que le permitirá fomentar un proceso ordenado de organización. De esta manera, aunque las tareas se están delegando, no existía un proceso correcto para la asignación de las mismas. Al evidenciar lo anterior, se propuso realizar un organigrama, que se muestra en la figura 10, el cual contiene las funciones y disposiciones de los colaboradores que integran el equipo de la empresa.

Así mismo, y debido a la inexistencia de un proceso estándar dentro de la organización para la ejecución de sus actividades regulares, se implementó un cronograma estándar (tabla 10) que fomentara el orden en los procesos, así como el conocimiento común de todo lo que se llevaba a cabo dentro de la organización.

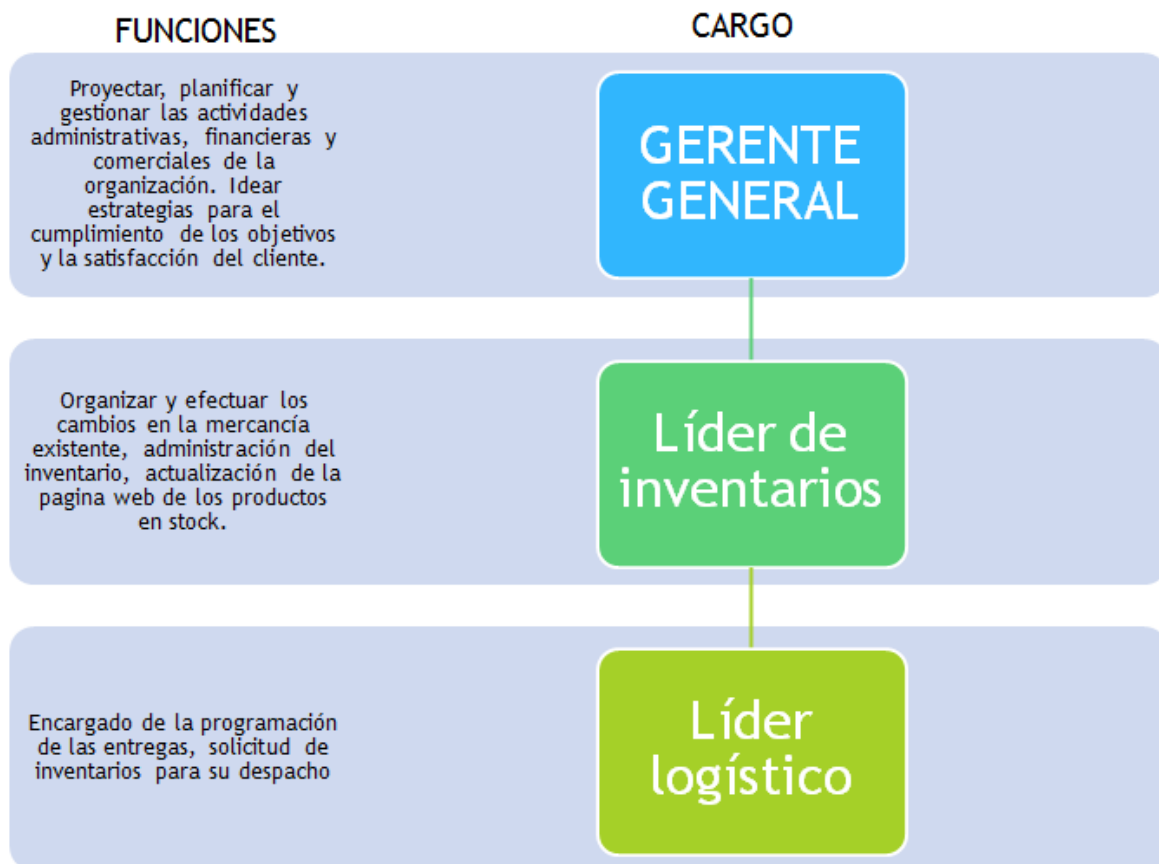


Figura 10. Organigrama con funciones. Fuente: elaboración propia.

Tabla 10. Cronograma de actividades recurrentes. Fuente: elaboración propia.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES MENSUALES ESTABLECIDA																															
Actividades	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
Verificar el estado de los inventarios iniciales a principio del mes	■	■	■	■	■																										
Actualizar la base de datos de Clientes						■	■	■	■	■																					
Reunión de verificación de indicadores												■																			
Acciones correctivas o preventivas para mejorar los indicadores de ventas													■	■	■																
Actualización permanente de las existencias de productos	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Reunión de verificación de indicadores																											■				
Realización de informes financieros y verificación de indicadores																														■	
Entrega de resultados y cierre de mes																															■

Tabla 11. Cronograma. Fuente: Elaboración propia.

ACTIVIDAD / TIEMPO (mes)	RESPONSABLES	RECURSOS REQUERIDOS
1. Diagnóstico.	Gerencia y logística	Recursos Humanos: Equipo de la Gerencia Materiales: Especificaciones de los productos, marcos legales. Recursos Económicos: Presupuestos
2. Alternativas y análisis	Gerencia	Recursos Humanos: Equipo de trabajo Materiales: Proyecciones, metas y objetivos Recursos Económicos: Estados financieros
3. Gestión de ventas	Líder de inventarios y logística	Recursos Humanos: Equipo de trabajo Materiales: Control de calidad, evaluación Recursos Económicos: Productos ofrecidos

Así mismo, y ante la urgencia por la regularización del proceso de gestión humana, se creó el reglamento interno de trabajo (anexo 2) que permitió a la organización generar una directriz respecto a la administración de su recurso humano, obrando siempre con el estilo de liderazgo orientado a la personas y a sus necesidades.

Para promover procesos de excelencia operativa y administrativa es fundamental generar sistemas de evaluación permanente. Esto con el propósito de dar continuidad a los procesos de causa efecto que se vienen trabajando. Por ello, y ante la inexistencia de procesos de auto evaluación y coevaluación se definieron las tres etapas de evaluación: evaluación ex ante, evaluación en desarrollo y evaluación al finalizar.

En primera instancia, la evaluación ex ante constituye un conjunto de preguntas que aseguran el reconocimiento de los procesos y procedimientos que le darán inicio a la realización del proyecto. El propósito de esta evaluación es establecer los mínimos para el inicio de un proyecto que minimice el riesgo de pérdidas de tiempo y dinero para la organización.

Tabla 12. Marco Lógico. Fuente: Elaboración propia.

ELEMENTOS	RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
DIRECTRIZ U OBJETIVO GENERAL	Tratar de expandir el mercado de la empresa importadora y comercializadora de ropa y buscar un posicionamiento dentro de su actividad.	Administración, equipo, métodos y medio	Actas, libros, documentos, procesos y procedimientos.	Que se tomen las decisiones por los socios de la de la empresa
OBJETIVO ESPECIFICO	Establecer la planeación empresarial a corto, mediano y largo plazo.	Plan de Desarrollo y mejores en los procedimientos administrativos.	Documentos de planeación. Procesos definidos (mapas de procesos)	Organizar la estructura de la empresa y el direccionamiento de la misma
PRODUCTOS	Comercialización de ropa.	Plan anual de ventas.	Nuevos procesos de planeación, especificados	Generar nuevas estrategias de comercialización.
INSUMOS (Procedentes de última columna de cronograma)	Recursos Humanos, materiales y Recursos Económicos	Gerencia, líder de inventarios y logística	Controles, registros de ejecución presupuestal.	Mejor ejecución de las actividades

Por su parte la evaluación durante el desarrollo del proyecto, permite crear sistema de control temprano para asegurar que los proyectos no se vean afectados durante su

desarrollo. De esta manera, en la tabla 13 se evidencian una serie de preguntas que podrán en un momento determinado prender alarmas respecto a la ejecución del proyecto.

Tabla 13. Lista de chequeo previo al inicio del proyecto. Fuente: elaboración propia.

LISTA DE CHEQUEO PREVIO AL INICIO DEL PROYECTO		
Nombre del proyecto:		
Fecha de presentación del proyecto:		
Área encargada del proyecto:		
Aspecto a evaluar	Si	No
1. ¿La empresa definió políticas sobre riesgos y controles para el proyecto?		
2. ¿Se establecieron indicadores de medición y seguimiento?		
3. ¿Están claros los niveles de autoridad de la empresa?		
4. ¿Se establecieron canales de comunicación efectivos?		
5. ¿La empresa tiene claro los productos que ofertará?		
6. ¿La empresa tiene hacer algún tipo de transformación de los productos ofrecidos?		
7. ¿La empresa realizó los estudios administrativos necesarios?		
8. ¿La empresa realizó los estudios financieros necesarios?		
9. ¿La empresa tiene un presupuesto detallado del proyecto?		
10. ¿La empresa tiene un cronograma de gestión?		

Por último en la tabla 14 se encuentra el esquema para realizar la evaluación al finalizar el proyecto. Si los procesos de detección temprana de problemas en el desarrollo del proyecto fueron superados adecuadamente, la evaluación final no será más que un reflejo de ello. Para la empresa es muy importante establecer estos tres procesos de evaluación, ya que sincronizan los proyectos con el cumplimiento de los objetivos y la maximización de los recursos físicos, económicos y humanos.

Para la empresa implementar este proceso de control, a partir de la evaluación, ayudó mucho a la creación de altos estándares de calidad que abren un paso a la aplicación de las normas de calidad ISO, mediante la cuales se busca parametrizar los procesos y procedimientos que tienen un impacto positivo dentro de entorno de la empresa y fuera de ella. El primer paso para lograr esta integración de los procesos, es construir los procesos y procedimientos de la organización.

Tabla 14. Lista de chequeo durante la realización del proyecto. Fuente: elaboración propia.

LISTA DE CHEQUEO DURANTE LA REALIZACIÓN DEL PROYECTO

Nombre del proyecto:	
Fecha de presentación del proyecto:	
Área encargada del proyecto:	

Aspecto a evaluar	Si	No
1. ¿La medición de los indicadores es favorable?		
1.1. Si la respuesta a la pregunta anterior fue negativa, ¿ya se tiene establecido un plan de acción para mejorar los indicadores?		
2. ¿Se está cumpliendo con el cronograma planteado?		
2.1. Si la respuesta a la pregunta anterior fue negativa, ¿ya se tiene un plan de acción para cumplir con los compromisos establecidos en el cronograma?		
3. ¿Se lleva un control de los gastos del proyecto?		
3.1. Si la respuesta a la pregunta anterior fue negativa, ¿ya se tiene un plan de acción para el control de gastos?		
4. ¿Los gastos reales del proyecto corresponden a los gastos presupuestados?		
5. ¿Los roles asignados se cumplen de acuerdo con lo planteado?		
6. ¿Existen conflictos de interés en la realización del proyecto?		
6.1. Si la respuesta a la pregunta anterior fue negativa, ¿Se tienen planteadas actividades de mediación entre los miembros del equipo?		

Por su parte, y respecto a los sistemas integrados de gestión, la empresa aun cuando no cuenta con un sistema de gestión que asegure la calidad de acuerdo a las normas ISO 9000, tiene como punto de partida el mapa de procesos (figura 11) que muestra la intención de generar una satisfacción de los clientes y los interesados, así como una organización inicial para dar inicio a la creación de procesos formales y estructurados que enfoquen sus esfuerzos a la creación de un sistema estándar de ejecución de actividades que procuren el cumplimiento de los más altos estándares de calidad.

Tabla 15. Lista de chequeo al finalizar el proyecto. Fuente: elaboración propia.

LISTA DE CHEQUEO AL FINALIZAR EL PROYECTO	
Nombre del proyecto:	
Fecha de presentación del proyecto:	
Área encargada del proyecto:	

Aspecto a evaluar	Si	No
1. ¿Se cumplieron a cabalidad los objetivos del proyecto?		
2. ¿El presupuesto asignado alcanzo para las actividades planteadas?		
3. ¿Se logró una armonía entre los miembros del equipo de trabajo?		
4. ¿Los tiempos planteados para la ejecución fueron respetados?		
5. ¿Los tiempos planteados para la ejecución del proyecto fueron cumplidos?		
6. ¿Los productos ofrecidos fueron los planteados desde un principio?		
7. ¿El cliente quedó satisfecho con los resultados del proyecto?		
8. ¿El proyecto General tuvo un impacto positivo?		



Figura 11. Mapa de procesos de acuerdo a la ISO 9000. Fuente: elaboración propia.

5.1.3 Técnicas de Innovación a aplicar para el mejoramiento de la empresa

A partir de la creación de los procesos mencionados anteriormente, la tabla 16 muestra los procesos de innovación que la empresa llevará a cabo en el mediano y el largo plazo, para fomentar los procesos de mantenimiento y crecimiento empresarial.

Tabla 16: Aspectos de innovación para la creación de planes a corto, mediano y largo plazo. Fuente: elaboración propia.

5. INNOVACIONES			
OBJETIVOS	ACCIONES	INDICADORES	PLAZO
Crear una nueva plataforma web para la comercialización de productos	Adquirir un dominio en internet	N/A	Mediano plazo
	Definir el contenido de la pagina y subir la información	N/A	Mediano plazo
Implementación de un plan de comercio en línea	Crear opciones de pago en línea para la comercialización de productos	N/A	Largo plazo
	Definir los medios masivos de publicación y comercialización	N/A	Largo plazo

De esta manera, se identifican dos grandes procesos de innovación: el primero, crear un plataforma web para la comercialización de productos; y el segundo la implementación de un completo plan de comercio en línea.

5.1.4 Análisis de factibilidad de proyecto de fortalecimiento e innovación empresarial

Con el fin de realizar el análisis de factibilidad de proyecto, fueron realizados los estados financieros tales como el Estado de Pérdidas y Ganancias y el Balance General a corte de 31 de diciembre de 2014 para identificar la situación de la empresa. Acto seguido se propuso realizar una proyección de las cifras financieras teniendo en cuenta la inflación, las obligaciones financieras y demás datos útiles.

La información presenta a continuación está basada en lo siguiente:

1. Para el Balance General:

- a. El capital inicial fue \$6.000.000 (seis millones de pesos moneda corriente), divididos de la siguiente manera:
 - i. \$4.200.000 (70% del total de los aportes) para el señor Jaime Guerra
 - ii. \$1.800.000 (30% del total de los aportes) para el señor Felipe Díaz
- b. Se obtuvo un préstamo con amortización a 36 meses por un valor total de \$5.000.000.
- c. La rotación de cartera tiene un máximo de 15 días, por esta razón para el final del año 2014 no se presentaban cuentas por cobrar a clientes.
- d. Para la gestión de la empresa, se realizaron inversiones en dos equipos de cómputo, un escritorio y unos contenedores pequeños, que se representan como los activos fijos de la compañía.
- e. El pago a los proveedores en su mayoría se realizó de contado, y las excepciones a ello se realizaron a menos de 30 días. Por esta razón para el corte del año 2014 no se presentan deudas vigentes con los proveedores.

2. Para el Estado de Pérdidas y Ganancias:

- a. El total de artículos vendidos para el año 2014 fue de 390 (ver anexo 3).
- b. Se estableció una provisión de cartera dudosa del 5%. como se mencionó anteriormente, la rotación de cartera es de un máximo de 15 días.
- c. Los gastos administrativos corresponden al pago de salarios.
- d. Los gastos de ventas corresponden a los viajes, los viáticos y la publicidad invertida.
- e. Respecto a los gastos financieros, corresponden a los intereses pagados por el préstamo inicial.
- f. Los impuestos están de acuerdo con las estipulaciones de la última reforma tributaria, en la cual se establece un 25% de impuesto de renta y un 9% de CREE.

A continuación, en la tabla 17 se presenta el Estado de Pérdidas y Ganancias de año 2014 de la compañía.

Tabla 17. Estado de Pérdidas y Ganancias a 31 de diciembre de 2014. Fuente: elaboración propia.

Estado de Pérdidas y Ganancias

a 31 de diciembre de 2014

Importaciones Jaime Guerra

Ventas	\$ 58.059.000,00
Devoluciones y rebajas en ventas	\$ -
Costo de ventas	\$ 26.234.000,00
Depreciación	\$ 1.248.000,00
Utilidad Bruta	\$ 30.577.000,00
Gasto de Ventas	\$ 5.400.000,00
Gastos de Administración	\$ 23.815.000,00
Provisiones	\$ 120.956,25
Utilidad Operativa	\$ 1.241.043,75
Otros egresos: Intereses Financieros	\$ 311.596,58
Utilidad antes de impuestos	\$ 929.447,17
Impuesto de renta (25%)	\$ 232.361,79
Utilidad antes de CREE	\$ 697.085,38
CREE 9%	\$ 62.737,68
Utilidad Neta Final	\$ 634.347,70

Se puede observar que la empresa obtuvo una utilidad neta final de \$634.348. Su utilidad operativa fue de \$1.241.043. Para que las anteriores cifras cobren importancia dentro del análisis organizacional, se debe analizar el porcentaje de participación de cada ítem del estado financiero. De esta manera, en la tabla 18, se presente el Estado de Pérdidas y Ganancias de 2014 con su respectivo análisis vertical.

El análisis vertical, es considerado “un análisis estático, pues estudia la situación financiera en un momento determinado, sin tener en cuenta los cambios ocurridos a través del tiempo” (Ortiz Anaya, 2002).

Tabla 18. Estado de Pérdidas y Ganancias a 31 de diciembre de 2014 con análisis vertical.
Fuente: elaboración propia.

Estado de Pérdidas y Ganancias a 31 de diciembre de 2014 Importaciones Jaime Guerra		
	Análisis Vertical 2014	
Ventas	\$ 58.059.000,00	
Devoluciones y rebajas en ventas	\$ -	0,00%
Costo de ventas	\$ 26.234.000,00	45,19%
Depreciación	\$ 1.248.000,00	2,15%
Utilidad Bruta	\$ 30.577.000,00	52,67%
Gasto de Ventas	\$ 5.400.000,00	9,30%
Gastos de Administracion	\$ 23.815.000,00	41,02%
Provisiones	\$ 120.956,25	0,21%
Utilidad Operativa	\$ 1.241.043,75	2,14%
Otros egresos: Intereses Financieros	\$ 311.596,58	0,54%
Utilidad antes de impuestos	\$ 929.447,17	1,60%
Impuesto de renta (25%)	\$ 232.361,79	0,40%
Utilidad antes de CREE	\$ 697.085,38	1,20%
CREE 9%	\$ 62.737,68	0,11%
Utilidad Neta Final	\$ 634.347,70	1,09%

Como se puede evidenciar, el costo de las ventas, constituye un 45,19% del total de las ventas, situación que no es nada desfavorable en comparación con otras empresas que dedican su razón social a importar. Por lo anterior, la utilidad bruta constituye un 52,67%, dividido en un 9,30% de gastos de ventas, representados en viajes, viáticos, volantes, y demás estrategias comerciales y un 41,02% representado en la nómina de la empresa.

Cabe aclarar que en la actualidad se encuentran con contrato a término indefinido dos personas, que devengan un salario mínimo mensual legal vigente. Las estipulaciones salariales fueron acordadas con los socios, mientras la organización llega a su etapa de crecimiento.

Con respecto al Balance General, en la tabla 19, se evidencia los datos arrojados a partir de la gestión del año 2014.

Tabla 19. Balance general a 31 de diciembre de 2014. Fuente: elaboración propia.

Balance General			
a 31 de diciembre de 2014			
Importaciones Jaime Guerra			
ACTIVO		PASIVO	
Activo Corriente			
Efectivo	\$ 2.589.111,76	Impuestos X Pagar	\$ 232.361,79
Cuentas X Cobrar	\$ 2.419.125,00	Acreedores Varios	\$ -
Provisión Cuentas por Cobrar	\$ (120.956,25)	Obligaciones Financieras	\$ 5.000.000,00
Inventarios Producto Terminado	\$ 2.290.166,67	Otros pasivos a LP	\$ -
Total Activo Corriente:	\$ 7.177.447,17	TOTAL PASIVO	\$ 5.232.361,79
Terrenos	\$ -	PATRIMONIO	
Muebles y Enseres	\$ 2.080.000,00	Capital Social	\$ 6.000.000,00
Depreciación Acumulada	\$ (416.000,00)	Reserva Legal Acumulada	\$ -
Muebles y Enseres Neto	\$ 1.664.000,00	Utilidades Retenidas	\$ -
Equipo de Oficina	\$ 4.160.000,00	Utilidades del Ejercicio	\$ 697.085,38
Depreciación Acumulada	\$ (832.000,00)	Revalorizacion patrimonio	\$ 240.000,00
Equipo de Oficina Neto	\$ 3.328.000,00	TOTAL PATRIMONIO	\$ 6.937.085,38
Total Activos Fijos:	\$ 4.992.000,00		
Total Otros Activos Fijos	\$ -		
TOTAL ACTIVO	\$ 12.169.447,17	TOTAL PASIVO + PAT	\$ 12.169.447,17

Al igual que Estado de Pérdidas y Ganancias, para poder analizar el porcentaje de participación de los activos y el pasivo y el patrimonio es necesario realizar el análisis vertical que se evidencia en la tabla 20.

Tabla 20. Balance General a 31 de diciembre de 2014 con análisis vertical. Fuente: elaboración propia.

Balance General a 31 de diciembre de 2014 Importaciones Jaime Guerra					
	2014	Análisis Vertical 2015			Análisis Vertical 2014
ACTIVO			PASIVO		
Activo Corriente					
Efectivo	\$ 2.589.111,76	21,28%	Impuestos X Pagar	\$ 232.361,79	1,91%
Cuentas X Cobrar	\$ 2.419.125,00	19,88%	Acreedores Varios	\$ -	0,00%
Provisión Cuentas por Cobrar	\$ (120.956,25)		Obligaciones Financieras	\$ 5.000.000,00	41,09%
Inventarios Producto Terminado	\$ 2.290.166,67	18,82%	Otros pasivos a LP	\$ -	0,00%
Total Activo Corriente:	\$ 7.177.447,17	58,98%	TOTAL PASIVO	\$ 5.232.361,79	43,00%
Terrenos	\$ -	0,00%	PATRIMONIO		
Muebles y Enseres	\$ 2.080.000,00	17,09%	Capital Social	\$ 6.000.000,00	49,30%
Depreciación Acumulada	\$ (416.000,00)		Reserva Legal Acumulada	\$ -	0,00%
Muebles y Enseres Neto	\$ 1.664.000,00	13,67%	Utilidades Retenidas	\$ -	0,00%
Equipo de Oficina	\$ 4.160.000,00	34,18%	Utilidades del Ejercicio	\$ 697.085,38	5,73%
Depreciación Acumulada	\$ (832.000,00)		Revalorización patrimonio	\$ 240.000,00	1,97%
Equipo de Oficina Neto	\$ 3.328.000,00	27,35%	TOTAL PATRIMONIO	\$ 6.937.085,38	57,00%
Total Activos Fijos:	\$ 4.992.000,00	41,02%	TOTAL PASIVO + PAT	\$ 12.169.447,17	100,00%
Total Otros Activos Fijos	\$ -	0,00%			
TOTAL ACTIVO	\$ 12.169.447,17	100,00%			

Tal y como se puede evidenciar, la composición de los activos para el año 2014 es la siguiente: el 58,98% está concentrado en activos corrientes, es decir que se pueden convertir rápidamente en efectivo, y el 41,02% en activos fijos. No existe una exagerada concentración en activos fijos o activos corrientes. Por su parte la composición de la parte derecha del balance general esta de la siguiente manera: 43,00% para los pasivos y 57,00% para el patrimonio.

Esta distribución refleja la política de financiación que tiene la empresa en ese momento, en la cual los acreedores son solo dueños del 43,00% de la empresa y los accionistas por su parte, tienen el 57,00%.

Luego de tener los estados financieros actuales a 31 de diciembre de 2014, y haber analizado la participación de cada cuenta en los estados financieros, se realizaron las proyecciones a partir de los siguientes supuestos:

1. Aumento de los precios en un 4% con una inflación proyectada.
2. Aumento de las unidades vendidas de cada ítem en un 10% mínimo.
3. Aumento de los costos de venta en un 4% de acuerdo a la inflación.
4. Mantenimiento del indicador de rotación de cartera de cliente en 15 días.
5. Tenencia del inventario máximo 60 días.
6. Pago de contado a proveedores.
7. Aumento de los gastos de ventas y gastos administrativos máximo en un 5%.

Por lo anterior, en la tabla 21 se presentan el Estado de Pérdidas y Ganancias proyectado para el periodo entre 2015 y 2016, y en la tabla 22 se presenta la proyección de los años 2017 y 2018.

Tabla 21. Estado de Pérdidas y Ganancias proyectado años 2015 y 2016. Fuente: elaboración propia.

	2014	2015	2016
Ventas	\$ 58.059.000,00	\$ 66.419.496,00	\$ 75.983.903,42
Devoluciones y rebajas en ventas	\$ -	\$ -	\$ -
Costo de ventas	\$ 26.234.000,00	\$ 30.011.696,00	\$ 34.333.380,22
Depreciación	\$ 1.248.000,00	\$ 1.297.920,00	\$ 1.349.836,80
Utilidad Bruta	\$ 30.577.000,00	\$ 35.109.880,00	\$ 40.300.686,40
Gasto de Ventas	\$ 5.400.000,00	\$ 5.616.000,00	\$ 5.840.640,00
Gastos de Administracion	\$ 23.815.000,00	\$ 24.767.600,00	\$ 25.758.304,00
Provisiones	\$ 120.956,25	\$ 17.417,70	\$ 19.925,85
Utilidad Operativa	\$ 1.241.043,75	\$ 4.708.862,30	\$ 8.681.816,55
Otros egresos: Intereses Financieros	\$ 311.596,58	\$ 311.596,58	\$ 155.798,29
Utilidad antes de impuestos	\$ 929.447,17	\$ 4.356.945,72	\$ 8.427.826,96
Impuesto de renta (25%)	\$ 232.361,79	\$ 1.089.236,43	\$ 2.106.956,74
Utilidad antes de CREE	\$ 697.085,38	\$ 3.267.709,29	\$ 6.320.870,22
CREE 9%	\$ 62.737,68	\$ 294.093,84	\$ 568.878,32
Utilidad Neta Final	\$ 634.347,70	\$ 2.973.615,46	\$ 5.751.991,90

Las cifras mostradas para el año 2015 y 2016 son proyecciones.

Tabla 22. Estado de Pérdidas y Ganancias proyectado años 2017 y 2018. Fuente: elaboración propia.

ESTADO DE RESULTADOS				
	2017		2018	
Ventas	\$ 86.925.585,52		\$ 99.442.869,83	
Devoluciones y rebajas en ventas	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%
Costo de ventas	\$ 39.277.386,98	45,19%	\$ 44.933.330,70	45,19%
Depreciación	\$ 1.403.830,27	1,61%	\$ 1.459.983,48	1,47%
Utilidad Bruta	\$ 46.244.368,27	53,20%	\$ 53.049.555,65	53,35%
Gasto de Ventas	\$ 6.074.265,60	6,99%	\$ 6.317.236,22	6,35%
Gastos de Administracion	\$ 26.788.636,16	30,82%	\$ 27.860.181,61	28,02%
Provisiones	\$ 22.795,17	0,03%	\$ 26.077,68	0,03%
Utilidad Operativa	\$ 13.358.671,34	15,37%	\$ 18.846.060,14	18,95%
Otros egresos: Intereses Financieros	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%
Utilidad antes de impuestos	\$ 13.147.362,39	15,12%	\$ 18.456.500,05	18,56%
Impuesto de renta (25%)	\$ 3.286.840,60	3,78%	\$ 4.614.125,01	4,64%
Utilidad antes de CREE	\$ 9.860.521,79	11,34%	\$ 13.842.375,04	13,92%
CREE 9%	\$ 887.446,96	1,02%	\$ 1.245.813,75	1,25%
Utilidad Neta Final	\$ 8.973.074,83	10,32%	\$ 12.596.561,29	12,67%

Las cifras mostradas para el año 2017 y 2018 son proyecciones.

Para poder evidenciar los cambios en la situación de la gestión, y con los datos de crecimiento anteriormente mencionados, se realizó el análisis horizontal para los estados financieros anteriormente mencionados, inicialmente entre el año 2014, del cual se tienen datos reales de la gestión de la empresa, y el año 2015. En la tabla 23 se encuentra evidenciado el análisis horizontal del Estado de Pérdidas y Ganancias; los análisis horizontales de los demás años proyectados para el Estado de Pérdidas y Ganancias, se encuentran en el anexo 6.

El análisis horizontal se realiza con el propósito de conocer los cambios en las cuentas individuales de un periodo a otro, y de esta manera es indispensable contar con dos estados financieros de la misma clase, pero para periodos diferentes. “al iniciar el análisis propiamente dicho, lo más importante es determinar qué variaciones p qué cifras merecen una atención especial y cuáles no. El análisis, entonces, se debe centrar en lo cambios extraordinarios o más significativos, en cuya determinación es fundamental tener en cuenta tanto las variaciones absolutas como relativas”. (Ortiz Anaya, 2002).

Tabla 23. Análisis horizontal del año 2014 y 2015. Fuente: elaboración propia.

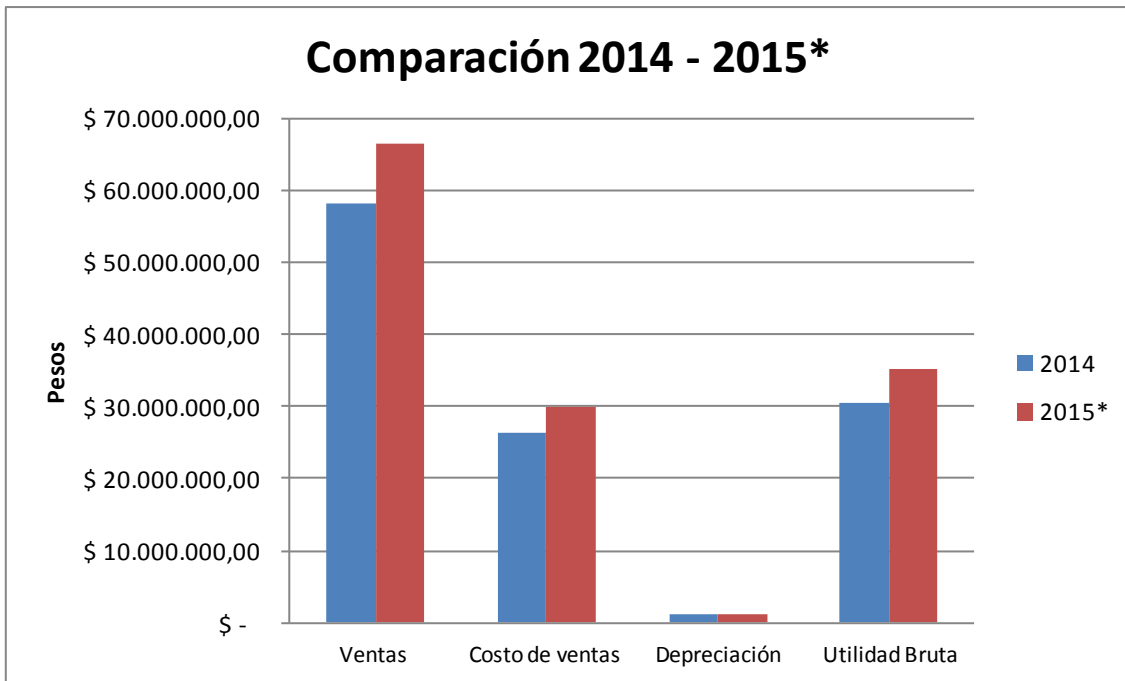
	2014	2015*	Variación absoluta	Análisis horizontal año 1 con año 2
Ventas	\$ 58.059.000,00	\$ 66.419.496,00	\$ 8.360.496,00	14,40%
Costo de ventas	\$ 26.234.000,00	\$ 30.011.696,00	\$ 3.777.696,00	14,40%
Depreciación	\$ 1.248.000,00	\$ 1.297.920,00	\$ 49.920,00	4,00%
Utilidad Bruta	\$ 30.577.000,00	\$ 35.109.880,00	\$ 4.532.880,00	14,82%
Gasto de Ventas	\$ 5.400.000,00	\$ 5.616.000,00	\$ 216.000,00	4,00%
Gastos de Administracion	\$ 23.815.000,00	\$ 24.767.600,00	\$ 952.600,00	4,00%
Provisiones	\$ 120.956,25	\$ 17.417,70	\$ (103.538,55)	-85,60%
Utilidad Operativa	\$ 1.241.043,75	\$ 4.708.862,30	\$ 3.467.818,55	279,43%
Otros egresos: Intereses Financieros	\$ 311.596,58	\$ 311.596,58	\$ -	0,00%
Utilidad antes de impuestos	\$ 929.447,17	\$ 4.356.945,72	\$ 3.427.498,55	368,77%
Impuesto de renta (25%)	\$ 232.361,79	\$ 1.089.236,43	\$ 856.874,64	368,77%
Utilidad antes de CREE	\$ 697.085,38	\$ 3.267.709,29	\$ 2.570.623,91	368,77%
CREE 9%	\$ 62.737,68	\$ 294.093,84	\$ 231.356,15	368,77%
Utilidad Neta Final	\$ 634.347,70	\$ 2.973.615,46	\$ 2.339.267,76	368,77%

*las cifras mostradas para el año 2015 son proyecciones.

Respecto a la variación de las ventas, se puede determinar que dicha variación obedece al incremento de las unidades vendidas, estipulado desde el principio del análisis en un mínimo de un 10%. Aun cuando el valor de las ventas puede ser sensible a la tasa de cambio bajo la cual se compró el inventario, en este caso, el aumento de las ventas se da por la proyección planteada.

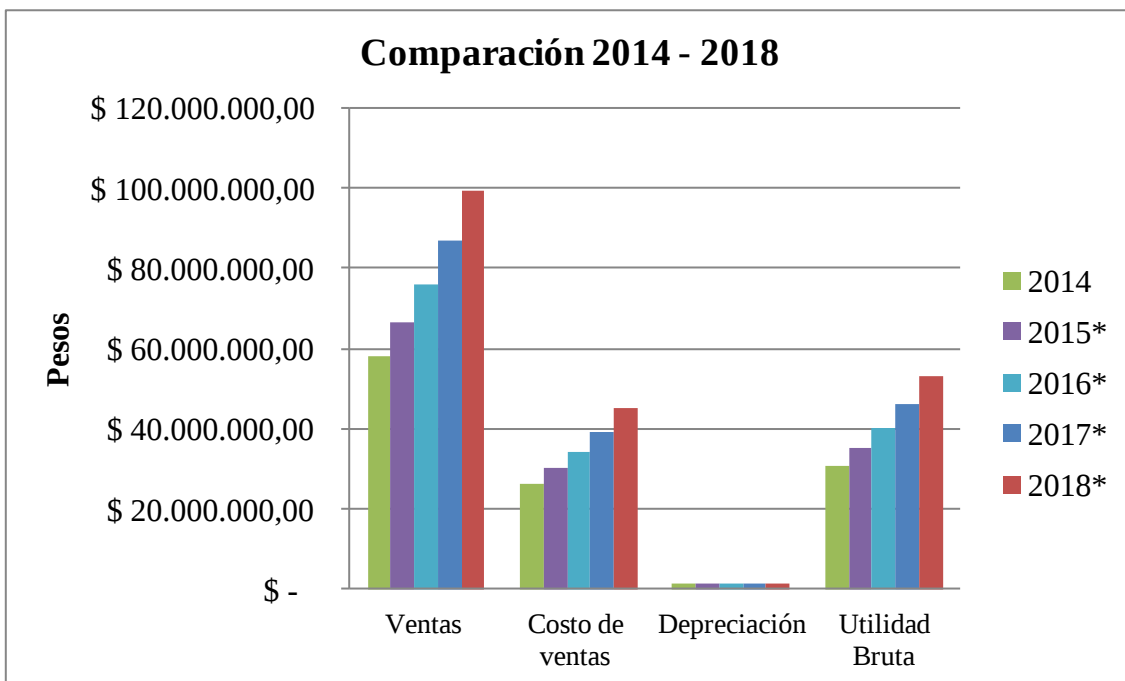
Por su parte, la variación de los costos de ventas está asociada directamente al incremento de las ventas en un 14,40%. Aun cuando lo ideal es que esta variación sea inferior a las ventas para beneficiar la utilidad operacional, en este caso al tratarse de una proyección, los datos no pueden ser concluyentes.

Para poder evidenciar de forma gráfica las variaciones absolutas entre el año 2014 y la proyección del 2015, la figura 12 muestra el crecimiento en pesos. Adicionalmente, la figura 13, muestra el índice de crecimiento que se espera para las proyecciones realizadas entre el año 2015 y 2018. Es importante aclarar que las proyecciones se realizaron con base en las primicias anteriormente mencionadas y que en su mayoría mantienen un rango de crecimiento de 14,40% en las ventas.



*la cifras mostradas para el año 2015 son proyecciones.

Figura 12. Comparativo año 2014 y 2015. Fuente: elaboración propia.



*las cifras mostradas para el año 2015, 2016, 2017 y 2018 son proyecciones.

Figura 13. Comparativo año 2014 - 2018. Fuente: elaboración propia.

Por su parte, para realizar el mismo análisis al estado financiero del balance general, se realizó el análisis horizontal de las cifras proyectadas para 2015 frente a las anteriormente mencionadas del año 2014.

Tabla 24. Balance General con análisis horizontal. Fuente: elaboración propia.

	2014	2015*	Variación absoluta	Análisis horizontal año 1 con año 2
ACTIVO				
Activo Corriente				
Efectivo	\$ 2.589.111,76	\$ 4.553.488,70	\$ 1.964.376,94	75,87%
Cuentas X Cobrar	\$ 2.419.125,00	\$ 2.767.479,00	\$ 348.354,00	14,40%
Provisión Cuentas por Cobrar	\$ (120.956,25)	\$ (138.373,95)	\$ (17.417,70)	14,40%
Inventarios Producto Terminado	\$ 2.290.166,67	\$ 2.609.134,67	\$ 318.968,00	13,93%
Total Activo Corriente:	\$ 7.177.447,17	\$ 9.791.728,41	\$ 2.614.281,24	36,42%
Terrenos	\$ -	\$ -	\$ -	
Muebles y Enseres	\$ 2.080.000,00	\$ 2.163.200,00	\$ 83.200,00	4,00%
Depreciación Acumulada	\$ (416.000,00)	\$ (865.280,00)	\$ (449.280,00)	108,00%
Muebles y Enseres Neto	\$ 1.664.000,00	\$ 1.297.920,00	\$ (366.080,00)	-22,00%
Equipo de Oficina	\$ 4.160.000,00	\$ 4.326.400,00	\$ 166.400,00	4,00%
Depreciación Acumulada	\$ (832.000,00)	\$ (1.730.560,00)	\$ (898.560,00)	108,00%
Equipo de Oficina Neto	\$ 3.328.000,00	\$ 2.595.840,00	\$ (732.160,00)	-22,00%
Total Activos Fijos:	\$ 4.992.000,00	\$ 3.893.760,00	\$ (1.098.240,00)	-22,00%
Total Otros Activos Fijos	\$ -	\$ -	\$ -	
TOTAL ACTIVO	\$ 12.169.447,17	\$ 13.685.488,41	\$ 1.516.041,24	12,46%
PASIVO				
Impuestos X Pagar	\$ 232.361,79	\$ 1.089.236,43	\$ 856.874,64	368,77%
Acreedores Varios	\$ -	\$ -	\$ -	
Obligaciones Financieras	\$ 5.000.000,00	\$ 2.500.000,00	\$ (2.500.000,00)	-50,00%
Otros pasivos a LP	\$ -	\$ -	\$ -	
TOTAL PASIVO	\$ 5.232.361,79	\$ 3.589.236,43	\$ (1.643.125,36)	-31,40%
PATRIMONIO				
Capital Social	\$ 6.000.000,00	\$ 6.000.000,00	\$ -	0,00%
Reserva Legal Acumulada	\$ -	\$ 69.708,54	\$ 69.708,54	
Utilidades Retenidas	\$ -	\$ 278.834,15	\$ 278.834,15	
Utilidades del Ejercicio	\$ 697.085,38	\$ 3.267.709,29	\$ 2.570.623,91	368,77%
Revalorización patrimonio	\$ 240.000,00	\$ 480.000,00	\$ 240.000,00	100,00%
TOTAL PATRIMONIO	\$ 6.937.085,38	\$ 10.096.251,98	\$ 3.159.166,60	45,54%
			\$ -	
TOTAL PAS + PAT	\$ 12.169.447,17	\$ 13.685.488,41	\$ 1.516.041,24	12,46% *las

cifras mostradas para el año 2015 son proyecciones.

Respecto al análisis horizontal realizado al Balance General, entre los años 2014 y la proyección de los datos de 2015, se pueden sacar las siguientes conclusiones:

1. La variación de la cuentas por cobrar se deben única y exclusivamente a las proyecciones del crecimiento de las ventas en un 14,40%.
2. La variación negativa del activo fijo corresponde a la depreciación de los artículos comprados para la gestión empresarial, los cuales están regulados bajo la tabla de depreciación.
3. La significativa variación del pasivo, con un 31,40% de reducción, obedece al pago de las obligaciones financieras de la compañía, que están previstas a 36 meses.
4. El incremento de la utilidad del ejercicio es producto de la eficiencia de la gestión operativa de la compañía, el pago de las obligaciones a corto plazo, el aumento de las ventas y el mantenimiento del costo de ventas directamente proporcional.

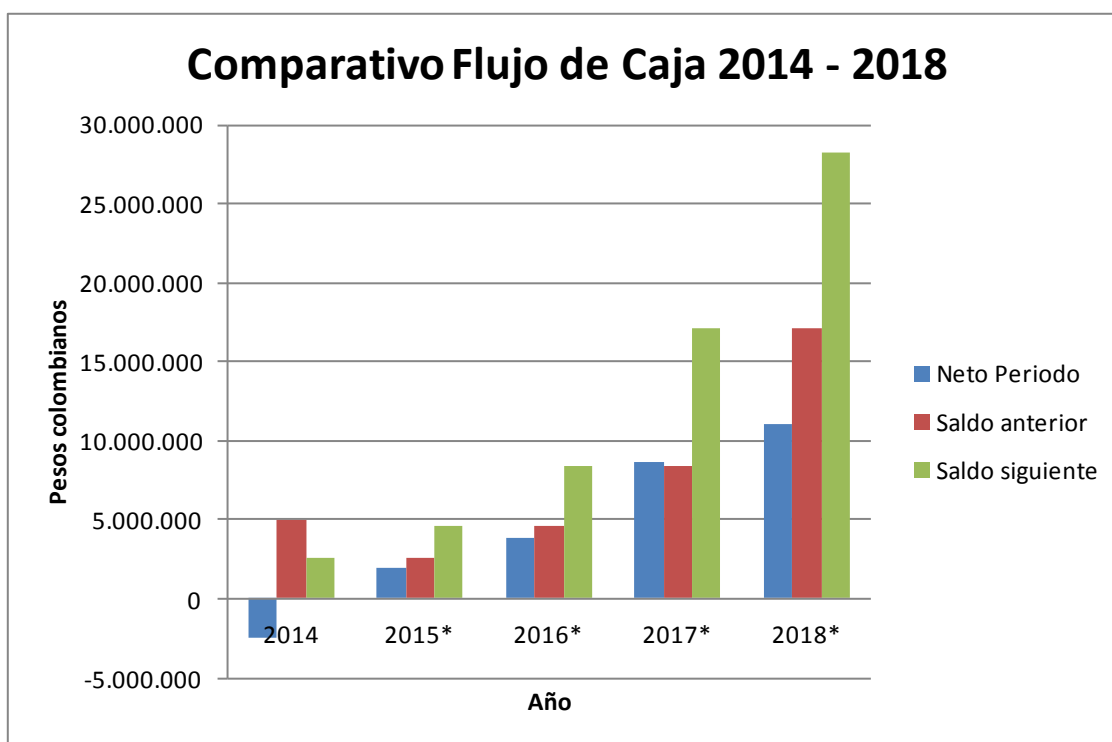
Por otra parte, y para conocer el nivel de flujo de efectivo de la compañía, en la tabla 25 se presenta el estado de Flujo de Caja, en el cual se evidencia la disponibilidad de efectivo que tiene la compañía para la gestión del año 2015 y las proyecciones para los años 2016, 2017 y 2018. Cabe aclarar que estas proyecciones están sujetas a los resultados de la gestión proyectada para dicho años con las primicias anteriormente mencionadas.

Tabla 25. Flujo de caja 2014 - 2018. Fuente: elaboración propia.

FLUJO DE CAJA					
	2014	2015*	2016*	2017*	2018*
Flujo de Caja Operativo					
Utilidad Operacional	1.241.044	4.708.862	8.681.817	13.358.671	18.846.060
Depreciaciones	1.248.000	1.297.920	1.349.837	1.403.830	1.459.983
Amortización Gastos	0	0	0	0	0
Agotamiento	0	0	0	0	0
Provisiones	120.956	17.418	19.926	22.795	26.078
Impuestos	0	-232.362	-1.089.236	-2.106.957	-3.286.841
Neto Flujo de Caja Operativo	2.610.000	5.791.838	8.962.343	12.678.340	17.045.281
Flujo de Caja Inversión					
Variación Cuentas por Cobrar	-2.419.125	-348.354	-398.517	-455.903	-521.554
Variación Inv. Prod. Terminados	-2.290.167	-318.968	-364.467	-416.500	-476.008
Variación del Capital de Trabajo	-4.709.292	-667.322	-762.984	-872.403	-997.562
Neto Flujo de Caja Inversión	-4.709.292	-667.322	-762.984	-872.403	-997.562
Flujo de Caja Financiamiento					
Desembolsos Pasivo Largo Plazo	0	0	0	0	0
Amortizaciones Pasivos Largo Plazo	0	-2.500.000	-2.500.000	0	0
Intereses Pagados	-311.597	-311.597	-155.798	0	0
Dividendos Pagados	0	-348.543	-1.633.855	-3.160.435	-4.930.261
Neto Flujo de Caja Financiamiento	-311.597	-3.160.139	-4.289.653	-3.160.435	-4.930.261
Neto Periodo	-2.410.888	1.964.377	3.909.706	8.645.501	11.117.458
Saldo anterior	5.000.000	2.589.112	4.553.489	8.463.195	17.108.696
Saldo siguiente	2.589.112	4.553.489	8.463.195	17.108.696	28.226.155

*las cifras mostradas para el año 2015, 2016, 2017 y 2018 son proyecciones.

En la figura 14, se puede analizar gráficamente las variaciones del flujo de caja respecto a tres aspectos: el primero, el neto del periodo, que corresponde a los valores obtenidos a partir de la gestión realizada sobre el mismo año; el segundo, el saldo anterior, cuyas cifras están amarradas a la gestión del año inmediatamente anterior; y por último el tercero, es el saldo siguiente, el cual se convierte en saldo inicial para el siguiente periodo, y resultará de la suma del neto del periodo más el saldo anterior.



*Las cifras mostradas para el año 2015, 2016, 2017 y 2018 son proyecciones.

Figura 14. Comparativo año 2014 – 2018 entre el neto del periodo, saldo anterior, y saldo siguiente. Fuente: elaboración propia.

Los indicadores financieros también constituyen una parte esencial del análisis financiero. Estos muestran en términos reales y porcentuales el comportamiento de la compañía, integrando sus estados financieros. A continuación se realiza una descripción de los indicadores más significativos para la gestión de la empresa, y en la tabla 26 se puede apreciar un cuadro resumen de los mismos.

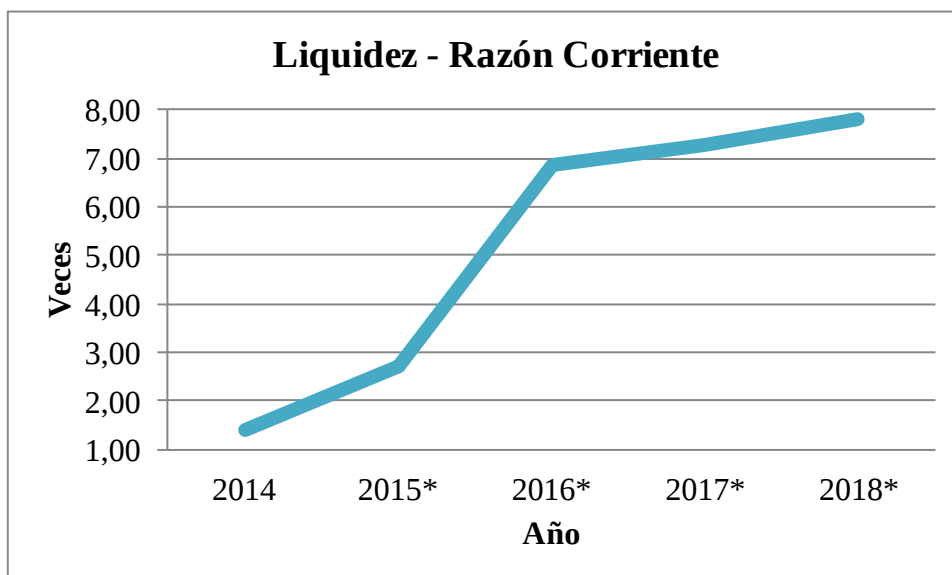
1. La razón corriente

$$\text{Razón corriente 2014} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

$$\text{Razón corriente 2014} = \frac{\$7.177.447}{\$5.232.361}$$

$$\text{Razón corriente 2014} = 1,37$$

Lo anterior significa que por cada (\$1,00) peso que tiene la empresa en activos, cuenta como un peso con treinta y siete centavos (\$1,37) para cubrir su deuda a corto plazo.



*las cifras mostradas para el año 2015, 2016, 2017 y 2018 son proyecciones.

Figura 15. Comportamiento de indicador de liquidez de razón corriente. Fuente: elaboración propia.

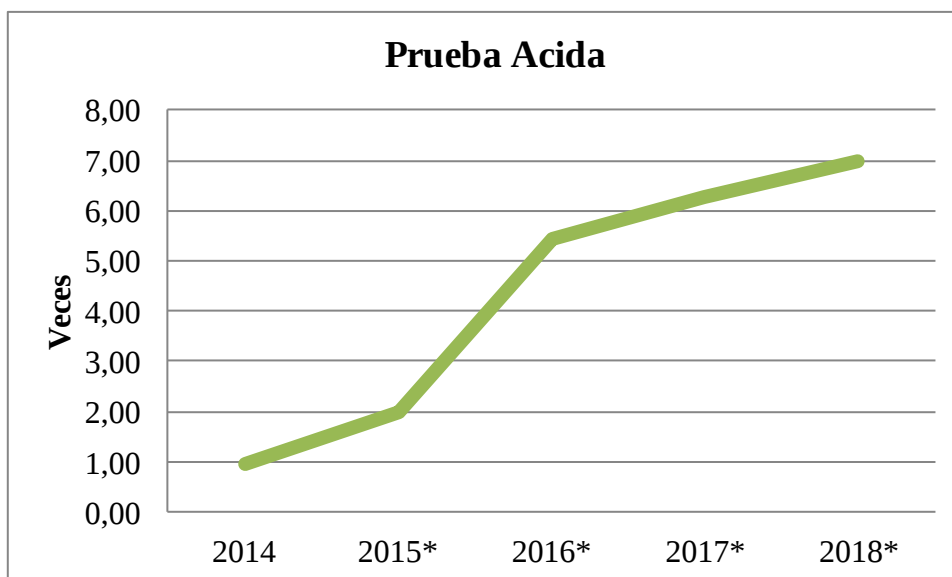
2. La prueba ácida

$$\text{prueba ácida 2014} = \frac{\text{Activo corriente} - \text{inventarios}}{\text{Pasivo corriente}}$$

$$\text{Prueba ácida 2014} = \frac{\$7.177.447 - \$2.290.166}{\$5.232.361}$$

$$\text{Prueba ácida 2014} = 0,93$$

El resultado de este indicador es particularmente favorable, ya que al tratarse de una empresa cuya razón social son las ventas de prendas y accesorios, el que tenga cero coma (,) noventa y tres centavos por cada peso que debe, sin tener en cuenta sus inventarios, es un indicador favorable. Cabe mencionar, que el ideal de este indicador es que alcance una relación de 1 a 1. En la figura 16 se muestra el comportamiento de este indicador a través de los años y con las proyecciones planteadas.



*las cifras mostradas para el año 2015, 2016, 2017 y 2018 son proyecciones.

Figura 16. Comportamiento de indicador de liquidez prueba acida. Fuente: elaboración propia.

3. Nivel de endeudamiento total

$$\text{Nivel de endeudamiento 2014} = \frac{\text{Total pasivo}}{\text{Total activo}}$$

$$\text{Nivel de endeudamiento 2014} = 43\%$$

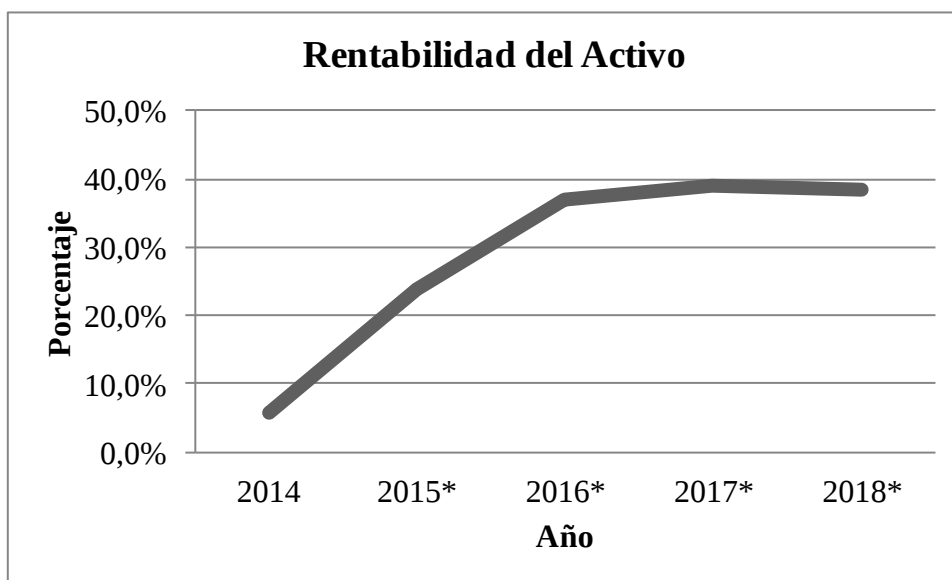
Por cada peso que tiene la empresa el 43% ha sido financiado por los acreedores. En otras palabras los acreedores son dueños del 43% de la compañía.

4. Rentabilidad de los activos (ROE)

$$\text{Rendimiento de los activos 2014} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo total}}$$

Rendimiento de los activos 2014 = 5,7%

Este indicador nos muestra la capacidad de los activos para producir utilidades, sin importar de su forma de financiamiento. Es por eso que del total de utilidad obtenida por la organización, el 5,7% corresponde al aporte dado por los activos. En la figura 17 se evidencia el comportamiento de este indicador a partir de los años proyectado.



*las cifras mostradas para el año 2015, 2016, 2017 y 2018 son proyecciones.

Figura 17. Comportamiento de indicador de rentabilidad ROE. Fuente: elaboración propia.

Tabla 26. Tabla resumen de los indicadores financieros de actividad, liquidez y rentabilidad años 2014 – 2018. Fuente: elaboración propia.

RESUMEN DE INDICADORES FINANCIEROS

	2014	2015*	2016*	2017*	2018*
Liquidez - Razón Corriente	1,37	2,73	6,86	7,28	7,81
Prueba Acida	0,93	2,00	5,44	6,25	6,97
Rotacion cartera (días),	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00
Rotación Inventarios (días)	14,2	14,1	14,1	14,0	14,0
Rotacion Proveedores (días)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Nivel de Endeudamiento Total	43,0%	26,2%	12,3%	13,0%	12,8%
Rentabilidad Operacional	2,1%	7,1%	11,4%	15,4%	19,0%
Rentabilidad Neta	1,2%	4,9%	8,3%	11,3%	13,9%
Rentabilidad Patrimonio	10,0%	32,4%	42,0%	44,7%	44,1%
Rentabilidad del Activo	5,7%	23,9%	36,9%	38,9%	38,4%

A continuación se presenta el comparativo de la situación de la empresa en términos administrativos, en la cual se muestran los hallazgos de la situación inicial, y los resultados luego del sometimiento a la metodología CARIBE.

Tabla 27. Comparativo de la situación administrativa a identificar antes de la aplicación de la metodología CARIBE y después. Fuente: Creatividad e innovación para el desarrollo empresarial. Héctor Horacio Murcia Cabra. 2010.

SITUACIÓN ADMINISTRATIVA A IDENTIFICAR	Clasificación inicial		Clasificación después de someter la empresa a la metodología CARIBE	
	Positiva	Negativa	Positiva	Negativa
	(fortaleza)	(Debilidad)	(fortaleza)	(Debilidad)
PLANEACIÓN				
1. Existencia de plan empresarial (institucional)		X	X	
2. Planes a largo plazo (de tres a diez años)		X	X	
3. Planes a mediano plazo (uno a tres años)		X	X	
4. Planes a corto plazo (menos de un año)		X	X	
5. Proceso participativo de planeación (abajo hacia arriba)		X		X
6. Planeación vertical (arriba hacia abajo)		X		X
7. Asistencia técnica o asesoría para planeación	X		X	
8. Capacitación para planeación		X	X	
9. Objetivos y metas definidas	X		X	
ORGANIZACIÓN				
1. Existencia de organigramas		X	X	
2. Manuales de funciones		X	X	
3. Distribución de actividades y tareas	X		X	
4. Elaboración de cronogramas , calendario de trabajo		X	X	
5. Reglamentos de trabajo		X	X	
6. Grupos de mejoramiento continuo		X	X	
7. Capacitación o asistencia para organización	X		X	
DIRECCIÓN				
1. Dirección centralizada		X		X
2. Dirección participativa		X		X
3. Dirección enfocada a las personas	X		X	
4. Dirección enfocada en cumplimiento de planes y programas	X		X	
5. Capacitación o asistencia para dirección		X		X
6. Estilo de liderazgo definido	X		X	
7. Conflicto de poder o de mando		X		X

COORDINACIÓN				
1. Definición de competencias o campos de acción de cada división o departamento		X	X	
2. Integración de competencias o campos de acción		X	X	
3. Trabajo en equipo	X		X	
4. Mecanismos para coordinación y programación de actividades		X	X	
5. Capacitación o asistencia para coordinación		X	X	
CONTROL				
1. Existencia de registros físicos	X		X	
2. Registros contables		X	X	
3. Organización contable en general		X	X	
4. Control presupuestal		X	X	
5. Control de calidad (norma ISO)		X		X
6. Control sistematizado de la empresa		X	X	
7. Capacitación o asistencia para control		X	X	
EVALUACIÓN				
1. Evaluación ex ante (antes de empezar cualquier proyecto)		X	X	
2. Evaluación en desarrollo		X	X	
3. Evaluación al finalizar		X	X	
4. Mecanismo de seguimiento		X	X	
5. Ejecución de actividades de acuerdo con lo planeado		X	X	
6. Realización constante de actividades “imprevistas”		X		X
7. Capacitación o asistencia para evaluación		X	X	

Como se puede evidenciar el cambio que se gestionó en la organización fue muy importante. Se fortalecieron procesos administrativos básicos, se establecieron las proyecciones en términos de visión, se realizaron procesos de evaluación y control dentro de la organización que permitieron crecer en términos administrativos, que proyectados de una forma correcta, pueden incidir positivamente en el alcance de las metas organizacionales y el cumplimiento de los planes a corto, mediano y largo plazo.

6. CONCLUSIONES

A manera de conclusión se puede evidenciar que el estudio de la situación administrativa y financiera que se desarrolló a lo largo de este documento logró darle un carácter formal y definido a la organización dando pie a la construcción de procesos y procedimientos más sólidos que permitan el crecimiento continuo de la organización. Adicionalmente, se corrigieron la mayoría de falencias administrativas que existían dentro de la organización y se pudo conocer la información financiera actualizada, que permitió tener un panorama más amplio del comportamiento de la organización en términos de dinero, rentabilidad y crecimiento.

El hallazgo de los indicadores de liquidez, rentabilidad y actividad, permitieron establecer un parámetro de comparación con la industria de importación de ropa. Cabe destacar que las proyecciones financieras fueron establecidas bajo unas primicias anteriormente mencionadas, pero tratando de que estas fueran los más concluyentes posibles. De esta manera, se logró acercar a la empresa a la obtención de información financiera verídica, que permitiera basar sus planes en dichas cifras y crear un paralelo frente a lo que realmente arroja la gestión.

Por otra parte, las estrategias arrojadas por la herramienta DOFA, dieron un punto de partida para la creación de las estrategias y planes a corto, mediano y largo plazo que implementara la compañía a partir de este año. Su diagnóstico, favoreció el acercamiento entre el desarrollo operativo deseado y el realmente logrado. Las estrategias que apunta sobre todo a la minimización de las debilidades de la empresa ayudaran mucho a asegurar el crecimiento y la rentabilidad operativa de la organización.

Los elementos de innovación que se plantearon para el mejoramiento empresarial y operacional de importaciones Jaime Guerra, permitieron sincronizar los resultados administrativos y financieros y las estrategias arrojadas por el DOFA. Dicha información, permitió establecer que la incursión en el mercado en línea y el uso de plataformas en línea, que faciliten el relacionamiento con el cliente, incrementen las ventas y procuren el mantenimiento de los márgenes de ganancia y el mejoramiento de los indicadores financieros.

Todo lo anterior deja ver que las cifras, los procesos y los procedimientos que muestra la empresa, encaminan todos sus esfuerzos a continuar con el negocio. Realizando algunos cambios en procedimientos administrativos que afectan la gestión, con el seguimiento de los cronogramas y procesos, seguramente la empresa entrará en un proceso de expansión y crecimiento conforme a sus expectativas.

7. RECOMENDACIONES

Se recomienda a los nuevos emprendedores no desfallecer en el intento de creación de empresa. Aun cuando el gobierno limita mucho el crecimiento de las pequeñas empresas por la alta carga fiscal, el trabajo que resulta del esfuerzo propio es la mejor recompensa que un emprendedor puede tener.

Por otro lado, el tener la estructura bien definida de la organización ayuda a minimizar los riesgos de pérdida de tiempo y dinero. Hacer un buen uso de los recursos económicos, físicos y humanos, asegura a la organización una proyección.

Es fundamental que para todo este proceso se cuente con una inspiración y motivación. Aunque no es fácil crear empresa en Colombia o los frutos demoran en llegar, al final del camino es muy reconfortante ver que los sacrificios valieron la pena.

8. BIBLIOGRAFÍA

- Cultura E. (s.f.). *Cultura E, Hacer empresa, qué buen negocio*. Recuperado el 24 de abril de 2015, de E-Commerce para usted y sus clientes: http://www.culturaemedellin.gov.co/sites/CulturaE/SoyEmprendedor/Noticias/Paginas/ecommerce_080314.aspx
- Dávila L. de Guevara, C. (2003). *Empresas y empresarios en la historia de Colombia. Siglos XIX - XX*. Bogotá: Editorial Norma S.A y Ediciones Uniandes .
- Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral*. México: Pearson Educación de México .
- Global Entrepreneurship Monitor. (2012). *Global Entrepreneurship Monitor*. Obtenido de El espíritu empresarial es una opción de desarrollo para muchos colombianos: <http://www.gemconsortium.org/country-profile/52>
- Murcia Cabra, H. H. (2010). *Creatividad e Innovación para el desarrollo empresarial*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Ordóñez, R. (2010). *Cambio, Creatividad e innovación* . Buenos aires : Granica.
- Ortiz Anaya, H. (2002). *Análisis financiero aplicado*. Bogotá, Colombia: Universidad Externado de Colombia.
- Ramos Ruiz, J. L., Moreno Cuello, J., & Gómez Núñez, L. (2012). *Incubadoras de empresas en Colombia*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Revista Dinero. (2014). Creación de Empresas en Colombia aumentó 9,3% . *Revista Dinero*.

9. ANEXOS

ANEXO 1: ACTA DE CONSTITUCIÓN

En la ciudad de BOGOTÁ, Departamento de CUNDINAMARCA, República de Colombia, el 1 de Junio del año 2012, JAIME EDUARDO GUERRA PEÑA, mayor de edad, identificado con Cedula de Ciudadanía número 1.018.405.333 expedida en BOGOTÁ, de estado civil Casado domiciliado en la ciudad de BOGOTÁ en la dirección CARRERA 63 # 22 – 45 BLOQUE 5 APARTAMENTO 101 y ANDRÉS FELIPE DÍAZ ORJUELA, mayor de edad identificado con Cedula de Ciudadanía número 1.032.441.475 expedida en BOGOTÁ, de estado civil Soltero domiciliado en la ciudad de BOGOTÁ en la dirección CARRERA 46 # 123 - 46 APARTAMENTO 201, quien para todos los efectos se denominarán los constituyentes, mediante el presente escrito manifestamos nuestra voluntad de constituir una Sociedad por Acciones Simplificada, que se regulará conforme lo establecido en la ley y en los siguientes estatutos:

ARTÍCULO PRIMERO TIPO O ESPECIE DE SOCIEDAD QUE SE CONSTITUYE La sociedad que se constituye por medio de este documento es por acciones, del tipo Sociedad por Acciones Simplificada, esta se regirá por las disposiciones contenidas en los presentes estatutos, por las normas que de manera especial regulan esta especie de compañía en Código de Comercio y por las generales que en la anterior normativa rigen para las sociedades, teniendo en cuenta que tanto las especiales como las generales sean compatibles con su calidad de una Sociedad por Acciones Simplificada.

ARTÍCULO SEGUNDO DOMICILIO SOCIAL La compañía tendrá como domicilio principal la ciudad de BOGOTÁ, pero podrá abrir sucursales o agencias en cualquier parte del territorio nacional, para lo cual se procederá como aparece previsto en las normas legales.

ARTÍCULO TERCERO NOMBRE DE LA SOCIEDAD La sociedad actuará bajo la denominación social JAIME GUERRA IMPORTACIONES S.A.S

ARTÍCULO CUARTO TÉRMINO DE DURACIÓN La sociedad tendrá un término de duración INDEFINIDO, pero podrá disolverse anticipadamente cuando sus accionistas así lo decidan.

ARTÍCULO QUINTO OBJETO SOCIAL La sociedad tendrá por objeto, el desarrollo de las siguientes actividades: A) importación y comercialización al por menor de ropa a través de internet B) Cualquier actividad comercial o civil de forma lícita y todas las demás inherentes al desarrollo del objeto social.

ARTÍCULO SEXTO CAPITAL AUTORIZADO, SUSCRITO Y PAGADO El capital autorizado de la sociedad está expresado en PESOS y es de SEIS MILLONES (\$6'000,000), divididos en SEISCIENTAS (600) acciones de igual valor nominal, a razón de DIEZ MIL (\$10,000) cada una. Los accionistas constituyentes han suscrito SEISCIENTAS (600) por un valor nominal total de SEIS MILLONES (\$6'000,000), capital que se encuentra suscrito y pagado en dinero en su totalidad, La clase de acciones aquí suscrita son de clase ORDINARIAS. Parágrafo.- El capital suscrito podrá aumentarse por cualquiera de los medios que admite la Ley, igualmente, podrá disminuirse con sujeción a los requisitos que la Ley señala, en virtud de la correspondiente reforma estatutaria, aprobada por sus accionistas e inscrita en el registro mercantil:

ACCIONISTAS	Nº DE ACCIONES	CAPITAL	%
JAIME EDUARDO GUERRA PEÑA	420	\$4,200,000.00	70.00%
ANDRÉS FELIPE DÍAZ ORJUELA	180	\$1,800,000.00	30.00%
TOTAL	600	6,000,000.00	100.00 %

ARTÍCULO SÉPTIMO CARACTERÍSTICAS DE LAS ACCIONES Las acciones de la sociedad en que se halla dividido su capital son de clase: OTORGANTES TIPO ACCIÓN CANTIDAD JAIME EDUARDO GUERRA PEÑA Acción Ordinaria 420 ANDRÉS FELIPE DÍAZ ORJUELA Acción Ordinaria 180.

ARTÍCULO OCTAVO TÍTULOS DE LAS ACCIONES A cada uno de los accionistas se le expedirá un solo título representativo de sus acciones, a menos que prefieran tener varios por diferentes cantidades parciales del total que le pertenezca. El contenido y las características de los títulos se sujetarán a lo preceptuado en las normas legales correspondientes. Mientras el valor de las acciones no hubiere sido pagado totalmente, la sociedad sólo podrá expedir certificados provisionales. Para hacer una nueva inscripción y expedir el título al adquirente, será menester la previa cancelación de los títulos del trayente.

ARTÍCULO NOVENO LIBRO DE REGISTRO DE ACCIONES La sociedad llevará un libro de registro de acciones, previamente registrado en la cámara de comercio correspondiente al domicilio principal de la sociedad, en el cual se anotará el nombre de cada accionista, la cantidad de acciones de su propiedad, el título o títulos con sus respectivos números y fechas de inscripción, las enajenaciones y traspasos, las prendas, usufructos, embargos y demandas judiciales, así como cualquier otro acto sujeto a inscripción según aparezca ordenado en la Ley.

ARTÍCULO DÉCIMO EMISIÓN DE ACCIONES Corresponde a los accionistas decidir sobre la emisión de acciones de que disponga la sociedad y que se encuentren en la reserva.

ARTÍCULO DÉCIMO PRIMERO REGLAMENTO DE EMISIÓN DE ACCIONES
Corresponde a los accionistas constituyentes expedir el reglamento aplicable a la suscripción de las acciones reservadas, ordinarias y de capital emitidas por la sociedad.

ARTÍCULO DÉCIMO SEGUNDO GERENCIA La representación legal de la sociedad y la gestión de los negocios sociales estarán a cargo de un GERENTE, a su vez la sociedad podrá nombrar un SUBGERENTE, quien reemplazará al gerente en sus ausencias temporales y absolutas contando con las mismas atribuciones que el gerente cuando éste entre a reemplazarlo.

ARTÍCULO DÉCIMO TERCERO FACULTADES DEL GERENTE El gerente está facultado para ejecutar, a nombre de la sociedad, todos los actos y contratos relacionados directamente con el objeto de la sociedad, sin límite de cuantía. Serán funciones específicas del cargo, las siguientes: a) Constituir, para propósitos concretos, los apoderados especiales que considere necesarios para representar judicial o extrajudicialmente a la sociedad. b) Cuidar de la recaudación e inversión de los fondos sociales. c) Organizar adecuadamente los sistemas requeridos para la contabilización, pagos y demás operaciones de la sociedad. d) Velar por el cumplimiento oportuno de todas las obligaciones de la sociedad en materia impositiva. e) Certificar conjuntamente con el contador de la compañía los estados financieros en el caso de ser dicha certificación exigida por las normas legales. f) Designar las personas que van a prestar servicios a la sociedad y para el efecto celebrar los contratos que de acuerdo a las circunstancias sean convenientes; además, fijará las remuneraciones correspondientes, dentro de los límites establecidos en el presupuesto anual de ingresos y egresos. g) Celebrar los actos y contratos comprendidos en el objeto social de la compañía y necesarios para que esta desarrolle plenamente los fines para los cuales ha sido constituida. h) Cumplir las demás funciones que le correspondan según lo previsto en las normas legales y en estos estatutos. **Parágrafo.-** El gerente queda facultado para celebrar actos y contratos, en desarrollo del objeto de la sociedad, con entidades públicas, privadas y mixtas.

ARTÍCULO DÉCIMO CUARTO RESERVAS La sociedad constituirá una reserva legal que ascenderá por lo menos al cincuenta por ciento (50%) del capital suscrito y se formará con el diez por ciento (10%) de las utilidades líquidas de cada ejercicio. Los accionistas podrán decidir, además, la constitución de reservas voluntarias, siempre que las mismas sean necesarias y convenientes para compañía, tengan una destinación específica y cumplan las demás exigencias legales.

ARTÍCULO DÉCIMO QUINTO UTILIDADES No habrá lugar a la distribución de utilidades sino con base en los estados financieros de fin de ejercicio, aprobados por sus accionistas, aprobación que se presume por el hecho de la certificación mientras ocupe el cargo de gerente. Tampoco podrán distribuirse utilidades mientras no se hayan enjugado las pérdidas de ejercicios anteriores que afecten el capital, entendiéndose que las pérdidas afectan el capital cuando a consecuencia de las mismas se reduzca el patrimonio neto por debajo del monto del capital suscrito. Las utilidades de cada ejercicio social, establecidas conforme a los estados financieros aprobados con los que estén de acuerdo sus accionistas, se distribuirán con arreglo a las disposiciones siguientes y a lo que prescriban las normas legales. 1.- El diez por ciento (10%) de las utilidades líquidas después de impuestos se llevará a la reserva legal, hasta concurrencia del cincuenta por ciento (50%), por lo menos, del capital suscrito. Una vez se haya alcanzado este límite quedará a decisión de los accionistas continuar con el incremento de la reserva, pero si disminuyere será obligatorio apropiar el diez por ciento (10%) de las utilidades líquidas hasta cuando dicha reserva llegue nuevamente al límite fijado. 2.- Efectuada la apropiación para la reserva legal se harán las apropiaciones para las demás reservas que, con los requisitos exigidos en la Ley, decidan sus accionistas. Estas reservas tendrán destinación específica y clara, serán obligatorias para el ejercicio en el cual se hagan, y el cambio de destinación o su distribución posterior sólo podrán autorizarse por los accionistas. 3.- Si hubiere pérdidas de ejercicios anteriores, no enjugados que afecten el capital, las utilidades se aplicarán a la cancelación de tales pérdidas antes de cualquier apropiación para reserva legal, voluntaria u ocasional. 4.- Las apropiaciones para la creación o incremento de reservas voluntarias u

ocasionales, deberán ser aprobadas por sus accionistas. 5.- El remanente de las utilidades, después de efectuadas las apropiaciones para reserva legal y para reservas voluntarias u ocasionales, se destinarán al pago del dividendo de cada accionista.

ARTÍCULO DÉCIMO SEXTO DISOLUCIÓN DE LA SOCIEDAD La sociedad se disolverá por decisión de sus accionistas o cuando se presente alguna de las causales previstas en la Ley y compatibles con la Sociedad por Acciones Simplificada constituida por medio de este documento. La disolución, de acuerdo a causal presentada, podrá evitarse con sometimiento a lo prescrito en la normativa comercial para el efecto.

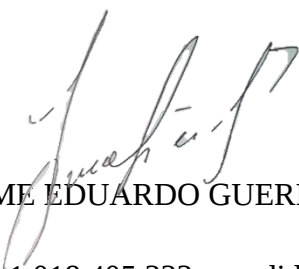
ARTÍCULO DÉCIMO SÉPTIMO LIQUIDADOR El liquidador y su suplente serán designados por los accionistas y esta designación, una vez ellos manifiesten la aceptación, se llevará a cabo su inscripción en el registro mercantil.

ARTÍCULO DÉCIMO OCTAVO PROCESO DE LIQUIDACIÓN Cuando se trate del denominado proceso de liquidación privada o voluntaria, se seguirán las normas que aparecen en los artículos 218 y siguientes del Código de Comercio.

ARTÍCULO DÉCIMO NOVENO TRANSITORIO - NOMBRAMIENTOS El cargo de GERENTE será ocupado por, JAIME EDUARDO GUERRA PEÑA, identificado con Cedula de Ciudadanía número 1.018.405.333 de BOGOTÁ y se nombra como SUBGERENTE a ANDRÉS FELIPE DÍAZ ORJUELA, con Cedula de Ciudadanía número 1.032.441.475 de BOGOTÁ. Ambas personas estando presentes en este acto constitutivo, aceptan los cargos para los cuales fueron designados.

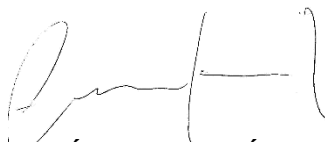
ARTÍCULO VIGÉSIMO DECLARACIÓN DEL SOCIO CONSTITUYENTE Los constituyentes de la sociedad JAIME GUERRA IMPORTACIONES S.A.S., identificado así: JAIME EDUARDO GUERRA PEÑA, identificado con Cedula de Ciudadanía número 1.018.405.333 de BOGOTÁ y ANDRÉS FELIPE DÍAZ ORJUELA, con Cedula de Ciudadanía número 1.032.441.475 de BOGOTÁ.; declaran que la sociedad constituida por medio de este documento privado, reúne los requisitos exigidos por la Ley.

En constancia firman:



JAIME EDUARDO GUERRA PEÑA

C.C. 1.018.405.333 expedida en BOGOTÁ



ANDRÉS FELIPE DÍAZ ORJUELA

C.C. 1.032.441.475 expedida en BOGOTÁ

ANEXO 2: REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO

CAPÍTULO I

ART 1: El presente reglamento interno de trabajo prescrito por la empresa IMPORTACIONES JAIME GUERRA y contiene las disposiciones a las que quedan sometidas tanto la empresa como todos sus trabajadores.

CAPÍTULO II

Condiciones de admisión

ART. 2º— Quien aspire a desempeñar un cargo en la empresa IMPORTACIONES JAIME GUERRA debe hacer la solicitud por escrito para su registro como aspirante y acompañar los siguientes documentos:

- ∞ Cédula de ciudadanía o tarjeta de identidad según sea el caso.
- ∞ Autorización escrita del Ministerio de la Protección Social o en su defecto la primera autoridad local, a solicitud de los padres y, a falta de estos, el defensor de familia, cuando el aspirante sea menor de dieciocho (18) años.
- ∞ Certificado del último empleador con quien haya trabajado en que conste el tiempo de servicio, la índole de la labor ejecutada y el salario devengado.

Período de prueba

ART. 3º— Una vez admitido el aspirante podrá estipular con él, un período inicial de prueba que tendrá por objeto apreciar por parte de la empresa, las aptitudes del trabajador y por parte de este, las conveniencias de las condiciones de trabajo (CST, art. 76).

ART. 4º— El período de prueba debe ser estipulado por escrito y en caso contrario los servicios se entienden regulados por las normas generales del contrato de trabajo (CST, art. 77, núm. 1º).

ART. 5º— El período de prueba no puede exceder de dos (2) meses. En los contratos de trabajo a término fijo, cuya duración sea inferior a 1 año, el período de prueba no podrá ser superior a la quinta parte del término inicialmente pactado para el respectivo contrato, sin que pueda exceder de dos meses.

Cuando entre un mismo empleador y trabajador se celebren contratos de trabajo sucesivos, no es válida la estipulación del período de prueba, salvo para el primer contrato (L. 50/90, art. 7º).

ART. 6º— Durante el período de prueba, el contrato puede darse por terminado unilateralmente en cualquier momento y sin previo aviso, pero si expirado el período de prueba y el trabajador continuare al servicio del empleador, con consentimiento expreso o tácito, por ese solo hecho, los servicios prestados por aquel a este, se considerarán regulados por las normas del contrato de trabajo desde la iniciación de dicho período de prueba. Los trabajadores en período de prueba gozan de todas las prestaciones (CST, art. 80).

CAPÍTULO III

Horario de trabajo

ART. 8º— IMPORTACIONES JAIME GUERRA y el trabajador podrán acordar que la jornada semanal de cuarenta y ocho (48) horas se realice mediante jornadas diarias flexibles de trabajo, distribuidas en máximo seis días a la semana con un día de descanso obligatorio, que podrá coincidir con el domingo. En este, el número de horas de trabajo diario podrá repartirse de manera variable durante la respectiva semana y podrá ser de mínimo cuatro (4)

horas continuas y hasta diez (10) horas diarias sin lugar a ningún recargo por trabajo suplementario, cuando el número de horas de trabajo no exceda el promedio de cuarenta y ocho (48) horas semanales dentro de la jornada ordinaria de 6 a.m. a 10 p.m. (L. 789/2002, art. 51).

CAPÍTULO IV

Días de descanso legalmente obligatorios

ART. 9° — Serán de descanso obligatorio remunerado, los domingos y días de fiesta que sean reconocidos como tales en nuestra legislación laboral.

1. Todo trabajador, tiene derecho al descanso remunerado en los días de fiesta de carácter civil o religioso.
2. Las prestaciones y derechos que para el trabajador originen el trabajo en los días festivos, se reconocerá en relación al día de descanso remunerado establecido en el inciso anterior (L. 51, art. 1°, dic. 22/83).

PAR. 1°—Cuando la jornada de trabajo convenida por las partes, en días u horas, no implique la prestación de servicios en todos los días laborables de la semana, el trabajador tendrá derecho a la remuneración del descanso dominical en proporción al tiempo laborado (L. 50/90, art. 26, núm. 5°).

PAR. 2°—Trabajo dominical y festivo. (L. 789/2002, art. 26) modificó artículo 179 del Código Sustantivo del Trabajo.

1. El trabajo en domingo y festivos se remunerará con un recargo del setenta y cinco por ciento (75%) sobre el salario ordinario en proporción a las horas laboradas.
2. Si con el domingo coincide otro día de descanso remunerado sólo tendrá derecho el trabajador, si trabaja, al recargo establecido en el numeral anterior.
3. Se exceptúa el caso de la jornada de treinta y seis (36) horas semanales previstas en el artículo 20 literal c) de la Ley 50 de 1990 (L. 789/2002, art. 26).

Vacaciones remuneradas

ART. 10°. —Los trabajadores que hubieren prestado sus servicios durante un (1) año tienen derecho a quince (15) días hábiles consecutivos de vacaciones remuneradas (CST, art. 186, núm. 1°).

ART. 11°. —La época de vacaciones debe ser señalada por la empresa a más tardar dentro del año subsiguiente y ellas deben ser concedidas oficiosamente o a petición del trabajador, sin perjudicar el servicio y la efectividad del descanso.

ART. 12° —Si se presenta interrupción justificada en el disfrute de las vacaciones, el trabajador no pierde el derecho a reanudarlas (CST, art. 188).

ART. 13°. —Se prohíbe compensar las vacaciones en dinero, pero el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social puede autorizar que se pague en dinero hasta la mitad de ellas en casos especiales de perjuicio para la economía nacional o la industria; cuando el contrato termina sin que el trabajador hubiere disfrutado de vacaciones, la compensación de estas en dinero procederá por un año cumplido de servicios y proporcionalmente por fracción de año. En todo caso para la compensación de vacaciones, se tendrá como base el último salario devengado por el trabajador (CST, art. 189).

ART. 14°. —En todo caso, el trabajador gozará anualmente, por lo menos de seis (6) días hábiles continuos de vacaciones, los que no son acumulables.

Las partes pueden convenir en acumular los días restantes de vacaciones hasta por 2 años.

La acumulación puede ser hasta por 4 años, cuando se trate de trabajadores técnicos, especializados, y de confianza (CST, art. 190).

Permisos

ART. 15°.— IMPORTACIONES JAIME GUERRA concederá a sus trabajadores los permisos necesarios para el ejercicio del derecho al sufragio y para el desempeño de cargos oficiales transitorios de forzosa aceptación, en caso de grave calamidad doméstica debidamente comprobada, para concurrir en su caso al servicio médico correspondiente, para desempeñar comisiones sindicales inherentes a la organización y para asistir al entierro de sus compañeros, siempre que avisen con la debida oportunidad a la empresa y a sus representantes y que en los dos últimos casos, el número de los que se ausenten no sea tal, que perjudiquen el funcionamiento del establecimiento. La concesión de los permisos antes dichos estará sujeta a las siguientes condiciones:

- ∞ En caso de grave calamidad doméstica, la oportunidad del aviso puede ser anterior o posterior al hecho que lo constituye o al tiempo de ocurrir este, según lo permitan las circunstancias.
- ∞ En caso de entierro de compañeros de trabajo, el aviso puede ser hasta con un día de anticipación y el permiso se concederá hasta el 10% de los trabajadores.
- ∞ En los demás casos (sufragio, desempeño de cargos transitorios de forzosa aceptación y concurrencia al servicio médico correspondiente) el aviso se hará con la anticipación que las circunstancias lo permitan. Salvo convención en contrario y a excepción del caso de concurrencia al servicio médico correspondiente, el tiempo empleado en estos permisos puede descontarse al trabajador o compensarse con tiempo igual de trabajo efectivo en horas distintas a su jornada ordinaria, a opción de la empresa (CST, art. 57, núm. 6°).

CAPÍTULO V

Períodos de pago

ART. 16° — El salario se pagará al trabajador directamente o a la persona que él autorice por escrito así:

1. El salario en dinero debe pagarse por períodos iguales y vencidos. El período de pago para sueldos no puede ser mayor de un mes.
2. El pago del trabajo suplementario o de horas extras y el recargo por trabajo nocturno debe efectuarse junto con el salario ordinario del período en que se han causado o a más tardar con el salario del período siguiente (CST, art. 134).

CAPÍTULO VI

Servicio médico, medidas de seguridad, riesgos profesionales, primeros auxilios en caso de accidentes de trabajo, normas sobre labores en orden a la mayor higiene, regularidad y seguridad en el trabajo

ART. 17° —Es obligación de IMPORTACIONES JAIME GUERRA velar por la salud, seguridad e higiene de los trabajadores a su cargo. Igualmente, es su obligación garantizar los recursos necesarios para implementar y ejecutar actividades permanentes en medicina preventiva y del trabajo, y en higiene y seguridad industrial, de conformidad al Sistema de Gestión y Seguridad en el Trabajo, y con el objeto de velar por la protección integral del trabajador.

ART. 18° —Los servicios médicos que requieran los trabajadores se prestarán por las EPS y ARP a las que estén afiliados los trabajadores, a través de la IPS a la cual se encuentren asignados. En caso de no afiliación estará a cargo del empleador sin perjuicio de las acciones legales pertinentes.

Todo accidente de trabajo o enfermedad profesional que ocurra en IMPORTACIONES JAIME GUERRA deberá ser informado por el empleador a la entidad administradora de riesgos profesionales y a la entidad promotora de salud, en forma simultánea, dentro de los dos días hábiles siguientes de ocurrido el accidente o diagnosticada la enfermedad.

CAPÍTULO VII

Prescripciones de orden

ART. 19°. —Los trabajadores tienen como deberes los siguientes:

- a) Respeto y subordinación a los superiores.
- b) Respeto a sus compañeros de trabajo.
- c) Procurar completa armonía con sus superiores y compañeros de trabajo en las relaciones personales y en la ejecución de labores.
- d) Guardar buena conducta en todo sentido y obrar con espíritu de leal colaboración en el orden moral y disciplina general de la empresa.
- e) Ejecutar los trabajos que le confíen con honradez, buena voluntad y de la mejor manera posible.
- f) Hacer las observaciones, reclamos y solicitudes a que haya lugar por conducto del respectivo superior y de manera fundada, comedida y respetuosa.
- g) Recibir y aceptar las órdenes, instrucciones y correcciones relacionadas con el trabajo, con su verdadera intención que es en todo caso la de encaminar y perfeccionar los esfuerzos en provecho propio y de la empresa en general.
- h) Observar rigurosamente las medidas y precauciones que le indique su respectivo jefe para el manejo de instrumentos de trabajo.
- i) Permanecer durante la jornada de trabajo en el sitio o lugar en donde debe desempeñar las labores siendo prohibido salvo orden superior, pasar al puesto de trabajo de otros compañeros.

CAPÍTULO VIII

Orden jerárquico

ART. 20°. — El orden jerárquico de acuerdo con los cargos existentes en la empresa, es el establecido dentro del Organigrama de la empresa.

CAPÍTULO IX

Obligaciones especiales para la empresa y los trabajadores

ART. 21°—Son obligaciones especiales de IMPORTACIONES JAIME GUERRA:

- ∞ Poner a disposición de los trabajadores, salvo estipulaciones en contrario, los instrumentos adecuados y las materias primas necesarias para la realización de las labores.
- ∞ Procurar a los trabajadores locales apropiados y elementos adecuados de protección contra accidentes y enfermedades profesionales en forma que se garanticen razonablemente la seguridad y la salud.
- ∞ Prestar de inmediato los primeros auxilios en caso de accidentes o enfermedad. Para este efecto, el establecimiento mantendrá lo necesario según reglamentación de las autoridades sanitarias.
- ∞ Pagar la remuneración pactada en las condiciones, períodos y lugares convenidos.
- ∞ Guardar absoluto respeto a la dignidad personal del trabajador y sus creencias y sentimientos.
- ∞ Conceder al trabajador las licencias necesarias para los fines y en los términos indicados en el artículo 24 de este reglamento.
- ∞ Dar al trabajador que lo solicite, a la expiración del contrato, una certificación en que conste el tiempo de servicio, índole de la labor y salario devengado.

- ∞ Conceder a las trabajadoras que estén en período de lactancia los descansos ordenados por el artículo 238 del Código Sustantivo del Trabajo.
- ∞ Cumplir este reglamento y mantener el orden, la moralidad y el respeto a las leyes.
- ∞ Además de las obligaciones especiales a cargo del empleador, este garantizará el acceso del trabajador menor de edad a la capacitación laboral y concederá licencia no remunerada cuando la actividad escolar así lo requiera. Será también obligación de su parte, afiliarlo al Sistema de Seguridad Social Integral, suministrarles cada 4 meses en forma gratuita, un par de zapatos y un vestido de labor, teniendo en cuenta que la remuneración mensual sea hasta dos veces el salario mínimo vigente en la empresa (CST, art. 57).

ART. 22° —Son obligaciones especiales del trabajador:

- ∞ Realizar personalmente la labor en los términos estipulados; observar los preceptos de este reglamento, acatar y cumplir las órdenes e instrucciones que de manera particular le imparta la empresa o sus representantes según el orden jerárquico establecido.
- ∞ Conservar y restituir en buen estado, salvo deterioro natural, los instrumentos y útiles que les hayan facilitado y las materias primas sobrantes.
- ∞ Guardar rigurosamente la moral en las relaciones con sus superiores y compañeros.
- ∞ Comunicar oportunamente a la empresa las observaciones que estimen conducentes a evitarle daño y perjuicios.
- ∞ Prestar la colaboración posible en caso de siniestro o riesgo inminentes que afecten o amenacen las personas o las cosas de la empresa.
- ∞ Observar las medidas preventivas higiénicas prescritas por el médico de la empresa o por las autoridades del ramo y observar con suma diligencia y cuidados las instrucciones y órdenes preventivas de accidentes o de enfermedades profesionales.
- ∞ Registrar en las oficinas de la empresa su domicilio y dirección y dar aviso oportuno de cualquier cambio que ocurra (CST, art. 58).

CAPÍTULO X

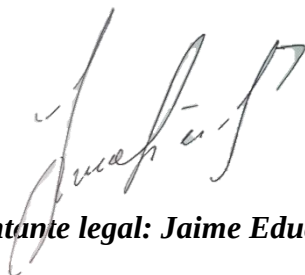
Vigencia

ART. 23° —El presente reglamento entrará a regir 8 días después de su publicación hecha en la forma prescrita en el artículo anterior de este reglamento (CST, art. 121).

Fecha: Abril de 2015

Ciudad: Bogotá

Departamento: Cundinamarca

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Jaime E. Guerra Peña', written in a cursive style.

Representante legal: Jaime Eduardo Guerra Peña

ANEXO 3: INVENTARIO DE PRODUCTOS

INVENTARIO DE ACCESORIOS 2014							
Referencia o producto	Marca	Unidades compradas	Valor unitario de compra en Dólares con TX (7%)	TRM promedio	Valor unitario de compra en pesos	Precio unitario de venta en pesos	Ganancia o pérdida bruta
AB TH	Tommy Hilfiger	1	USD 56,96	\$ 2.000	\$ 113.912	\$ 150.000	\$ 36.088
AB TH	Tommy Hilfiger	1	USD 56,96	\$ 2.000	\$ 113.912	\$ 150.000	\$ 36.088
AB TH	Tommy Hilfiger	1	USD 56,96	\$ 2.000	\$ 113.912	\$ 150.000	\$ 36.088
AB TH	Tommy Hilfiger	1	USD 56,96	\$ 2.000	\$ 113.912	\$ 150.000	\$ 36.088
AB TH	Tommy Hilfiger	1	USD 56,96	\$ 2.000	\$ 113.912	\$ 150.000	\$ 36.088
AB TH	Tommy Hilfiger	1	USD 56,96	\$ 2.000	\$ 113.912	\$ 150.000	\$ 36.088
AB TH	Tommy Hilfiger	1	USD 56,96	\$ 2.000	\$ 113.912	\$ 150.000	\$ 36.088
AB TH	Tommy Hilfiger	1	USD 56,96	\$ 2.000	\$ 113.912	\$ 150.000	\$ 36.088
AB TH	Tommy Hilfiger	1	USD 56,96	\$ 2.000	\$ 113.912	\$ 150.000	\$ 36.088
Bates	Tommy Hilfiger	1	USD 28,64	\$ 2.000	\$ 57.288	\$ 120.000	\$ 62.712
Bates	Tommy Hilfiger	1	USD 28,64	\$ 2.000	\$ 57.288	\$ 120.000	\$ 62.712
Bates	Tommy Hilfiger	1	USD 28,64	\$ 2.000	\$ 57.288	\$ 120.000	\$ 62.712
Bava	Tommy Hilfiger	1	USD 19,01	\$ 2.000	\$ 38.028	\$ 90.000	\$ 51.972
Bava	Tommy Hilfiger	1	USD 19,01	\$ 2.000	\$ 38.028	\$ 90.000	\$ 51.972
Bava	Tommy Hilfiger	1	USD 19,01	\$ 2.000	\$ 38.028	\$ 90.000	\$ 51.972
Bava	Tommy Hilfiger	1	USD 19,01	\$ 2.000	\$ 38.028	\$ 90.000	\$ 51.972
Bava	Tommy Hilfiger	1	USD 19,01	\$ 2.000	\$ 38.028	\$ 90.000	\$ 51.972
Bava	Tommy Hilfiger	1	USD 19,01	\$ 2.000	\$ 38.028	\$ 90.000	\$ 51.972
BE	Bath & BodyWorks	1	USD 7,49	\$ 2.000	\$ 14.980	\$ 30.000	\$ 15.020
BE	Bath & BodyWorks	1	USD 7,49	\$ 2.000	\$ 14.980	\$ 30.000	\$ 15.020

INVENTARIO DE ACCESORIOS 2014							
Referencia o producto	Marca	Unidades compradas	Valor unitario de compra en Dólares con TX (7%)	TRM promedio	Valor unitario de compra en pesos	Precio unitario de venta en pesos	Ganancia o pérdida bruta
BE	Bath & BodyWorks	1	USD 7,49	\$ 2.000	\$ 14.980	\$ 30.000	\$ 15.020
BE	Bath & BodyWorks	1	USD 7,49	\$ 2.000	\$ 14.980	\$ 30.000	\$ 15.020
BE	Bath & BodyWorks	1	USD 7,49	\$ 2.000	\$ 14.980	\$ 30.000	\$ 15.020
BE	Bath & BodyWorks	1	USD 7,49	\$ 2.000	\$ 14.980	\$ 30.000	\$ 15.020
BE	Bath & BodyWorks	1	USD 7,49	\$ 2.000	\$ 14.980	\$ 30.000	\$ 15.020
Berkshire	Tommy Hilfiger	1	USD 26,24	\$ 2.000	\$ 52.473	\$ 110.000	\$ 57.527
BTFLD	Bath & BodyWorks	1	USD 7,49	\$ 2.000	\$ 14.980	\$ 30.000	\$ 15.020
BXAS	Victoria's Secret	1	USD 26,75	\$ 2.000	\$ 53.500	\$ 50.000	\$ (3.500)
BXASR	Victoria's Secret	1	USD 21,40	\$ 2.000	\$ 42.800	\$ 40.000	\$ (2.800)
CRDAW	Bath & BodyWorks	1	USD 7,49	\$ 2.000	\$ 14.980	\$ 30.000	\$ 15.020
ENDL	Victoria's Secret	1	USD 8,92	\$ 2.000	\$ 17.848	\$ 17.000	\$ (848)
FamilyPuzzle	Crocs	1	USD 2,66	\$ 2.000	\$ 5.329	\$ 10.000	\$ 4.671
FamilyPuzzle	Crocs	1	USD 2,66	\$ 2.000	\$ 5.329	\$ 10.000	\$ 4.671
Hadley	Tommy Hilfiger	1	USD 23,33	\$ 2.000	\$ 46.652	\$ 100.000	\$ 53.348
Hadley	Tommy Hilfiger	1	USD 23,33	\$ 2.000	\$ 46.652	\$ 100.000	\$ 53.348
Hadley	Tommy Hilfiger	1	USD 23,33	\$ 2.000	\$ 46.652	\$ 100.000	\$ 53.348
Hadley	Tommy Hilfiger	1	USD 23,33	\$ 2.000	\$ 46.652	\$ 100.000	\$ 53.348
Hadley	Tommy Hilfiger	1	USD 23,33	\$ 2.000	\$ 46.652	\$ 100.000	\$ 53.348
Hadley	Tommy Hilfiger	1	USD 23,33	\$ 2.000	\$ 46.652	\$ 100.000	\$ 53.348
Hadley	Tommy Hilfiger	1	USD 23,33	\$ 2.000	\$ 46.652	\$ 100.000	\$ 53.348
Hadley	Tommy Hilfiger	1	USD 29,16	\$ 2.000	\$ 58.315	\$ 120.000	\$ 61.685
Hannah	Tommy Hilfiger	1	USD 31,05	\$ 2.000	\$ 62.103	\$ 120.000	\$ 57.897

INVENTARIO DE ACCESORIOS 2014							
Referencia o producto	Marca	Unidades compradas	Valor unitario de compra en Dólares con TX (7%)	TRM promedio	Valor unitario de compra en pesos	Precio unitario de venta en pesos	Ganancia o pérdida bruta
JCB	Bath & BodyWorks	1	USD 7,49	\$ 2.000	\$ 14.980	\$ 30.000	\$ 15.020
Jovia Flocked	Tommy Hilfiger	1	USD 27,88	\$ 2.000	\$ 55.768	\$ 120.000	\$ 64.232
Kimmie	Tommy Hilfiger	1	USD 43,34	\$ 2.000	\$ 86.670	\$ 130.000	\$ 43.330
Logo Hat	Armani	1	USD 31,03	\$ 2.000	\$ 62.060	\$ 90.000	\$ 27.940
Logo Snow	Armani	1	USD 94,16	\$ 2.000	\$ 188.320	\$ 250.000	\$ 61.680
LVSP	Victoria's Secret	1	USD 8,90	\$ 2.000	\$ 17.805	\$ 20.000	\$ 2.195
Mirage Pilot	Technomarine	1	USD 224,70	\$ 2.000	\$ 449.400	\$ 600.000	\$ 150.600
Paris	Bath & BodyWorks	1	USD 7,49	\$ 2.000	\$ 14.980	\$ 30.000	\$ 15.020
Paris	Bath & BodyWorks	1	USD 7,49	\$ 2.000	\$ 14.980	\$ 30.000	\$ 15.020
Paris	Bath & BodyWorks	1	USD 7,49	\$ 2.000	\$ 14.980	\$ 30.000	\$ 15.020
Paris	Bath & BodyWorks	1	USD 7,49	\$ 2.000	\$ 14.980	\$ 30.000	\$ 15.020
Paris	Bath & BodyWorks	1	USD 7,49	\$ 2.000	\$ 14.980	\$ 30.000	\$ 15.020
Paris	Bath & BodyWorks	1	USD 7,49	\$ 2.000	\$ 14.980	\$ 30.000	\$ 15.020
Paris	Bath & BodyWorks	1	USD 7,49	\$ 2.000	\$ 14.980	\$ 30.000	\$ 15.020
Paris	Bath & BodyWorks	1	USD 7,49	\$ 2.000	\$ 14.980	\$ 30.000	\$ 15.020
Paris	Bath & BodyWorks	1	USD 7,49	\$ 2.000	\$ 14.980	\$ 30.000	\$ 15.020
PKCHF	Bath & BodyWorks	1	USD 7,49	\$ 2.000	\$ 14.980	\$ 30.000	\$ 15.020
Prospect	Tommy Hilfiger	1	USD 31,05	\$ 2.000	\$ 62.103	\$ 120.000	\$ 57.897
Prospect	Tommy Hilfiger	1	USD 31,05	\$ 2.000	\$ 62.103	\$ 120.000	\$ 57.897
Prospect	Tommy Hilfiger	1	USD 31,05	\$ 2.000	\$ 62.103	\$ 120.000	\$ 57.897
Prospect	Tommy Hilfiger	1	USD 31,05	\$ 2.000	\$ 62.103	\$ 120.000	\$ 57.897
Prospect	Tommy Hilfiger	1	USD 31,05	\$ 2.000	\$ 62.103	\$ 120.000	\$ 57.897
PRSD	Victoria's Secret	1	USD 8,92	\$ 2.000	\$ 17.848	\$ 17.000	\$ (848)

INVENTARIO DE ACCESORIOS 2014							
Referencia o producto	Marca	Unidades compradas	Valor unitario de compra en Dólares con TX (7%)	TRM promedio	Valor unitario de compra en pesos	Precio unitario de venta en pesos	Ganancia o pérdida bruta
PWT	Bath & BodyWorks	1	USD 3,38	\$ 2.000	\$ 6.762	\$ 25.000	\$ 18.238
SPB	Bath & BodyWorks	1	USD 2,62	\$ 2.000	\$ 5.243	\$ 15.000	\$ 9.757
SPB	Bath & BodyWorks	1	USD 2,62	\$ 2.000	\$ 5.243	\$ 15.000	\$ 9.757
SPB	Bath & BodyWorks	1	USD 2,62	\$ 2.000	\$ 5.243	\$ 15.000	\$ 9.757
SPB	Bath & BodyWorks	1	USD 2,62	\$ 2.000	\$ 5.243	\$ 15.000	\$ 9.757
SPB	Bath & BodyWorks	1	USD 2,62	\$ 2.000	\$ 5.243	\$ 15.000	\$ 9.757
SPB	Bath & BodyWorks	1	USD 2,62	\$ 2.000	\$ 5.243	\$ 15.000	\$ 9.757
Table TH	Tommy Hilfiger	1	USD 56,99	\$ 2.000	\$ 113.976	\$ 150.000	\$ 36.024
Tommy Girl	Tommy Hilfiger	1	USD 28,89	\$ 2.000	\$ 57.780	\$ 120.000	\$ 62.220
TOTE	Victoria's Secret	1	USD 105,93	\$ 2.000	\$ 211.860	\$ 280.000	\$ 68.140
TOTE	Victoria's Secret	1	USD 105,93	\$ 2.000	\$ 211.860	\$ 280.000	\$ 68.140
TOTE	Victoria's Secret	1	USD 105,93	\$ 2.000	\$ 211.860	\$ 280.000	\$ 68.140
TOTE	Victoria's Secret	1	USD 105,93	\$ 2.000	\$ 211.860	\$ 280.000	\$ 68.140
TOTE	Victoria's Secret	1	USD 105,93	\$ 2.000	\$ 211.860	\$ 280.000	\$ 68.140
Tote VIP	Bath & BodyWorks	1	USD 21,40	\$ 2.000	\$ 42.800	\$ 120.000	\$ 77.200
Tote VIP	Bath & BodyWorks	1	USD 21,40	\$ 2.000	\$ 42.800	\$ 120.000	\$ 77.200
Tote VIP	Bath & BodyWorks	1	USD 21,40	\$ 2.000	\$ 42.800	\$ 120.000	\$ 77.200
Tote VIP	Bath & BodyWorks	1	USD 21,40	\$ 2.000	\$ 42.800	\$ 120.000	\$ 77.200
Tote VIP	Bath & BodyWorks	1	USD 21,40	\$ 2.000	\$ 42.800	\$ 120.000	\$ 77.200
Tote VIP	Bath & BodyWorks	1	USD 21,40	\$ 2.000	\$ 42.800	\$ 120.000	\$ 77.200
Tote VIP	Bath & BodyWorks	1	USD 21,40	\$ 2.000	\$ 42.800	\$ 120.000	\$ 77.200
Tote VIP	Bath & BodyWorks	1	USD 21,40	\$ 2.000	\$ 42.800	\$ 120.000	\$ 77.200

INVENTARIO DE ACCESORIOS 2014							
Referencia o producto	Marca	Unidades compradas	Valor unitario de compra en Dólares con TX (7%)	TRM promedio	Valor unitario de compra en pesos	Precio unitario de venta en pesos	Ganancia o pérdida bruta
Tote VIP	Bath & BodyWorks	1	USD 21,40	\$ 2.000	\$ 42.800	\$ 120.000	\$ 77.200
Tote VIP	Bath & BodyWorks	1	USD 21,40	\$ 2.000	\$ 42.800	\$ 120.000	\$ 77.200
Zebra	Bath & BodyWorks	1	USD 3,76	\$ 2.000	\$ 7.511	\$ 25.000	\$ 17.489

INVENTARIO DE CAMISAS 2014							
Referencia o producto	Marca	Unidades compradas	Valor unitario de compra en Dólares con TX (7%)	TRM promedio	Valor unitario de compra en pesos	Precio unitario de venta en pesos	Ganancia o pérdida bruta
Addison	Tommy Hilfiger	1	USD 26,24	\$ 2.000	\$ 52.473	\$ 110.000	\$ 57.527
Amcomb Flip	Tommy Hilfiger	1	USD 15,64	\$ 2.000	\$ 31.287	\$ 80.000	\$ 48.713
American Star	Tommy Hilfiger	1	USD 28,89	\$ 2.000	\$ 57.780	\$ 120.000	\$ 62.220
Arc Tattersall	Tommy Hilfiger	1	USD 28,64	\$ 2.000	\$ 57.288	\$ 120.000	\$ 62.712
Banach	Tommy Hilfiger	1	USD 21,87	\$ 2.000	\$ 43.742	\$ 100.000	\$ 56.258
BBMT5	Lacoste	1	USD 34,24	\$ 2.000	\$ 68.480	\$ 250.000	\$ 181.520
BBMT5	Lacoste	1	USD 34,24	\$ 2.000	\$ 68.480	\$ 250.000	\$ 181.520
BBMT5	Lacoste	1	USD 34,24	\$ 2.000	\$ 68.480	\$ 250.000	\$ 181.520
BBMT5	Lacoste	1	USD 34,24	\$ 2.000	\$ 68.480	\$ 250.000	\$ 181.520
BBMT5	Lacoste	1	USD 34,24	\$ 2.000	\$ 68.480	\$ 250.000	\$ 181.520

INVENTARIO DE CAMISAS 2014							
Referencia o producto	Marca	Unidades compradas	Valor unitario de compra en Dólares con TX (7%)	TRM promedio	Valor unitario de compra en pesos	Precio unitario de venta en pesos	Ganancia o pérdida bruta
BBMT5	Lacoste	1	USD 34,24	\$ 2.000	\$ 68.480	\$ 250.000	\$ 181.520
BBMT5	Lacoste	1	USD 34,24	\$ 2.000	\$ 68.480	\$ 250.000	\$ 181.520
BBMT5	Lacoste	1	USD 34,24	\$ 2.000	\$ 68.480	\$ 250.000	\$ 181.520
BBMT5	Lacoste	1	USD 34,24	\$ 2.000	\$ 68.480	\$ 250.000	\$ 181.520
BBMT5	Lacoste	1	USD 34,24	\$ 2.000	\$ 68.480	\$ 250.000	\$ 181.520
BBMT5	Lacoste	1	USD 34,24	\$ 2.000	\$ 68.480	\$ 250.000	\$ 181.520
BBMT5	Lacoste	1	USD 34,24	\$ 2.000	\$ 68.480	\$ 250.000	\$ 181.520
BBMT5	Lacoste	1	USD 34,24	\$ 2.000	\$ 68.480	\$ 250.000	\$ 181.520
BBMT5	Lacoste	1	USD 34,24	\$ 2.000	\$ 68.480	\$ 250.000	\$ 181.520
BBMT5	Lacoste	1	USD 34,24	\$ 2.000	\$ 68.480	\$ 250.000	\$ 181.520
BBMT5	Lacoste	1	USD 34,24	\$ 2.000	\$ 68.480	\$ 250.000	\$ 181.520
BBMT5	Lacoste	1	USD 34,24	\$ 2.000	\$ 68.480	\$ 250.000	\$ 181.520
BBMT5	Lacoste	1	USD 34,24	\$ 2.000	\$ 68.480	\$ 250.000	\$ 181.520
BBMT5	Lacoste	1	USD 34,24	\$ 2.000	\$ 68.480	\$ 250.000	\$ 181.520
BBMT5	Lacoste	1	USD 34,24	\$ 2.000	\$ 68.480	\$ 250.000	\$ 181.520
BBMT5	Lacoste	1	USD 34,24	\$ 2.000	\$ 68.480	\$ 250.000	\$ 181.520
BBMT5	Lacoste	1	USD 34,24	\$ 2.000	\$ 68.480	\$ 250.000	\$ 181.520
BBMT5	Lacoste	1	USD 34,24	\$ 2.000	\$ 68.480	\$ 250.000	\$ 181.520
CDZT6	Lacoste	1	USD 34,24	\$ 2.000	\$ 68.480	\$ 250.000	\$ 181.520
CDZT6	Lacoste	1	USD 34,24	\$ 2.000	\$ 68.480	\$ 250.000	\$ 181.520
CDZT6	Lacoste	1	USD 34,24	\$ 2.000	\$ 68.480	\$ 250.000	\$ 181.520
CDZT6	Lacoste	1	USD 34,24	\$ 2.000	\$ 68.480	\$ 250.000	\$ 181.520
CDZT6	Lacoste	1	USD 34,24	\$ 2.000	\$ 68.480	\$ 250.000	\$ 181.520

INVENTARIO DE CAMISAS 2014							
Referencia o producto	Marca	Unidades compradas	Valor unitario de compra en Dólares con TX (7%)	TRM promedio	Valor unitario de compra en pesos	Precio unitario de venta en pesos	Ganancia o pérdida bruta
CDZT6	Lacoste	1	USD 34,24	\$ 2.000	\$ 68.480	\$ 250.000	\$ 181.520
CDZT6	Lacoste	1	USD 34,24	\$ 2.000	\$ 68.480	\$ 250.000	\$ 181.520
CDZT6	Lacoste	1	USD 34,24	\$ 2.000	\$ 68.480	\$ 250.000	\$ 181.520
CDZT6	Lacoste	1	USD 34,24	\$ 2.000	\$ 68.480	\$ 250.000	\$ 181.520
CDZT6	Lacoste	1	USD 34,24	\$ 2.000	\$ 68.480	\$ 250.000	\$ 181.520
CDZT6	Lacoste	1	USD 34,24	\$ 2.000	\$ 68.480	\$ 250.000	\$ 181.520
CDZT6	Lacoste	1	USD 34,24	\$ 2.000	\$ 68.480	\$ 250.000	\$ 181.520
CDZT6	Lacoste	1	USD 34,24	\$ 2.000	\$ 68.480	\$ 250.000	\$ 181.520
CDZT6	Lacoste	1	USD 34,24	\$ 2.000	\$ 68.480	\$ 250.000	\$ 181.520
CDZT6	Lacoste	1	USD 34,24	\$ 2.000	\$ 68.480	\$ 250.000	\$ 181.520
CDZT6	Lacoste	1	USD 34,24	\$ 2.000	\$ 68.480	\$ 250.000	\$ 181.520
CDZT6	Lacoste	1	USD 34,24	\$ 2.000	\$ 68.480	\$ 250.000	\$ 181.520
CDZT6	Lacoste	1	USD 34,24	\$ 2.000	\$ 68.480	\$ 250.000	\$ 181.520
CDZT6	Lacoste	1	USD 34,24	\$ 2.000	\$ 68.480	\$ 250.000	\$ 181.520
CDZT6	Lacoste	1	USD 34,24	\$ 2.000	\$ 68.480	\$ 250.000	\$ 181.520
CMFT Mesh	Polo Ralph Lauren	1	USD 16,04	\$ 2.000	\$ 32.079	\$ 80.000	\$ 47.921
Dartmouth	Tommy Hilfiger	1	USD 21,19	\$ 2.000	\$ 42.372	\$ 100.000	\$ 57.628
Dartmouth	Tommy Hilfiger	1	USD 26,48	\$ 2.000	\$ 52.965	\$ 110.000	\$ 57.035
Dartmouth	Tommy Hilfiger	1	USD 19,86	\$ 2.000	\$ 39.718	\$ 90.000	\$ 50.282
DH3435	Lacoste	1	USD 34,24	\$ 2.000	\$ 68.480	\$ 250.000	\$ 181.520
DH3435	Lacoste	1	USD 34,24	\$ 2.000	\$ 68.480	\$ 250.000	\$ 181.520

INVENTARIO DE CAMISAS 2014							
Referencia o producto	Marca	Unidades compradas	Valor unitario de compra en Dólares con TX (7%)	TRM promedio	Valor unitario de compra en pesos	Precio unitario de venta en pesos	Ganancia o pérdida bruta
DH3435	Lacoste	1	USD 34,24	\$ 2.000	\$ 68.480	\$ 250.000	\$ 181.520
DH3435	Lacoste	1	USD 34,24	\$ 2.000	\$ 68.480	\$ 250.000	\$ 181.520
DH3435	Lacoste	1	USD 34,24	\$ 2.000	\$ 68.480	\$ 250.000	\$ 181.520
DH3435	Lacoste	1	USD 34,24	\$ 2.000	\$ 68.480	\$ 250.000	\$ 181.520
DH3435	Lacoste	1	USD 34,24	\$ 2.000	\$ 68.480	\$ 250.000	\$ 181.520
DH3435	Lacoste	1	USD 34,24	\$ 2.000	\$ 68.480	\$ 250.000	\$ 181.520
DH6164	Lacoste	1	USD 34,24	\$ 2.000	\$ 68.480	\$ 250.000	\$ 181.520
DH6164	Lacoste	1	USD 34,24	\$ 2.000	\$ 68.480	\$ 250.000	\$ 181.520
DH6164	Lacoste	1	USD 34,24	\$ 2.000	\$ 68.480	\$ 250.000	\$ 181.520
DH6164	Lacoste	1	USD 34,24	\$ 2.000	\$ 68.480	\$ 250.000	\$ 181.520
DH6164	Lacoste	1	USD 34,24	\$ 2.000	\$ 68.480	\$ 250.000	\$ 181.520
DH6164	Lacoste	1	USD 34,24	\$ 2.000	\$ 68.480	\$ 250.000	\$ 181.520
DH6164	Lacoste	1	USD 34,24	\$ 2.000	\$ 68.480	\$ 250.000	\$ 181.520
DH6164	Lacoste	1	USD 34,24	\$ 2.000	\$ 68.480	\$ 250.000	\$ 181.520
DH6164	Lacoste	1	USD 34,24	\$ 2.000	\$ 68.480	\$ 250.000	\$ 181.520
DH6164	Lacoste	1	USD 34,24	\$ 2.000	\$ 68.480	\$ 250.000	\$ 181.520
DH6164	Lacoste	1	USD 34,24	\$ 2.000	\$ 68.480	\$ 250.000	\$ 181.520
DH6164	Lacoste	1	USD 34,24	\$ 2.000	\$ 68.480	\$ 250.000	\$ 181.520
DH6164	Lacoste	1	USD 34,24	\$ 2.000	\$ 68.480	\$ 250.000	\$ 181.520
DH6164	Lacoste	1	USD 34,24	\$ 2.000	\$ 68.480	\$ 250.000	\$ 181.520
DH6164	Lacoste	1	USD 34,24	\$ 2.000	\$ 68.480	\$ 250.000	\$ 181.520

INVENTARIO DE CAMISAS 2014							
Referencia o producto	Marca	Unidades compradas	Valor unitario de compra en Dólares con TX (7%)	TRM promedio	Valor unitario de compra en pesos	Precio unitario de venta en pesos	Ganancia o pérdida bruta
DH6164	Lacoste	1	USD 34,24	\$ 2.000	\$ 68.480	\$ 250.000	\$ 181.520
DH6164	Lacoste	1	USD 34,24	\$ 2.000	\$ 68.480	\$ 250.000	\$ 181.520
DH6164	Lacoste	1	USD 34,24	\$ 2.000	\$ 68.480	\$ 250.000	\$ 181.520
DH6164	Lacoste	1	USD 34,24	\$ 2.000	\$ 68.480	\$ 250.000	\$ 181.520
Dudley	Tommy Hilfiger	1	USD 28,64	\$ 2.000	\$ 57.288	\$ 120.000	\$ 62.712
Gideon	Tommy Hilfiger	1	USD 11,83	\$ 2.000	\$ 23.668	\$ 70.000	\$ 46.332
Harvard Dobb	Tommy Hilfiger	1	USD 13,72	\$ 2.000	\$ 27.435	\$ 80.000	\$ 52.565
L2BT5	Lacoste	1	USD 34,24	\$ 2.000	\$ 68.480	\$ 250.000	\$ 181.520
L2BT5	Lacoste	1	USD 34,24	\$ 2.000	\$ 68.480	\$ 250.000	\$ 181.520
L2BT5	Lacoste	1	USD 34,24	\$ 2.000	\$ 68.480	\$ 250.000	\$ 181.520
L2BT5	Lacoste	1	USD 34,24	\$ 2.000	\$ 68.480	\$ 250.000	\$ 181.520
L2BT5	Lacoste	1	USD 34,24	\$ 2.000	\$ 68.480	\$ 250.000	\$ 181.520
L2BT5	Lacoste	1	USD 34,24	\$ 2.000	\$ 68.480	\$ 250.000	\$ 181.520
L2BT5	Lacoste	1	USD 34,24	\$ 2.000	\$ 68.480	\$ 250.000	\$ 181.520
L2BT5	Lacoste	1	USD 34,24	\$ 2.000	\$ 68.480	\$ 250.000	\$ 181.520
L2BT5	Lacoste	1	USD 34,24	\$ 2.000	\$ 68.480	\$ 250.000	\$ 181.520
L2BT5	Lacoste	1	USD 34,24	\$ 2.000	\$ 68.480	\$ 250.000	\$ 181.520
L2BT5	Lacoste	1	USD 34,24	\$ 2.000	\$ 68.480	\$ 250.000	\$ 181.520
L2BT5	Lacoste	1	USD 34,24	\$ 2.000	\$ 68.480	\$ 250.000	\$ 181.520
L2BT5	Lacoste	1	USD 34,24	\$ 2.000	\$ 68.480	\$ 250.000	\$ 181.520
L2BT5	Lacoste	1	USD 34,24	\$ 2.000	\$ 68.480	\$ 250.000	\$ 181.520
L2BT5	Lacoste	1	USD 34,24	\$ 2.000	\$ 68.480	\$ 250.000	\$ 181.520

INVENTARIO DE CAMISAS 2014							
Referencia o producto	Marca	Unidades compradas	Valor unitario de compra en Dólares con TX (7%)	TRM promedio	Valor unitario de compra en pesos	Precio unitario de venta en pesos	Ganancia o pérdida bruta
L2BT5	Lacoste	1	USD 34,24	\$ 2.000	\$ 68.480	\$ 250.000	\$ 181.520
L2BT5	Lacoste	1	USD 34,24	\$ 2.000	\$ 68.480	\$ 250.000	\$ 181.520
L2BT5	Lacoste	1	USD 34,24	\$ 2.000	\$ 68.480	\$ 250.000	\$ 181.520
L2BT5	Lacoste	1	USD 34,24	\$ 2.000	\$ 68.480	\$ 250.000	\$ 181.520
L2BT5	Lacoste	1	USD 34,24	\$ 2.000	\$ 68.480	\$ 250.000	\$ 181.520
Layton	Tommy Hilfiger	1	USD 26,24	\$ 2.000	\$ 52.473	\$ 110.000	\$ 57.527
Layton	Tommy Hilfiger	1	USD 26,24	\$ 2.000	\$ 52.473	\$ 110.000	\$ 57.527
Lia Blocked	Tommy Hilfiger	1	USD 31,05	\$ 2.000	\$ 62.103	\$ 120.000	\$ 57.897
LS Classic	Polo Ralph Lauren	1	USD 40,10	\$ 2.000	\$ 80.207	\$ 130.000	\$ 49.793
LS Custom	Polo Ralph Lauren	1	USD 40,10	\$ 2.000	\$ 80.207	\$ 130.000	\$ 49.793
LS Rugby	Polo Ralph Lauren	1	USD 40,10	\$ 2.000	\$ 80.207	\$ 130.000	\$ 49.793
LS Woven	Polo Ralph Lauren	1	USD 40,10	\$ 2.000	\$ 80.207	\$ 130.000	\$ 49.793
Maclaine	Tommy Hilfiger	1	USD 26,24	\$ 2.000	\$ 52.473	\$ 110.000	\$ 57.527
Maclaine	Tommy Hilfiger	1	USD 26,24	\$ 2.000	\$ 52.473	\$ 110.000	\$ 57.527
Mansfield	Tommy Hilfiger	1	USD 26,24	\$ 2.000	\$ 52.473	\$ 110.000	\$ 57.527
Marston	Tommy Hilfiger	1	USD 25,27	\$ 2.000	\$ 50.547	\$ 110.000	\$ 59.453
Mcbain Polo	Tommy Hilfiger	1	USD 27,99	\$ 2.000	\$ 55.982	\$ 120.000	\$ 64.018
Mcbain Polo	Tommy Hilfiger	1	USD 34,99	\$ 2.000	\$ 69.978	\$ 130.000	\$ 60.022
Mcbain Polo	Tommy Hilfiger	1	USD 26,24	\$ 2.000	\$ 52.473	\$ 110.000	\$ 57.527
Mesh	Polo Ralph Lauren	1	USD 37,24	\$ 2.000	\$ 74.472	\$ 130.000	\$ 55.528

INVENTARIO DE CAMISAS 2014							
Referencia o producto	Marca	Unidades compradas	Valor unitario de compra en Dólares con TX (7%)	TRM promedio	Valor unitario de compra en pesos	Precio unitario de venta en pesos	Ganancia o pérdida bruta
Mesh	Polo Ralph Lauren	1	USD 37,24	\$ 2.000	\$ 74.472	\$ 130.000	\$ 55.528
Moore	Tommy Hilfiger	1	USD 26,24	\$ 2.000	\$ 52.473	\$ 110.000	\$ 57.527
Nantucket	Tommy Hilfiger	1	USD 9,38	\$ 2.000	\$ 18.768	\$ 50.000	\$ 31.232
Nantucket	Tommy Hilfiger	1	USD 9,38	\$ 2.000	\$ 18.768	\$ 50.000	\$ 31.232
Nantucket	Tommy Hilfiger	1	USD 9,38	\$ 2.000	\$ 18.768	\$ 50.000	\$ 31.232
Nantucket	Tommy Hilfiger	1	USD 9,38	\$ 2.000	\$ 18.768	\$ 50.000	\$ 31.232
Nantucket	Tommy Hilfiger	1	USD 9,38	\$ 2.000	\$ 18.768	\$ 50.000	\$ 31.232
Nelson	Tommy Hilfiger	1	USD 26,24	\$ 2.000	\$ 52.473	\$ 110.000	\$ 57.527
Olivia	Tommy Hilfiger	1	USD 23,83	\$ 2.000	\$ 47.658	\$ 110.000	\$ 62.342
Olson	Tommy Hilfiger	1	USD 25,27	\$ 2.000	\$ 50.547	\$ 110.000	\$ 59.453
Olson	Tommy Hilfiger	1	USD 25,27	\$ 2.000	\$ 50.547	\$ 110.000	\$ 59.453
Rugb Fave	Tommy Hilfiger	1	USD 12,75	\$ 2.000	\$ 25.509	\$ 70.000	\$ 44.491
Shirt	Polo Ralph Lauren	1	USD 40,10	\$ 2.000	\$ 80.207	\$ 130.000	\$ 49.793
Shirt	Polo Ralph Lauren	1	USD 40,11	\$ 2.000	\$ 80.229	\$ 130.000	\$ 49.771
SS Solids	Polo Ralph Lauren	1	USD 37,24	\$ 2.000	\$ 74.472	\$ 130.000	\$ 55.528
Staked Block	Armani	1	USD 34,24	\$ 2.000	\$ 68.480	\$ 130.000	\$ 61.520
Strauss	Tommy Hilfiger	1	USD 51,04	\$ 2.000	\$ 102.078	\$ 170.000	\$ 67.922
Strauss	Tommy Hilfiger	1	USD 40,83	\$ 2.000	\$ 81.662	\$ 130.000	\$ 48.338
Summit	Tommy Hilfiger	1	USD 23,83	\$ 2.000	\$ 47.658	\$ 110.000	\$ 62.342
Tommy Custom	Tommy Hilfiger	1	USD 25,42	\$ 2.000	\$ 50.846	\$ 110.000	\$ 59.154

INVENTARIO DE CAMISAS 2014							
Referencia o producto	Marca	Unidades compradas	Valor unitario de compra en Dólares con TX (7%)	TRM promedio	Valor unitario de compra en pesos	Precio unitario de venta en pesos	Ganancia o pérdida bruta
Tommy Custom	Tommy Hilfiger	1	USD 25,42	\$ 2.000	\$ 50.846	\$ 110.000	\$ 59.154
Tommy Custom	Tommy Hilfiger	1	USD 25,42	\$ 2.000	\$ 50.846	\$ 110.000	\$ 59.154
Tommy Custom	Tommy Hilfiger	1	USD 25,42	\$ 2.000	\$ 50.846	\$ 110.000	\$ 59.154
Tommy Custom	Tommy Hilfiger	1	USD 25,42	\$ 2.000	\$ 50.846	\$ 110.000	\$ 59.154
Tommy Custom	Tommy Hilfiger	1	USD 25,42	\$ 2.000	\$ 50.846	\$ 110.000	\$ 59.154
Tommy Custom	Tommy Hilfiger	1	USD 25,42	\$ 2.000	\$ 50.846	\$ 110.000	\$ 59.154
Tommy Custom	Tommy Hilfiger	1	USD 25,42	\$ 2.000	\$ 50.846	\$ 110.000	\$ 59.154
Tommy Custom	Tommy Hilfiger	1	USD 25,42	\$ 2.000	\$ 50.846	\$ 110.000	\$ 59.154
Tommy Custom	Tommy Hilfiger	1	USD 25,42	\$ 2.000	\$ 50.846	\$ 110.000	\$ 59.154
Tommy Custom	Tommy Hilfiger	1	USD 31,78	\$ 2.000	\$ 63.558	\$ 120.000	\$ 56.442
Towns	Tommy Hilfiger	1	USD 23,11	\$ 2.000	\$ 46.224	\$ 100.000	\$ 53.776
White Classic	Tommy Hilfiger	1	USD 14,45	\$ 2.000	\$ 28.890	\$ 80.000	\$ 51.110

INVENTARIO DE CHAQUETAS 2014							
Referencia o producto	Marca	Unidades compradas	Valor unitario de compra en Dólares con TX (7%)	TRM promedio	Valor unitario de compra en pesos	Precio unitario de venta en pesos	Ganancia o pérdida bruta
Dark Power	Armani	1	USD 104,86	\$ 2.000	\$ 209.720	\$ 300.000	\$ 90.280
Dark Power	Armani	1	USD 104,86	\$ 2.000	\$ 209.720	\$ 300.000	\$ 90.280
Dark Power	Armani	1	USD 104,86	\$ 2.000	\$ 209.720	\$ 300.000	\$ 90.280
Dark Power	Armani	1	USD 104,86	\$ 2.000	\$ 209.720	\$ 300.000	\$ 90.280
Dark Power	Armani	1	USD 104,86	\$ 2.000	\$ 209.720	\$ 300.000	\$ 90.280
Dark Power	Armani	1	USD 104,86	\$ 2.000	\$ 209.720	\$ 300.000	\$ 90.280
Dark Power	Armani	1	USD 104,86	\$ 2.000	\$ 209.720	\$ 300.000	\$ 90.280
Dark Power	Armani	1	USD 104,86	\$ 2.000	\$ 209.720	\$ 300.000	\$ 90.280
Dark Power	Armani	1	USD 104,86	\$ 2.000	\$ 209.720	\$ 300.000	\$ 90.280
Dark Power	Armani	1	USD 104,86	\$ 2.000	\$ 209.720	\$ 300.000	\$ 90.280
Dark Power	Armani	1	USD 104,86	\$ 2.000	\$ 209.720	\$ 300.000	\$ 90.280
Jack Black	Armani	1	USD 104,86	\$ 2.000	\$ 209.720	\$ 300.000	\$ 90.280
Jack Black	Armani	1	USD 104,86	\$ 2.000	\$ 209.720	\$ 300.000	\$ 90.280
Jack Black	Armani	1	USD 104,86	\$ 2.000	\$ 209.720	\$ 300.000	\$ 90.280
Jack Black	Armani	1	USD 104,86	\$ 2.000	\$ 209.720	\$ 300.000	\$ 90.280
Jack Black	Armani	1	USD 104,86	\$ 2.000	\$ 209.720	\$ 300.000	\$ 90.280
Jack Black	Armani	1	USD 104,86	\$ 2.000	\$ 209.720	\$ 300.000	\$ 90.280
Jack Black	Armani	1	USD 104,86	\$ 2.000	\$ 209.720	\$ 300.000	\$ 90.280
Jack Black	Armani	1	USD 104,86	\$ 2.000	\$ 209.720	\$ 300.000	\$ 90.280
Jack Black	Armani	1	USD 104,86	\$ 2.000	\$ 209.720	\$ 300.000	\$ 90.280
Jack Black	Armani	1	USD 104,86	\$ 2.000	\$ 209.720	\$ 300.000	\$ 90.280
Jack Black	Armani	1	USD 104,86	\$ 2.000	\$ 209.720	\$ 300.000	\$ 90.280
Jack Black	Armani	1	USD 104,86	\$ 2.000	\$ 209.720	\$ 300.000	\$ 90.280

INVENTARIO DE CHAQUETAS 2014							
Referencia o producto	Marca	Unidades compradas	Valor unitario de compra en Dólares con TX (7%)	TRM promedio	Valor unitario de compra en pesos	Precio unitario de venta en pesos	Ganancia o pérdida bruta
Jack Black	Armani	1	USD 104,86	\$ 2.000	\$ 209.720	\$ 300.000	\$ 90.280
Jack Black	Armani	1	USD 104,86	\$ 2.000	\$ 209.720	\$ 300.000	\$ 90.280
Perry Jacket	Tommy Hilfiger	1	USD 38,27	\$ 2.000	\$ 76.548	\$ 130.000	\$ 53.452
Perry Jacket	Tommy Hilfiger	1	USD 38,27	\$ 2.000	\$ 76.548	\$ 130.000	\$ 53.452
Perry Jacket	Tommy Hilfiger	1	USD 38,27	\$ 2.000	\$ 76.548	\$ 130.000	\$ 53.452
Perry Jacket	Tommy Hilfiger	1	USD 38,27	\$ 2.000	\$ 76.548	\$ 130.000	\$ 53.452
Perry Jacket	Tommy Hilfiger	1	USD 38,27	\$ 2.000	\$ 76.548	\$ 130.000	\$ 53.452
Perry Jacket	Tommy Hilfiger	1	USD 38,27	\$ 2.000	\$ 76.548	\$ 130.000	\$ 53.452
Perry Jacket	Tommy Hilfiger	1	USD 38,27	\$ 2.000	\$ 76.548	\$ 130.000	\$ 53.452
Perry Jacket	Tommy Hilfiger	1	USD 38,27	\$ 2.000	\$ 76.548	\$ 130.000	\$ 53.452
Perry Jacket	Tommy Hilfiger	1	USD 38,27	\$ 2.000	\$ 76.548	\$ 130.000	\$ 53.452
Perry Pocket	Tommy Hilfiger	1	USD 26,62	\$ 2.000	\$ 53.243	\$ 110.000	\$ 56.757

INVENTARIO DE OTROS 2014							
Referencia o producto	Marca	Unidades compradas	Valor unitario de compra en Dólares con TX (7%)	TRM promedio	Valor unitario de compra en pesos	Precio unitario de venta en pesos	Ganancia o pérdida bruta
Balch	Tommy Hilfiger	1	USD 26,24	\$ 2.000	\$ 52.473	\$ 110.000	\$ 57.527
Baraho	Levi's	1	USD 32,10	\$ 2.000	\$ 64.200	\$ 150.000	\$ 85.800
Bertani	Tommy Hilfiger	1	USD 27,99	\$ 2.000	\$ 55.982	\$ 120.000	\$ 64.018
Bertani	Tommy Hilfiger	1	USD 34,99	\$ 2.000	\$ 69.978	\$ 130.000	\$ 60.022
Bronson	Tommy Hilfiger	1	USD 18,66	\$ 2.000	\$ 37.322	\$ 90.000	\$ 52.678
Bronson	Tommy Hilfiger	1	USD 18,66	\$ 2.000	\$ 37.322	\$ 90.000	\$ 52.678
Bronson	Tommy Hilfiger	1	USD 23,33	\$ 2.000	\$ 46.652	\$ 100.000	\$ 53.348
Bronson	Tommy Hilfiger	1	USD 23,33	\$ 2.000	\$ 46.652	\$ 100.000	\$ 53.348
Carman	Tommy Hilfiger	1	USD 19,86	\$ 2.000	\$ 39.718	\$ 90.000	\$ 50.282
Carson Signat	Tommy Hilfiger	1	USD 28,64	\$ 2.000	\$ 57.288	\$ 120.000	\$ 62.712
Carson Tote	Tommy Hilfiger	1	USD 28,64	\$ 2.000	\$ 57.288	\$ 120.000	\$ 62.712
Carson Wavy	Tommy Hilfiger	1	USD 28,64	\$ 2.000	\$ 57.288	\$ 120.000	\$ 62.712
CF Tommy	Tommy Hilfiger	1	USD 23,83	\$ 2.000	\$ 47.658	\$ 110.000	\$ 62.342
CF Tommy	Tommy Hilfiger	1	USD 23,83	\$ 2.000	\$ 47.658	\$ 110.000	\$ 62.342
Cheerfully	Tommy Hilfiger	1	USD 27,20	\$ 2.000	\$ 54.399	\$ 110.000	\$ 55.601
Classic Boxer	Tommy Hilfiger	1	USD 8,22	\$ 2.000	\$ 16.435	\$ 50.000	\$ 33.565
Classic Boxer	Tommy Hilfiger	1	USD 10,27	\$ 2.000	\$ 20.544	\$ 60.000	\$ 39.456
Classic Boxer	Tommy Hilfiger	1	USD 7,70	\$ 2.000	\$ 15.408	\$ 50.000	\$ 34.592
Cooke	Levi's	1	USD 32,10	\$ 2.000	\$ 64.200	\$ 150.000	\$ 85.800
Cooke	Levi's	1	USD 32,10	\$ 2.000	\$ 64.200	\$ 150.000	\$ 85.800

INVENTARIO DE OTROS 2014							
Referencia o producto	Marca	Unidades compradas	Valor unitario de compra en Dólares con TX (7%)	TRM promedio	Valor unitario de compra en pesos	Precio unitario de venta en pesos	Ganancia o pérdida bruta
Cosmeti Outlet	Tommy Hilfiger	1	USD 11,79	\$ 2.000	\$ 23.583	\$ 70.000	\$ 46.417
Demi Polka	Tommy Hilfiger	1	USD 17,57	\$ 2.000	\$ 35.139	\$ 80.000	\$ 44.861
douglas	Tommy Hilfiger	1	USD 27,99	\$ 2.000	\$ 55.982	\$ 120.000	\$ 64.018
douglas	Tommy Hilfiger	1	USD 34,99	\$ 2.000	\$ 69.978	\$ 130.000	\$ 60.022
Emmie	Tommy Hilfiger	1	USD 38,52	\$ 2.000	\$ 77.040	\$ 130.000	\$ 52.960
Favorite	Tommy Hilfiger	1	USD 11,56	\$ 2.000	\$ 23.112	\$ 60.000	\$ 36.888
Finch	Tommy Hilfiger	1	USD 28,64	\$ 2.000	\$ 57.288	\$ 120.000	\$ 62.712
Fran CHK	Tommy Hilfiger	1	USD 26,24	\$ 2.000	\$ 52.473	\$ 110.000	\$ 57.527
Fran CHK	Tommy Hilfiger	1	USD 26,24	\$ 2.000	\$ 52.473	\$ 110.000	\$ 57.527
Harold	Tommy Hilfiger	1	USD 19,01	\$ 2.000	\$ 38.028	\$ 90.000	\$ 51.972
Hilfiger Blue	Tommy Hilfiger	1	USD 23,83	\$ 2.000	\$ 47.658	\$ 110.000	\$ 62.342
Hilfiger Women	Tommy Hilfiger	1	USD 27,35	\$ 2.000	\$ 54.698	\$ 110.000	\$ 55.302
Huff	Tommy Hilfiger	1	USD 19,01	\$ 2.000	\$ 38.028	\$ 90.000	\$ 51.972
Jack	Tommy Hilfiger	1	USD 19,10	\$ 2.000	\$ 38.199	\$ 90.000	\$ 51.801
Jack	Tommy Hilfiger	1	USD 26,24	\$ 2.000	\$ 52.473	\$ 110.000	\$ 57.527
Jacquelyn	Tommy Hilfiger	1	USD 30,82	\$ 2.000	\$ 61.632	\$ 120.000	\$ 58.368
Jacquelyn	Tommy Hilfiger	1	USD 38,52	\$ 2.000	\$ 77.040	\$ 130.000	\$ 52.960
Jolene	Tommy Hilfiger	1	USD 21,42	\$ 2.000	\$ 42.843	\$ 100.000	\$ 57.157
Jones	Tommy Hilfiger	1	USD 21,87	\$ 2.000	\$ 43.742	\$ 100.000	\$ 56.258
Jones	Tommy Hilfiger	1	USD 21,87	\$ 2.000	\$ 43.742	\$ 100.000	\$ 56.258

INVENTARIO DE OTROS 2014							
Referencia o producto	Marca	Unidades compradas	Valor unitario de compra en Dólares con TX (7%)	TRM promedio	Valor unitario de compra en pesos	Precio unitario de venta en pesos	Ganancia o pérdida bruta
Kay	Tommy Hilfiger	1	USD 25,88	\$ 2.000	\$ 51.767	\$ 110.000	\$ 58.233
lafayette	Tommy Hilfiger	1	USD 26,24	\$ 2.000	\$ 52.473	\$ 110.000	\$ 57.527
Micro Flag	Tommy Hilfiger	1	USD 7,70	\$ 2.000	\$ 15.408	\$ 50.000	\$ 34.592
Morton	Tommy Hilfiger	1	USD 27,99	\$ 2.000	\$ 55.982	\$ 120.000	\$ 64.018
Morton	Tommy Hilfiger	1	USD 34,99	\$ 2.000	\$ 69.978	\$ 130.000	\$ 60.022
Original	Levi's	1	USD 32,10	\$ 2.000	\$ 64.200	\$ 150.000	\$ 85.800
Overload	Levi's	1	USD 32,10	\$ 2.000	\$ 64.200	\$ 150.000	\$ 85.800
Paine	Tommy Hilfiger	1	USD 26,24	\$ 2.000	\$ 52.473	\$ 110.000	\$ 57.527
Paine	Tommy Hilfiger	1	USD 26,24	\$ 2.000	\$ 52.473	\$ 110.000	\$ 57.527
Pant khaki	Armani	1	USD 73,83	\$ 2.000	\$ 147.660	\$ 250.000	\$ 102.340
Rinse	Levi's	1	USD 32,10	\$ 2.000	\$ 64.200	\$ 150.000	\$ 85.800
Stonewash	Levi's	1	USD 32,10	\$ 2.000	\$ 64.200	\$ 150.000	\$ 85.800
Technical Knit	Tommy Hilfiger	1	USD 8,22	\$ 2.000	\$ 16.435	\$ 50.000	\$ 33.565
Technical Knit	Tommy Hilfiger	1	USD 8,22	\$ 2.000	\$ 16.435	\$ 50.000	\$ 33.565
Technical Knit	Tommy Hilfiger	1	USD 10,27	\$ 2.000	\$ 20.544	\$ 60.000	\$ 39.456
Technical Knit	Tommy Hilfiger	1	USD 10,27	\$ 2.000	\$ 20.544	\$ 60.000	\$ 39.456
Three Classic	Tommy Hilfiger	1	USD 12,33	\$ 2.000	\$ 24.653	\$ 70.000	\$ 45.347
Tommy 3,4	Tommy Hilfiger	1	USD 25,27	\$ 2.000	\$ 50.547	\$ 110.000	\$ 59.453
Tommy Knit	Tommy Hilfiger	1	USD 23,83	\$ 2.000	\$ 47.658	\$ 110.000	\$ 62.342
Tommy Knit	Tommy Hilfiger	1	USD 23,83	\$ 2.000	\$ 47.658	\$ 110.000	\$ 62.342

INVENTARIO DE OTROS 2014							
Referencia o producto	Marca	Unidades compradas	Valor unitario de compra en Dólares con TX (7%)	TRM promedio	Valor unitario de compra en pesos	Precio unitario de venta en pesos	Ganancia o pérdida bruta
Turley	Tommy Hilfiger	1	USD 26,24	\$ 2.000	\$ 52.473	\$ 110.000	\$ 57.527
Turley	Tommy Hilfiger	1	USD 26,24	\$ 2.000	\$ 52.473	\$ 110.000	\$ 57.527
Turley	Tommy Hilfiger	1	USD 26,24	\$ 2.000	\$ 52.473	\$ 110.000	\$ 57.527
Turley	Tommy Hilfiger	1	USD 26,24	\$ 2.000	\$ 52.473	\$ 110.000	\$ 57.527
Turley	Tommy Hilfiger	1	USD 26,24	\$ 2.000	\$ 52.473	\$ 110.000	\$ 57.527
Turley	Tommy Hilfiger	1	USD 26,24	\$ 2.000	\$ 52.473	\$ 110.000	\$ 57.527
Turley	Tommy Hilfiger	1	USD 26,24	\$ 2.000	\$ 52.473	\$ 110.000	\$ 57.527
Turley	Tommy Hilfiger	1	USD 26,24	\$ 2.000	\$ 52.473	\$ 110.000	\$ 57.527
Turley	Tommy Hilfiger	1	USD 26,24	\$ 2.000	\$ 52.473	\$ 110.000	\$ 57.527
Woven	Polo Ralph Lauren	1	USD 40,10	\$ 2.000	\$ 80.207	\$ 130.000	\$ 49.793
Woven	Polo Ralph Lauren	1	USD 40,10	\$ 2.000	\$ 80.207	\$ 130.000	\$ 49.793
Woven	Polo Ralph Lauren	1	USD 40,10	\$ 2.000	\$ 80.207	\$ 130.000	\$ 49.793
Woven	Polo Ralph Lauren	1	USD 40,10	\$ 2.000	\$ 80.207	\$ 130.000	\$ 49.793
Woven	Polo Ralph Lauren	1	USD 40,10	\$ 2.000	\$ 80.207	\$ 130.000	\$ 49.793
Woven	Polo Ralph Lauren	1	USD 40,10	\$ 2.000	\$ 80.207	\$ 130.000	\$ 49.793
Woven	Polo Ralph Lauren	1	USD 40,10	\$ 2.000	\$ 80.207	\$ 130.000	\$ 49.793
Yokahoma	Levi's	1	USD 32,10	\$ 2.000	\$ 64.200	\$ 150.000	\$ 85.800
Yokahoma	Levi's	1	USD 32,10	\$ 2.000	\$ 64.200	\$ 150.000	\$ 85.800
Yokahoma	Levi's	1	USD 32,10	\$ 2.000	\$ 64.200	\$ 150.000	\$ 85.800
Yokahoma	Levi's	1	USD 32,10	\$ 2.000	\$ 64.200	\$ 150.000	\$ 85.800

INVENTARIO DE OTROS 2014							
Referencia o producto	Marca	Unidades compradas	Valor unitario de compra en Dólares con TX (7%)	TRM promedio	Valor unitario de compra en pesos	Precio unitario de venta en pesos	Ganancia o pérdida bruta
Yokahoma	Levi's	1	USD 32,10	\$ 2.000	\$ 64.200	\$ 150.000	\$ 85.800
Yokahoma	Levi's	1	USD 32,10	\$ 2.000	\$ 64.200	\$ 150.000	\$ 85.800
Yokahoma	Levi's	1	USD 32,10	\$ 2.000	\$ 64.200	\$ 150.000	\$ 85.800
Yokahoma	Levi's	1	USD 32,10	\$ 2.000	\$ 64.200	\$ 150.000	\$ 85.800
Yokahoma	Levi's	1	USD 32,10	\$ 2.000	\$ 64.200	\$ 150.000	\$ 85.800
Yokahoma	Levi's	1	USD 32,10	\$ 2.000	\$ 64.200	\$ 150.000	\$ 85.800

INVENTARIO DE ZAPATOS 2014							
Referencia o producto	Marca	Unidades compradas	Valor unitario de compra en Dólares con TX (7%)	TRM promedio	Valor unitario de compra en pesos	Precio unitario de venta en pesos	Ganancia o pérdida bruta
Anderson	Tommy Hilfiger	1	USD 26,41	\$ 2.000	\$ 52.815	\$ 110.000	\$ 57.185
Anderson	Tommy Hilfiger	1	USD 26,24	\$ 2.000	\$ 52.473	\$ 110.000	\$ 57.527
Anderson	Tommy Hilfiger	1	USD 26,24	\$ 2.000	\$ 52.473	\$ 110.000	\$ 57.527
Anderson	Tommy Hilfiger	1	USD 26,24	\$ 2.000	\$ 52.473	\$ 110.000	\$ 57.527
Anderson	Tommy Hilfiger	1	USD 26,24	\$ 2.000	\$ 52.473	\$ 110.000	\$ 57.527

INVENTARIO DE ZAPATOS 2014							
Referencia o producto	Marca	Unidades compradas	Valor unitario de compra en Dólares con TX (7%)	TRM promedio	Valor unitario de compra en pesos	Precio unitario de venta en pesos	Ganancia o pérdida bruta
Anderson	Tommy Hilfiger	1	USD 26,24	\$ 2.000	\$ 52.473	\$ 110.000	\$ 57.527
Anderson	Tommy Hilfiger	1	USD 26,24	\$ 2.000	\$ 52.473	\$ 110.000	\$ 57.527
Anderson	Tommy Hilfiger	1	USD 26,24	\$ 2.000	\$ 52.473	\$ 110.000	\$ 57.527
Ballet Flat	Tommy Hilfiger	1	USD 44,62	\$ 2.000	\$ 89.238	\$ 160.000	\$ 70.762
Ballet Flat	Tommy Hilfiger	1	USD 44,62	\$ 2.000	\$ 89.238	\$ 160.000	\$ 70.762
Ballet Flat	Tommy Hilfiger	1	USD 44,62	\$ 2.000	\$ 89.238	\$ 160.000	\$ 70.762
Ballet Flat	Tommy Hilfiger	1	USD 44,62	\$ 2.000	\$ 89.238	\$ 160.000	\$ 70.762
Ballet Flat	Tommy Hilfiger	1	USD 44,62	\$ 2.000	\$ 89.238	\$ 160.000	\$ 70.762
Ballet Flat	Tommy Hilfiger	1	USD 44,62	\$ 2.000	\$ 89.238	\$ 160.000	\$ 70.762
Ballet Flat	Tommy Hilfiger	1	USD 44,62	\$ 2.000	\$ 89.238	\$ 160.000	\$ 70.762
Bowman	Tommy Hilfiger	1	USD 23,83	\$ 2.000	\$ 47.658	\$ 110.000	\$ 62.342
Bruno	Tommy Hilfiger	1	USD 26,24	\$ 2.000	\$ 52.473	\$ 110.000	\$ 57.527
Bruno	Tommy Hilfiger	1	USD 26,24	\$ 2.000	\$ 52.473	\$ 110.000	\$ 57.527
CL Intlk	Polo Ralph Lauren	1	USD 34,37	\$ 2.000	\$ 68.737	\$ 120.000	\$ 51.263
Cooper	Tommy Hilfiger	1	USD 21,87	\$ 2.000	\$ 43.742	\$ 100.000	\$ 56.258
Cooper	Tommy Hilfiger	1	USD 21,87	\$ 2.000	\$ 43.742	\$ 100.000	\$ 56.258
Cooper	Tommy Hilfiger	1	USD 21,87	\$ 2.000	\$ 43.742	\$ 100.000	\$ 56.258
Cooper	Tommy Hilfiger	1	USD 21,87	\$ 2.000	\$ 43.742	\$ 100.000	\$ 56.258
Cooper	Tommy Hilfiger	1	USD 21,87	\$ 2.000	\$ 43.742	\$ 100.000	\$ 56.258
Cooper	Tommy Hilfiger	1	USD 21,87	\$ 2.000	\$ 43.742	\$ 100.000	\$ 56.258

INVENTARIO DE ZAPATOS 2014							
Referencia o producto	Marca	Unidades compradas	Valor unitario de compra en Dólares con TX (7%)	TRM promedio	Valor unitario de compra en pesos	Precio unitario de venta en pesos	Ganancia o pérdida bruta
Cooper	Tommy Hilfiger	1	USD 21,87	\$ 2.000	\$ 43.742	\$ 100.000	\$ 56.258
Cooper	Tommy Hilfiger	1	USD 21,87	\$ 2.000	\$ 43.742	\$ 100.000	\$ 56.258
CrocBand	Crocs	1	USD 32,09	\$ 2.000	\$ 64.179	\$ 100.000	\$ 35.821
Linen Wedge	Crocs	1	USD 34,02	\$ 2.000	\$ 68.031	\$ 100.000	\$ 31.969
Miller	Tommy Hilfiger	1	USD 21,87	\$ 2.000	\$ 43.742	\$ 100.000	\$ 56.258
Sanrah	Crocs	1	USD 40,65	\$ 2.000	\$ 81.299	\$ 110.000	\$ 28.701
Webber	Tommy Hilfiger	1	USD 11,83	\$ 2.000	\$ 23.668	\$ 70.000	\$ 46.332
Webber	Tommy Hilfiger	1	USD 11,83	\$ 2.000	\$ 23.668	\$ 70.000	\$ 46.332
Webber	Tommy Hilfiger	1	USD 11,83	\$ 2.000	\$ 23.668	\$ 70.000	\$ 46.332
Webber	Tommy Hilfiger	1	USD 11,83	\$ 2.000	\$ 23.668	\$ 70.000	\$ 46.332
Webber	Tommy Hilfiger	1	USD 11,83	\$ 2.000	\$ 23.668	\$ 70.000	\$ 46.332
Webber	Tommy Hilfiger	1	USD 11,83	\$ 2.000	\$ 23.668	\$ 70.000	\$ 46.332
Webber	Tommy Hilfiger	1	USD 11,83	\$ 2.000	\$ 23.668	\$ 70.000	\$ 46.332
Webber	Tommy Hilfiger	1	USD 11,83	\$ 2.000	\$ 23.668	\$ 70.000	\$ 46.332
Webber	Tommy Hilfiger	1	USD 11,83	\$ 2.000	\$ 23.668	\$ 70.000	\$ 46.332

ANEXO 4: FICHAS TECNICAS DE LOS PRODUCTOS

FICHA TÉCNICA - DESARROLLO DE COLECCIÓN			
Temporada y Línea	PRIMAVERA-VERANO CLASSIC FIT	Talla	S - M - L
Diseñador	TOMMY HILFGER	Color de Acento	MULTICOLOR
Fecha	29-11-2014	Código	700254678
Género	MASCULINO	SEMA DE APROBACIÓN: 	
Descripción: Polo Tommy Hilfiger classic fit pique manga corta. Algodón suave, las líneas horizontales que combinan muy bien con el diseño de la prenda. Dos botones en el cuello y bordado del logo de Tommy Hilfiger en el pecho izquierdo.			
			
Calidad de Material	Algodón	OBSERVACIONES Este polo Tommy Hilfiger de ajuste estrecho esta confeccionado en piqué de algodón transpirable con un moderno estampado a rayas. - Entallado - Solapa y cuello de polo con cinta interior - Bajo irregular con pequeñas aberturas laterales.	
Título o prestación	100% algodón,		
Tipo de confección	100% Industrial		
Valor Agregado	Tejido de piqué de algodón		
Tipos de máquina	Recta, Remalladora Cerradora y Ojaladora.		
AVIOS: N/A			

FICHA TÉCNICA - DESARROLLO DE COLECCIÓN

Temporada y Línea	OTOÑO - INVIERNO NEWPORT SMALL	Talla	N/A
Diseñador	TOMMY HILFGER	Color de Acabado	NIETUCOLOR
Fecha	29-11-2011	Código	TMHATWWS03
Género	FEMENINO		

FIRMAS DE APROBACIÓN:


Descripción: El Newport Duffie es un bolso muy versátil. Acabado de nailon con asa para llevar al hombro y asas de gromen. El asa para llevar al hombro es extraíble. Bolsillos interiores de red con cremallera: uno grande y dos pequeños. Forro de rayas.



Calidad de Material	Poliéster	OBSERVACIONES
Título o prestación	100% Poliéster	
Tipo de confección	100% Industrial	
Valor Agregado	N/A	
Tipos de máquina	Recta, Remalladora Cerradora y Ojaladora.	

AVIOS: N/A

FICHA TÉCNICA - DESARROLLO DE COLECCIÓN

Temporada y Línea	OTOÑO - INVIERNO CLAIRE
Diseñador	TOMMY HILFGER
Fecha	29-11-2013
Género	FEMENINO

Talla	N/A
Color de Acento	ANTRACITO
Código	SW56027410

FECHA DE APROBACIÓN:



Descripción: Refinado bolso bandolera confeccionado en cuero de grava con una aplicación de cinta a rayas a lo largo del centro de la solapa.



Calidad de Material	Cuero	OBSERVACIONES
Título o prestación	80% cuero, 10% poliéster	
Tipo de confección	100% Industrial	
Valor Agregado	N/A	
Tipos de máquina	Recta, Remalladora Cerradora y Ojaladora.	

Correa para el hombro opcional.
Medallón de Tommy Hilfiger en la
cinta de lona, bandera esmaltada en
el lateral. Solapa asegurada mediante
corchete magnético. Forro interior
con bolsillo de cremallera

AVISO: N/A

FICHA TÉCNICA - DESARROLLO DE COLECCIÓN

Temporada y Línea	OTONO - INVIERNO 511	Talla	30-32-34-36
Diseñador	LIV STRAUSS	Color de Acanto	INDUSTRIAL
Fecha	29-11-2011	Código	065110341
Género	Masculino	SEMA DE APROBACION: 	

Descripción: Entre corte pitillo y recto, estos jeans Levi's 511 vaqueros slim fit se cortan cerca sin ser demasiado restringir. Delgado en todo el muslo y la pierna de apertura para una mirada larga y delgada.



Calidad de Material	Algodon	OBSERVACIONES
Título o prestación	88% algodón, 1% spandex	Slouchy en la parte superior, se encuentra por debajo de la cintura. Delgado a través de la pierna, cerca en el muslo y directo al tobillo.
Tipo de confección	100% Industrial	
Valor Agregado	N/A	
Tipos de máquina	Recta, Remalladora Cerradora y Ojaladora.	

AVISO: N/A

FICHA TÉCNICA - DESARROLLO DE COLECCIÓN

Temporada y Línea	OTOÑO - INVIERNO SOL	Talla	30-32-34-36
Diseñador	LEVI STRAUSS	Color de Acabado	ANTRACITO
Fecha	29-11-2013	Código	000010104
Género	Masculino		

FECHA DE APROBACIÓN:


Descripción: El 501 jean fit original, un ajuste que es directamente a través de la cadera con la firma de bota de exclusión séres.



Calidad de Material	Algodón	OBSERVACIONES Corte clasico, se sienta en la cintura, pierna recta.
Título o prestación	100% algodón	
Tipo de confección	100% Industrial	
Valor Agregado	N/A	
Tipos de máquina	Recta, Remalladora, Cerradora y Ojaladora.	

AVTOS: N/A

FICHA TÉCNICA - DESARROLLO DE COLECCIÓN

Temporada y Línea	OYONO - INVERNO CROCBAND	Talla	25-35-45-55-65
Diseñador	CROCS	Color de Acanto	BLUETRILOR
Fecha	29-11-2013	Código	11016
Género	Unisex	FIRMA DE APROBACIÓN: 	

Descripción: Zuecos Crocs Crocband Kids. Crocs Retro para los niños. Totalmente moldeado material Croslite para una amortiguación ligera. Banda entresuela deportiva inspirada en el estilo vulcanizado clásico. Correas en el talón para un ajuste seguro. Acepta Jibbitz.



Calidad de Material	Croslite	OBSERVACIONES
Título o prestación	100% Croslite	
Tipo de confección	100% Industrial	
Valor Agregado	Totalmente moldeado de material Croslite.	
Tipos de máquina	Recta	

Raya entresuela negra para un look deportivo. Puertos de ventilación para una mayor transpirabilidad. Amortiguación ligera y confort.

AVIOS: N/A

FICHA TÉCNICA - DESARROLLO DE COLECCIÓN

Temporada y	OTOÑO INVERNO	Talla	S-M
Línea	Zip Up	Color de	NEGRO
Diseñador	GIORGIO ARMANI	Acento	YVESKARI
Fecha	29-11-2014	Código	
Género	Masculino		

FIRMA DE APROBACIÓN:


Descripción: Es una chaqueta con cremallera abrochada. Es ligero considerando que es cuero. Hay dos bolsillos exteriores qué botón se sujetan.



OBSERVACIONES	
Calidad de Material	Cuero
Título o prestación	100% cuero
Tipo de confección	100% Industrial
Valor Agregado	N/A
Tipos de máquina	Recta, Remalladora Cerradora y Ojaladora.

AVTOS: N/A

FICHA TÉCNICA - DESARROLLO DE COLECCIÓN

Temporada y Línea:	OTONO INVIERNO Piquet Kent	Talla:	S-M
Diseñador:	TOMMY HILFGER	Color de Acanto:	A2111
Fecha:	29-11-2014	Código:	0007072074
Género:	Masculino		

SEMA DE APROBACION:

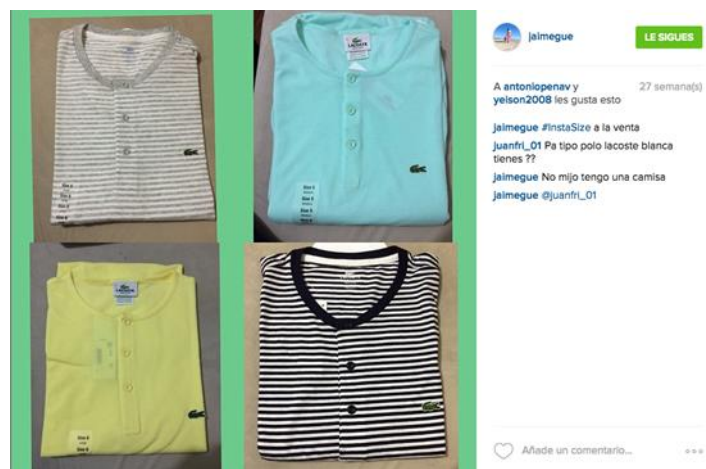
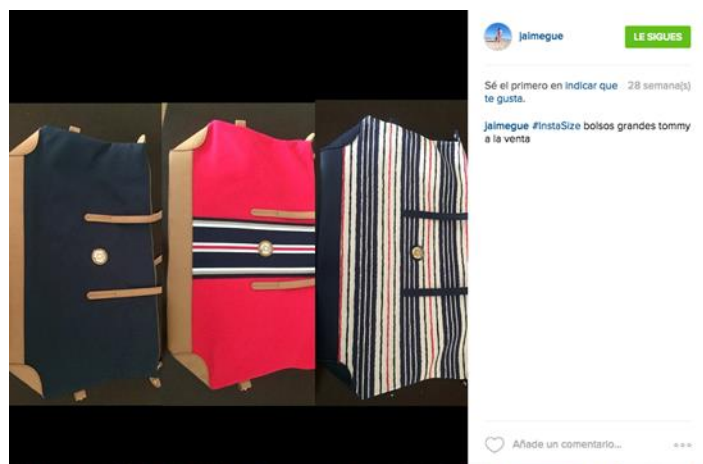

Descripción: Este blazer de piqué cruzado es una prenda muy practica y atemporal. Este modelo ligero y parcialmente forrado tiene un corte ideal para un look fantástico.



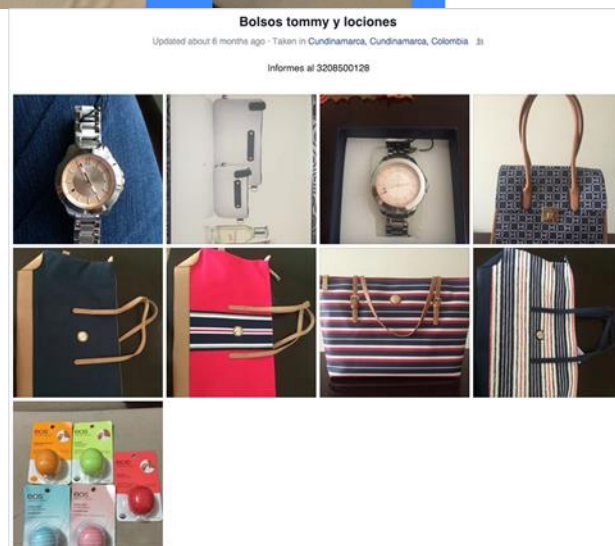
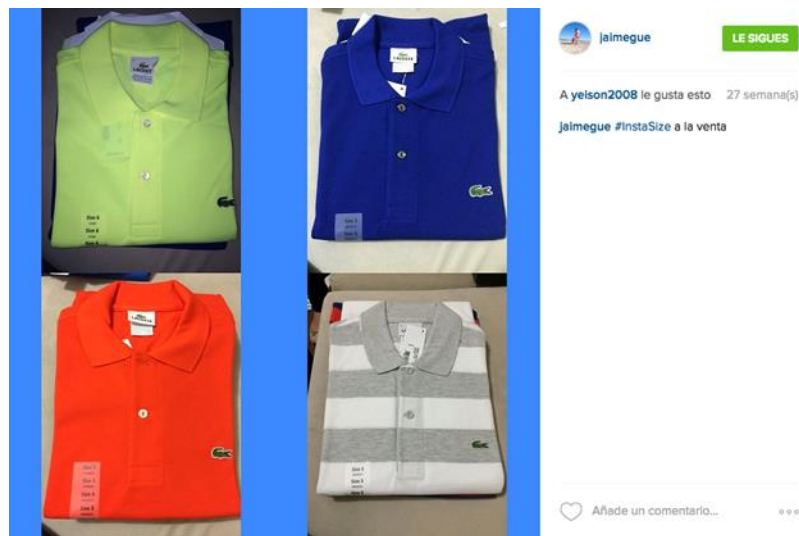
Calidad de Material	Algodon	OBSERVACIONES Corte recto, solapa cruzada. Bolsillos de parche abiertos a la altura de la cadera. Costuras repunteadas.
Título o prestación	100% Algodón	
Tipo de confección	100% Industrial	
Valor Agregado	N/A	
Tipos de máquina	Recta, Remalladora Cerradora y Ojaladora.	

AVIOS: N/A

ANEXO 5: EVIDENCIAS DE COMERCIALIZACIÓN POR PAGINAS WEB







Ropa tommy a la venta

Updated about 6 months ago · Taken in Cundinamarca, Cundinamarca, Colombia · 31

Informes al 3208400128



Ropa lacoste a la venta

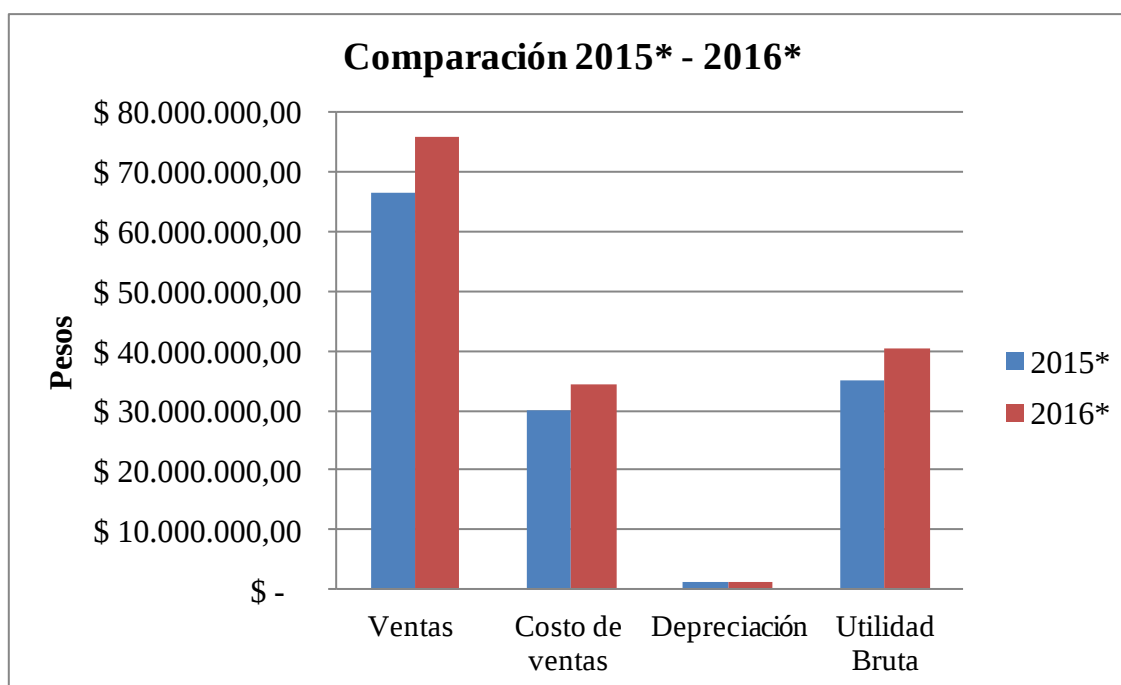
Updated about 6 months ago · Taken in Cundinamarca, Cundinamarca, Colombia · 31

Informes al 3208400128

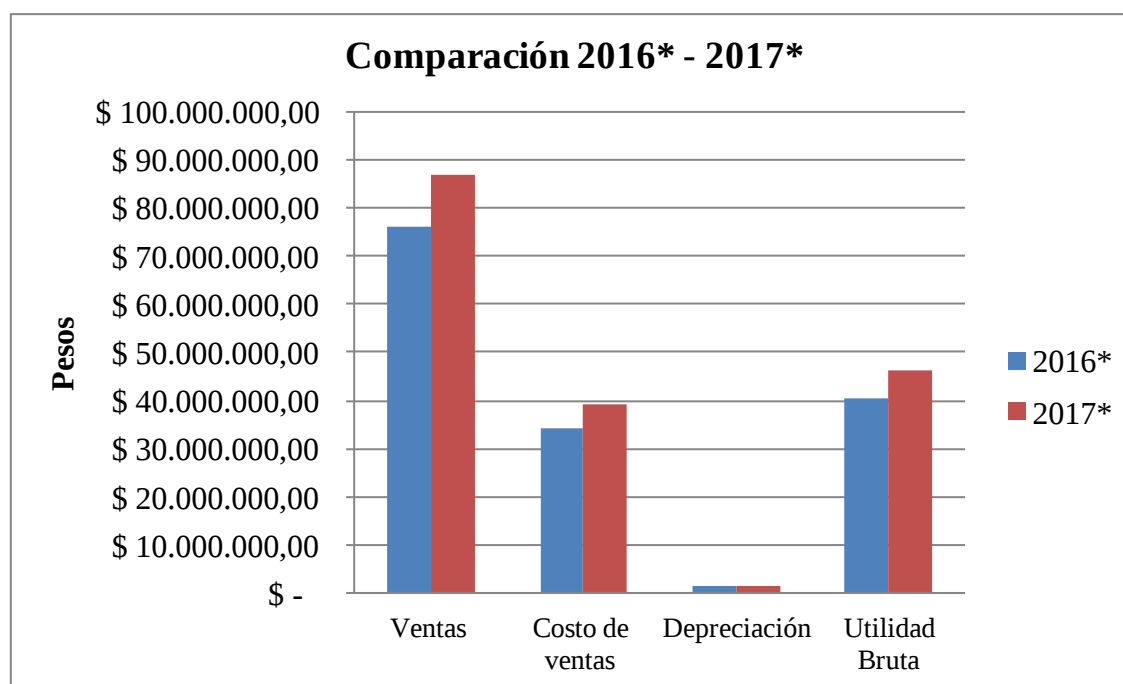


ANEXO 6: ANÁLISIS HORIZONTAL

	2015*	2016*	Análisis horizontal año 2 con año 3
Ventas	\$ 66.419.496,00	\$ 75.983.903,42	14,40%
Costo de ventas	\$ 30.011.696,00	\$ 34.333.380,22	14,40%
Depreciación	\$ 1.297.920,00	\$ 1.349.836,80	4,00%
Utilidad Bruta	\$ 35.109.880,00	\$ 40.300.686,40	14,78%
Gasto de Ventas	\$ 5.616.000,00	\$ 5.840.640,00	4,00%
Gastos de Administracion	\$ 24.767.600,00	\$ 25.758.304,00	4,00%
Provisiones	\$ 17.417,70	\$ 19.925,85	14,40%
Utilidad Operativa	\$ 4.708.862,30	\$ 8.681.816,55	84,37%
Otros egresos: Intereses Financieros	\$ 311.596,58	\$ 155.798,29	-50,00%
Utilidad antes de impuestos	\$ 4.356.945,72	\$ 8.427.826,96	93,43%
Impuesto de renta (25%)	\$ 1.089.236,43	\$ 2.106.956,74	93,43%
Utilidad antes de CREE	\$ 3.267.709,29	\$ 6.320.870,22	93,43%
CREE 9%	\$ 294.093,84	\$ 568.878,32	93,43%
Utilidad Neta Final	\$ 2.973.615,46	\$ 5.751.991,90	93,43%



	2016*	2017*	Análisis horizontal año 3 con año 4
Ventas	\$ 75.983.903,42	\$ 86.925.585,52	14,40%
Costo de ventas	\$ 34.333.380,22	\$ 39.277.386,98	14,40%
Depreciación	\$ 1.349.836,80	\$ 1.403.830,27	4,00%
Utilidad Bruta	\$ 40.300.686,40	\$ 46.244.368,27	14,75%
Gasto de Ventas	\$ 5.840.640,00	\$ 6.074.265,60	4,00%
Gastos de Administracion	\$ 25.758.304,00	\$ 26.788.636,16	4,00%
Provisiones	\$ 19.925,85	\$ 22.795,17	14,40%
Utilidad Operativa	\$ 8.681.816,55	\$ 13.358.671,34	53,87%
Otros egresos: Intereses Financieros	\$ 155.798,29	\$ -	-100,00%
Utilidad antes de impuestos	\$ 8.427.826,96	\$ 13.147.362,39	56,00%
Impuesto de renta (25%)	\$ 2.106.956,74	\$ 3.286.840,60	56,00%
Utilidad antes de CREE	\$ 6.320.870,22	\$ 9.860.521,79	56,00%
CREE 9%	\$ 568.878,32	\$ 887.446,96	56,00%
Utilidad Neta Final	\$ 5.751.991,90	\$ 8.973.074,83	56,00%



	2017*	2018*	Análisis horizontal año 4 con año 5
Ventas	\$ 86.925.585,52	\$ 99.442.869,83	14,40%
Costo de ventas	\$ 39.277.386,98	\$ 44.933.330,70	14,40%
Depreciación	\$ 1.403.830,27	\$ 1.459.983,48	4,00%
Utilidad Bruta	\$ 46.244.368,27	\$ 53.049.555,65	14,72%
Gasto de Ventas	\$ 6.074.265,60	\$ 6.317.236,22	4,00%
Gastos de Administracion	\$ 26.788.636,16	\$ 27.860.181,61	4,00%
Provisiones	\$ 22.795,17	\$ 26.077,68	14,40%
Utilidad Operativa	\$ 13.358.671,34	\$ 18.846.060,14	41,08%
Otros egresos: Intereses Financieros	\$ -	\$ -	
Utilidad antes de impuestos	\$ 13.147.362,39	\$ 18.456.500,05	40,38%
Impuesto de renta (25%)	\$ 3.286.840,60	\$ 4.614.125,01	40,38%
Utilidad antes de CREE	\$ 9.860.521,79	\$ 13.842.375,04	40,38%
CREE 9%	\$ 887.446,96	\$ 1.245.813,75	40,38%
Utilidad Neta Final	\$ 8.973.074,83	\$ 12.596.561,29	40,38%

