

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE LA EMPRESA CAMILA_
_STORE29, UBICADA EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ.**

HEIDY CAMILA RODRÍGUEZ ANZOLA

Universidad Santo Tomás
Facultad de Ingeniería Industrial
Programa de Ingeniería Industrial
Opción de Grado I
Bogotá D.C.
2023

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE LA EMPRESA CAMILA_
_STORE29, UBICADA EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ.**

HEIDY CAMILA RODRÍGUEZ ANZOLA

Trabajo de grado para optar al título de Ingeniero Industrial.

Director Nelson Yepes

Universidad Santo Tomás
Facultad de Ingeniería Industrial
Programa de Ingeniería Industrial
Opción de Grado I
Bogotá D.C.
2023

CONTENIDO

1.	Resumen	11
2.	Abstract.....	12
3.	Nombre de la Empresa y la Actividad Económica.....	13
4.	Introducción	14
5.	Descripción de la oportunidad de negocio identificada	15
6.	Lienzo CANVAS	16
7.	Alcance o delimitación.....	21
8.	Estudio de mercado.....	22
8.1.	Estudio Macroeconómico	22
8.1.1.	Balanza comercial relativa	22
8.1.2.	Tasa de apertura exportadora.....	24
8.1.3.	Tasa de penetración de las importaciones	25
8.1.4.	Consumo Aparente	27
8.1.5.	Consumo Aparente per cápita	27
8.2.	Estudio Microeconómico	28
8.2.1.	Liquidez.....	28
8.2.2.	Apalancamiento financiero	30
8.2.3.	Rentabilidad	34
8.3.	Análisis de la Cadena Productiva.....	39
8.4.	Indicadores de la industria	40
8.4.1.	Empleo	40
8.4.2.	Producción bruta	41
8.4.3.	Consumo intermedio	42
8.4.4.	Valor agregado.....	43
8.4.5.	Nivel de activos	44
8.4.6.	Número de establecimientos.....	44
8.4.7.	Energía Eléctrica Consumida.....	45
8.5.	Descripción del producto/servicio.....	47
8.5.1.	Innovación del producto	51
8.5.2.	Nivel de aceptación de la innovación.....	55
8.6.	Análisis del sector industrial	60
8.7.	Definición y análisis del mercado objetivo.....	65

8.7.1.	Mix Marketing	66
8.7.2.	Plan de Acción de Ventas	66
8.7.3.	Presupuesto de gastos	73
8.7.4.	Mercado objetivo	75
8.7.5.	Mercado meta	76
8.7.6.	Políticas de precios	77
8.8.	Análisis de la competencia	77
8.9.	Análisis de canales de distribución	81
8.10.	Definición y análisis de estrategias de precio	83
8.11.	Definición y análisis de estrategias de comunicación.....	84
8.12.	Pronóstico de la demanda	86
8.13.	Presupuesto de las estrategias definidas anteriormente.....	87
9.	Estudio técnico	89
9.1.	Análisis de proveedores y MP	89
9.2.	Estudio de requerimientos de Maquinaria, Equipo y Tecnología	90
9.3.	Descripción del proceso productivo o del servicio	91
9.4.	Diseño y análisis de capacidad de producción	94
9.5.	Diseño y análisis de planta.....	95
9.6.	Plan de producción.....	96
9.7.	Costeo de la producción.....	97
10.	Estudio Organizacional	98
10.1.	Estructura Legal-Jurídica	98
10.2.	Planeación Estratégica	98
10.2.1.	Misión	98
10.2.2.	Visión	98
10.2.3.	Objetivos Estratégicos a corto y mediano plazo.....	98
10.3.	Estructura Orgánica y Requerimientos de Personal.....	99
10.3.1.	Caracterización de procesos	99
10.3.2.	Inventario de Procesos	103
10.4.	Estructura organizacional	104
10.4.1.	Lista de Cargos y Ocupaciones.....	104
10.4.2.	Lista de Cargos Iniciales	106
10.4.3.	Matriz de Responsabilidades	107
10.4.4.	Manual de Funciones	108

10.5.	Análisis de Costos y Gastos Administrativos.....	111
11.	Estudio Financiero	112
11.1.	Análisis de la Inversión	112
11.2.	Presupuesto de Ingresos.....	113
11.3.	Presupuesto de Egresos	115
11.4.	Presupuesto de Efectivo.....	118
11.5.	Balance General	120
11.6.	Estado de Resultados.....	122
11.7.	Indicadores y Evaluación Financiera	124
12.	Análisis de Impactos	126
12.1.	Impactos Económicos.....	126
12.2.	Impactos Sociales.....	128
12.3.	Impactos Ambientales	129
13.	Conclusiones	131
14.	Evidencia de Puesta en Marcha	134
15.	Bibliografía	141

LISTA DE IMÁGENES

Imagen 1. Propuesta de valor.....	16
Imagen 2. Segmentos del lado del cliente.....	17
Imagen 3. Segmento de socios y aliados.	18
Imagen 4. Componente de costos.....	19
Imagen 5. fuentes de ingreso	19
Imagen 6. Modelo Canvas.....	20
Imagen 7. Análisis del sector.....	63
Imágen 8. Buyer Persona	75
Imágen 9. Cuenta en Instagram @Camila__store29	134
Imágen 10. Cuenta en Facebook @Camila__Store29	135
Imágen 11. Primeras entregas con domicilios propios	136
Imágen 12. Testimonios de clientes recibiendo sus pedidos	137
Imágen 13. Diseño No. 1 de bolsos.....	138
Imágen 14. Diseño No. 2 de bolsos.....	139
Imágen 15. Diseño No. 3 de bolsos.....	139
Imágen 16. Diseño No. 4 de bolsos.....	140

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. BCR.....	23
Gráfico 2. Tasa de apertura exportadora.....	25
Gráfico 3. Tasa de penetración de importaciones.....	26
Gráfico 4. Razón corriente.....	29
Gráfico 5. Prueba ácida.....	30
Gráfico 6. Nivel de endeudamiento.....	31
Gráfico 7. Endeudamiento de corto plazo.....	32
Gráfico 8. Endeudamiento de largo plazo.....	33
Gráfico 9. Leverage de corto plazo.....	34
Gráfico 10. Rentabilidad del activo.....	35
Gráfico 11. Rentabilidad del patrimonio.....	36
Gráfico 12. Margen bruto.....	37
Gráfico 13. Margen operacional.....	38
Gráfico 14. Margen neto.....	39
Gráfico 15. Empleo Nacional Histórico.....	41
Gráfico 16. Producción Bruta Nacional Histórico.....	42
Gráfico 17. Consumo intermedio nacional Histórico.....	43
Gráfico 18. Valor Agregado Nacional Histórico.....	44
Gráfico 19. Número de establecimientos.....	45
Gráfico 20. Energía eléctrica consumida.....	46
Gráfico 21. Proyección de la demanda por producto.....	87
Gráfico 22. Presupuesto de estrategias anuales.....	88

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Productos Trajes de baño.	47
Ilustración 2. Productos Camisas.	48
Ilustración 3. Productos camisas y pantalones.	48
Ilustración 4. Productos gorras.	49
Ilustración 5. Productos blusas dama.	49
Ilustración 6. Productos sudaderas.	50
Ilustración 7. Productos sostenibles con enfoque de innovación bajo economía circular.	50
Ilustración 8. Lienzo de propuesta de valor.	52
Ilustración 9. Modelo de encaje.	53
Ilustración 10. SCAMPER.	54
Ilustración 11. Pregunta 27.	56
Ilustración 12. Pregunta 26.	57
Ilustración 13. Pregunta 28.	58
Ilustración 14. Matriz QFD.	59
Ilustración 15. Chicasbonitastienda.	79
Ilustración 16. Boutiquerochi.	80
Ilustración 17. Clementinafashion.	80
Ilustración 18. Camila__Store29.	81
Ilustración 19. Proceso de compras.	91
Ilustración 20. Proceso de almacenaje.	92
Ilustración 21. Proceso de ventas.	93
Ilustración 22. Subproceso de entrega al cliente.	93
Ilustración 23. Proceso de marketing.	94
Ilustración 24. Planta física (bodega y local comercial) de Camila__Store29.	95
Ilustración 25. Plan de producción mes a mes 2023 x producto.	96
Ilustración 26. Costos totales 2023 x producto.	97
Ilustración 27. Mapa general de los procesos de la empresa.	99
Ilustración 28. Estructura Organizacional General de la Empresa.	104
Ilustración 29. Estructura del Área Administrativa.	105
Ilustración 30. Estructura del Área de Marketing.	105
Ilustración 31. Estructura del Área de Operaciones.	106
Ilustración 32. Peso de residuos utilizados para la elaboración de prendas.	129

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. BCR.	23
Tabla 2. Tasa de apertura exportadora.	25
Tabla 3. Tasa de penetración de importaciones.	26
Tabla 4. Consumo aparente.	27
Tabla 5. Consumo aparente per cápita.	27
Tabla 6. Razón corriente	28
Tabla 7. Prueba ácida.	29
Tabla 8. Nivel de endeudamiento.	30
Tabla 9. Endeudamiento de corto plazo.	31
Tabla 10. Endeudamiento de largo plazo.	32
Tabla 11. Leverage a corto plazo.	33
Tabla 12. Rentabilidad del activo.	34
Tabla 13. Rentabilidad del patrimonio.	35
Tabla 14. Margen bruto.	36
Tabla 15. Margen operacional.	37
Tabla 16. Margen neto.	38
Tabla 17. Indicadores	40
Tabla 18. Indicadores de la industria manufacturera según actualización de [24] a EAM 2021.	47
Tabla 19. 5FP Cuantitativo.	65
Tabla 20. Mix marketing	66
Tabla 21. Plan de acción 1.	67
Tabla 22. Plan de acción 2.	67
Tabla 23. Plan de acción 3.	68
Tabla 24. Plan de acción 4.	69
Tabla 25. Plan de acción 5.	69
Tabla 26. Plan de acción 6.	70
Tabla 27. Plan de acción 7.	70
Tabla 28. Plan de acción 8.	71
Tabla 29. Plan de acción 9.	71
Tabla 30. Plan de acción 10.	72
Tabla 31. Gastos Anuales	73
Tabla 32. Proyección de gastos mensuales	74
Tabla 33. Mercado meta.	77
Tabla 34. MPC.	78
Tabla 35. Costos del producto.	84
Tabla 36. Total precios esperados.	84
Tabla 37. Estrategias de comunicación.	85
Tabla 38. Proyección de la demanda anual.	86
Tabla 39. Proveedores	89
Tabla 40. Maquinaria, Equipo, Tecnología y servicios requeridos.	90
Tabla 41. Análisis de capacidad de producción	94
Tabla 42. Actividades del Proceso de Gestión de Proveedores.	100
Tabla 43. Actividades del Proceso de Gestión de Clientes y Ventas	101

Tabla 44. Actividades del Proceso de Marketing.....	101
Tabla 45. Actividades del Proceso de Administración General.....	102
Tabla 46. Actividades del Proceso de Finanzas.....	103
Tabla 47. Inventario de Procesos por Área.....	103
Tabla 48. Matriz de Responsabilidades por Cargo.....	107
Tabla 49. Costos y Gastos que Representan los Cargos Considerados.....	111
Tabla 50. Inversión.....	112
Tabla 51. Presupuesto de ingresos.....	113
Tabla 52. Costos totales anuales- Camisas.....	115
Tabla 53. Costos totales anuales- Sudaderas.....	115
Tabla 54. Costos totales anuales- Gorros.....	115
Tabla 55. Costos totales anuales- Conjuntos.....	115
Tabla 56. Costos totales anuales- Bolsos.....	115
Tabla 57. Gastos administrativos.....	116
Tabla 58. Gastos de ventas.....	116
Tabla 59. Costos y gastos fijos.....	117
Tabla 60. Presupuesto mezcla de mercadeo.....	117
Tabla 61. Flujo de caja.....	118
Tabla 62. Balance General.....	120
Tabla 63. Balance General.....	122
Tabla 64. Indicadores.....	124

1. RESUMEN

El presente proyecto tiene por objetivo diseñar el plan de negocio para la creación de la empresa Camila__Store29 en la ciudad de Bogotá D.C. Para ello, se ha hecho uso de metodologías de tipo cualitativo tales como el análisis de fuentes de información relacionadas con el sector al que pertenece el negocio, el análisis de los competidores y del cliente potencial y la generación del lienzo Canvas; así mismo, se han utilizado herramientas cuantitativas como el análisis de la competencia bajo metodología MPC, el análisis del sector bajo el modelo de las fuerzas de Porter y la proyección de costos de la operación del negocio. Como resultado se ha obtenido el plan de negocio para la empresa Camila__Store29 con un enfoque de innovación en producto y servicio a partir de la comercialización de prendas de vestir y accesorios para mujeres jóvenes de estratos 2 a 5, cuyos productos son fabricados por productores locales con esquemas de producción sostenible y sustentable, dentro de la que se ofertan prendas realizadas con materiales reciclables o que se regresaron a su ciclo productivo textil.

2. ABSTRACT

This project aims to design the business plan for the creation of the Camila__Store29 company in the city of Bogotá D.C. To this end, qualitative methodologies have been used, such as the analysis of sources of information related to the sector to which the business belongs, the analysis of competitors and potential customers and the generation of the canvas; Likewise, quantitative tools have been used such as the analysis of the competition under MPC methodology, the analysis of the sector under the Porter forces model, and the projection of costs of the operation of the business. As a result, the business plan for the company has been obtained Camila__Store29 with a focus on innovation in product and service from the commercialization of clothing and accessories for young women from strata 2 to 5, whose products are manufactured by local producers with sustainable and sustainable production schemes, within which garments made with recyclable materials or that returned to their textile production cycle are offered.

3. NOMBRE DE LA EMPRESA Y LA ACTIVIDAD ECONÓMICA

Camila__store29 es un emprendimiento dedicado al comercio de prendas de vestir en la ciudad de Bogotá D.C. Su actividad económica se centra exclusivamente en la comercialización de productos textiles tales como trajes de baño, camisas, jeans, blusas, conjuntos, pantalones, gorras, buzos, sudaderas y bolsos con un componente innovador basado en economía circular. Actualmente, cuenta con su línea de e – commerce a partir de la cuenta oficial de Instagram, en la que oferta sus productos a otras zonas de la ciudad. Teniendo en cuenta la actividad económica de Camila__store29, el código CIIU correspondiente para este negocio es el 4782, que, de acuerdo con [1] incluye el comercio al por menor de productos textiles, prendas de vestir y calzado, en puestos de venta y mercados.

4. INTRODUCCIÓN

En la época actual, el emprendimiento es una actividad que ha tomado gran relevancia debido a que cada vez son más las personas que desean crear un negocio propio, además, el entorno exige adaptaciones e integraciones novedosas para que los productos satisfagan necesidades con experiencias de usuario incluidas. La ropa es un mercado muy amplio y versátil que ofrece grandes oportunidades de negocio, especialmente en el mercado de prendas de vestir para mujeres. Por esta razón, el presente proyecto tiene como objetivo diseñar un plan de negocio para la creación de una empresa que comercializa prendas de vestir y accesorios para dama en Bogotá, a fin de que la empresa logre un mayor posicionamiento en el mercado gracias a la calidad y originalidad de sus productos, así como por sus innovaciones con un enfoque de sostenibilidad.

La primera etapa de este proyecto es el estudio de la oportunidad de negocio, el cual se llevó a cabo para determinar si hay una necesidad existente y un mercado potencial que permita el crecimiento y la rentabilidad de la empresa. El análisis de los resultados permitió determinar que existe una demanda insatisfecha de ropa para dama en la región y que los productos que se ofrecen cuentan con un gran potencial de venta. Así mismo, se realizó la elaboración del modelo Canvas de [2], el cual permitió definir los recursos, actividades, valor ofrecido y segmento de clientes que permitirán llevar a cabo el negocio. Se determinó que se trabaja bajo un modelo de venta directa y que se tienen proveedores de alta calidad con diseños originales que permiten la diferenciación de la competencia.

En cuanto al alcance y delimitación del proyecto, se establece que se comercializa ropa para dama exclusivamente y que se enfoca en un segmento de mercado específico que son mujeres jóvenes y adultas que buscan productos de alta calidad con diseño original. El estudio de mercado permitió identificar la competencia, así como las características del mercado meta y las estrategias comerciales a desplegar. Finalmente, el estudio técnico permitió determinar aspectos logísticos, de infraestructura, de capacidad y de producción necesarios para la operación del negocio. Se establece que se cuenta con proveedores de calidad y con personal altamente capacitado para la distribución de los productos, así como con la maquinaria y equipo necesaria para operar.

En resumen, el proyecto de emprendimiento tiene como objetivo crear una empresa comercializadora de ropa para dama que logre posicionarse en el mercado gracias a la calidad, innovación, sostenibilidad y originalidad de sus productos. Se lleva a cabo bajo un modelo de venta directa y se utilizan materiales de alta calidad y diseños originales que aumentan su valor agregado. Así mismo, se han encontrado oportunidades de innovación no solo en el producto, sino en la estrategia de mercadotecnia a utilizar para la captación de clientes potenciales.

5. DESCRIPCIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO IDENTIFICADA

A nivel Latinoamérica la industria textil es de las más fuertes de la economía regional; según manifiesta [3] en el caso colombiano se generan alrededor de un millón de empleos directos e indirectos y son Bogotá y Medellín las ciudades con mayor capacidad operativa en este sector. En materia de oportunidad, el presidente de Inexmoda en los últimos meses ha manifestado que además de la capacidad actual de Colombia en este sector, también existen grandes oportunidades en materia de exportación, esto, gracias a que Colombia naturalmente cuenta con factores competitivos tales como la tradición textil, los aliados públicos y privados, la ubicación estratégica, la oferta diversificada y con diseños vanguardistas, la adaptabilidad y rapidez de respuesta y los acuerdos comerciales existentes con otras naciones [3].

Por otro lado, desde un enfoque ambiental se ha encontrado que el sector es el segundo mayor contaminante en el mundo según [4]. Por tanto, es importante generar iniciativas de sostenibilidad desde la innovación en el entorno textil desde la producción hasta la comercialización, para Colombia, se requiere de la producción con materiales sostenibles provenientes de origen animal, orgánico, vegetal, e incluso, proveniente de cannabis (este último particularmente para el sector calzado). Con la implementación de estrategias de sostenibilidad, [4] expresa que para 2026, es posible que el mercado alcance los 4280 MM USD a nivel mundial.

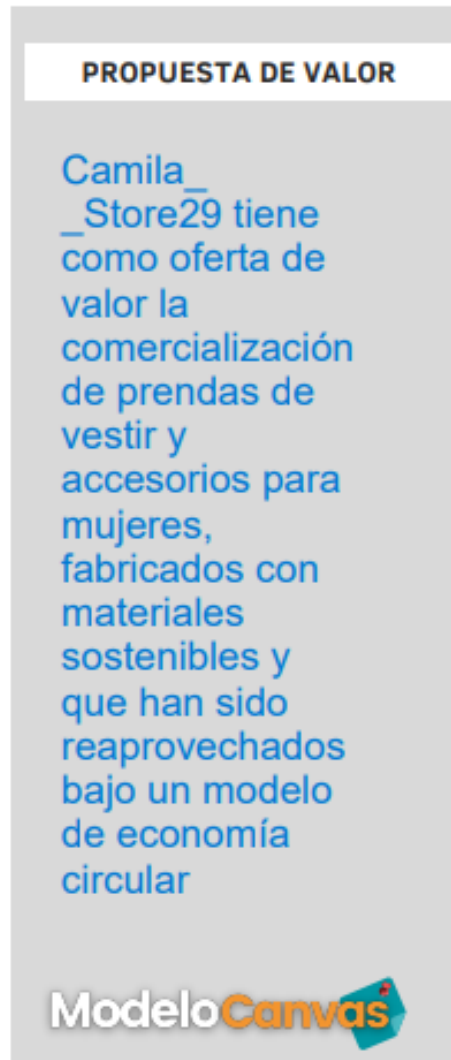
Teniendo en cuenta los datos anteriores, particularmente relacionados con la oportunidad de exportación y el nivel mundial de crecimiento frente a la producción sostenible en términos económicos, [5] expresa que el e – commerce cuenta con tendencias aceleradas de crecimiento y en el sector textil, es una tendencia que las ventas se estén generando en su mayoría por medios digitales, otorgando la posibilidad de aperturar ventas en Bogotá mediante canales digitales.

Por lo anterior, se identifica una oportunidad de negocio en el sector, particularmente que no se está atendiendo en la región, y que tiene que ver con la necesidad de producir textiles de forma innovadora, sostenible y con bajo impacto ambiental, que se apalanque de medios digitales para su comercialización. En este sentido, surge una oportunidad de negocio para Camila_ _Store29, para potencializar la comercialización de productos sostenibles en línea, en articulación con productores locales que trabajan con materias primas eco amigables, sostenibles y con componente reciclable o de economía circular. Así mismo, surge la oportunidad de negocio para la expansión del área de influencia actual de la empresa en miras a lograr convertirse en exportador de productos textiles hacia países de Norte América, Europa y Asia, y lograr a nivel país una cobertura del 100% apalancada de herramientas de comercio electrónico y marketing digital fuertes.

6. LIENZO CANVAS

A continuación, se presenta el lienzo Canvas de Camila__Store29, realizado a partir de los contenidos de [2] en su libro *Generación de modelos de negocio*. Así como también se entrega la explicación detallada de cada uno de los elementos que componen el lienzo desde la perspectiva de la propuesta de valor, el target y los aliados del negocio.

Imagen 1. Propuesta de valor



Fuente: Elaboración propia en la plantilla de [6]

Para el primer recuadro del modelo Canvas, se ha identificado que la propuesta de valor es la comercialización de prendas de vestir que cuentan con un enfoque de sostenibilidad, al ser prendas y accesorios fabricados con materiales sostenibles o reciclados para ser regresados al ciclo productivo en forma de productos diferentes a los inicialmente diseñados. Es el caso de los bolsos que actualmente se están vendiendo, que son fabricados con telas reutilizadas de otras prendas.

Imagen 2. Segmentos del lado del cliente.



Fuente: Elaboración propia en la plantilla de [6].

La relación con los clientes de Camila__Store29 es un modelo de venta directa o B2C (Business to consumer) en el que no hay más intermediarios para llegar al consumidor final del producto. Los canales de contacto son el local ubicado en la ciudad de Bogotá, el sitio de Instagram y el WhatsApp, teniendo así un mix entre medios físicos y digitales. Por su parte, el segmento de clientes es femenino, con edades entre 25 y 40 años con un poder adquisitivo aceptable, que permita que puedan comprar productos de este tipo, con necesidades de vestir a la vanguardia pero que también se preocupan por la sostenibilidad del planeta y la huella que deja el uso de prendas de vestir fabricadas de forma tradicional.

Imagen 3. Segmento de socios y aliados.

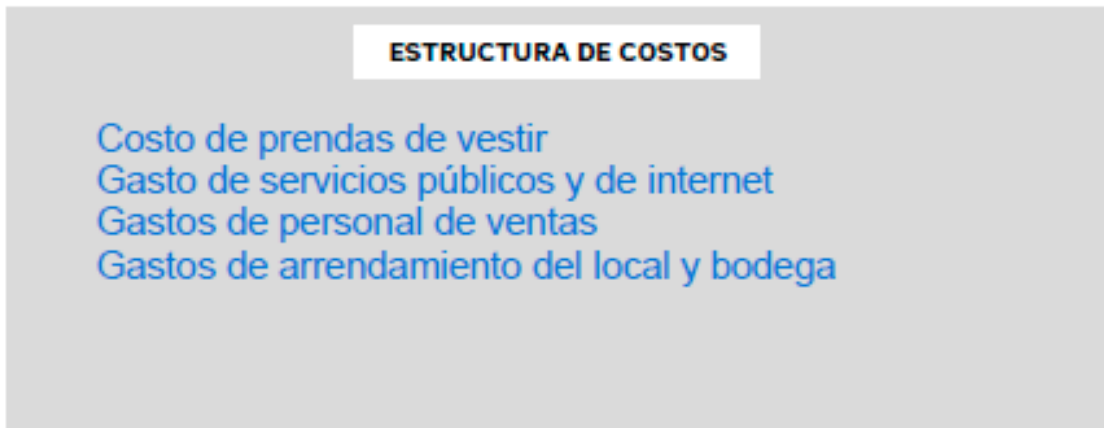


Fuente: Elaboración propia en la plantilla de [6].

En el caso de Camila_ _Store29, los socios clave principales son las empresas fabricantes de los productos que comercializa, con los que es importante contar con un relacionamiento óptimo y en busca de decisiones gana – gana para ambas partes. Así mismo, al tener un componente digital es importante contar con operadores logísticos como empresas de domicilios para Bogotá. También, es importante contar con los servicios públicos básicos y con internet en la locación física de la empresa.

Los recursos clave principales para la operación diaria son el espacio físico, el mobiliario necesario para el almacenaje de las prendas y para la atención en el local, (vestidores, mostrador, espejos, computadora y celular), el capital para la operación, y el talento humano necesario para atender a los clientes.

Imagen 4. Componente de costos.



Fuente: Elaboración propia en la plantilla de [6].

Los costos de operación de Camila__Store29 corresponden al valor de las prendas de vestir, en este caso no se cuenta con otro tipo de costos indirectos ya que no es una empresa productora sino netamente comercializadora. Por su parte, la estructura se compone de gastos de servicios, arriendo y pago de personal de ventas.

Imagen 5. fuentes de ingreso



Fuente: Elaboración propia en la plantilla de [6].

Para esta empresa, la única fuente de ingreso es la venta de las prendas y accesorios a su cliente objetivo, sea por medio de la venta en el local o por redes sociales.

Como se observa en la imagen 6, Camila__Store29 cuenta con un esquema de negocio sencillo y viable, en el que se tienen las claridades de quienes son los aliados y los clientes con los que se trabaja y cuáles son los costos en los que se incurre para operar, con el fin de obtener los ingresos esperados.

Imagen 6. Modelo Canvas.

PLANTILLA MODELO CANVAS

modelo-canvas.com

Fuente: Elaboración propia en la plantilla de [6].

7. ALCANCE O DELIMITACIÓN

El proyecto para la creación de Camila__Store29 se ubica espacialmente en la ciudad de Bogotá D.C., temporalmente se pretende su creación durante 2023. El proyecto de empresa se enfoca en solo comercialización de productos textiles para dama.

Ya se cuenta con una operación inicial por medios físicos y digitales, pero no cuenta con el enfoque de innovación y sostenibilidad que se pretende en este proyecto. El alcance de este se enfoca en el diseño del plan de negocio para la potenciación del pequeño emprendimiento existente, para su creación y consolidación como empresa sostenible e innovadora en la ciudad y con posibilidad de expandir su operación a nivel nacional por medio de comercio electrónico.

En ese orden, se detalla el alcance y las delimitaciones así:

- Delimitación temporal: 2023.
- Delimitación espacial: Bogotá D.C.
- Delimitación comercial: Solo comercialización de productos en la ciudad inicialmente, con proyecciones para expansión a nivel nacional.
- Alcance: diseño del plan de negocio para la consolidación de Camila__Store29 como empresa sostenible e innovadora.

8. ESTUDIO DE MERCADO

A continuación, se presenta el estudio realizado para identificar la viabilidad de mercado para la creación de Camila__Store29 en la ciudad de Bogotá durante 2023.

Para ello, se inicia con un estudio sectorial compuesto por un análisis macroeconómico y microeconómico, luego, procede a detallar el producto bajo un factor diferenciador, analizar el sector, determinar el cliente objetivo bajo método de buyer persona, y posteriormente, identifica los segmentos de mercado meta, realiza un análisis de la competencia y se identifican las estrategias de distribución y de mercado para lograr un posicionamiento óptimo.

Para el desarrollo del estudio macroeconómico se ha tomado como referente la industria manufacturera desde el sector de confección textil, asociada al CIIU 1410. Si bien, el CIIU de Camila__Store29 es el CIIU 4782 al ser comercializador de prendas de vestir y calzado en puestos de venta y mercados, a la luz del análisis macroeconómico la industria relacionada es la de confección textil y sus datos macroeconómicos son pertinentes para identificar el comportamiento del sector y la viabilidad de operar en este mercado.

8.1. ESTUDIO MACROECONÓMICO

La primera parte del estudio de mercado se compone del estudio macroeconómico que contiene el análisis de los factores de competitividad correspondientes a la Balanza Comercial Relativa (BCR), la tasa de apertura exportadora y la tasa de penetración de las importaciones, así como el consumo aparente. Estos indicadores macroeconómicos permiten tener una visualización del estado de ventaja competitiva del país frente a una actividad propia y un producto determinado. En este caso, en lo referente a productos textiles de Camila__Store29. A continuación, se presentan los resultados de los cálculos de los indicadores:

8.1.1. Balanza comercial relativa

El sector en el que ejerce sus actividades la tienda Camila__Store29 es en el de comercio al por menor de productos textiles, prendas de vestir y calzado, el cual se encuentra codificado con el código CIIU 4782; sin embargo para este sector en particular no se encontraron datos en las diversas bases de datos consultadas (Legis Comex, Departamento Nacional de Planeación, DANE) bajo codificación por CIIU, por lo cual se tomó la información de la balanza comercial relativa del sector de otras industrias manufactureras dado que este es el sector al que particularmente le apunta el tipo de producto que oferta y que, en suma, a la luz de la data disponible en fuentes como el [9], son valores más representativos que la actividad de comercio al por menor, que suele agruparse estadísticamente en la clasificación “otros”.

El indicador de BCR, es un indicador que permite medir la tendencia importadora o exportadora de un país y un producto determinado, y viene dado por la siguiente fórmula:

$$\text{BCR} = \frac{(X-M)}{(X+M)}$$

Dónde

X = Exportaciones,

M = Importaciones.

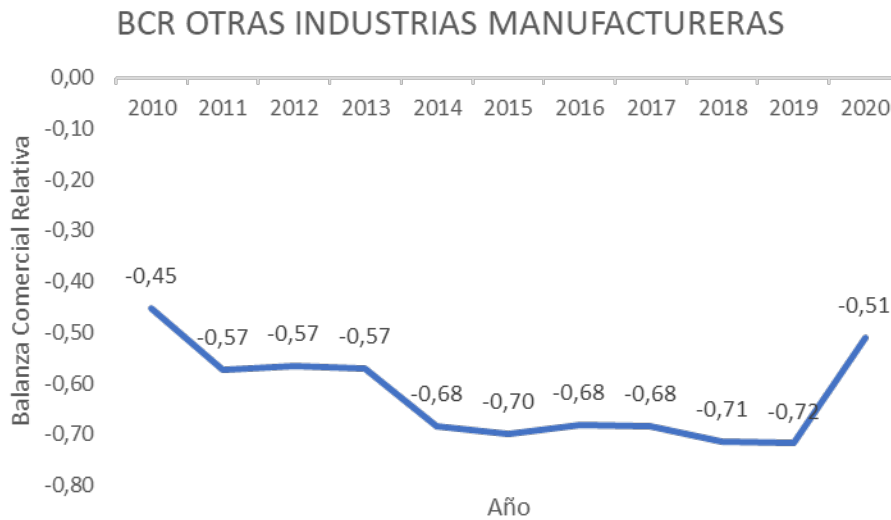
Una vez consolidada la información para los años 2010 a 2020 (data histórica disponible en [9]) se obtuvieron los siguientes datos:

Tabla 1. BCR.

Otras industrias manufactureras		
Balanza Comercial Relativa		
	Decimal	Porcentaje
2010	-0,45	-45,2%
2011	-0,57	-57,4%
2012	-0,57	-56,7%
2013	-0,57	-57,0%
2014	-0,68	-68,5%
2015	-0,70	-70,0%
2016	-0,68	-68,2%
2017	-0,68	-68,5%
2018	-0,71	-71,4%
2019	-0,72	-71,8%
2020	-0,51	-50,9%

Fuente: Elaboración propia con datos de [9].

Gráfico 1. BCR.



Fuente: Elaboración propia con datos de [9].

Los datos encontrados y que se muestran en el gráfico anterior evidencian que desde el año 2010 la Balanza Comercial Relativa se ubica por debajo de cero y su tendencia es negativa, es decir cada vez es más cercana a -1 ; lo cual, indica que el sector presenta una desventaja comparativa, demostrando que las importaciones superan a las exportaciones en este sector. Comportamiento, que se viene presentando tendencialmente decreciente desde 2010 hasta 2019, con un leve repunte en 2020, debido probablemente a la imposición de las restricciones de cuarentena por la externalidad del COVID 19 que fue un flagelo para la industria durante 2020, pero que logró disminuciones en las importaciones del país, lo cual, permite ver un panorama más favorable a la luz del indicador, para este periodo en particular.

Basado en la información proporcionada, parece que la Balanza Comercial Relativa para el sector de prendas de vestir en Bogotá ha sido mayormente desfavorable desde 2010, con importaciones superando a las exportaciones. Sin embargo, en 2020, hubo un leve repunte en el indicador debido a las restricciones de cuarentena impuestas por la pandemia de COVID-19, que condujeron a disminuciones en las importaciones.

Este repunte en el indicador podría considerarse un panorama más favorable para una empresa comercializadora de prendas de vestir en Bogotá durante ese período en particular. Las disminuciones en las importaciones pueden indicar una mayor demanda de productos locales o una reducción en la competencia extranjera durante ese año.

Sin embargo, es importante tener en cuenta que el contexto de la pandemia de COVID-19 fue excepcional y puede no representar una tendencia a largo plazo. Además, el hecho de que la Balanza Comercial Relativa haya sido desfavorable en los años anteriores sugiere que la empresa podría enfrentar desafíos estructurales en el mercado.

Para tomar decisiones estratégicas sólidas, la empresa debe considerar otros factores como la competencia local, las tendencias de la industria, la calidad de sus productos, la demanda del mercado y su capacidad para adaptarse a cambios en las condiciones económicas.

8.1.2. Tasa de apertura exportadora

Por otra parte, se encuentra el indicador denominado como Tasa de Cobertura Exportadora la cual conforme a la definición dada por [10] “estima el porcentaje de la producción que se exporta y refleja la tendencia de la competitividad comercial de cada sector. Su aumento muestra que las exportaciones, expresadas en valor, crecen a un mayor ritmo que la producción”.

La tasa de cobertura exportadora tuvo un descenso significativo desde el año 2015 al año 2018 y mostro una recuperación para el año 2019. Lo anterior indica que la producción nacional para 2019 está saliendo del país, volviendo a un nivel similar al encontrado en el año 2015.

Tabla 2. Tasa de apertura exportadora.

Otras industrias manufactureras		
Coefficiente de Apertura Exportadora		
	Decimal	Porcentaje
2010	n. d	n. d
2011	n. d	n. d
2012	n. d	n. d
2013	n. d	n. d
2014	n. d	n. d
2015	0,06	6,1%
2016	0,05	5,5%
2017	0,05	5,2%
2018	0,05	4,8%
2019	0,06	6,3%
2020	n. d	n. d

Fuente: Elaboración propia con datos de [10].

Gráfico 2. Tasa de apertura exportadora.



Fuente: Elaboración propia con datos de [10].

8.1.3. Tasa de penetración de las importaciones

Finalmente, se encuentra la Tasa de Penetración de las Importaciones que se obtiene dividiendo las importaciones entre el consumo aparente, tal como muestra la gráfica siguiente:

$$CPI = \frac{M}{CA}$$

Donde:

CPI: Tasa de penetración de las importaciones,

M: Importaciones,

CA: Consumo Aparente

La CPI de acuerdo con [11], “mide la proporción del mercado doméstico que se abastece con importaciones”. El aumento de esta variable indica que las importaciones crecen a un ritmo mayor que el consumo aparente, esto puede traducirse en una “pérdida de participación en el mercado interno y una menor competitividad de los productores nacionales frente a los respectivos productos extranjeros”.

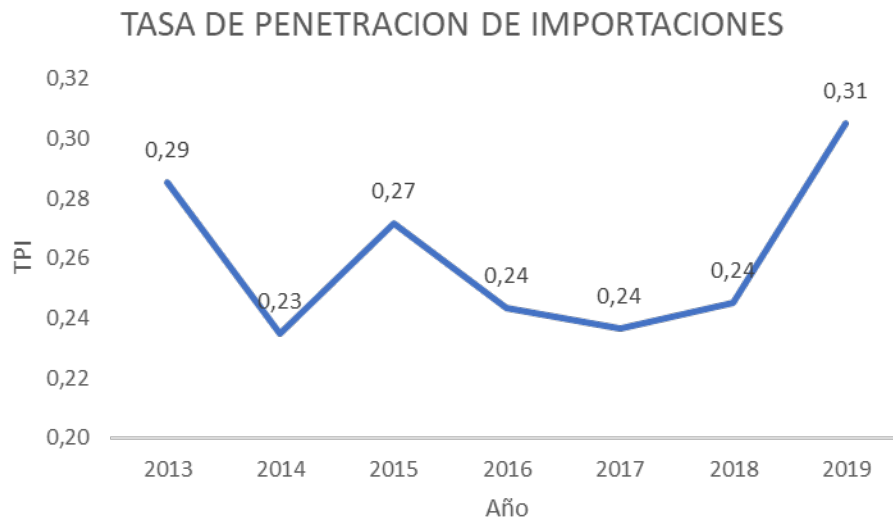
Tabla 3. Tasa de penetración de importaciones.

Otras industrias manufactureras

Tasa de Penetración de las Importaciones		
	Decimal	Porcentaje
2010	n. d	n. d
2011	n. d	n. d
2012	n. d	n. d
2013	0,29	28,5%
2014	0,23	23,5%
2015	0,27	27,2%
2016	0,24	24,3%
2017	0,24	23,7%
2018	0,24	24,5%
2019	0,31	30,5%
2020	n. d	n. d

Fuente: Elaboración propia con datos de [11].

Gráfico 3. Tasa de penetración de importaciones.



Fuente: Elaboración propia con datos de [11].

Los anteriores datos evidencian que paulatinamente las importaciones vienen en aumento en el país, lo cual confirma los datos obtenidos en la Balanza Comercial Relativa, donde los resultados negativos demostraban un mayor número de importaciones que de exportaciones; lo anterior indica que el producto nacional debe competir contra un mayor número de productos extranjeros que ingresan al país.

8.1.4. Consumo Aparente

A continuación, se presentan las principales variables de la cadena textil y confecciones y el cálculo del consumo aparente del sector:

Tabla 4. Consumo aparente.

<i>Principales variables cadena Textiles y Confecciones (2018-2021) en pesos colombianos</i>				
	2018	2019	2020	2021
Total, Exportaciones	\$ 428.937.358	\$ 410.391.518	\$ 258.709.800	\$ 395.391.784
Total, Importaciones	\$ 1.796.196.873	\$ 1.642.217.023	\$ 1.196.266.927	\$ 1.977.378.771
Total, Producción	\$ 10.048.540.915	\$ 10.548.775.732	\$ 8.381.667.376	
Consumo Aparente	\$ 11.415.800.430	\$ 11.780.601.237	\$ 9.319.224.503	\$ 1.581.986.987

Fuente: Cálculo propio con datos de [12].

El consumo aparente del sector textil y confecciones, de acuerdo con datos de [12] ha presentado un comportamiento variable para el año 2018, el cual fue de \$11.415.800.430, aumentando para 2019 a \$11.780.601.237; sin embargo, para el año 2020 sufre una gran contracción cayendo hasta los \$9.319.224.503 explicado en parte por el efecto generado por la externalidad del COVID – 19. Finalmente, para 2021 no se disponen datos de total producción por lo que la fórmula se ve alterada y, no se ha tomado este año para el análisis del sector.

8.1.5. Consumo Aparente per cápita

A continuación, se presentan las variables de la cadena textil y la población total por año, así como el cálculo del consumo aparente per cápita:

Tabla 5. Consumo aparente per cápita.

<i>Principales variables cadena Textiles y Confecciones (2018-2021) en COP, excepto población dada en número de personas.</i>				
	2018	2019	2020	2021
Consumo Aparente	\$ 11.415.800.430	\$ 11.780.601.237	\$ 9.319.224.503	\$ 1.581.986.987
Población	48.258.000	49.396.000	50.372.000	51.049.000
Consumo Aparente per cápita	\$237	\$238	\$185	\$31

Fuente: Cálculo propio con datos de [13].

El consumo aparente per cápita muestra un comportamiento similar al anterior apartado, aumentando ligeramente entre los años 2018 y 2019, pasando de 237 a 238 pesos por persona, cayendo para el año 2020 a 185 pesos por persona y finalmente no se dispone datos para el periodo 2021 de producción total del sector para el cálculo del consumo aparente, por lo que, para el caso del consumo aparente per cápita, también se excluye del análisis.

8.2. ESTUDIO MICROECONÓMICO

Para continuar con el estudio de mercado de Camila__Store29, se procede a realizar el estudio microeconómico del sector a partir del cálculo de indicadores de liquidez, endeudamiento y rentabilidad. A continuación, se presentan los datos obtenidos del análisis:

8.2.1. Liquidez

8.2.1.1. Razón Corriente

La razón corriente indica el número de veces que el activo corriente (es decir aquel que se puede convertir fácilmente en efectivo) cubre el pasivo corriente o de corto plazo. En el caso del sector textil este indicador ha aumentado, siendo esto positivo pues demuestra la capacidad financiera para cumplir sus obligaciones.

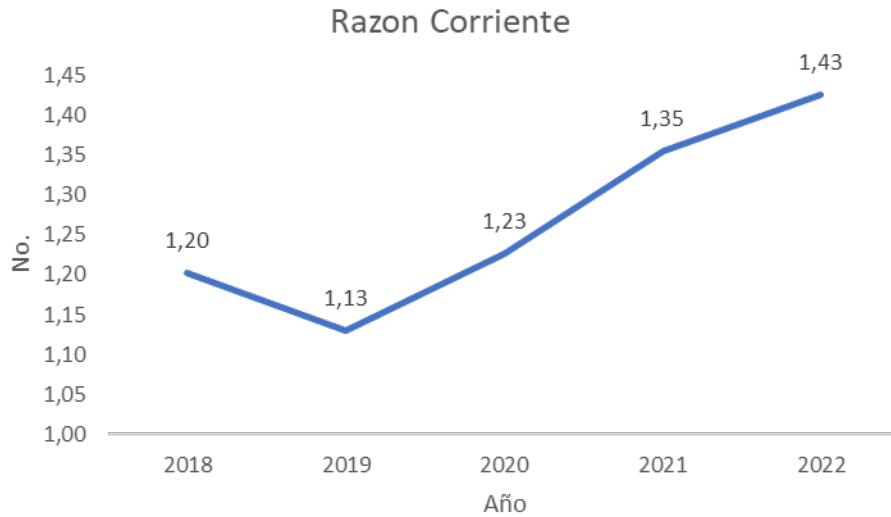
Tabla 6. Razón corriente

Razón Corriente	Activo C/Pasivo C
2018	1,20
2019	1,13
2020	1,23
2021	1,35
2022	1,43

Fuente: Cálculo propio con datos de [14], [15], [16], [17], [18], [19], [20], [21], [22] y [23].

En el siguiente gráfico se presenta la tendencia histórica del indicador de razón corriente.

Gráfico 4. Razón corriente.



Fuente: Cálculo propio con datos de [14], [15], [16], [17], [18], [19], [20], [21], [22] y [23].

8.2.1.2. Prueba Ácida

Este indicador descarta aquellas cuentas del activo corriente más difíciles de convertir al efectivo como son los inventarios, siendo una medida más exacta de la capacidad de pago del sector. En el análisis en concreto se demuestra que para los años 2018 – 2019 el indicador tuvo una ligera caída y posteriormente entre el periodo 2019 – 2021 logró una recuperación, cayendo levemente para el año 2022, esta tendencia, tiende a correlacionarse con el anterior indicador que manifiesta como el sector viene ganando capacidad de pago.

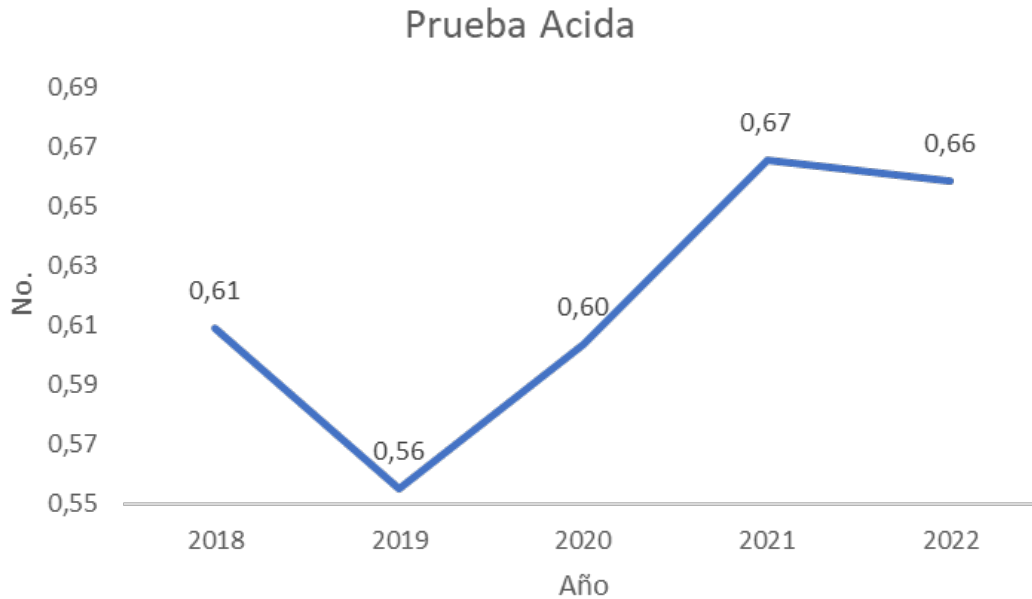
Tabla 7. Prueba ácida.

Prueba Ácida	(Activo Corriente - Inventarios) / Pasivo C.
2018	0,61
2019	0,56
2020	0,60
2021	0,67
2022	0,66

Fuente: Cálculo propio con datos de [14], [15], [16], [17], [18], [19], [20], [21], [22] y [23].

En el siguiente gráfico se presenta la tendencia histórica del indicador de prueba ácida.

Gráfico 5. Prueba ácida.



Fuente: Cálculo propio con datos de [14], [15], [16], [17], [18], [19], [20], [21], [22] y [23].

8.2.2. Apalancamiento financiero

8.2.2.1. Nivel de Endeudamiento

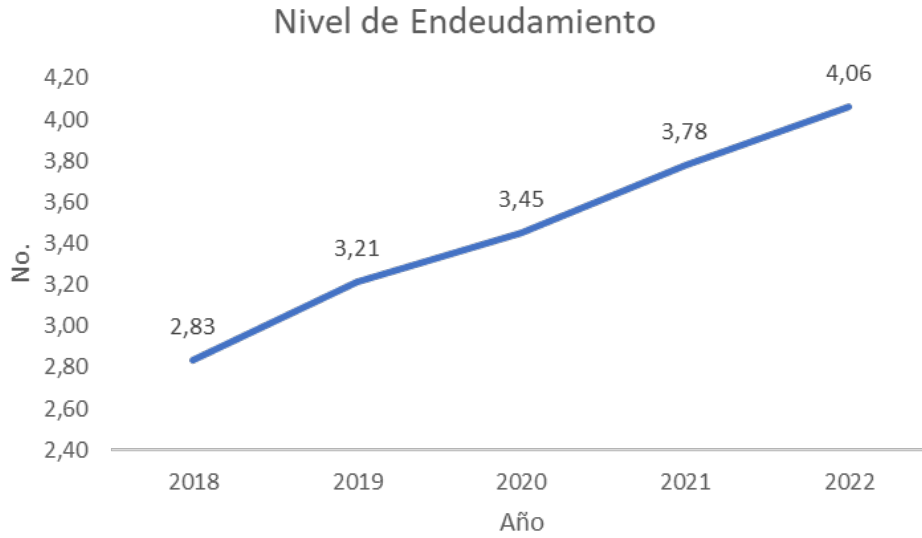
Este indicador demuestra cómo está financiado el activo de la empresa; cuando el resultado del indicador es mayor a uno la empresa se financia con una mayor proporción de pasivos que de recursos propios, para el caso del sector textil la cifra viene en aumento, por lo tanto, se puede decir que este sector está aumentando sus pasivos a mayor ritmo que su patrimonio.

Tabla 8. Nivel de endeudamiento.

Nivel de Endeudamiento	Pasivo/Patrimonio Neto
2018	2,83
2019	3,21
2020	3,45
2021	3,78
2022	4,06

Fuente: Cálculo propio con datos de [14], [15], [16], [17], [18], [19], [20], [21], [22] y [23].

Gráfico 6. Nivel de endeudamiento.



Fuente: Cálculo propio con datos de [14], [15], [16], [17], [18], [19], [20], [21], [22] y [23].

8.2.2.2. Concentración de Endeudamiento a corto plazo

El indicador de concentración de endeudamiento se divide en dos: corto y largo plazo, el indicador de corto plazo refleja cual proporción del pasivo se debe pagar en un periodo de un año. En el caso del sector textil, la concentración de corto plazo viene disminuyendo, lo cual indica que el pasivo está mirando hacia obligaciones de largo plazo, haciendo más solvente la empresa.

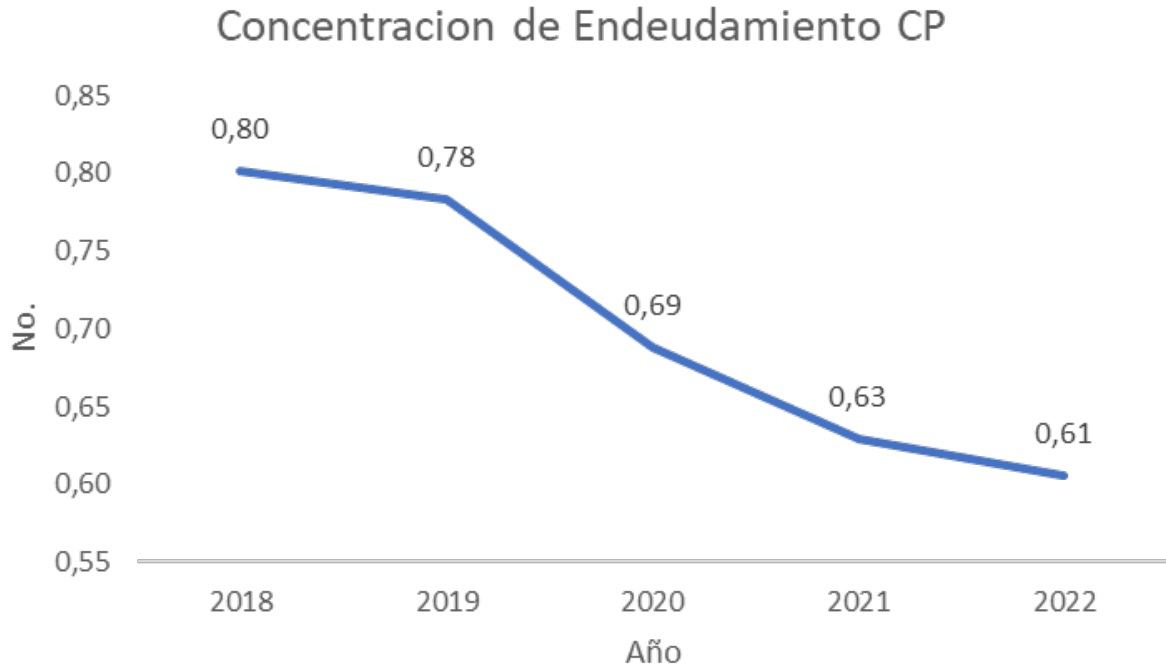
Tabla 9. Endeudamiento de corto plazo.

Concentración de endeudamiento CP	Pasivo C/Pasivo T
2018	0,80
2019	0,78
2020	0,69
2021	0,63
2022	0,61

Fuente: Cálculo propio con datos de [14], [15], [16], [17], [18], [19], [20], [21], [22] y [23].

A continuación, se presenta gráficamente la tendencia del indicador de endeudamiento a corto plazo.

Gráfico 7. Endeudamiento de corto plazo.



Fuente: Cálculo propio con datos de [14], [15], [16], [17], [18], [19], [20], [21], [22] y [23].

8.2.2.3. Concentración de endeudamiento a largo plazo

Por otra parte, la concentración del pasivo a largo plazo viene en aumento, demostrando que el sector ha reemplazado deuda próxima a vencer por alternativas de mayor duración, como por ejemplo bonos.

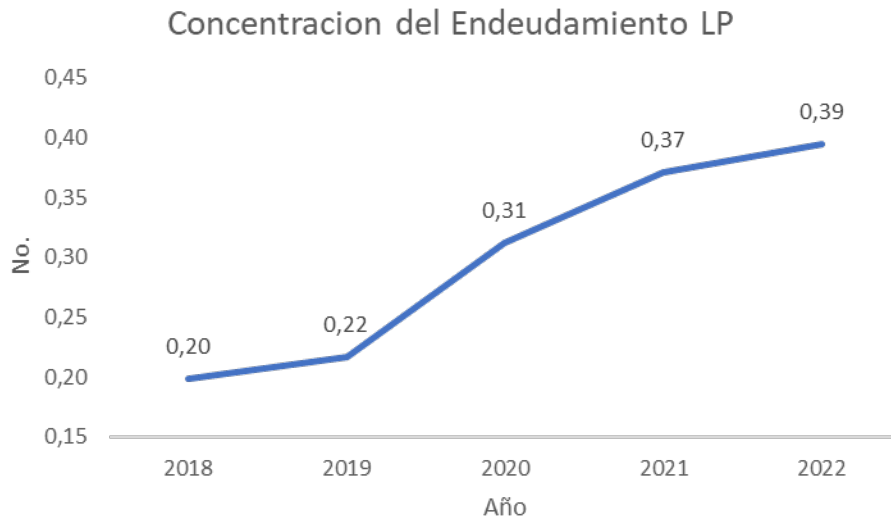
Tabla 10. Endeudamiento de largo plazo.

Concentración de endeudamiento LP	Pasivo NC/Pasivo T
2018	0,20
2019	0,22
2020	0,31
2021	0,37
2022	0,39

Fuente: Cálculo propio con datos de [14], [15], [16], [17], [18], [19], [20], [21], [22] y [23].

Se presenta a continuación el gráfico histórico del indicador.

Gráfico 8. Endeudamiento de largo plazo.



Fuente: Cálculo propio con datos de [14], [15], [16], [17], [18], [19], [20], [21], [22] y [23].

8.2.2.4. Leverage a Corto Plazo

El Leverage es un indicador que muestra la proporción de pasivos y patrimonio, en el caso del Leverage a corto plazo, este compara los pasivo corrientes con el patrimonio:

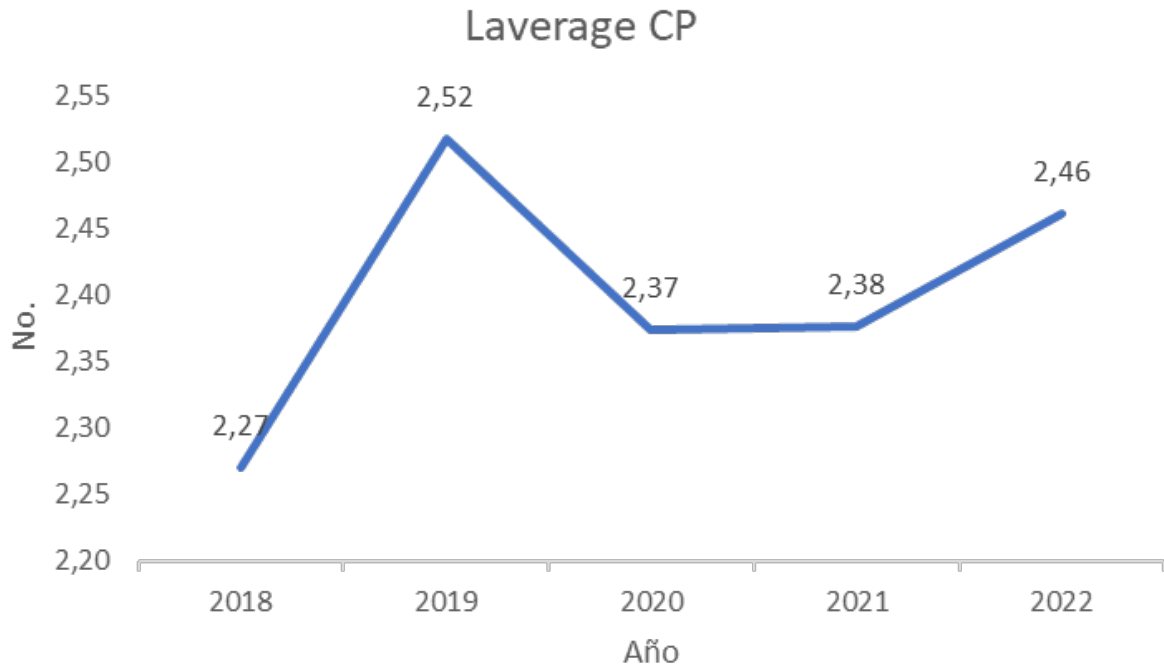
Tabla 11. Leverage a corto plazo.

Leverage a corto plazo	Pasivo C/Patrimonio
2018	2,27
2019	2,52
2020	2,37
2021	2,38
2022	2,46

Fuente: Cálculo propio con datos de [14], [15], [16], [17], [18], [19], [20], [21], [22] y [23].

Dada la información de la tabla, se presenta una tendencia creciente entre 2018 y 2019, con un descenso de 2019 a 2021 y un repunte para 2022. Se presenta la información gráfica a continuación:

Gráfico 9. Leverage de corto plazo.



Fuente: Cálculo propio con datos de [14], [15], [16], [17], [18], [19], [20], [21], [22] y [23].

8.2.3. Rentabilidad

8.2.3.1. Rentabilidad del Activo

La rentabilidad del activo para el periodo de medición 2018 fue negativa, debido a que el sector en promedio tuvo pérdidas, para el año 2019 tuvo una ligera recuperación, contrayéndose de nuevo para 2020 en parte explicado por la externalidad del COVID – 19; a partir de allí inicia una lenta recuperación hasta ubicarse en 2% para el año 2022.

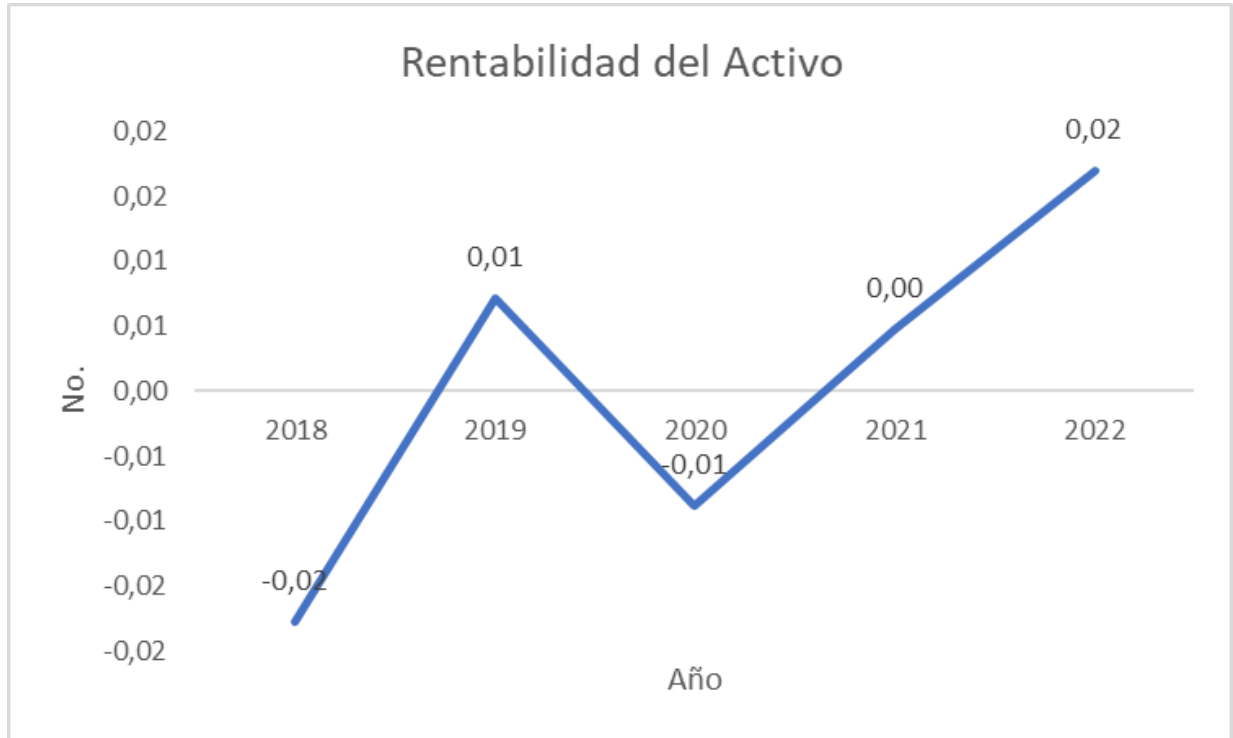
Lo anterior indica que este sector no está atravesando un buen momento, pues por cada cien pesos que la empresa tiene en activos genera dos de utilidades, es decir que requiere una capacidad grande de recursos para llegar a tener beneficios.

Tabla 12. Rentabilidad del activo.

Rentabilidad del Activo	Ganancia N/Activo
2018	-0,02
2019	0,01
2020	-0,01
2021	0,00
2022	0,02

Fuente: Cálculo propio con datos de [14], [15], [16], [17], [18], [19], [20], [21], [22] y [23].

Gráfico 10. Rentabilidad del activo.



Fuente: Cálculo propio con datos de [14], [15], [16], [17], [18], [19], [20], [21], [22] y [23].

8.2.3.2. Rentabilidad del Patrimonio

Al igual que el anterior ítem, la rentabilidad del patrimonio no ha sido muy buena, con periodos negativos, debido a las pérdidas del sector y con periodos de utilidades como el 2022 que se ubicó en el 9% por otra parte se evidencia que el uso del patrimonio es más eficiente que del activo, ya que comparado con el 2% de la rentabilidad del activo este 9% es superior.

Tabla 13. Rentabilidad del patrimonio.

Rentabilidad del Patrimonio	Ganancia N/Patrimonio
2018	-0,07
2019	0,03
2020	-0,04
2021	0,02
2022	0,09

Fuente: Cálculo propio con datos de [14], [15], [16], [17], [18], [19], [20], [21], [22] y [23].

Gráfico 11. Rentabilidad del patrimonio.



Fuente: Cálculo propio con datos de [14], [15], [16], [17], [18], [19], [20], [21], [22] y [23].

8.2.3.3. Margen Bruto

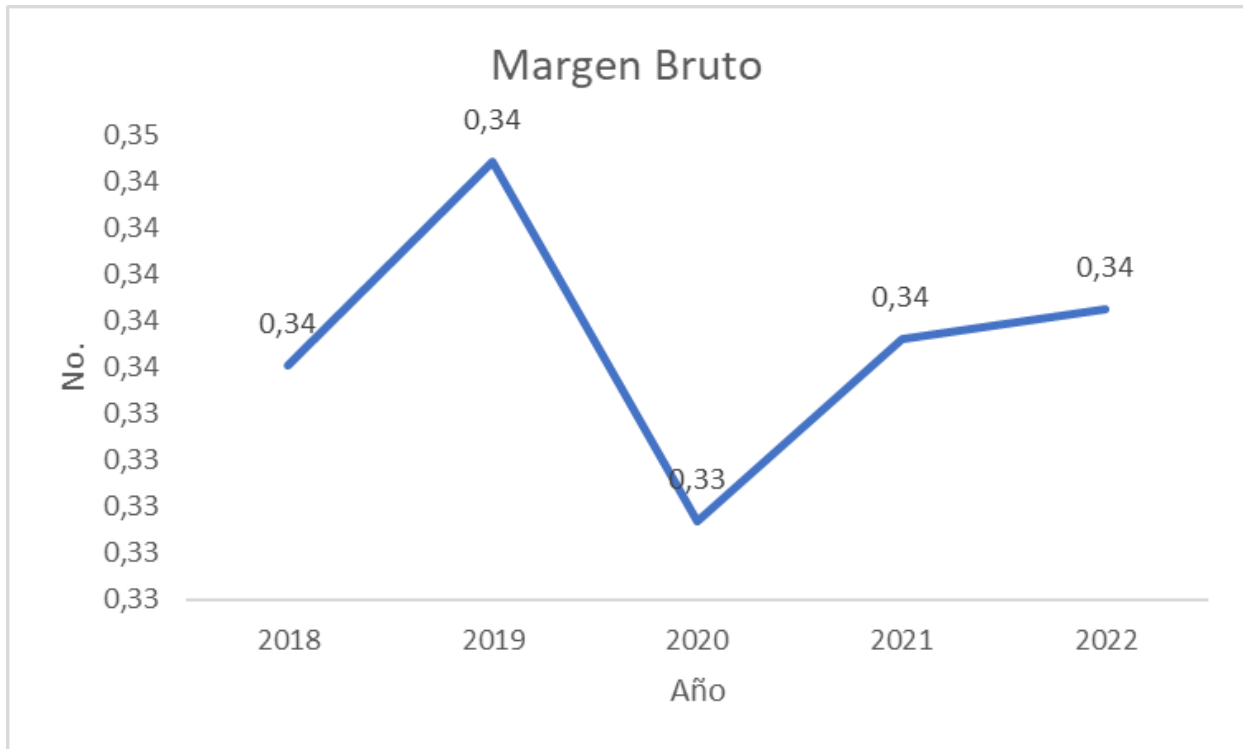
El margen bruto se ha mantenido estable al rededor del 4%, siendo un buen indicador del sector, demostrando que las empresas tienen un buen ritmo de ventas y un control de costos eficiente.

Tabla 14. Margen bruto.

Margen Bruto	(Ingreso - Costo) / Ingresos
2018	0,34
2019	0,34
2020	0,33
2021	0,34
2022	0,34

Fuente: Cálculo propio con datos de [14], [15], [16], [17], [18], [19], [20], [21], [22] y [23].

Gráfico 12. Margen bruto.



Fuente: Cálculo propio con datos de [14], [15], [16], [17], [18], [19], [20], [21], [22] y [23].

8.2.3.4. Margen Operacional

Pese a que este indicador viene en aumento, es una cifra baja comparada con el margen bruto, lo cual indica que el sector tiene problemas en el manejo de los gastos administrativos y de ventas, reduciendo sustancialmente la utilidad.

Tabla 15. Margen operacional.

Margen Operacional	Ganancia O/Ingresos
2018	0,02
2019	0,04
2020	0,03
2021	0,04
2022	0,05

Fuente: Cálculo propio con datos de [14], [15], [16], [17], [18], [19], [20], [21], [22] y [23].

Gráfico 13. Margen operacional.



Fuente: Cálculo propio con datos de [14], [15], [16], [17], [18], [19], [20], [21], [22] y [23].

8.2.3.5. Margen Neto

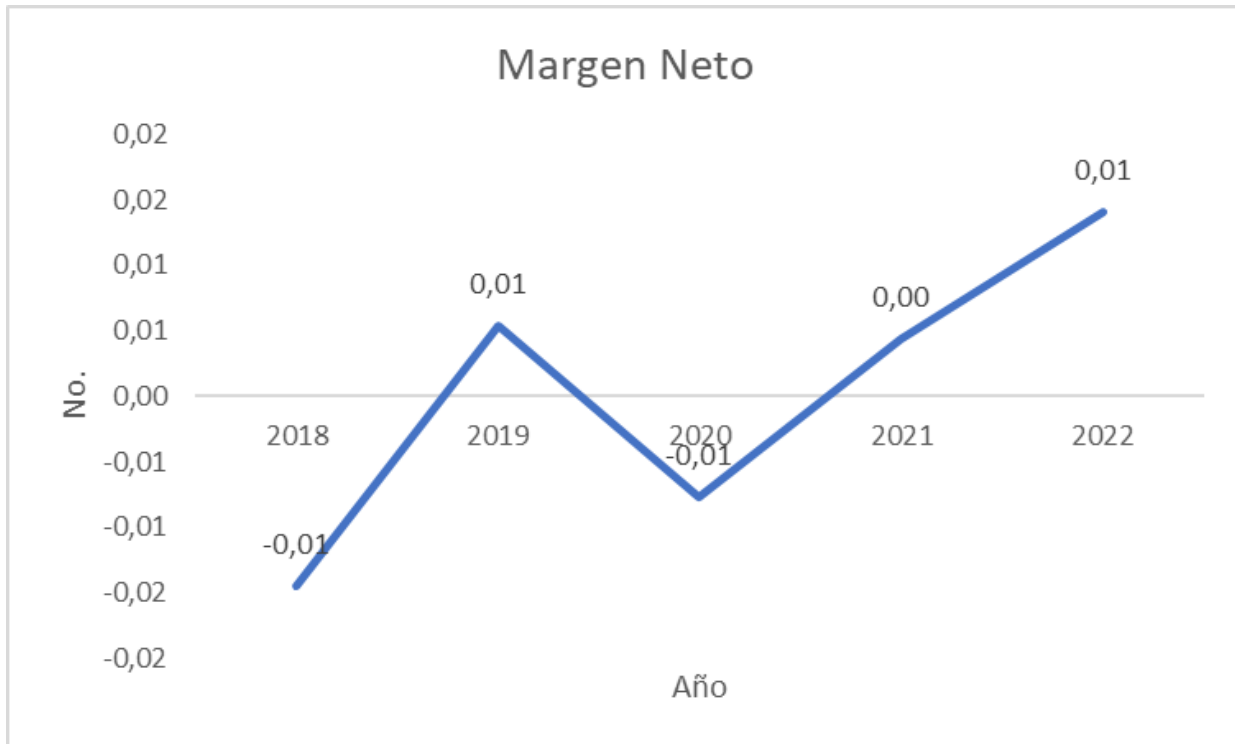
Finalmente, el margen neto es negativo en algunos periodos y en los que logra estar del lado positivo, no pasa del 1%, haciendo de este sector, uno poco eficiente en la conversión de ingresos en utilidades.

Tabla 16. Margen neto.

Margen Neto	Ganancia Neta/Ingresos
2018	-0,01
2019	0,01
2020	-0,01
2021	0,00
2022	0,01

Fuente: Cálculo propio con datos de [14], [15], [16], [17], [18], [19], [20], [21], [22] y [23].

Gráfico 14. Margen neto.



Fuente: Cálculo propio con datos de [14], [15], [16], [17], [18], [19], [20], [21], [22] y [23].

8.3. ANÁLISIS DE LA CADENA PRODUCTIVA

A partir de los datos anteriores en donde se evidencia que desde el año 2019 el consumo aparente y el consumo aparente per cápita tienden a decrecer se puede determinar que este cambio de tendencia ha sido generado por diferentes factores entre los que se resalta la externalidad del COVID-19, disminución en la producción bruta del sector y el decrecimiento del valor agregado histórico nacional como se evidencia más adelante en los indicadores de la industria.

Por otro lado, desde el análisis microeconómico se da cuenta de que la cadena productiva del sector manufacturero textil está atravesando por dificultades en términos financieros al contar con bajos niveles de liquidez y rentabilidad, y denotarse que las estrategias financieras que están utilizando para mantener flujo de efectivo es pasar pasivos de corto a largo plazo, lo que en vigencias futuras puede repercutir negativamente por efectos de tasas de interés (en caso de que la estrategia se materialice por préstamos) y en menor medida si se hace por bonos.

8.4. INDICADORES DE LA INDUSTRIA

Adicional al estudio macroeconómico y financiero del sector, se han identificado los principales indicadores y variables de la industria según los últimos datos publicados por el [24] y [25] en relación con la industria manufacturera textil. Se aclara que, si bien Camila__Store29 no fabrica estas prendas, si las comercializa de acuerdo con su CIU, por lo que la variación en indicadores sectoriales de este tipo de manufactura impacta positiva o negativamente la ventaja competitiva del negocio propio de este emprendimiento y su enfoque de innovación como comercializadora de prendas textiles.

Primeramente, [24], [25] y, [26] identifican que los principales indicadores y variables de la industria manufacturera textil en Colombia son: empleo, producción bruta, consumo intermedio, valor agregado, nivel de activos, número de establecimientos y energía eléctrica consumida. A continuación, se detalla cada uno de ellos:

Tabla 17. Indicadores

Indicador	Descripción
<i>Empleo</i>	Corresponde al número de personas que trabajan en el sector manufacturero y sus características laborales.
<i>Producción bruta</i>	Este indicador define el valor monetario de todos los bienes y servicios producidos por el sector en un periodo determinado.
<i>Consumo intermedio</i>	Este factor representa el costo de los insumos necesarios para la producción, lo que afecta el margen de ganancia y la competitividad de la industria.
<i>Valor agregado</i>	Es el total de los ingresos recibidos por el uso de los factores productivos participantes en el proceso de producción durante un periodo determinado.
<i>Nivel de activos</i>	Corresponde al valor contable de todos los activos fijos del establecimiento.
<i>Número de establecimientos</i>	Indicador demográfico que indica el número de establecimientos que operan en la economía durante el periodo de referencia.
<i>Energía eléctrica consumida</i>	Es el indicador que muestra la cantidad de energía consumida por una industria.

Fuente: elaboración propia a partir de [24], [25] y, [26]

8.4.1. Empleo

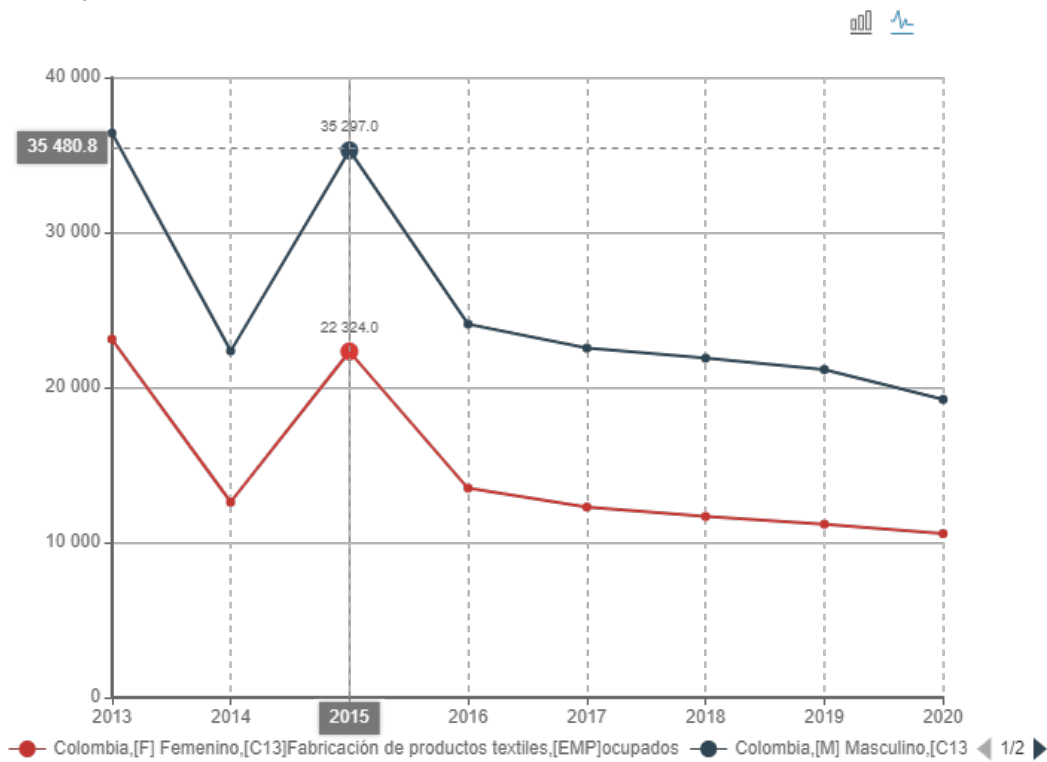
De acuerdo con el último reporte de la Encuesta Anual Manufacturera de DANE en su reporte actualizado por [24] el total de personal ocupado en Bogotá es 165.403, de los cuales, 102.053 corresponden a personal remunerado permanente (61% del total) y 38.027 corresponden a personal remunerado temporal (23% del total). Los valores en cifras monetarias de los sueldos de todo el personal y sus prestaciones sociales ascienden a: \$3.724.833.143 por concepto de salarios y \$2.007.538.715 por concepto de prestaciones sociales.

Para el caso propio de la división industrial correspondiente a manufactura textil (División industrial 13) en la ciudad, el total de personal ocupado es de 13.807, de los cuales 4.572 corresponden a personal remunerado permanente (33% del total) y 6.989 corresponden a personal remunerado temporal (51% del total). Aquí se observa que de acuerdo con la data de [22] la tendencia propia de la industria manufacturera textil es la contratación de

personal temporal o como se conoce en el adagio popular “a destajo”. Los valores en cifras monetarias de los sueldos de todo el personal y sus prestaciones sociales ascienden a: \$248.515.920 por concepto de salarios y \$142.270.980 por concepto de prestaciones sociales.

Frente a los datos nacionales, [25] presenta el histórico de los últimos 10 años (desde 2013) segmentando la empleabilidad total entre hombres y mujeres. Como resultado, se observa una disminución del empleo total en los últimos años, encontrando que la tendencia es replicable a los datos de empleo total de hombres y de mujeres, pero, el nivel de empleo de mujeres es notoriamente inferior en todos los años históricos analizados frente a la cantidad de hombres contratados en el mismo periodo.

Gráfico 15. Empleo Nacional Histórico



Fuente: [25]

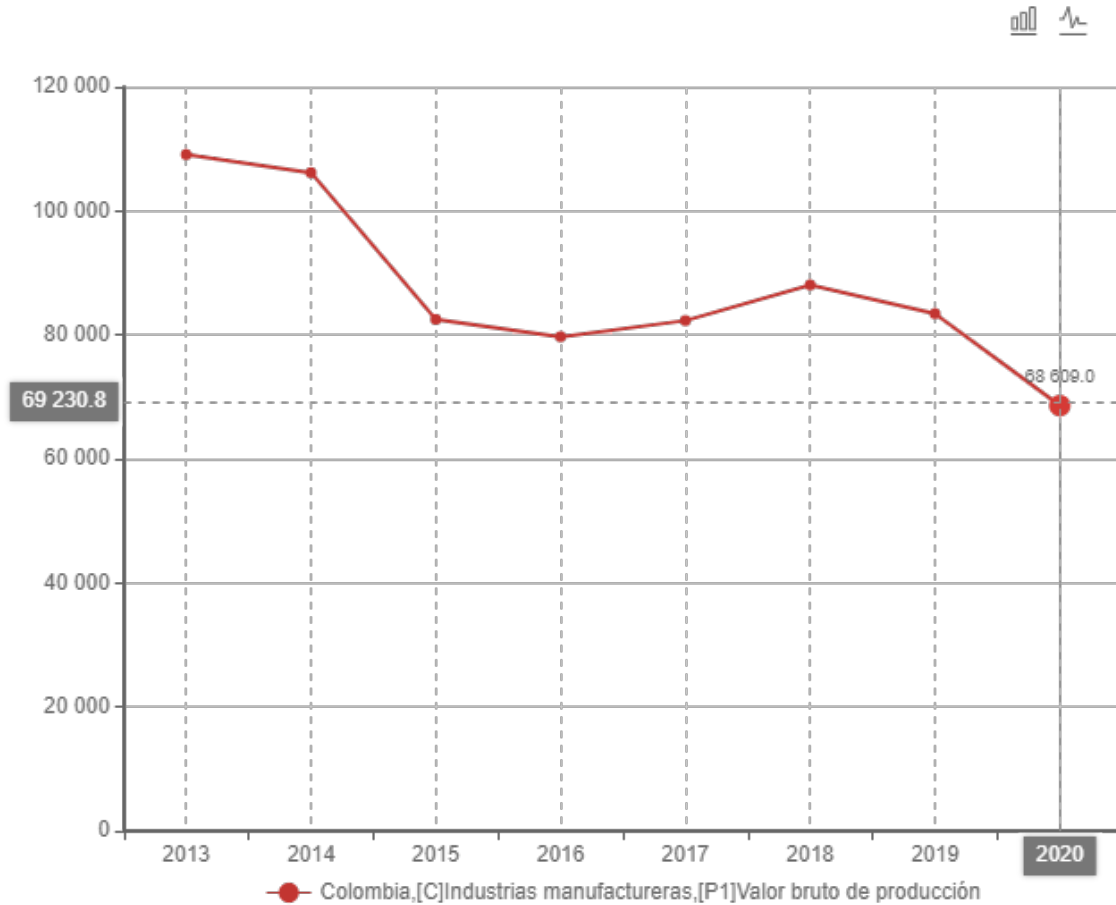
8.4.2. Producción bruta

Con base en los datos del último reporte de la Encuesta Anual Manufacturera de [24] el valor en miles de pesos de la producción bruta del sector en Bogotá es de \$43.329.971.115. Por su parte, la fracción correspondiente a la división industrial de manufactura textil cuenta con una producción bruta de \$3.027.089.438 siendo un 6.99% del total de la industria en Bogotá para el último año medido por DANE.

Para el caso de este indicador en históricos nacionales, [25] demuestra que la tendencia ha sido a la baja, si bien no en una tendencia negativa constante, si con un cierre negativo

fuerte por debajo de los 70.000 millones de USD. A continuación, se presenta el gráfico histórico desde 2013.

Gráfico 16. Producción Bruta Nacional Histórico.



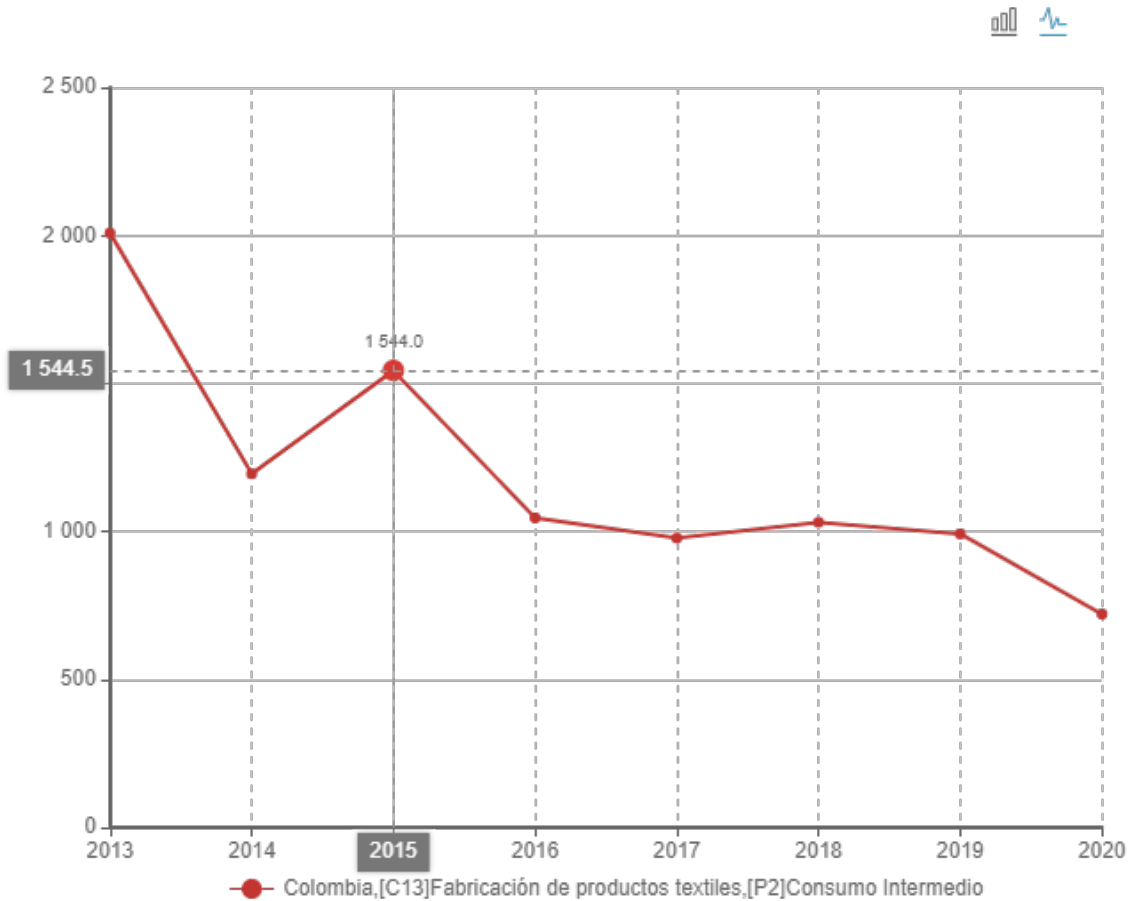
Fuente: [24].

8.4.3. Consumo intermedio

En cuanto al consumo intermedio el valor en miles de pesos para Bogotá, como cifra total de grupo de divisiones, cuenta con un valor de \$25.885.046.504, frente a \$1.796.462.696 correspondientes a la división industrial 13 (manufactura textil). Esta comparación, permite visualizar que el consumo intermedio de la industria manufacturera de Bogotá está compuesto en un 6.94% por consumo intermedio textil según datos de [24].

A nivel nacional, la data presentada por [25] en un histórico de 10 años refleja una tendencia a la baja pronunciada, desde 2015 como se muestra en la siguiente gráfica:

Gráfico 17. Consumo intermedio nacional Histórico



Fuente: [25].

8.4.4. Valor agregado

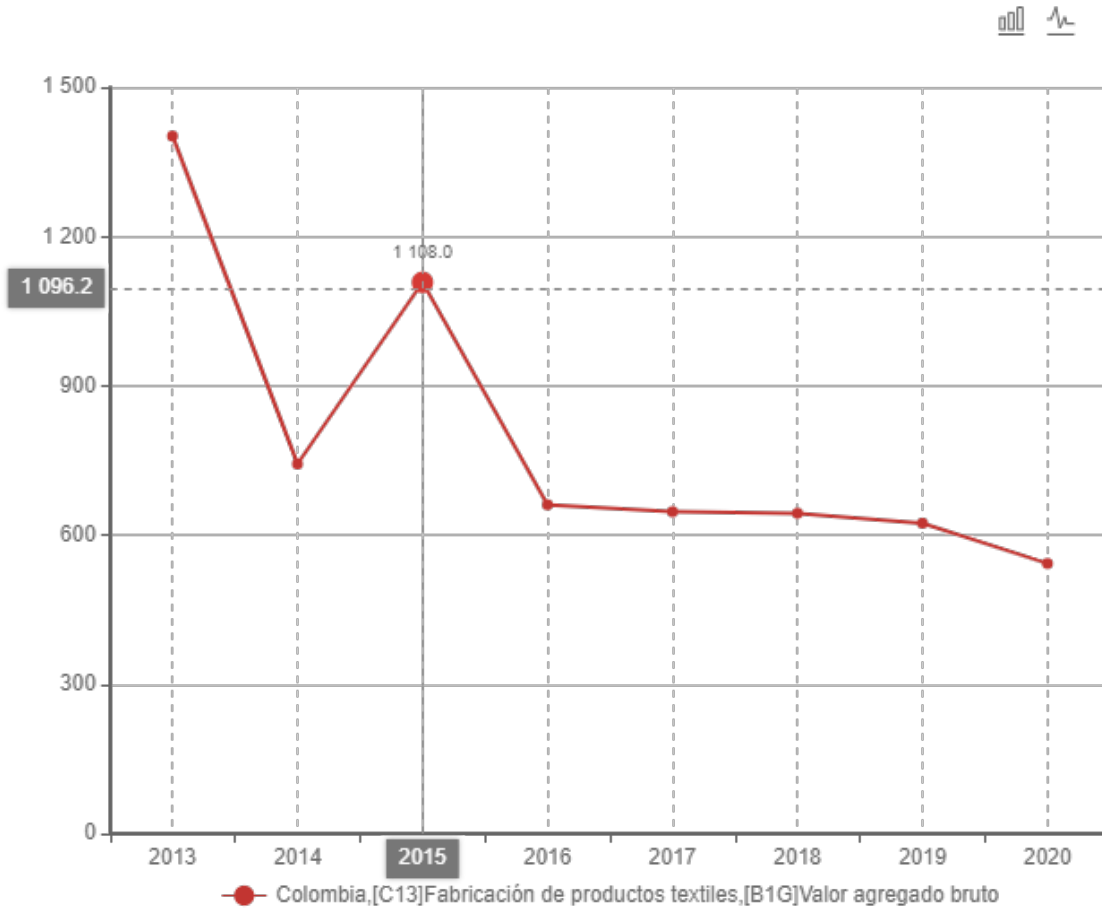
El valor agregado de la industria manufacturera en Bogotá según [24] tiene un valor en miles de pesos, de \$17.444.924.611 frente a un valor en la división industrial 13 de \$1.230.626.742 el cual, corresponde al 7.05% del valor agregado total de la industria manufacturera de la ciudad.

Por otra parte, frente a este indicador es importante resaltar los datos encontrados en [25] en el que, a nivel país, se observa una tendencia negativa del valor agregado de la industria manufacturera textil en un periodo de 10 años. En la gráfica siguiente se observa que en los años 2013 y 2015 se han tenido periodos de crecimiento, pero, del 2016 en adelante la curva se pronuncia en pendiente negativa llegando a 2021 (último dato reportado en CEPALSTAT) a cifras inferiores a los 600 millones de UDS (2.376.456.000.000 COP).

La información anterior a nivel consolidado nacional refleja que la industria manufacturera textil en la última década ha perdido dinamismo, competitividad y capacidad de generar riqueza y empleo en las regiones. Esto, ratifica la importancia de generar nuevos desarrollos e innovaciones en el sector, para fortalecer la ventaja

competitiva de la industria, no solo desde la división industrial de Bogotá, sino en todos los departamentos dónde la industria hace presencia.

Gráfico 18. Valor Agregado Nacional Histórico



Fuente: [25].

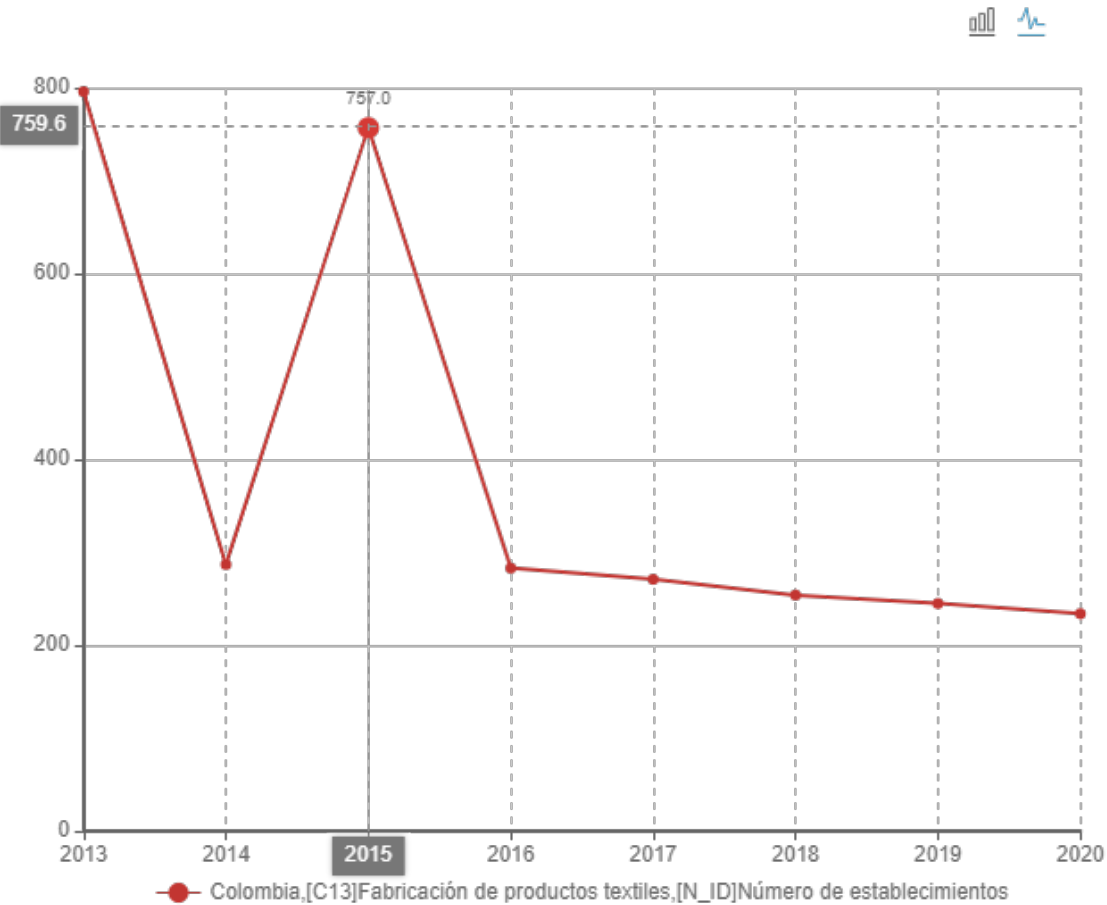
8.4.5. Nivel de activos

A partir de los datos de [24] se identifica que el total de activos de la industria manufacturera para Bogotá, en cifras de miles de pesos, es de \$39.038.723.692; por su parte, el total de activos propio de la división industrial 13 es de \$1.563.159.0060. Lo anterior indica que el nivel de activos de la industria manufacturera textil es de solo el 4% del total de la industria manufacturera en Bogotá.

8.4.6. Número de establecimientos

De acuerdo con los datos de [25] el número de establecimientos de la industria textil hasta el año 2020 es de 234.000 establecimientos, teniendo una tendencia a la baja desde un descenso fuerte en el año 2016 como se muestra a continuación:

Gráfico 19. Número de establecimientos.



Fuente: [25].

Por su parte, el RUES según [27] especifica que para 2021 las empresas dedicadas a las confecciones sumaban más de 35.000 unidades, representando el 2.4% del PIB nacional y el 6.8% del PIB industrial total. En comparativo con la data de [25] la tendencia es notoriamente descendente en los últimos cinco años.

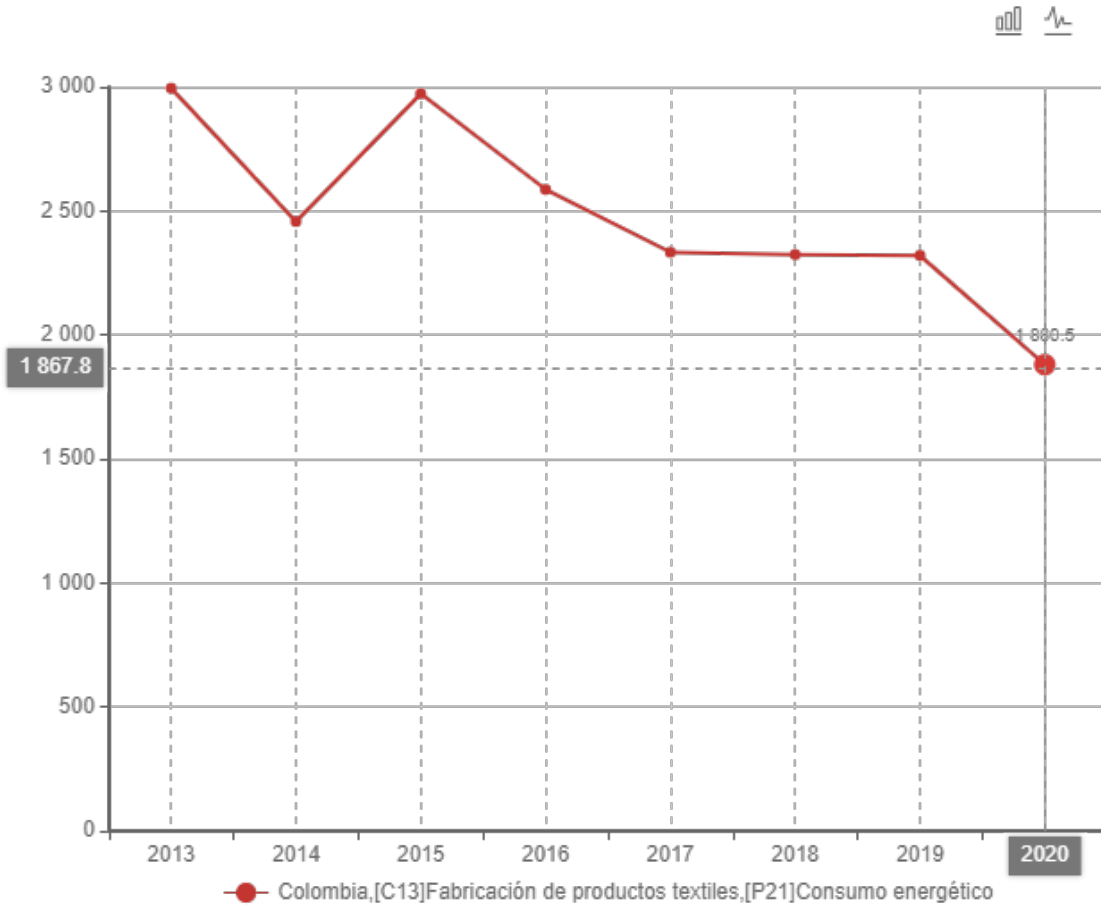
8.4.7. Energía Eléctrica Consumida

Teniendo como referentes los datos del EAM 2021 de [24] el nivel de consumo de energía eléctrica del sector de confecciones de productos textiles es de 286.849.608 KWH, por su parte, el total de grupo para Bogotá asume un consumo total de 1.478.823.028 KWH. De acuerdo con estos datos, el sector manufacturero textil consume el 19.40% del consumo total de energía eléctrica del sector industrial en Bogotá.

Por otro lado, [25] presenta los datos históricos del consumo de energía eléctrica para el sector en Colombia, encontrando que se mantiene una tendencia descendente, siendo correlacional a la disminución de cantidad de unidades de producción del sector. Durante 2020 el consumo fue de 1.880.000.000 KWH, mientras que, si se compara con los datos

del EAM 2021, para 2021 hubo una disminución que ratifican la continuidad de la tendencia decreciente.

Gráfico 20. Energía eléctrica consumida.



Fuente: [25].

A continuación, se presenta una tabla resumen que detalla los valores principales de cada indicador para el total de industria manufacturera en Bogotá, versus los datos propios de la división industrial de manufactura textil y el porcentaje que estos valores representan en toda la industria manufacturera capitalina.

Tabla 18. Indicadores de la industria manufacturera según actualización de [24] a EAM 2021.


Indicador	Total, grupo Bogotá	División Industrial 13 Industria Manufact.	% del total Bogotá
<i>Empleo total (unidades)</i>	165.403	13.807	8,35%
<i>Producción bruta (miles de pesos)</i>	\$ 43.329.971.115	\$ 3.027.089.438	6,99%
<i>Consumo intermedio (miles de pesos)</i>	\$ 25.885.046.504	\$ 1.796.462.696	6,94%
<i>Valor Agregado (miles de pesos)</i>	\$ 17.444.924.611	\$ 1.230.626.742	7,05%
<i>Nivel de Activos (miles de pesos)</i>	\$ 39.038.723.692	\$ 1.563.159.060	4,00%
<i>Consumo de energía eléctrica</i>	1.478.823.028 KHW	286.849.608 KHW	19,40%

Fuente: Elaboración propia a partir de los últimos datos de [24].

8.5. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO/SERVICIO

Camila__Store29 es un emprendimiento bogotano que oferta productos textiles para dama. Estos productos son de diferentes categorías: trajes de baño, camisas, pantalones, buzos, gorras, blusas, sudaderas, bolsos, entre otros. A continuación, se presentan fotografías de algunos de los productos que se manejan en la tienda de Camila__Store29 actualmente. En la ilustración 1 se observa la línea de trajes de baño actualmente publicada en las redes sociales de Camila__Store29:

Ilustración 1. Productos Trajes de baño.

1. Trajes de Baño para Dama:	Foto del producto
Material: Poliamida y elastano	
Tallas Disponibles: XS, S, M, L, XL	
Diseño: Variados diseños de colores y estampados	
Características Especiales: Resistente al agua y al cloro, secado rápido, protección UV	
Cuidado: Lavar a mano con agua fría, secar al aire	

Fuente: [28].

Así mismo, se presenta a continuación un ejemplo de camisas ofertadas por la empresa:

Ilustración 2. Productos Camisas.

2. Camisas para Dama:	Foto del producto
Material: Algodón 100%	
Tallas Disponibles: XS, S, M, L, XL	
Colores: Varios colores lisos	
Estilo: Corte clásico con botones frontales o de cuello tradicional	
Características Especiales: Tejido transpirable y suave al tacto	
Cuidado: Lavar a máquina con colores similares, planchar a temperatura media	

Fuente: [28].

En la ilustración 3 se observan productos tales como camisas y pantalones:

Ilustración 3. Productos camisas y pantalones.

3. Pantalones para Dama:	Foto del producto
Tipo de Producto: Pantalones para Dama	
Material: Mezcla de Algodón y	
Tallas Disponibles: XS, S, M, L, XL	
Estilo: Pantalón ajustado con Corte recto y cintura alta	
Colores: Varios colores lisos	
Características Especiales: elastano para mayor flexibilidad y comodidad	
Cuidado: Lavar a máquina en ciclo suave, evitar blanqueadores	

Fuente: [28].

Algunas de las gorras de la línea de Camila__Store29:

Ilustración 4. Productos gorras.

4. Gorras:	Foto del producto
	
Material: Algodón y poliéster	
Talla: Ajustable (circunferencia: 5560 cm)	
Diseño: Visera curva con variedad de colores y patrones	
Características Especiales: Panel trasero de malla para ventilación, cierre ajustable	
Cuidado: Lavar a mano, secar al aire	

Fuente: [28].

Línea de blusas para dama, en la ilustración 5:


Ilustración 5. Productos blusas dama.

5. Blusas para Dama:	Foto del producto
Tipo de Producto: Blusa para Dama	
Material: Viscosa o poliéster	
Tallas Disponibles: XS, S, M, L, XL	
Colores: Diversidad de colores y estampados	
Cuello: cuello corbata, o cuello liso	
Características Especiales: Tejido ligero y fluido	
Cuidado: Lavar a máquina en ciclo delicado, no retorcer	

Fuente: [28].

Finalmente, se presenta la línea de sudaderas para dama (en este caso también es unisex en caso de que un hombre quiera comprar el producto):


Ilustración 6. Productos sudaderas.

6. Sudaderas Unisex:	Foto del producto
Tipo de Producto: Sudadera Unisex	
Material: Mezcla de Algodón y	
Tallas Disponibles: XS, S, M, L, XL (tallas unisex)	
Adicionales: con gorra incorporada, con o sin cremallera frontal	
Estilo: Sudadera de cuello redondo con puños y cintura elásticos	
Características Especiales: Interior afelpado para mayor comodidad y calor	
Cuidado: Lavar a máquina con agua fría, secar en ciclo suave	

Fuente: [28].

Estos son los productos que actualmente oferta Camila__Store29, dentro de los que no se visualiza en un 100% la innovación que se pretende. Sin embargo, en el siguiente producto ya se incluyen componentes de sostenibilidad e innovación desde el enfoque ambiental:

Ilustración 7. Productos sostenibles con enfoque de innovación bajo economía circular.

7. Bolsos de Economía Circular:	Foto del producto
Tipo de Producto: Bolso	
Material: Textiles recuperados y reciclados	
Diseño: Estilos únicos debido a la naturaleza de los materiales	
Características Especiales: Fabricados con procesos de economía circular, contribuyendo a la sostenibilidad	
Uso: Bolsa de hombro con compartimentos internos	
Cuidado: Limpiar con un paño húmedo, evitar la exposición prolongada al sol y la humedad	

Fuente: [28].

Estos bolsos para dama son fabricados por proveedores de Camila__Store29 a partir de prendas de vestir recicladas, que son modificadas y tejidas para dar como nuevo producto bolsos de este tipo de diseños.

Se espera ofertar una mayor cantidad de productos con este enfoque de sostenibilidad y en cuanto a los productos que ya se vienen manejando, se busca una oferta de parte de proveedores que trabajen con materias primas sostenibles como las identificadas en la oportunidad de negocio.

A partir de lo anterior, se evidencia que el producto que oferta Camila__Store29 es 100% producto textil fabricado por proveedores locales de Bogotá, en el que uno de ellos ya se encuentra dentro de la línea de innovación y sostenibilidad que se busca como oferta de valor. Los productos son de alta calidad y a precios asequibles por los bogotanos.

Como Camila__Store29 se dedica solo a la comercialización de prendas de vestir asociadas a su código CIU, no cuenta con prestación de otro tipo de servicios, solo se dedica a captar el producto terminado de parte del proveedor y procede a su comercialización en las plataformas que actualmente maneja a nivel físico y virtual.

8.5.1. Innovación del producto

La innovación es definida por varios autores en el mundo, como un proceso de introducción de nuevas ideas, conceptos, métodos, productos o servicios que generen impactos significativos en el entorno, aplicando la solución creativa para abordar los desafíos y necesidades de la población, mejorando procesos existentes y creando valor adicional para responder a las necesidades del mercado.

La innovación enfocada en el producto hace referencia a la creación, modificación y/o el desarrollo de nuevas características, mejoras o conceptos dentro de un producto existente. Esto, puede incluir cambios en el diseño, materiales, funcionalidades o características especiales para agregar valor al producto y satisfacer mejor las necesidades de los usuarios. La innovación en el producto busca diferenciar el producto en el mercado, aumentar su utilidad y a menudo involucra la incorporación de tecnologías emergentes, nuevos procesos de fabricación o enfoques sostenibles.

Bajo este orden de ideas, se ha identificado el producto de Camila__Store29 que permite trabajar bajo dos metodologías de innovación para la identificación de una innovación en producto que cumpla con las necesidades del mercado y genere impactos positivos en el entorno. Este producto es el bolso que se viene manejando hace un par de meses y que está diseñado para ofrecer dos innovaciones clave:

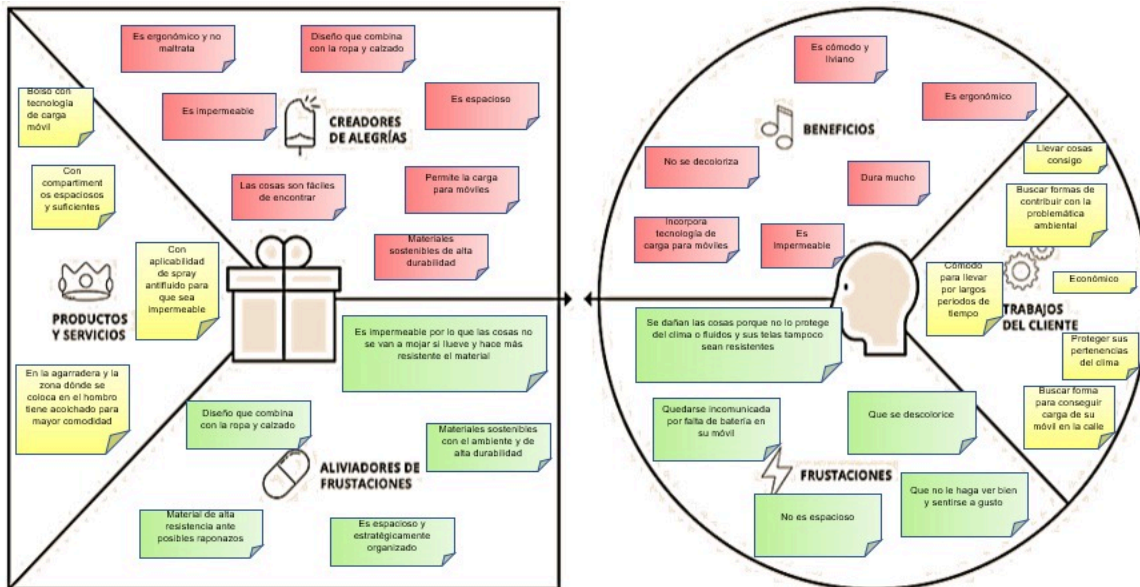
La primera innovación radica en el uso de materiales reciclados en su fabricación, lo que lo convierte en un producto sostenible y amigable con el medio ambiente. Esta característica se alinea con la creciente demanda de productos respetuosos con el entorno.

La segunda innovación consiste en la aplicación de nanotecnología hidrofóbica a las telas del bolso, lo que confiere propiedades impermeables al producto. Esta característica añade versatilidad y funcionalidad al bolso, permitiendo a los usuarios proteger sus pertenencias de la humedad y las inclemencias del tiempo.

Con estas dos innovaciones, Camila__Store29 busca no solo satisfacer las necesidades del mercado, sino también marcar la diferencia en términos de sostenibilidad y funcionalidad, generando un impacto positivo en el entorno y ofreciendo un producto de alta calidad.

Para validar la posibilidad de generar una nueva invención alrededor de este producto se ha partido de la Propuesta de Valor de [29], en el que, bajo el modelo de encaje (perfil del cliente y propuesta de valor) se logra identificar que existe una necesidad y una solución que se conectan y convergen para mejorar las condiciones del cliente.

Ilustración 8. Lienzo de propuesta de valor.

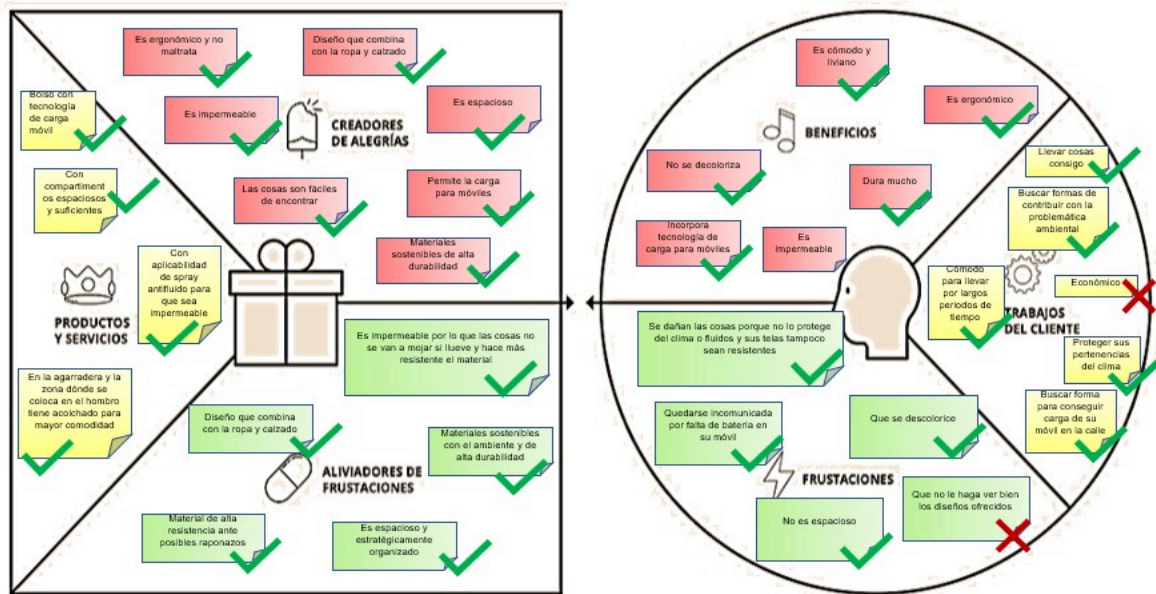


Fuente: Elaboración propia a partir de [29].

Como se observa en la imagen anterior se han identificado los trabajos del cliente, así como sus alegrías y frustraciones; de parte del regalo, se han identificado los productos y servicios, los creadores de alegrías y los aliviadores de frustraciones.

Posterior a ello, se procedió a analizar si había convergencia entre el regalo y el perfil del cliente:

Ilustración 9. Modelo de encaje.



Fuente: Elaboración propia a partir de [29].

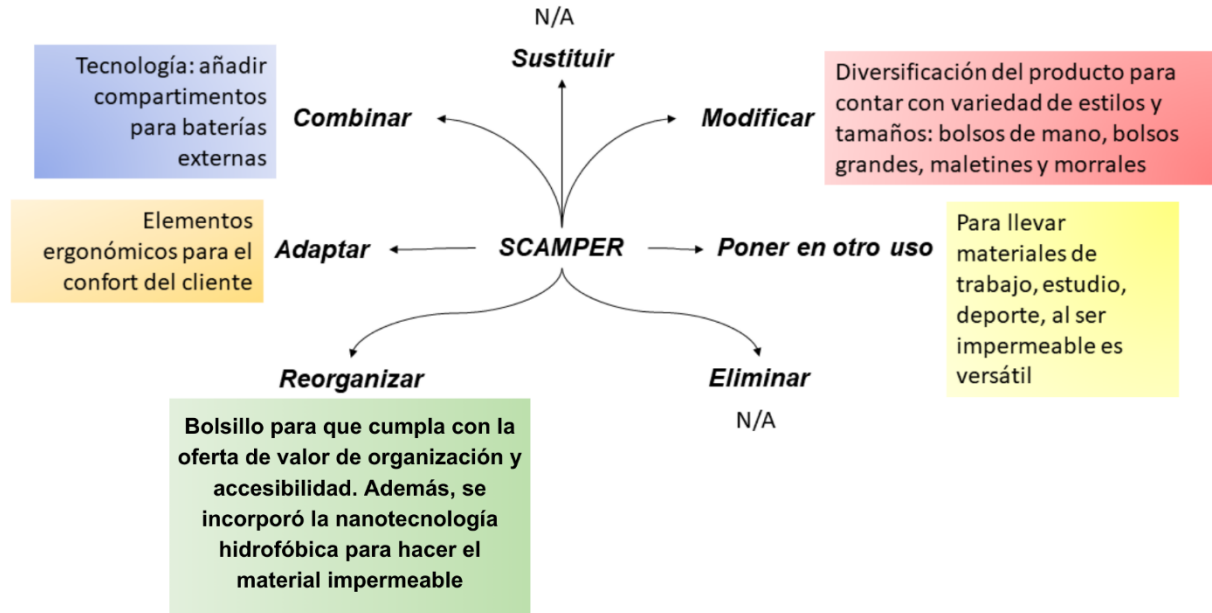
Como se observa en la Ilustración 9, luego de analizar estos aspectos, se ha encontrado que si hay un alto nivel de convergencia entre el regalo (la propuesta de valor del producto) y el perfil del cliente (las necesidades que este tiene por satisfacer).

Posterior a la identificación de la necesidad (entendiendo que no se debe partir de la solución sino del problema) se ha trabajado la propuesta bajo la metodología SCAMPER de [28], a fin de explorar diferentes formas de mejorar, modificar o innovar este producto. SCAMPER, cuenta con 5 preguntas clave para la innovación en producto, las cuales son:

1. Sustituir: ¿Qué elementos o componentes del producto podrían ser sustituidos por otros para mejorar su funcionamiento o rendimiento? ¿Qué materiales podrían ser reemplazados por otros más eficientes o económicos?
2. Combinar: ¿Qué elementos, características o ideas podrían ser combinados para crear una nueva versión del producto? ¿Puedes mezclar funciones o características de otros productos relacionados?
3. Adaptar/Ajustar: ¿Cómo podría el producto ser adaptado para satisfacer diferentes necesidades o contextos de uso? ¿Puedes ajustar su diseño, tamaño, color o funcionalidad para atraer a un nuevo grupo de usuarios?
4. Modificar/Magnificar: ¿Qué aspectos del producto podrían ser modificados para mejorarlo? ¿Puedes amplificar o reducir alguna característica existente para hacerla más útil o atractiva?
5. Poner en otro uso: ¿Existen usos alternativos o aplicaciones inesperadas para el producto? ¿Puede ser utilizado en contextos o industrias diferentes de los previstos originalmente?

6. Eliminar: ¿Qué componentes, características o pasos podrían ser eliminados sin afectar negativamente la funcionalidad del producto? ¿Cómo podría simplificarse para hacerlo más fácil de usar o fabricar?
7. Reorganizar/Reversar: ¿Cómo podría ser reorganizado el producto? ¿Puedes invertir el orden de ciertos procesos o elementos para lograr una nueva perspectiva o eficiencia?

Ilustración 10. SCAMPER.



Fuente: Elaboración propia a partir de [30].

Realizado el proceso con la metodología de SCAMPER, se ha encontrado que el producto de Camila__Store29 presenta innovaciones significativas que abarcan tanto la sostenibilidad ambiental como la funcionalidad mejorada. Además de la innovación de reciclaje, el producto ha evolucionado gracias a la integración de nanotecnología hidrofóbica, lo que lo hace impermeable y altamente resistente al agua.

Los elementos de innovación propuestos a través de la metodología SCAMPER para el producto de bolsos para mujeres pueden contribuir a hacer el producto más sostenible de varias maneras:

1. Uso Eficiente del Espacio: a través de la reorganización de los compartimentos, se ha maximizado el espacio interior sin aumentar el tamaño del bolso, lo que contribuye a un uso eficiente de los materiales y reduce el desperdicio. Además, la incorporación de nanotecnología hidrofóbica en las telas no solo hace que el bolso sea impermeable, sino que también extiende su vida útil al protegerlo de las inclemencias del clima.
2. Múltiples Usos y Versatilidad: Al proponer que el producto pueda tener diferentes usos más allá de su uso actual, como trabajo, estudio o deporte, se fomenta la versatilidad del producto. Esto

puede aumentar su vida útil y reducir la necesidad de comprar múltiples productos para diferentes ocasiones, lo que disminuye el consumo excesivo y la producción innecesaria.

3. **Adaptación a las Necesidades del Cliente:** Al incorporar elementos ergonómicos para el confort del cliente, se demuestra una preocupación por la comodidad y la satisfacción del usuario. Esto puede llevar a un mayor uso y aprecio del producto a lo largo del tiempo, en lugar de desecharlo debido a la incomodidad.
4. **Incorporación de Tecnología:** Al incluir almacenamiento de carga para dispositivos electrónicos, el producto se adapta a las necesidades modernas de las personas que dependen de sus dispositivos móviles. Esto puede reducir la necesidad de llevar cargadores adicionales y baterías externas, lo que a su vez reduce la cantidad de equipos electrónicos adicionales que se deben producir y desechar.
5. **Variedad de Tamaños y Diseños:** Al ofrecer productos con la misma base, pero con diferencias en tamaños y diseños para diferentes necesidades, se brinda a los clientes la opción de elegir un producto que se ajuste específicamente a sus necesidades. Esto evita compras innecesarias y promueve la producción bajo demanda, reduciendo el desperdicio de productos no vendidos.

8.5.2. Nivel de aceptación de la innovación

A partir de lo anterior, se observa la necesidad de corroborar el nivel de aceptación por parte de los compradores potenciales sobre las innovaciones propuestas para los productos de Camila__Store. Para medir dicho nivel, se realizó una encuesta estructurada siguiendo criterios y evaluaciones en aspectos fundamentales, como el precio, la percepción de innovación, la percepción de la marca, entre otros. Estos datos son esenciales para desarrollar la matriz QFD, que a su vez facilitó la evaluación del nivel de aceptación de la innovación, la correspondencia con las necesidades directas de nuestros clientes objetivo y nuestra posición competitiva en comparación con las tres empresas seleccionadas.

Como se observa en la sección de Definición y Análisis del Mercado Objetivo, el mercado objetivo se compone de mujeres en un rango de edad de 25 a 40 años en Bogotá, que tienen ingresos entre 2 y 6 SMMLV, lo que abarca un grupo demográfico amplio en el espectro de mujeres jóvenes y de mediana edad que buscan opciones de moda sostenible y asequible. Dadas las características del mercado identificado, se define la población representativa para el cálculo de la muestra a la localidad de Kennedy.

Según [7], en el Censo de 2018, la población de Bogotá se estimó en 7,181,469 habitantes. Sin embargo, el [7] no proporciona datos específicos por localidades ni estratos socioeconómicos. Por esta razón, se vio la necesidad de buscar estimaciones más detalladas.

La [8] estimó que, para el año 2021, la población de la localidad de Kennedy ascendía a 1,034,838 habitantes. Además, de acuerdo con las cifras proporcionadas por [8], en 2023, la población de Kennedy, en los estratos medio-bajo y medio, se estima en 444,872 habitantes.

Con esta información en mente, se diseña una muestra representativa que permite recopilar datos relevantes y confiables sobre las preferencias de los residentes de

Kennedy con respecto a los productos ofrecidos por Camila__Store29. Para garantizar la confiabilidad de los resultados, aplicaremos un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%.

Dado que el tamaño de la población es finita, se procede a utilizar la fórmula específica para este tipo de población. Con esta información se logra calcular que el tamaño de la muestra necesario para alcanzar el nivel de confianza y margen de error deseados es de 385 encuestas. Esto proporcionará resultados confiables para tu investigación en la localidad de Kennedy en Bogotá.

Los resultados que se obtuvieron en la aplicación de la encuesta se evidencian así:

La percepción de la marca, que incluyó la evaluación de la descripción de los productos desde sus aspectos innovadores y la comprensión general de estos, se obtuvieron resultados favorables. El 96% de los encuestados expresaron su intención de comprar los productos basados en esta percepción positiva de la marca, destacando su apreciación por las innovaciones presentes. Únicamente el 4% restante manifestó su decisión de no adquirir los productos, lo que indica un alto grado de aceptación y confianza en la marca y sus productos innovadores por parte de la mayoría de los encuestados. Este análisis se puede representar con la torta que se presenta a continuación.

Ilustración 11. Pregunta 27.

27. Teniendo en cuenta la información suministrada frente al producto de Camila__Store29, así como la información de marca, usted (0 punto)

[Más detalles](#)

- Compraría productos de Camila...
- No compraría productos de Ca...



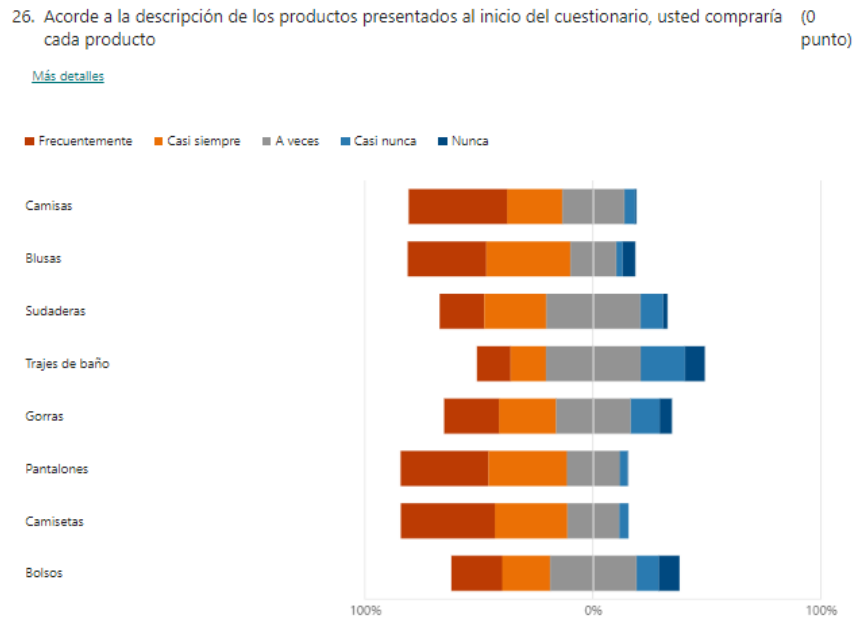
Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, se llevó a cabo una evaluación específica para cada uno de los productos, lo que permitió un análisis detallado del nivel de aceptación de cada producto en función de sus características y nivel de innovación.

Los resultados arrojados son esclarecedores: el nivel de frecuencia de compra varía de manera significativa entre los diferentes productos. Las camisas obtuvieron un destacado 43.3% de frecuencia de compra, seguidas por las camisetas con un 41,4%, los pantalones en un 38.6% y las blusas con un 34.6%. Por otro lado, las gorras obtuvieron un porcentaje de un 24.2%, los bolsos un 22,3%, las sudaderas en un 19.6% y los trajes de baño en un 14.9%. Estos datos proporcionan una visión detallada de la preferencia del público con respecto a cada producto, lo que es esencial para tomar decisiones

informadas en el proceso de desarrollo y comercialización. Además, se puede visualizar con la siguiente torta.

Ilustración 12. Pregunta 26.



Fuente: Elaboración propia.

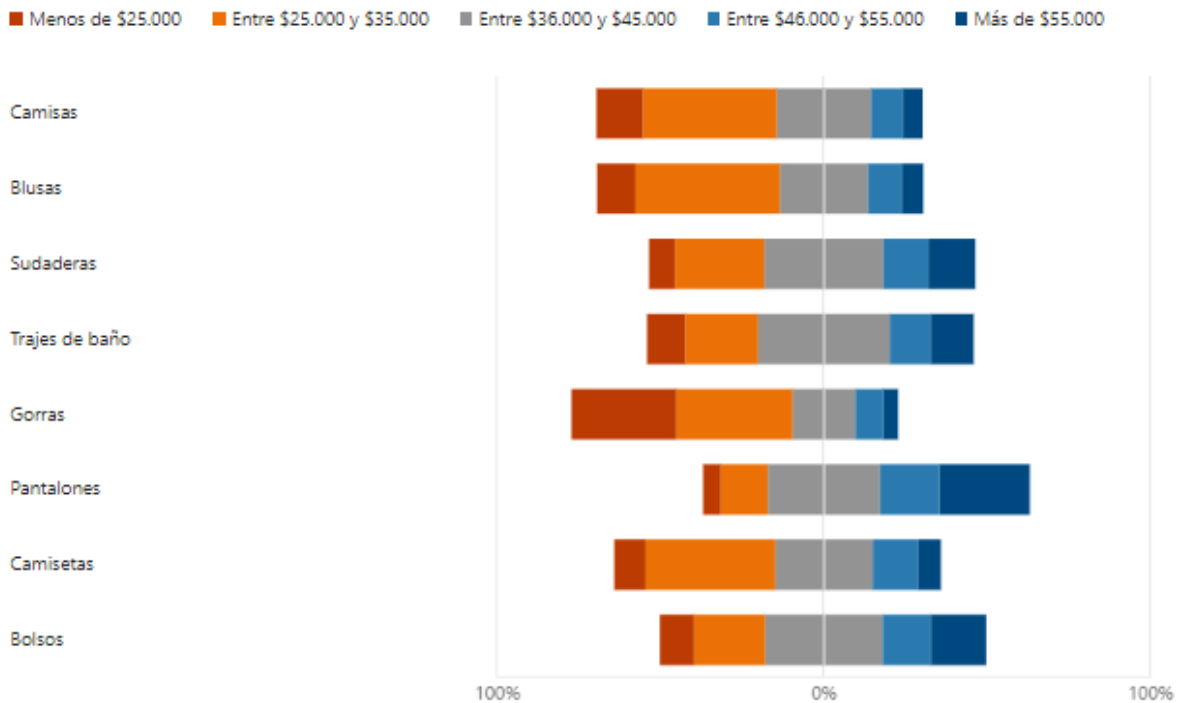
Por último, la percepción de precio de los productos entre los encuestados se manifiesta de manera interesante. En general, la mayoría de los participantes indicaron estar dispuestos a pagar un rango de precios específico por distintas categorías de productos. Para las camisas, blusas y gorras, la mayoría expresó su disposición a pagar valores comprendidos entre \$25,000 y \$35,000. En contraste, para las sudaderas, trajes de baño, pantalones, camisetas y bolsos, se observó que la mayoría de los encuestados estaría dispuesta a pagar en el rango de \$36,000 a \$45,000.

Es importante destacar que la franja de precios "más de \$55,000" fue la menos seleccionada por los encuestados, lo que sugiere que la mayoría de los clientes potenciales considera un rango de precios específico al evaluar su disposición a comprar los productos. Estos datos proporcionan una valiosa perspectiva sobre cómo los precios pueden influir en la decisión de compra de los consumidores y de igual forma como poder definir estrategias de fijación de precios adecuadas. Dichos datos se pueden evidenciar a continuación.

Ilustración 13. Pregunta 28.

28. Acorde a la descripción de los productos presentados al inicio del cuestionario, usted pagaría por (0 punto) cada producto

[Más detalles](#)



Fuente: Elaboración propia.

Con esta información cuidadosamente recolectada y un análisis minucioso de los datos, se logró desarrollar exitosamente la Matriz QFD. Esta poderosa herramienta permitió una integración efectiva de las necesidades y expectativas de los clientes, lo que fue esencial para evaluarlas en comparación con la propuesta del portafolio diseñado en el modelo de negocio. Además, se utilizó para medir el nivel de competitividad que ha sido objeto de un análisis constante a lo largo del proyecto.

La Matriz QFD representa una guía fundamental para alinear los esfuerzos de desarrollo de productos y estrategias comerciales con las demandas del mercado y las expectativas de los clientes. A continuación en la Ilustración 14, se presenta esta matriz que sirve como un recurso valioso para la toma de decisiones informadas y la mejora continua.

Ilustración 14. Matriz QFD.

Asociación Latinoamericana de QFD		Matriz de relaciones: Productos "Camilla_Store29"		Parámetros de Diseño														
				1 11,1%	2 12,7%	3 11,7%	4 9,4%	5 9,3%	6 10,4%	7 10,9%	8 8,4%	9 5,8%	10 10,4%					
Necesidad Superior	No	Necesidad del Cliente	Peso Ponderado	Diseño Impermeable	Telas recicladas	Materiales resistentes	Precio	Innovación tecnológica	Agarraderas cómodas	Modelos	Accesorios	Delivery	Espaciosos	Eval de clientes	Peso Ponderado	Eval ponderada	Brecha absoluta ponderada	Brecha absoluta relativa
Matriza prima	AA	Durable	15,0%	9	9			3	3	9				100%	15,0%	15,0%	0,0%	0,0%
	2	Resistente al ambiente	6,3%	9		9				3	3			100%	6,5%	6,5%	0,0%	0,0%
	3	Elegante	7,5%					3					9	35%	7,5%	2,6%	4,9%	22,2%
Innovación	4	Tecnología	7,5%	3			9	9		3	9			70%	7,5%	5,3%	2,3%	10,2%
	5	Diferenciación	8,0%	9	9	9	9	9	3	9		3	9	70%	8,0%	5,6%	2,4%	10,9%
Diseño	6	Durabilidad	9,0%	9	1	9			9		9			100%	9,0%	9,0%	0,0%	0,0%
	7	Comodidad	15,0%	3		9			3	9	9		9	65%	15,0%	9,8%	5,3%	23,9%
Mercado	8	Sustentable	9,0%		9		3		9		3			80%	9,0%	7,2%	1,8%	8,2%
	9	Precio justo	15,0%		9	3	9	9	9	3		9	9	65%	15,0%	9,8%	5,3%	23,9%
	10	Marca	7,5%	3	9	9	9	3				9		98%	7,5%	7,4%	0,2%	0,7%
100,0%																		
Peso ponderado OK				4,4	5,0	4,6	3,7	3,6	4,1	4,3	3,3	2,3	4,1	78,3%	100,0%	78,0%	22,0%	100,0%
Métrico				Diseño Impermeable	Telas recicladas	Materiales resistentes	Precio	Innovación tecnológica	Agarraderas cómodas	Modelos	Accesorios	Delivery	Espaciosos					
Dirección de Mejora				Pruebas de impermeabilidad	Cumplimiento de proceso	Cumplimiento en pruebas	\$ COP	Accesorios tecnológicos	Pruebas ergonómicas	Aceptación	Pruebas de calidad e impi	Porcentaje de demora	Por centímetros					
Nivel actual				Mayor es mejor	Mayor es mejor	Mayor es mejor	Menor es mejor	Menor es mejor	Menor es mejor	Mayor es mejor	Mayor es mejor	Mayor es mejor	Mayor es mejor					
Nivel competencia 1				98%	100%	90%	\$16.200 - 81.000	20%	3	45%	80%	30%	80%					
Nivel competencia 2				0%	0%	75%	Superior a \$81.000	0%	No aplica	76%	20%	50%	60%					
Nivel competencia 3				20%	0%	80%	\$54.000 - \$160.000	0%	78%	80%	50%	45%	43%					
Meta				0%	0%	0%	Superior a \$70.000	0%	No aplica	83%	79%	87%	78%					
Dificultad				100%	100%	100%	\$15.000 - 78.000	50%	2	8	100%	80%	100%					
				0%	0%	15%	40%	48%	30%	69%	36%	30%	31%					

Fuente: Elaboración propia a partir de [29]

El análisis de la Matriz QFD revela una visión enriquecedora de la alineación entre las necesidades superiores de los clientes y los factores que ofrece el modelo de negocio. Al considerar las principales demandas de los clientes, se identificaron como cruciales la calidad de la materia prima, la innovación, el diseño y la penetración efectiva en el mercado. Mientras tanto, el modelo de negocio aporta elementos valiosos como diversos modelos de productos, un eficiente servicio de delivery, la incorporación de nanotecnología impermeable, y el uso de telas recicladas, entre otros.

En la evaluación ponderada de los clientes, ciertos aspectos sobresalen, con un énfasis en la durabilidad, la percepción de la marca y la sustentabilidad de los productos. Si bien la innovación es atractiva, se destaca la necesidad de una mejora sustancial del 69% en la implementación de esta innovación en los diseños y modelos de los productos, para lograr un mayor nivel de satisfacción del cliente.

En el ámbito de los precios, se debe realizar una reestructuración significativa del 40% en relación con los precios de la competencia y los precios deseados por los clientes potenciales, que se han identificado en el análisis de la encuesta.

Para hacer los bolsos más atractivos, se requiere una mejora del 48% en la incorporación de tecnología en estos productos. Además, las estrategias de envío o delivery deben ser fortalecidas en un 30%, lo que contribuirá a la fidelización de clientes.

En resumen, el análisis de la Matriz QFD destaca que, si bien los aspectos de innovación son atractivos y adecuados para el segmento, es esencial perfeccionar los modelos y las estrategias de incorporación tanto de la nanotecnología como de la sustentabilidad para alcanzar el nivel de aceptación deseado por parte de los clientes.

8.6. ANÁLISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL

Para realizar un análisis del sector al que pertenece Camila__Store29 se ha trabajado bajo el modelo de las 5 fuerzas de [31], a fin de identificar la posición estratégica frente a productos sustitutos, complementarios, competencia y mercado en relación con las barreras de entrada y salida y el poder de amenaza y negociación con los grupos de interés relacionados.

Frente a la amenaza de nuevos competidores se destaca particularmente que el sector textil ha sido de los más amenazados por la importación de productos más económicos provenientes de países como China. En 2023, el gobierno nacional ha planteado un impuesto del 40% para la ropa importada según [32] lo que limita la entrada de competidores externos que ofertan por precios.

La amenaza de nuevos competidores en el sector textil, al que pertenece Camila__Store29, es una preocupación constante debido a la globalización y la facilidad de acceso a los mercados internacionales. En particular, la importación de productos textiles más económicos de países como China ha sido una tendencia que ha desafiado a los actores locales durante años. Estos competidores extranjeros a menudo pueden ofrecer

productos a precios más bajos debido a costos de producción más reducidos, lo que puede atraer a los consumidores en busca de gangas.

Sin embargo, en 2023, el gobierno nacional ha introducido una medida para contrarrestar esta amenaza. La imposición de un impuesto del 40% sobre la ropa importada puede considerarse una barrera de entrada significativa. Este impuesto puede aumentar los costos de importación y hacer que los productos extranjeros sean menos competitivos en términos de precios. Como resultado, podría limitar la entrada de competidores externos que ofrezcan productos a precios más bajos que los productos nacionales.

No obstante, es importante tener en cuenta que las barreras comerciales, como los impuestos, pueden cambiar con el tiempo y pueden ser objeto de disputas comerciales internacionales. Por lo tanto, Camila__Store29 aún debe estar atenta a la dinámica de la competencia global y buscar formas de diferenciarse y competir más allá del precio para mantener su posición en el mercado local y aprovechar las oportunidades que ofrece esta coyuntura.

Por otro lado, el incremento en las ventas por e – commerce según [7] en este tipo de productos incrementa la cantidad de tiendas virtuales que venden productos similares, por tanto, hay una amenaza existente de competidores locales que ofertan los mismos productos sin diferencial, pero se está trabajando en una protección a la producción textil nacional, que favorece la competencia por diferenciación más que por precio.

La rivalidad entre competidores en el sector textil y, específicamente, en el mercado de Camila__Store29, se caracteriza por una competencia intensa en la que varias tiendas virtuales ofrecen productos similares, como ropa y calzado. Esta rivalidad se centra en la capacidad de las empresas para diferenciarse y destacar en un mercado saturado. Algunos aspectos clave de la rivalidad entre competidores en este contexto incluyen:

1. **Diferenciación de Productos:** La rivalidad se basa en gran medida en la capacidad de ofrecer productos que se diferencien en términos de diseño, colores, materiales y otros aspectos estilísticos. Los competidores buscan constantemente mantenerse al tanto de las tendencias de moda y ofrecer productos que se ajusten a las preferencias cambiantes de los consumidores. Aquellos que pueden innovar y crear productos atractivos tienen una ventaja competitiva.
2. **Estrategias de Precios:** Los precios son un factor crítico en la rivalidad. Si bien la calidad y el diseño son importantes, la capacidad de ofrecer precios competitivos o estrategias de precios como descuentos y ofertas es esencial para atraer a los compradores. Los márgenes de ganancia pueden ser ajustados en este mercado, por lo que la eficiencia en la gestión de costos es crucial.
3. **Marketing y Promoción:** Las estrategias de marketing y promoción son fundamentales para atraer y retener clientes. Las promociones de temporada, concursos, publicidad en línea y presencia en redes sociales son herramientas comunes utilizadas por los competidores para atraer la atención de los

consumidores. La falta de acciones de marketing efectivas puede limitar la capacidad de una empresa para competir.

4. Atención al Cliente: La calidad del servicio al cliente y la experiencia de compra son factores que influyen en la rivalidad. Una atención al cliente excepcional puede fidelizar a los clientes y generar recomendaciones positivas, mientras que una mala experiencia puede llevar a la pérdida de clientes y dañar la reputación de la empresa.

En resumen, la rivalidad entre competidores en el mercado de Camila__Store29 es intensa y se basa en la diferenciación de productos, estrategias de precios, marketing efectivo y la calidad de la experiencia del cliente. Para tener éxito en este entorno altamente competitivo, la empresa debe estar constantemente innovando, adaptándose a las tendencias de la moda y brindando un alto nivel de atención al cliente.

Por su parte, el poder de negociación de los proveedores con respecto a Camila__Store29 se pretende bajo un modelo de relaciones gana – gana, en la que se logren precios competitivos para ambas partes; por un lado, para el proveedor con un MCU (Margen de contribución unitario) que le permite cubrir sus costos y gastos y obtener una utilidad mínima deseada, y, para Camila__Store29 un costo del producto que permita jugar con ofertas para competir con otras tiendas virtuales que se ubican en el área de influencia de la empresa. En este sentido, existe un poder de negociación par.

El poder de negociación de proveedores en el caso de Camila__Store29 se enfoca en establecer relaciones de colaboración que sean mutuamente beneficiosas. La empresa busca mantener una dinámica en la que tanto los proveedores como Camila__Store29 obtengan ventajas competitivas y beneficios económicos. Esto se logra a través de un equilibrio en los términos y condiciones de la relación comercial.

Para los proveedores, es fundamental que el margen de contribución unitario (MCU) les permita cubrir sus costos y gastos operativos, además de obtener una utilidad mínima deseada. Esto asegura que los proveedores no enfrenten dificultades financieras al suministrar productos a Camila__Store29 y pueden mantener una calidad y continuidad en la producción. La empresa entiende que la relación a largo plazo con proveedores sólidos es esencial para garantizar el suministro constante de productos de alta calidad.

Por otro lado, para Camila__Store29, es crucial obtener productos a precios competitivos que le permitan jugar con estrategias de precios y ofertas en el mercado. Esto es particularmente importante en un entorno donde la competencia se basa en la diferenciación y la capacidad de ofrecer precios atractivos a los clientes. El equilibrio entre costos de adquisición razonables y la calidad de los productos es esencial para mantener una ventaja competitiva.

En resumen, el poder de negociación de proveedores se encuentra en un punto en el que ambas partes buscan un acuerdo beneficioso para garantizar la calidad y la competitividad de los productos. Esta relación de "gana-gana" es esencial para la salud

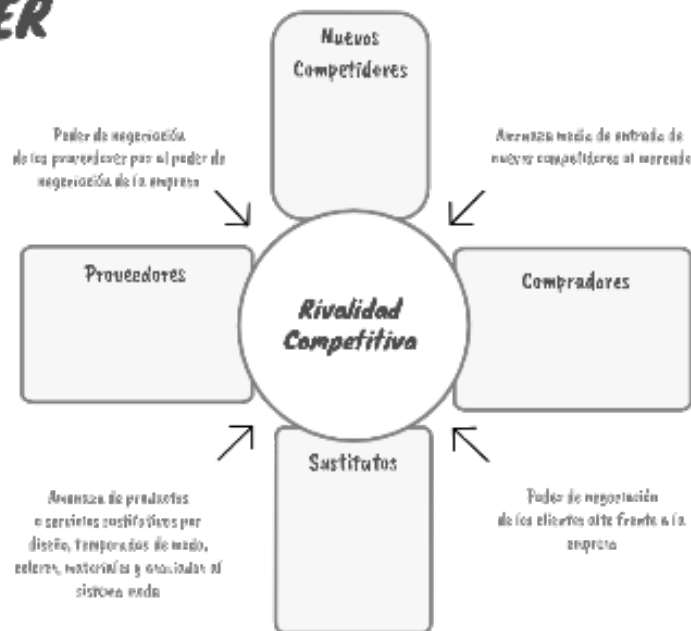
a largo plazo de la empresa y su capacidad para ofrecer productos de calidad a precios competitivos en el mercado.

En el sector textil se encuentran diseños y productos por cantidad según refiere [34], sin embargo, la oferta es similar en el sentido de que tiende a ser un producto: ropa y/o calzado. Por lo que no existen sustitutos directos para estos productos, como si lo hay en el caso, por ejemplo, del sector gastronómico. En este sentido, se puede identificar como posible par al producto sustituto, la diferenciación en productos desde el diseño, colores y materiales, y dependerá de la preferencia del usuario por una tendencia u otra de acuerdo con [34].

En el sector textil, no existen sustitutos directos para productos como la ropa y el calzado. Estos elementos son esenciales en la vida cotidiana y no pueden ser reemplazados por otros productos completamente diferentes. Sin embargo, la amenaza de productos sustitutos no se presenta en la forma de productos completamente diferentes, sino más bien en la capacidad de los competidores para ofrecer variaciones y diferenciaciones dentro de la categoría de ropa y calzado.

Imagen 7. Análisis del sector.

LAS CINCO FUERZAS DE PORTER



LAS FUERZAS DE PORTER
www.gonzalezheredia.com

Fuente: Realizado a partir de [31] en [33].

En particular, se hace hincapié en la importancia de la diferenciación en productos desde el diseño, los colores y los materiales. Cada vez más, los consumidores buscan prendas de vestir y calzado que se ajusten a sus preferencias individuales en términos de estilo, moda y comodidad. Esto significa que la competencia no se trata solo de ofrecer ropa y calzado genéricos, sino de la capacidad de los competidores para adaptar sus ofertas a las tendencias cambiantes y a las preferencias de los consumidores.

Por lo tanto, la amenaza de productos sustitutos se manifiesta en la capacidad de otros competidores en el mercado para diferenciarse de Camila__Store29 a través de diseños únicos, colores de moda, materiales de alta calidad y otros factores relacionados con el estilo y la preferencia del cliente. La empresa debe estar atenta a estas tendencias y asegurarse de que sus productos sigan siendo atractivos y relevantes para su base de clientes. Esto implica estar al tanto de las tendencias de moda y mantener una oferta de productos que refleje las preferencias cambiantes de los consumidores.

Frente a los compradores, existe un poder de negociación medio por cuanto se logran ventas por promociones de temporada, concursos y demás estrategias de marketing que permiten la captación de clientes y el cierre de ventas. Sin embargo, al no realizar este tipo de acciones desde el Instagram de Camila__Store29, se limitan los ingresos, lo que identifica que el cliente tiene un poder de negociación alto frente a Camila__Store29 en el estado actual del emprendimiento.

El poder de negociación de compradores en la situación actual de Camila__Store29 se caracteriza por una dinámica en la que los clientes tienen un grado significativo de influencia en las transacciones comerciales. Aunque se menciona que se logran ventas mediante estrategias como promociones de temporada y concursos, existe una limitación importante debido a la falta de implementación de estas acciones desde la cuenta de Instagram de la empresa.

La capacidad de negociación de los compradores se ve influenciada por varios factores:

1. Promociones y Estrategias de Marketing: Cuando Camila__Store29 implementa promociones y estrategias de marketing efectivas, puede atraer a más clientes y estimular las ventas. Sin embargo, la falta de estas acciones en su plataforma de Instagram ha limitado su capacidad para captar nuevos clientes y mantener el interés de los actuales. Esto ha resultado en un poder de negociación alto por parte de los compradores, ya que tienen menos incentivos para comprar en comparación con otras tiendas que ofrecen promociones y descuentos atractivos.
2. Oferta y Demanda: El poder de negociación de los compradores también depende de la relación entre la oferta y la demanda en el mercado de la moda. Si la oferta supera la demanda, los compradores pueden ser más selectivos y buscar precios más bajos. La empresa debe monitorear cuidadosamente la dinámica del mercado para ajustar sus estrategias de precios y promociones en consecuencia.
3. Experiencia del Cliente: La experiencia del cliente, que incluye aspectos como la calidad del producto, el servicio al cliente y la comodidad de las transacciones, puede influir en el poder de negociación de los compradores. Si los compradores tienen experiencias positivas con Camila__Store29, es más probable que sean leales y estén dispuestos a pagar un precio justo por sus productos.

En resumen, para equilibrar el poder de negociación de los compradores, Camila__Store29 debe considerar la implementación de estrategias de marketing y promociones efectivas en sus redes sociales para atraer y retener a los clientes. Además, mantener la calidad del producto y brindar un excelente servicio al cliente puede mejorar la percepción de valor y reducir la sensibilidad al precio, lo que fortalecería la posición de la empresa en relación con los compradores.

Para resumir cuantitativamente el estado del sector identificado bajo el modelo de Porter, en base al análisis previo, se presentan a continuación los resultados dónde, 1 es bajo, 2 es medio y 3 es alto (bajo una escala de semaforización).

Tabla 19. 5FP Cuantitativo.

Fuerza de Porter	Valor (siendo 1 bajo, 2 medio y 3 alto)
<i>Nuevos competidores</i>	2
<i>Proveedores</i>	2
<i>Sustitutos</i>	1
<i>Compradores</i>	3
<i>Rivalidad competitiva</i>	2

Fuente: Elaboración propia a partir de [31].

A partir de la tabla 19 se evidencia que la rivalidad competitiva de Camila__Store29 está ubicada en un nivel medio frente al sector. Principalmente se afecta o impacta en el poder de negociación con los clientes, dónde, a partir de las innovaciones que se pretenden en este plan de negocios, se espera incrementar el poder de negociación bajo un enfoque de diferenciación.

En resumen, el análisis cuantitativo de las cinco fuerzas de Porter proporciona una visión clara del entorno competitivo de Camila__Store29 en el sector textil. La tabla 19 revela que la empresa enfrenta una rivalidad competitiva de nivel medio en comparación con otros actores del mercado. Esta rivalidad influye directamente en el poder de negociación con los clientes, que se encuentra actualmente en un nivel alto debido a la falta de estrategias promocionales y de marketing. Sin embargo, el plan de negocios propuesto se enfoca en la diferenciación como medio para mejorar este poder de negociación. Al implementar innovaciones y estrategias que destacan en términos de diseño, calidad y experiencia del cliente, se espera que Camila__Store29 logre fortalecer su posición en el mercado y reducir la sensibilidad al precio por parte de los compradores. Esto permitirá que la empresa compita de manera más efectiva y mantenga una ventaja competitiva sostenible en el sector textil.

8.7. DEFINICIÓN Y ANÁLISIS DEL MERCADO OBJETIVO

Acorde con lo definido en el Modelo Canvas de Camila__Store29, el mercado objetivo de la empresa son mujeres de 25 a 40 años, con ingresos de entre 2 y 6 salarios mínimos mensuales vigentes, ubicadas en estratos del 2 al 5, ubicadas en Bogotá, con

necesidades de vestir con diseños únicos, vanguardistas y sostenibles. Teniendo en cuenta lo anterior, se ha definido el mix marketing de Camila__Store29, el plan de acción de ventas, el presupuesto de gastos, el mercado objetivo y las políticas de precios. Los resultados se presentan a continuación:

8.7.1. Mix Marketing

De acuerdo con el manual conceptual de negocios se han identificado las variables del mix marketing para Camila__ Store29: producto, precio, publicidad y promoción, plaza, canales de distribución, fuera de ventas, sistemas de información, administración interna y servicio al cliente. Para cada una de estas variables se han identificado los elementos del mix marketing necesarios: actividades, responsables, fechas, indicadores de control y presupuesto. A continuación, se presenta el marketing mix para Camila__ Store29:

Tabla 20. Mix marketing

ESTRATEGÍAS DE MARKETING MIX	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	FECHAS	INDICADORES DE CONTROL	PRESUPUESTO DE GASTOS Y MERCADEO	
Producto	Adquisición de prendas sostenibles y de moda	Operaciones	Trimestres 1-4	Rotación de inventario, satisfacción del cliente	Investigación de mercados	\$4,000,000
Servicio	Establecer precios competitivos bajo política de precios (MCU 35%) y Establecer una tienda en línea y asociaciones con boutiques	Finanzas	Trimestres 1-4	Margen de beneficio, comparación de precios. Ventas en línea, satisfacción del cliente	Testeo de precios en el mercado. Presupuesto para desarrollo y mantenimiento de la tienda en línea y costos logísticos	\$7,000,000
Publicidad y promoción	Marketing en redes sociales, colaboraciones con influencers	Marketing	Trimestres 1-4	Crecimiento de seguidores, ROI de marketing	Presupuesto para publicidad en redes sociales y colaboraciones	\$12,000,000
Canales de Distribución	Identificar ubicaciones estratégicas y optimizar la logística	Marketing	Trimestres 1-4	Eficiencia logística, tiempo de entrega	Asignar un presupuesto para la expansión de canales y logística	\$1,000,000
TOTAL						\$24,000,000

Fuente: Elaboración propia a partir de la información de [35], [36] y [37].

8.7.2. Plan de Acción de Ventas

Luego de identificado el mix marketing de Camila__ Store29 se ha diseñado el plan de acción de ventas para cada producto de la empresa, a continuación, se presenta en detalle el plan de acción para cada producto teniendo en cuenta el precio, la estrategia de promoción y publicidad, la fuerza de ventas, los servicios, la distribución y las alianzas.

En primer lugar, se tiene que Camila__ Store29 oferta una gran gama de productos, el primero de ellos que se toma en cuenta dentro del plan de acción de ventas son los trajes

de baño. Este producto tiene una demanda estimada para los primeros seis meses de operación conforme a la proyección anual de la demanda de 2.885 unidades, su precio de venta es de 33.750 pesos M/c y para su comercialización se busca atraer clientes mediante la publicidad de alto impacto en redes sociales viralizando el contenido que se genere con estas prendas, a continuación, se presenta el plan de acción de los trajes de baño de Camila__Store29.

Tabla 21. Plan de acción 1.

Trajes de Baño						
Mes	Precio	Promoción y Publicidad	Fuerza de Ventas	Servicios	Distribución	Alianzas
Mes 1	\$ 33.750	Publicidad de alto impacto en redes sociales	Administrador, Community Manager, Encargado de Logística con Proveedores	Asesoramiento personalizado	e-commerce	MinCIT
Mes 2	\$ 33.750	Publicidad de alto impacto en redes sociales	Administrador, Community Manager, Encargado de Logística con Proveedores	Asesoramiento personalizado	e-commerce	MinCIT
Mes 3	\$ 33.750	Publicidad de alto impacto en redes sociales	Administrador, Community Manager, Encargado de Logística con Proveedores	Asesoramiento personalizado	e-commerce	MinCIT
Mes 4	\$ 33.750	Publicidad de alto impacto en redes sociales	Administrador, Community Manager, Encargado de Logística con Proveedores	Asesoramiento personalizado	e-commerce	MinCIT
Mes 5	\$ 33.750	Publicidad de alto impacto en redes sociales	Administrador, Community Manager, Encargado de Logística con Proveedores	Asesoramiento personalizado	e-commerce	MinCIT
Mes 6	\$ 33.750	Publicidad de alto impacto en redes sociales	Administrador, Community Manager, Encargado de Logística con Proveedores	Asesoramiento personalizado	e-commerce	MinCIT

Fuente: Elaboración propia.

El siguiente producto ofertado por Camila__Store29 son las Camisetas, las cuales tienen un valor de 27.000 pesos M/c cada unidad, las cuales conforme avance el año irán alternando estrategias de promoción y publicidad, entre ellas ofertas de lanzamiento, programas de lealtad por número de compras, del mismo modo se indica que su canal de distribución igual que el resto de los productos es el e - commerce

Tabla 22. Plan de acción 2.

Camisetas						
Mes	Precio	Promoción y Publicidad	Fuerza de Ventas	Servicios	Distribución	Alianzas
Mes 1	\$ 27.000	Ofertas de lanzamiento y publicidad en redes sociales	Administrador, Community Manager, Encargado de Logística con Proveedores	Ampliación de la línea de moda	e-commerce	MinCIT
Mes 2	\$ 27.000	Publicidad en redes sociales	Administrador, Community Manager, Encargado de Logística con Proveedores	Ampliación de la línea de moda	e-commerce	MinCIT
Mes 3	\$ 27.000	Programa de lealtad y publicidad en redes sociales	Administrador, Community Manager, Encargado de Logística con Proveedores	Ampliación de la línea de moda	e-commerce	MinCIT

Mes 4	\$ 27.000	Eventos de moda y publicidad en redes sociales	Administrador, Community Manager, Encargado de Logística con Proveedores	Ampliación de la línea de moda	e-commerce	MinCIT
Mes 5	\$ 27.000	Programa de referencias y publicidad en redes sociales	Administrador, Community Manager, Encargado de Logística con Proveedores	Ampliación de la línea de moda	e-commerce	MinCIT
Mes 6	\$ 27.000	Descuentos por temporada y publicidad en redes sociales	Administrador, Community Manager, Encargado de Logística con Proveedores	Ampliación de la línea de moda	e-commerce	MinCIT

Fuente: Elaboración propia.

Los Jeans son el producto con la proyección de demanda más alta dentro del catálogo ofertado, con una estimación de 4.327 unidades vendidas en sus primeros 6 meses de funcionamiento, se priorizo dentro del plan de acción de ventas una entrega rápida que facilite atender la alta demanda estimada, así como un procedimiento ágil para las devoluciones.

Tabla 23. Plan de acción 3.

Jeans						
Mes	Precio	Promoción y Publicidad	Fuerza de Ventas	Servicios	Distribución	Alianzas
Mes 1	\$ 81.000	Publicidad en redes sociales	Administrador, Community Manager, Encargado de Logística con Proveedores	Entrega rápida y devoluciones fáciles	e-commerce	MinCIT
Mes 2	\$ 81.000	Ofertas de lanzamiento y publicidad en redes sociales	Administrador, Community Manager, Encargado de Logística con Proveedores	Entrega rápida y devoluciones fáciles	e-commerce	MinCIT
Mes 3	\$ 81.000	Programa de lealtad y publicidad en redes sociales	Administrador, Community Manager, Encargado de Logística con Proveedores	Entrega rápida y devoluciones fáciles	e-commerce	MinCIT
Mes 4	\$ 81.000	Eventos de moda y publicidad en redes sociales	Administrador, Community Manager, Encargado de Logística con Proveedores	Entrega rápida y devoluciones fáciles	e-commerce	MinCIT
Mes 5	\$ 81.000	Programa de referencias y publicidad en redes sociales	Administrador, Community Manager, Encargado de Logística con Proveedores	Entrega rápida y devoluciones fáciles	e-commerce	MinCIT
Mes 6	\$ 81.000	Descuentos por temporada y publicidad en redes sociales	Administrador, Community Manager, Encargado de Logística con Proveedores	Entrega rápida y devoluciones fáciles	e-commerce	MinCIT

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se presenta el plan de acción de ventas para el producto denominado como blusas, el cual tiene una proyección de demanda de 2.885 unidades en sus primeros seis meses de operaciones, con un precio de 31.050 pesos M/c cada unidad, de la misma forma se dispuso una fuerza de ventas de 3 personas, en primer lugar, el administrador, un encargado de logística de compras y relacionamiento con proveedores y finalmente un Community Manager.

Tabla 24. Plan de acción 4.

Blusas						
Mes	Precio	Promoción y Publicidad	Fuerza de Ventas	Servicios	Distribución	Alianzas
Mes 1	\$ 31.050	Publicidad en redes sociales	Administrador, Community Manager, Encargado de Logística con Proveedores	Diseños Innovadores	e-commerce	MinCIT
Mes 2	\$ 31.050	Ofertas de lanzamiento y publicidad en redes sociales	Administrador, Community Manager, Encargado de Logística con Proveedores	Diseños Innovadores	e-commerce	MinCIT
Mes 3	\$ 31.050	Programa de lealtad y publicidad en redes sociales	Administrador, Community Manager, Encargado de Logística con Proveedores	Diseños Innovadores	e-commerce	MinCIT
Mes 4	\$ 31.050	Eventos de moda y publicidad en redes sociales	Administrador, Community Manager, Encargado de Logística con Proveedores	Diseños Innovadores	e-commerce	MinCIT
Mes 5	\$ 31.050	Programa de referencias y publicidad en redes sociales	Administrador, Community Manager, Encargado de Logística con Proveedores	Diseños Innovadores	e-commerce	MinCIT
Mes 6	\$ 31.050	Descuentos por temporada y publicidad en redes sociales	Administrador, Community Manager, Encargado de Logística con Proveedores	Diseños Innovadores	e-commerce	MinCIT

Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, se tiene el plan de acción de ventas para los conjuntos, donde el elemento a destacar es la variedad de colores ofertados, permitiendo a los clientes llevar varias unidades para posteriormente combinarlas en su día a día, el precio de este producto es de 40.500 y proyecta vender 2.285 unidades en los primeros seis meses.

Tabla 25. Plan de acción 5.

Conjuntos						
Mes	Precio	Promoción y Publicidad	Fuerza de Ventas	Servicios	Distribución	Alianzas
Mes 1	\$ 40.500	Publicidad en redes sociales	Administrador, Community Manager, Encargado de Logística con Proveedores	Variedad de Colores	e-commerce	MinCIT
Mes 2	\$ 40.500	Ofertas de lanzamiento y publicidad en redes sociales	Administrador, Community Manager, Encargado de Logística con Proveedores	Variedad de Colores	e-commerce	MinCIT
Mes 3	\$ 40.500	Programa de lealtad y publicidad en redes sociales	Administrador, Community Manager, Encargado de Logística con Proveedores	Variedad de Colores	e-commerce	MinCIT
Mes 4	\$ 40.500	Eventos de moda y publicidad en redes sociales	Administrador, Community Manager, Encargado de Logística con Proveedores	Variedad de Colores	e-commerce	MinCIT
Mes 5	\$ 40.500	Programa de referencias y publicidad en redes sociales	Administrador, Community Manager, Encargado de Logística con Proveedores	Variedad de Colores	e-commerce	MinCIT
Mes 6	\$ 40.500	Descuentos por temporada y publicidad en redes sociales	Administrador, Community Manager, Encargado de Logística con Proveedores	Variedad de Colores	e-commerce	MinCIT

Fuente: Elaboración propia.

Los pantalones son el siguiente producto dentro del catálogo de Camila__Store29 con una demanda estimada de 3.606 unidades destacando el tipo de material usado en su

fabricación, tomando esto como un elemento diferencial del producto, por otra parte, se resalta el uso de material publicitario innovador donde el elemento principal son sus materiales amigables con el medio ambiente usados en su proceso de fabricación.

Tabla 26. Plan de acción 6.

Pantalones						
Mes	Precio	Promoción y Publicidad	Fuerza de Ventas	Servicios	Distribución	Alianzas
Mes 1	\$ 54.000	Publicidad innovadora en redes sociales	Administrador, Community Manager, Encargado de Logística con Proveedores	Materiales de alta calidad	e - commerce	MinCIT
Mes 2	\$ 54.000	Publicidad innovadora en redes sociales	Administrador, Community Manager, Encargado de Logística con Proveedores	Materiales de alta calidad	e - commerce	MinCIT
Mes 3	\$ 54.000	Programa de lealtad y publicidad en redes sociales	Administrador, Community Manager, Encargado de Logística con Proveedores	Materiales de alta calidad	e - commerce	MinCIT
Mes 4	\$ 54.000	Eventos de moda y publicidad en redes sociales	Administrador, Community Manager, Encargado de Logística con Proveedores	Materiales de alta calidad	e - commerce	MinCIT
Mes 5	\$ 54.000	Programa de referencias y publicidad en redes sociales	Administrador, Community Manager, Encargado de Logística con Proveedores	Materiales de alta calidad	e - commerce	MinCIT
Mes 6	\$ 54.000	Descuentos por temporada y publicidad en redes sociales	Administrador, Community Manager, Encargado de Logística con Proveedores	Materiales de alta calidad	e - commerce	MinCIT

Fuente: Elaboración propia.

El siguiente producto son las gorras se estima que tendrá una demanda de 3.967 unidades. Lo que hace que estas gorras se destaquen es la amplia variedad de modelos disponibles en su colección, lo que las convierte en un producto verdaderamente único en el mercado. Estas gorras ofrecen opciones para todos los gustos y estilos. Además, se resalta el empleo de una estrategia de marketing innovadora, donde se enfatiza la elección cuidadosa de diseños y detalles que atraen a una amplia audiencia, desde amantes de la moda hasta aquellos que buscan un toque único en su estilo diario. Estas gorras representan la fusión perfecta entre la moda de vanguardia y la versatilidad, siendo una elección ideal para aquellos que desean marcar tendencia y destacar en cualquier ocasión.

Tabla 27. Plan de acción 7.

Gorras						
Mes	Precio	Promoción y Publicidad	Fuerza de Ventas	Servicios	Distribución	Alianzas
Mes 1	\$ 16.200	Publicidad en redes sociales	Administrador, Community Manager, Encargado de Logística con Proveedores	Personalización de productos	e - commerce	MinCIT
Mes 2	\$ 16.200	Ofertas de lanzamiento y publicidad en redes sociales	Administrador, Community Manager, Encargado de Logística con Proveedores	Personalización de productos	e - commerce	MinCIT
Mes 3	\$ 16.200	Programa de lealtad y publicidad en redes sociales	Administrador, Community Manager, Encargado de Logística con Proveedores	Personalización de productos	e - commerce	MinCIT

Gorras						
Mes	Precio	Promoción y Publicidad	Fuerza de Ventas	Servicios	Distribución	Alianzas
Mes 4	\$ 16.200	Eventos de moda y publicidad en redes sociales	Administrador, Community Manager, Encargado de Logística con Proveedores	Personalización de productos	e - commerce	MinCIT
Mes 5	\$ 16.200	Programa de referencias y publicidad en redes sociales	Administrador, Community Manager, Encargado de Logística con Proveedores	Personalización de productos	e - commerce	MinCIT
Mes 6	\$ 16.200	Descuentos por temporada y publicidad en redes sociales	Administrador, Community Manager, Encargado de Logística con Proveedores	Personalización de productos	e - commerce	MinCIT

Fuente: Elaboración propia.

Del mismo modo se presenta el plan de acción de ventas para los buzos con una proyección de ventas de 3.245 unidades y un precio de 24.300, se destaca la estrategia de compra cruzada, de modo que el cliente pueda acompañar su buzo de otro producto de la tienda que le sea complementario, entre ellos jeans, gorras, etc.

Tabla 28. Plan de acción 8.

Buzos						
Mes	Precio	Promoción y Publicidad	Fuerza de Ventas	Servicios	Distribución	Alianzas
Mes 1	\$ 24.300	Publicidad en redes sociales	Administrador, Community Manager, Encargado de Logística con Proveedores	Promociones de compra cruzada	e - commerce	MinCIT
Mes 2	\$ 24.300	Ofertas de lanzamiento y publicidad en redes sociales	Administrador, Community Manager, Encargado de Logística con Proveedores	Promociones de compra cruzada	Alianza con gimnasios locales	MinCIT
Mes 3	\$ 24.300	Programa de lealtad y publicidad en redes sociales	Administrador, Community Manager, Encargado de Logística con Proveedores	Promociones de compra cruzada	Alianza con gimnasios locales	MinCIT
Mes 4	\$ 24.300	Eventos deportivos y publicidad en redes sociales	Administrador, Community Manager, Encargado de Logística con Proveedores	Promociones de compra cruzada	Alianza con gimnasios locales	MinCIT
Mes 5	\$ 24.300	Programa de referencias y publicidad en redes sociales	Administrador, Community Manager, Encargado de Logística con Proveedores	Promociones de compra cruzada	Alianza con gimnasios locales	MinCIT
Mes 6	\$ 24.300	Descuentos por temporada y publicidad en redes sociales	Administrador, Community Manager, Encargado de Logística con Proveedores	Promociones de compra cruzada	Alianza con gimnasios locales	MinCIT

Fuente: Elaboración propia.

Las sudaderas dentro del plan de acción de ventas proyectan una venta de 3.245 unidades a un precio de 37.800 pesos M/c cada unidad, destacando el amplio abanico de opciones de tallas de modo que todas las personas puedan encontrar la que mejor se ajuste a su medida.

Tabla 29. Plan de acción 9.

Sudaderas						
Mes	Precio	Promoción y Publicidad	Fuerza de Ventas	Servicios	Distribución	Alianzas

Mes 1	\$ 37.800	Publicidad en redes sociales	Administrador, Community Manager, Encargado de Logística con Proveedores	Ampliación de opciones de tallas	e - commerce	MinCIT
Mes 2	\$ 37.800	Ofertas de lanzamiento y publicidad en redes sociales	Administrador, Community Manager, Encargado de Logística con Proveedores	Ampliación de opciones de tallas	e - commerce	MinCIT
Mes 3	\$ 37.800	Programa de lealtad y publicidad en redes sociales	Administrador, Community Manager, Encargado de Logística con Proveedores	Ampliación de opciones de tallas	e - commerce	MinCIT
Mes 4	\$ 37.800	Eventos deportivos y publicidad en redes sociales	Administrador, Community Manager, Encargado de Logística con Proveedores	Ampliación de opciones de tallas	e - commerce	MinCIT
Mes 5	\$ 37.800	Programa de referencias y publicidad en redes sociales	Administrador, Community Manager, Encargado de Logística con Proveedores	Ampliación de opciones de tallas	e - commerce	MinCIT
Mes 6	\$ 37.800	Descuentos por tiempo limitado y publicidad en redes sociales	Administrador, Community Manager, Encargado de Logística con Proveedores	Ampliación de opciones de tallas	e - commerce	MinCIT

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, se tienen los bolsos dentro del catálogo de Camila__Store29 siendo estos un producto con una demanda estimada de 3.967 unidades a un precio de 33.750, para incentivar la compra de este producto dentro de las estrategias de promoción y publicidad se presenta la creación de un programa de lealtad complementario con los demás que la tienda dispone, del mismo modo se ofertan diseños exclusivos permitiendo a el consumidor elegir según sus preferencias el modelo que mejor se adapte a su estilo de vida.

Tabla 30. Plan de acción 10.

Bolsos						
Mes	Precio	Promoción y Publicidad	Fuerza de Ventas	Servicios	Distribución	Alianzas
Mes 1	\$ 33.750	Programa de lealtad para clientes destacados	Administrador, Community Manager, Encargado de Logística con Proveedores	Diseños exclusivos	e - commerce	MinCIT
Mes 2	\$ 33.750	Programa de lealtad para clientes destacados	Administrador, Community Manager, Encargado de Logística con Proveedores	Diseños exclusivos	e - commerce	MinCIT
Mes 3	\$ 33.750	Programa de lealtad para clientes destacados	Administrador, Community Manager, Encargado de Logística con Proveedores	Diseños exclusivos	e - commerce	MinCIT
Mes 4	\$ 33.750	Programa de lealtad para clientes destacados	Administrador, Community Manager, Encargado de Logística con Proveedores	Diseños exclusivos	e - commerce	MinCIT
Mes 5	\$ 33.750	Programa de lealtad para clientes destacados	Administrador, Community Manager, Encargado de Logística con Proveedores	Diseños exclusivos	e - commerce	MinCIT
Mes 6	\$ 33.750	Programa de lealtad para clientes destacados	Administrador, Community Manager, Encargado de Logística con Proveedores	Diseños exclusivos	e - commerce	MinCIT

Fuente: Elaboración propia.

8.7.3. Presupuesto de gastos

Teniendo en cuenta el modelo de negocios, y desde el estudio de mercados, lo propuesto en el mix marketing y la proyección de otro tipo de gastos asociados a la gestión comercial de Camila__Store29 se presenta a continuación el presupuesto de gastos anuales, y la proyección mensual de los gastos organizados en gastos de mercadeo y gastos de venta.

Se aclara que, para los gastos de servicios públicos, desde el mes de agosto se ha incrementado en 0.05% proyectando variaciones en el consumo de energía eléctrica y/o en la tarifa de alguno de los servicios públicos en el tiempo (principalmente de tarifas de energía eléctrica por cambios regulatorios de la CREG).

Tabla 31. Gastos Anuales

ITEM	CANTIDAD	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Marketing	12	\$ 3.268.267	\$ 39.219.204
Servicios públicos agua	12	\$ 100,000	\$ 1,200,000
Servicios públicos luz	12	\$ 300,000	\$ 3,600,000
Servicios públicos internet	12	\$ 80,000	\$ 960,000
Personal operaciones	12	\$ 1,770,314	\$ 21,243,768
Personal marketing	12	\$ 1,770,314	\$ 21,243,768
Personal administrador	12	\$ 1,770,314	\$ 21,243,768
Personal nómina y th	12	\$ 1,770,314	\$ 21,243,768
Arriendo	12	\$ 2,000,000	\$ 24,000,000
TOTAL		\$ 16,097,789	\$ 193,173,472

Fuente: Elaboración propia con datos de [38]

Tabla 32. Proyección de gastos mensuales

PRESUPUESTO DE GASTOS DE MERCADEO Y VENTAS

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Gastos de ventas	\$12,587,456	\$12,587,456	\$12,587,456	\$12,587,456	\$12,587,456	\$12,587,456	\$12,587,456	\$12,611,456	\$12,611,456	\$12,611,456	\$12,611,456	\$12,611,456	\$151,169,472
Administración interna	\$26,200	\$26,200	\$26,200	\$26,200	\$26,200	\$26,200	\$26,200	\$26,200	\$26,200	\$26,200	\$26,200	\$26,200	\$314,400
Arrendamiento	\$2,000,000	\$2,000,000	\$2,000,000	\$2,000,000	\$2,000,000	\$2,000,000	\$2,000,000	\$2,000,000	\$2,000,000	\$2,000,000	\$2,000,000	\$2,000,000	\$24,000,000
Servicios públicos	\$480,000	\$480,000	\$480,000	\$480,000	\$480,000	\$480,000	\$480,000	\$504,000	\$504,000	\$504,000	\$504,000	\$504,000	\$5,880,000
Mantenimiento de tienda en línea y logísticos	\$500,000	\$500,000	\$500,000	\$500,000	\$500,000	\$500,000	\$500,000	\$500,000	\$500,000	\$500,000	\$500,000	\$500,000	\$6,000,000
Nómina	\$7,081,256	\$7,081,256	\$7,081,256	\$7,081,256	\$7,081,256	\$7,081,256	\$7,081,256	\$7,081,256	\$7,081,256	\$7,081,256	\$7,081,256	\$7,081,256	\$84,975,072
Capacitaciones y compensación	\$2,500,000	\$2,500,000	\$2,500,000	\$2,500,000	\$2,500,000	\$2,500,000	\$2,500,000	\$2,500,000	\$2,500,000	\$2,500,000	\$2,500,000	\$2,500,000	\$30,000,000
Gastos de mercadeo	\$3,510,333	\$3,510,333	\$3,510,333	\$3,510,333	\$3,510,333	\$3,510,333	\$3,510,333	\$3,510,333	\$3,510,333	\$3,510,333	\$3,510,333	\$3,510,333	\$42,124,000
Investigación de mercados	\$666,667	\$666,667	\$666,667	\$666,667	\$666,667	\$666,667	\$666,667	\$666,667	\$666,667	\$666,667	\$666,667	\$666,667	\$8,000,000
Testeo de precios	\$666,667	\$666,667	\$666,667	\$666,667	\$666,667	\$666,667	\$666,667	\$666,667	\$666,667	\$666,667	\$666,667	\$666,667	\$8,000,000
Publicidad y promoción	\$2,000,000	\$2,000,000	\$2,000,000	\$2,000,000	\$2,000,000	\$2,000,000	\$2,000,000	\$2,000,000	\$2,000,000	\$2,000,000	\$2,000,000	\$2,000,000	\$24,000,000
Plan de expansión	\$166,667	\$166,667	\$166,667	\$166,667	\$166,667	\$166,667	\$166,667	\$166,667	\$166,667	\$166,667	\$166,667	\$166,667	\$2,000,000
Sistemas de información	\$10,333	\$10,333	\$10,333	\$10,333	\$10,333	\$10,333	\$10,333	\$10,333	\$10,333	\$10,333	\$10,333	\$10,333	\$124,000
													\$193,293,472

Fuente: Elaboración propia con la proyección de data de la tabla 31.

8.7.4. Mercado objetivo

A partir de los análisis anteriores se proyecta el buyer persona para un tipo de persona como la identificada desde el Modelo Canvas y desde la proyección realizada con los apartados previos desde el mix marketing y el plan de acción de ventas:

Imágen 8. Buyer Persona



Fuente: Elaboración propia en [33] a partir de [39].

Como se observa en la imagen 8, se ha podido definir el Buyer Persona de Camila_ _Store29 con María, una mujer bogotana que vive en Usaquéen y tiene 28 años, trabaja de forma independiente y gana alrededor de 3 SMMLV, actualmente tiene una necesidad no atendida, relacionada con el poder conseguir prendas sostenibles, de calidad, a la vanguardia y a buen precio.

En este sentido, el mercado objetivo se compone de mujeres en un rango de edad de 25 a 40 años en Bogotá, que tienen ingresos entre 2 y 6 SMMLV, lo que abarca un grupo demográfico amplio en el espectro de mujeres jóvenes y de mediana edad que buscan opciones de moda sostenible y asequible. Estas mujeres tienen un comportamiento en el que suelen llevar un estilo de vida activo y participan en diversas actividades sociales y deportivas, además, comparten una preocupación común por el cambio climático y desean tomar decisiones de compra que reflejen sus valores ambientales.

Valorando la sostenibilidad, estas mujeres buscan ropa fabricada con materiales amigables con el medio ambiente y con procesos de producción más limpia, sin

comprometer la calidad ni la moda. Ubicadas en Bogotá, ellas tienen acceso a una variedad de opciones de compra en línea y a pesar de su compromiso con la sostenibilidad, también son conscientes de su presupuesto y buscan una buena relación calidad-precio en sus compras de moda. Esto significa que están abiertas a opciones que ofrecen prendas de calidad a precios accesibles, lo que las convierte en un mercado ideal para una tienda de ropa en línea que se especializa en moda sostenible y asequible.

El target identificado, compuesto por mujeres en un rango de edad de 25 a 40 años en Bogotá, que tienen ingresos entre 2 y 6 SMMLV, se presenta como un público altamente adecuado para la empresa comercializadora de prendas de vestir para damas con materiales sostenibles, Camila__Store29, por varias razones clave:

1. **Demanda de Moda Sostenible:** Este grupo demográfico de mujeres en Bogotá comparte una preocupación común por el cambio climático y busca activamente opciones de moda sostenible. Esta demanda se alinea perfectamente con la oferta de Camila__Store29, que se centra en la sostenibilidad en la producción de prendas de vestir.
2. **Poder Adquisitivo Razonable:** El rango de ingresos entre 2 y 6 SMMLV abarca una amplia variedad de mujeres jóvenes y de mediana edad que tienen la capacidad de gastar en productos de moda. Aunque son conscientes de su presupuesto, están dispuestas a invertir en prendas de calidad, especialmente si cumplen con los estándares de sostenibilidad.
3. **Estilo de Vida Activo y Social:** Este público suele llevar un estilo de vida activo y participa en diversas actividades sociales y deportivas. Esto significa que tienen necesidades variadas en términos de ropa y buscan prendas que sean tanto funcionales como elegantes, lo que encaja con la oferta de moda de Camila__Store29.
4. **Valoran la Sostenibilidad sin Comprometer la Moda:** Estas mujeres buscan ropa fabricada con materiales amigables con el medio ambiente y procesos de producción más limpios. Sin embargo, también valoran la moda y la calidad de las prendas. Camila__Store29 se posiciona como una tienda que ofrece moda sostenible sin comprometer el estilo o la calidad, lo que se ajusta a las preferencias de este público objetivo.
5. **Acceso a Opciones de Compra en Línea:** Las mujeres en Bogotá tienen acceso a una variedad de opciones de compra en línea, lo que facilita la estrategia de ventas en línea de Camila__Store29. La comodidad de las compras en línea se alinea con el estilo de vida activo de este público.

En resumen, este target es adecuado para Camila__Store29 porque representa un grupo de consumidores que comparten valores de sostenibilidad, tienen la capacidad de compra y buscan opciones de moda sostenible y asequible. La empresa puede satisfacer sus necesidades y deseos al ofrecer productos que reflejen estos valores sin comprometer la calidad o la moda, lo que la posiciona de manera efectiva en el mercado de moda sostenible en Bogotá.

8.7.5. Mercado meta

Para identificar el mercado meta de Camila__Store29 se ha realizado una búsqueda en el sitio oficial de [39] a fin de ubicar el target identificado en el modelo de negocio y aterrizado en el buyer persona anterior. Los resultados se presentan a continuación:

Tabla 33. Mercado meta.

NOM_LOC	AREA	AÑO	Mujeres_25-29	Mujeres_30-34	Mujeres_35-39
<i>Usaquén</i>	Total	2023	26.802	27.249	26.186
<i>Chapinero</i>	Total	2023	9.343	9.883	9.196
<i>Bosa</i>	Total	2023	36.565	33.133	29.518
<i>Kennedy</i>	Total	2023	49.537	46.355	41.844
<i>Fontibón</i>	Total	2023	20.045	18.892	17.505
<i>Engativá</i>	Total	2023	39.656	38.322	33.849
<i>Suba</i>	Total	2023	61.576	58.291	52.894
<i>Puente Aranda</i>	Total	2023	11.517	11.101	9.609
<i>La Candelaria</i>	Total	2023	889	763	701
			255.930	243.989	221.302
				TOTAL	721.221

Fuente: Cálculo propio a partir de la data tomada de [39].

Dadas las características del mercado identificado, y segmentando los datos fuente de [37] se ha obtenido un total de 721.221 mujeres que cumplen con esta característica y necesidad, y se ubican en zonas como: Usaquén, chapinero, bosa, Kennedy, Fontibón, Engativá, Suba, Puente Aranda y La Candelaria.

8.7.6. Políticas de precios

A partir de lo analizado en apartados anteriores como el Modelo Canvas y el Mix Marketing, se ha identificado como política de precios para Camila__Store un cálculo que opera bajo un margen de contribución unitario del 35%. Es decir que, al costo unitario total de cada producto, se le multiplica por 1.35 para hallar el precio de venta. Bajo esta política de precios se pueden obtener precios competitivos en el mercado, pero también, se cubren los gastos del negocio asociados a administración y ventas.

Es importante señalar que, bajo la dirección de la empresa y dependiendo de la inteligencia competitiva que se realice para años posteriores, la política de precios puede variar en función de mantener la ventaja competitiva y la rentabilidad del negocio.

8.8. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Para el análisis de la competencia se ha realizado la revisión de tres competidores relacionados con el sector de Camila__Store²⁹, este proceso, se llevó a cabo bajo el modelo de matriz de perfil del competidor de [38] y por medio de una escala de semaforización que va de 1 a 3, siendo 1 el nivel más bajo y 3 el nivel más alto. Los atributos analizados entre los 3 competidores de Camila__Store²⁹ fueron: diseño, calidad, precio, atención al cliente, tiempo de envío. Los resultados se presentan a continuación:

Tabla 34.MPC.

ATRIBUTOS	Empresa 1	Chicasbonitastienda	Empresa 2	Boutiquerochi	Empresa 3	Clementinafashion	Empresa base	Camila__Store29
Calidad		3 De acuerdo con los mensajes de los clientes, los productos son de alta calidad		3 De acuerdo con los mensajes de los clientes, los productos son de calidad y buen material		1 Se evidencia que son productos de alta calidad, pero no se encontraron feedbacks de los clientes que permitan validar la calidad		3 Manejamos productos de calidad, pero estamos enfocados en pasar a un enfoque de sostenibilidad y calidad que se adapten a las nuevas tendencias del sector
Precio		2 No se encontró mucha información de precios en el sitio de la empresa		1 El precio es superior al ofertado por Camila__Store29		2 Los niveles de precio no son muy evidentes en el sitio web, pero se llegan a equiparar a los precios de Camila__Store29		2 Se tiende a competir por precio, promociones y concursos
Atención al cliente		3 Tienen un buen nivel de atención al cliente		2 Tiene un nivel de atención al cliente óptimo		1 No se evidencia el nivel de atención al cliente que manejan, pero operan 100% online		3 Hay un nivel de atención al cliente óptimo en el sitio físico y web
Tiempo de envío		3 Tiempos de envíos cortos y a nivel nacional		2 Tiempos de envíos cortos a nivel local, a nivel nacional un poco más extensos		2 Tiempos de envíos cortos a nivel local, a nivel nacional un poco más extensos		2 Tiempos de envíos inmediatos, aún no hay envíos a nivel nacional
Diseño		3 Variedad en diseños, colores y tallas		3 Variedad en productos y diseños, con tendencia vanguardista		3 Variedad en productos y diseños, principalmente en vestidos y enterizos		2 Variedad en productos, diseños y tipos de productos, se requiere mayor nivel de diseño y manejo de materiales sostenibles
TOTAL		14 ropa femenina en Bogotá (@		11 rochiwoman_stylos (@boutic		9 ropa femenina en Bogotá (@		12 @camila_store29 • Fotos y

Fuente: elaboración propia a partir de [28], [40], [41], [42] y, [43].

De acuerdo con los resultados obtenidos del análisis MPC, la empresa con mayor nivel competitivo es la empresa 1, con un total de 14 puntos de 15 posibles. Se destaca que la empresa tiene niveles altos de calidad, atención al cliente, diseño y tiempos de envío, sin embargo, no se le ve apuesta por sostenibilidad. La empresa con menor nivel de competitividad es la empresa 3, quien cuenta con poca información frente a calidad del producto y niveles de atención al cliente, pese a operar de forma 100% online. Esta empresa tuvo una calificación de 9 puntos de 15 posibles.

Por su parte, la empresa 2 tuvo un puntaje medio de 11 sobre 15, encontrando niveles de precio superiores a los que oferta Camila__Store29 en sus canales. Por su parte, Camila__Store29 cuenta con 12 de 15 puntos, encontrándose oportunidades de mejora en precios, tiempos de envío y diseños con enfoque de sostenibilidad.

Los resultados obtenidos del análisis MPC proporcionan una visión interesante del panorama competitivo en el que se encuentra Camila__Store29 y sus competidores directos. A partir de estos resultados, podemos llegar a varias conclusiones y observaciones relevantes:

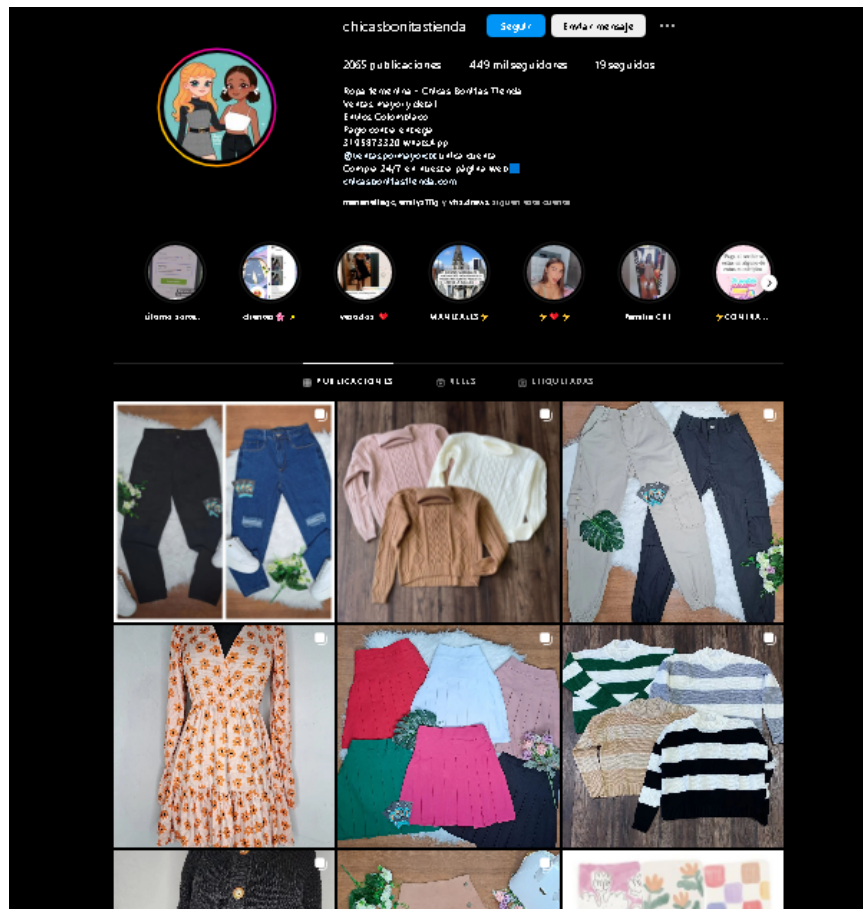
1. Ventaja Competitiva de Camila__Store29 en Sostenibilidad: A pesar de las oportunidades de mejora señaladas en precios, tiempos de envío y diseños enfocados en sostenibilidad, Camila__Store29 obtiene una puntuación de 12 sobre 15. Esto indica que la empresa ya ha logrado una posición competitiva sólida en términos de sostenibilidad en comparación con sus competidores directos. La incorporación de materiales sostenibles en sus productos y el enfoque en la moda sostenible le otorgan una ventaja competitiva significativa en un mercado donde la conciencia ambiental es creciente.
2. Oportunidades de Mejora en Precios y Tiempos de Envío: Aunque Camila__Store29 tiene una puntuación alta en sostenibilidad, hay áreas donde podría mejorar. Los precios y los tiempos de envío son dos factores críticos en el comercio en línea. Si la empresa logra optimizar sus precios y reducir los tiempos de envío, podría fortalecer aún más su posición en el mercado y atraer a un público más amplio.
3. Posicionamiento Diferenciado: La empresa 1 se destaca en calidad, atención al cliente, diseño y tiempos de envío, pero no parece tener un enfoque claro en la sostenibilidad. Esto sugiere que

Camila__Store29 tiene una oportunidad para diferenciarse aún más al mantener su enfoque en la sostenibilidad, al tiempo que trabaja en la mejora de otros aspectos como los precios y los tiempos de envío.

En conclusión, los resultados indican que Camila__Store29 ya ha logrado una ventaja competitiva sólida en términos de sostenibilidad en comparación con sus competidores directos. Sin embargo, aún existen áreas de oportunidad en precios y tiempos de envío. Para consolidar su posición en el mercado, la empresa puede aprovechar su enfoque en la sostenibilidad como un elemento diferenciador clave y, al mismo tiempo, trabajar en mejorar la competitividad en otros aspectos clave para satisfacer las demandas y expectativas de sus clientes de manera más integral.

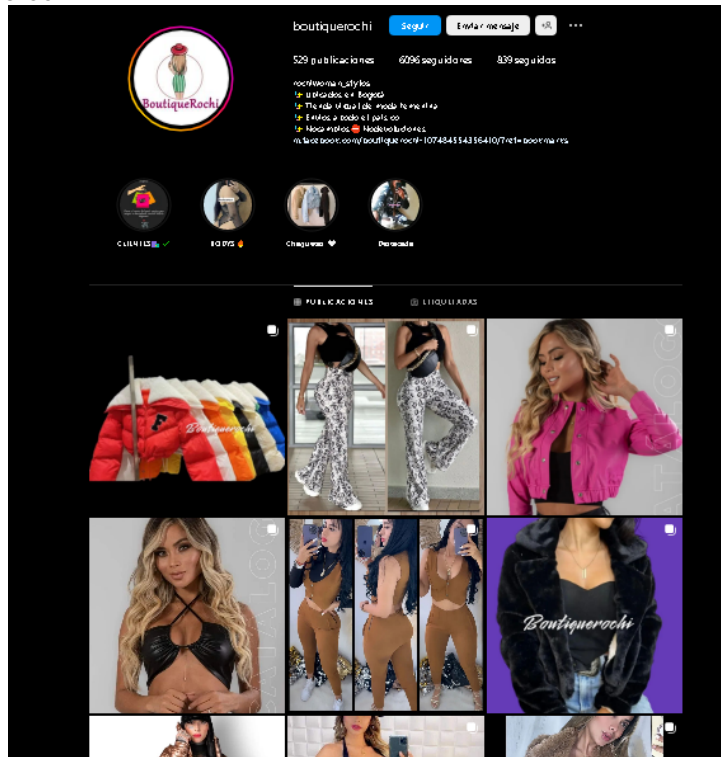
A continuación, se presentan captures de las tiendas analizadas:

Ilustración 15. Chicasbonitastienda.



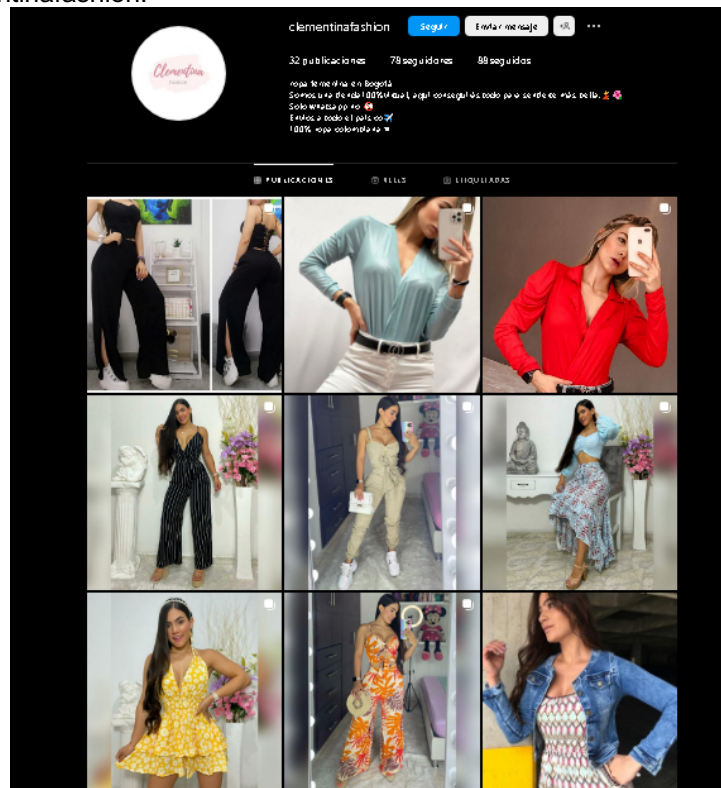
Fuente: Captura web tomada de Instagram a [41].

Ilustración 16. Boutiquerochi.



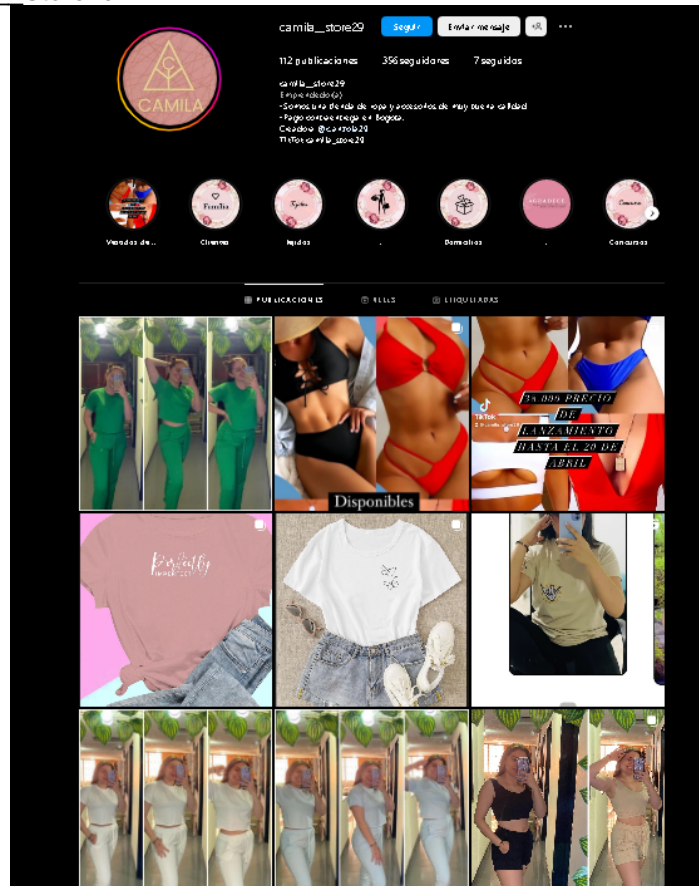
Fuente: Captura web tomada de Instagram a [43].

Ilustración 17. Clementinafashion.



Fuente: Captura web tomada de Instagram a [43].

Ilustración 18. Camila__Store29.



Fuente: Captura web tomada de Instagram a [28].

Es de destacar que se han identificado estos tres competidores dado que son la principal competencia de Camila__Store29 en el mercado actual, así mismo, son empresas que al igual que Camila__Store29 operan bajo un modelo de e-commerce mediante plataformas como Instagram. En este sentido, se ha identificado que las empresas si bien son fuertes en el mercado actual con productos para dama, no tienen una innovación en producto como la que se propone en Camila__Store29 además de que se cuenta con la capacidad de competirles por calidad y por diferenciación en marketing para lograr engagement con el mercado meta de una forma que se capte la atención y se logre fidelización de marca.

8.9. ANÁLISIS DE CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Para Camila__Store29 se identificaron los canales de distribución físicos: el local comercial existente actualmente y los canales virtuales: Instagram y WhatsApp. En este sentido, se encuentran las líneas de ventas directas y ventas en línea de forma directa.

Según información base de la empresa, Camila__Store esta tiene rendimientos óptimos en ambos canales, complementándose lo físico con lo virtual para lograr captar y retener clientes de forma efectiva. Sin embargo, se detecta un incremento en ventas por canales

en línea como Instagram, debido también a los niveles de promoción que se han generado por allí con anterioridad.

Se destaca de este canal virtual, que pese a que hace parte de la línea de e – commerce aún se mantiene un alcance geográfico local, teniendo una capacidad de expandirse a nivel nacional como la oferta que tienen otras tiendas competidoras analizadas, quizá se genere un incremento en el costo de publicidad si se utilizan medios pagados, pero bajo una estrategia de medios ganados es posible crecer orgánicamente y aumentar la cantidad de clientes a nivel nacional, con características similares al buyer persona identificado previamente.

Bajo este orden de ideas, se concluye que el canal físico es óptimo para mantener y retener clientes a nivel Bogotá, en la zona suroccidente, con las características identificadas del cliente bogotano. Por su parte, los canales virtuales cuentan con capacidad de crecimiento y operación para llegar a nuevos mercados, posterior a implementar su estrategia de innovación sostenible en el producto.

El análisis de los canales de distribución para Camila__Store29 en el contexto de su segmento de mercado, que se compone de mujeres en Bogotá entre 25 y 40 años, con ingresos de entre 2 y 6 SMMLV y que viven en estratos del 2 al 6, es esencial para diseñar una estrategia efectiva que llegue a este público objetivo de manera óptima. A continuación, se presenta un análisis detallado por canal:

1. Canal Físico - Local Comercial Existente:

Ventajas:

Proximidad Geográfica: El canal físico, que incluye el local comercial existente, ofrece proximidad geográfica a las clientas que viven en Bogotá, especialmente en la zona suroccidente. Esto facilita la accesibilidad y la posibilidad de atraer a clientes locales que prefieren la experiencia de compra en persona.

Atención Personalizada: El canal físico permite una atención al cliente más personalizada y directa, lo que puede ser importante para el público objetivo que valora la calidad de la atención.

Desafíos:

Limitación Geográfica: El alcance geográfico es limitado al área donde se encuentra el local físico, lo que excluye a posibles clientes fuera de esa ubicación. Esto limita el potencial de expansión a nivel nacional.

2. Canales Virtuales - Instagram y WhatsApp:

Ventajas:

Alcance Local y Potencial Nacional: Los canales virtuales, como Instagram y WhatsApp, han demostrado un aumento en las ventas, lo que sugiere una oportunidad para expandirse a nivel nacional. Esto se alinea con la oferta de otras tiendas competidoras que atienden a un público similar en todo el país.

Costo de Publicidad Controlado: Aunque se menciona la posibilidad de un incremento en el costo de publicidad si se utilizan medios pagados, también existe la opción de

crecer orgánicamente a través de una estrategia de medios ganados. Esto puede ser una forma efectiva de llegar a nuevos mercados sin incurrir en costos publicitarios significativos.

Alineación con el Buyer Persona: Los canales virtuales son especialmente efectivos para llegar a mujeres jóvenes y de mediana edad que viven en Bogotá y tienen acceso a plataformas en línea como Instagram y WhatsApp, lo que se ajusta al perfil del público objetivo.

Desafíos:

Competencia en Línea: La competencia en línea puede ser intensa, con muchas tiendas virtuales que ofrecen productos similares. Camila__Store29 debe destacarse en términos de calidad, sostenibilidad y precios para atraer y retener a clientes en este espacio altamente competitivo.

En resumen, Camila__Store29 puede aprovechar sus canales virtuales, especialmente Instagram y WhatsApp, para llegar a su público objetivo de manera efectiva, tanto a nivel local como potencialmente a nivel nacional. Estos canales ofrecen ventajas en términos de alcance, flexibilidad en la publicidad y alineación con el perfil del público objetivo. Sin embargo, no se debe subestimar el valor del canal físico para mantener y retener clientes locales en Bogotá, especialmente en la zona suroccidente, donde se encuentra el local comercial existente. La estrategia de expansión sostenible en productos puede respaldar el crecimiento en ambos canales y fortalecer la presencia de la empresa en el mercado.

8.10. DEFINICIÓN Y ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS DE PRECIO

El objetivo de las estrategias de precio para Camila__Store29 es incrementar el segmento de clientes existente. Para ello, se mantienen precios promedio de mercado al tener en cuenta los precios que tienen los competidores dentro de su portafolio de productos, en el que se oferte por calidad – precio con un enfoque diferencial de sostenibilidad, a fin de ser más atractivos al cliente.

Los competidores analizados se encuentran manejando niveles de precio similares o más elevados, sin contar con niveles de diferenciación tan notorios como los que se pretenden en este plan de negocio, por su parte, existe un target amplio de clientes que cuentan con el perfil para interesarse por los productos ofertados por Camila__Store29 a niveles de precio asequibles para ellas.

De parte de los costos, se cuenta con costos de compra del bien terminado a los proveedores, por lo demás, los gastos correspondientes son arriendo, servicios públicos y personal de ventas, parte de los cuales son absorbidos por el MCU (Margen de contribución) del producto.

Teniendo en cuenta todo lo anterior, se presenta a continuación una propuesta de costos por productos, teniendo en cuenta la oferta actual de Camila__Store29, los costos asociados y un MCU del 35%.

Tabla 35. Costos del producto.

TOTAL, COSTS	\$	281.000
Trajes de baño	\$	25.000
Camisas	\$	20.000
Jeans	\$	60.000
Blusas	\$	23.000
Conjuntos	\$	30.000
Pantalones	\$	40.000
Gorras	\$	12.000
Buzos	\$	18.000
Sudaderas	\$	28.000
Bolsos	\$	25.000

Fuente: Elaboración propia en Excel.

Con un margen de contribución del 35%, el precio de venta esperado es el siguiente para cada producto:

Tabla 36. Total precios esperados.

PROMEDIUM, PRICE	\$	33.750
Trajes de baño	\$	33.750
Camisas	\$	27.000
Jeans	\$	81.000
Blusas	\$	31.050
Conjuntos	\$	40.500
Pantalones	\$	54.000
Gorras	\$	16.200
Buzos	\$	24.300
Sudaderas	\$	37.800
Bolsos	\$	33.750

Fuente: Elaboración propia en Excel.

8.11. DEFINICIÓN Y ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN

Para las estrategias de comunicación de Camila__Store29 se define como objetivo principal la atracción de mayor cantidad de mujeres pertenecientes al segmento de mercado identificado en la ciudad de Bogotá, con posibilidades de captación de personas fuera de la ciudad, que cumplan con características similares al del Buyer persona generado.

Los competidores analizados anteriormente manejan estrategias de comercio electrónico a nivel nacional pese a tener su operación central en Bogotá. Por otro lado, no se evidenció el uso masivo de concursos y ofertas como se viene manejando desde Camila__

_Store29, por lo que un diferencial importante a nivel de marketing es utilizar promoción en alianza con otras tiendas online que oferten productos complementarios, mediante acciones de mercado below the line, para captar mercados específicos de forma atractiva.

Se destaca que, bajo un enfoque de innovación y sostenibilidad, además de la ubicación estratégica de Camila__Store29, el segmento de mercado cuenta con capacidad adquisitiva para adquirir los productos a un precio asequible pero que genere un MCU eficiente para la empresa. No es necesario ofrecer precios más bajos o descuentos para atraerlos.

Se puede trabajar en ciertas temporadas, en generar campañas de comunicación con paquetes de productos, a fin de que sea atractivo para el target definido, pueden ser combos de camisa + bolso, o camisa + pantalón + bolso, logrando que la persona adquiera no 1 sino 2 o 3 prendas en una sola compra.

Respecto de los canales de comunicación, estas mujeres suelen tener redes sociales activas, por lo que es importante mantener contenido en Instagram para captar su atención. No solamente se deberá montar contenido del producto que se vende, sino información de interés relacionada con la moda, videos, reels y contenido que atrape al consumidor y lo lleve a revisar el perfil de la marca.

Es importante trabajar en un mensaje de marca coherente que integre moda, comodidad, calidad y sostenibilidad ambiental. Este mensaje debe ser consistente en todos los canales de comunicación físicos y virtuales, y debe reflejarse en el contenido de la marca.

A continuación, se muestra un resumen de las estrategias de comunicación propuestas para Camila__Store29.

Tabla 37. Estrategias de comunicación

Estrategia	Observación	Presupuesto base
<i>Promociones en alianza con otras tiendas de productos complementarios</i>	Generar alianzas para lanzar promociones con tiendas de venta de perfumes, u otros accesorios complementarios a los productos de Camila__Store para captar clientes y ventas	\$ 1'000.000 COP
<i>Acciones BTL</i>	Estrategias disruptivas en redes sociales y de forma presencial para captar la atención de las personas en diferentes escenarios de moda en los que se participe	\$ 4'000.000 COP
<i>Paquetes de productos por temporadas</i>	Paquetes de productos para el día de la mujer, el día de la madre, paquetes para cumpleaños y para navidad, promocionados con publicidad pagada en Instagram	\$ 2'000.000 COP

Estrategia	Observación	Presupuesto base
<i>Contenido de RRSS interactivo</i>	Generación de contenidos interactivos con influencers del sector, blogs, entre otros	\$ 3'000.000 COP
<i>Mensaje de marca</i>	Definición de la identidad de la marca	\$ 0 COP

Fuente: Elaboración propia.

Nota: los presupuestos proyectados son valores anuales, que serán utilizados conforme se vaya requiriendo en la vigencia.

8.12. PRONÓSTICO DE LA DEMANDA

Teniendo en cuenta el mercado objetivo bajo los datos de [37], se presenta a continuación el pronóstico de la demanda año a año, buscando iniciar con un 5% del mercado total, incrementando un 1% anual. Esta proyección se realiza por un total de 5 años para cada producto:

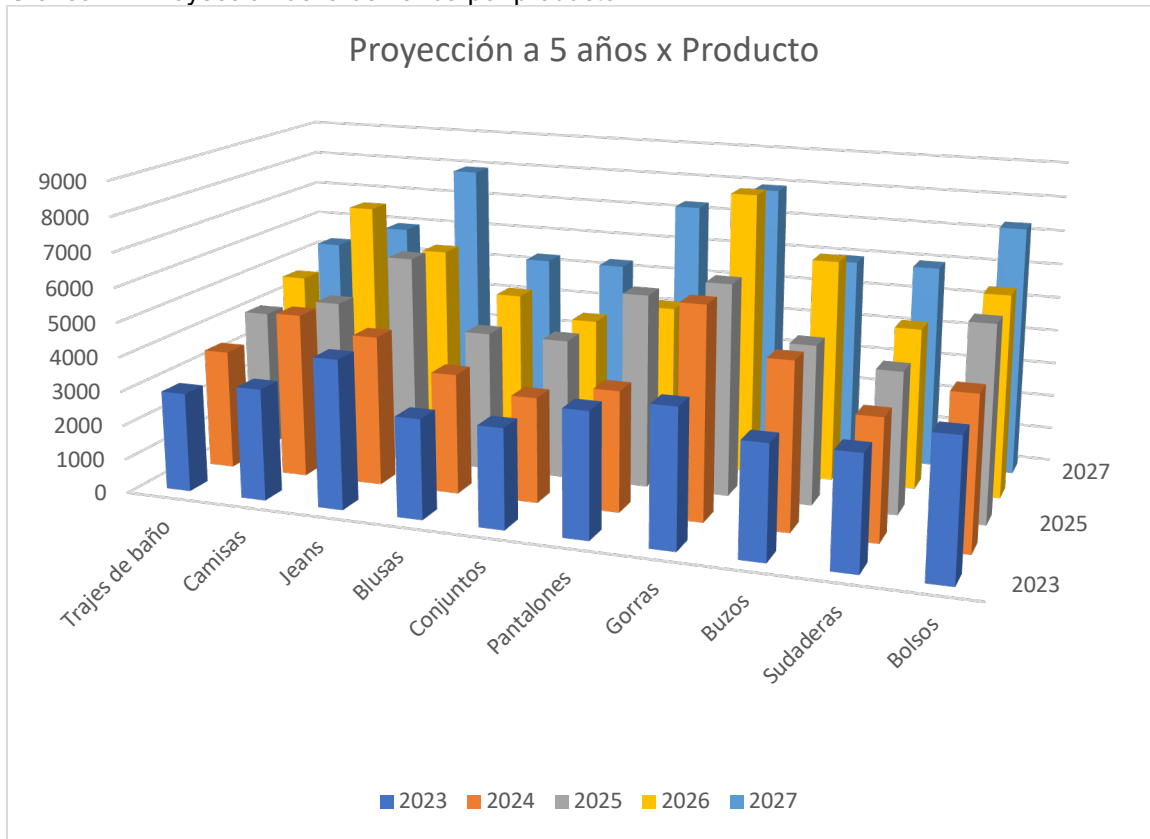
Tabla 38. Proyección de la demanda anual.

Prod/ año	2023	2024	2025	2026	2027
Trajes de baño	2.885	3.496	4.102	4.707	5.301
Camisas	3.245	4.807	4.615	7.060	5.964
Jeans	4.327	4.370	6.153	5.883	7.952
Blusas	2.885	3.496	4.102	4.707	5.301
Conjuntos	2.885	3.059	4.102	4.118	5.301
Pantalones	3.606	3.496	5.640	4.707	7.289
Gorras	3.967	6.117	6.153	8.236	7.952
Buzos	3.245	4.807	4.615	6.472	5.964
Sudaderas	3.245	3.496	4.102	4.707	5.964
Bolsos	3.967	4.370	5.640	5.883	7.289
	34.258	41.512	49.226	56.479	64.280

Fuente: Elaboración propia en Excel a partir de la data proyectada de [39].

Para identificar con mayor claridad la variación de cantidades por año, se presenta la información de forma gráfica por producto:

Gráfico 21. Proyección de la demanda por producto.



Fuente: Elaboración propia en Excel a partir de la data proyectada de [39].

Como se observa en la tabla 38 y el gráfico 22, la demanda inicia con un 5% de la población objetivo total, incrementando año a año un 1% siendo del 6% para 2024, del 7% para 2025, del 8% para 2026 y del 9% para 2027. Así mismo, se tiene en cuenta la variación proyectada por [39] para cada año, por lo que en el anexo base de Excel, se encuentra la proyección por año, con los datos de cada año postulados por el DANE.

8.13. PRESUPUESTO DE LAS ESTRATEGIAS DEFINIDAS ANTERIORMENTE

Se presenta a continuación, el presupuesto detallado de las estrategias definidas anteriormente en el segmento de comunicaciones y marketing.

El total de presupuesto proyectado por año es de 10 MM COP, principalmente usado para publicidad en redes sociales de diferentes maneras, y para generar disrupción bajo estrategias BTL apalancadas de tecnologías como hologramas generados con IA.

Gráfico 22. Presupuesto de estrategias anuales.

Estrategia	Presupuesto base	Detalle
Promociones en alianza con otras tiendas de productos complementarios	\$ 1'000.000 COP	Productos destinados a promoción: \$500.000 Publicidad pagada con colaboración de aliado estratégico: 5 rondas de \$100.000 por Instagram ADS
Acciones BTL	\$ 4'000.000 COP	Participación en feria de moda: \$3.000.000 COP Uso de proyección holográfica en feria, para publicitar productos: \$1.000.000 por concepto de alquiler del proyector
Paquetes de productos por temporadas	\$ 2'000.000 COP	Productos destinados a promoción: \$1.500.000 Publicidad pagada por rondas: 5 rondas de \$100.000
Contenido de RRSS interactivo	\$ 3'000.000 COP	Asociación con influencers para generación de contenido: \$1.500.000 Generación de contenido con Blogger de moda: \$1.000.000 Generación de reels y otros: \$500.000
Mensaje de marca	\$ 0 COP	Planificación de la identidad de marca: \$0 Requiere del tiempo de la gerencia de Camila Store29 para su realización.

Fuente: Elaboración propia.

9. ESTUDIO TÉCNICO

Se presenta a continuación, el estudio técnico realizado a Camila__Store, dentro del que se incluye el análisis de proveedores y materias primas, el estudio de maquinaria, equipo y tecnología, la descripción del proceso productivo o servicio prestado, el diseño y análisis de capacidad de producción, el diseño de planta, el plan de producción y el costo de la producción con base en los costos anteriormente especificados de manera inicial.

9.1. ANÁLISIS DE PROVEEDORES Y MP

En cuanto a los proveedores se refiere, se ha realizado una identificación de proveedor por producto. En el entendido de que para Camila__Store29 son proveedores reales, en este caso se han nombrado proveedor A, B, C, D, E y F, encontrando los siguientes:

Tabla 39. Proveedores

TOTAL, COSTS	\$ 281.000	PROVEEDOR	LOCALIZACIÓN	MP REQUERIDA
Trajes de baño	\$ 25.000	A	Gaitán	Empaque con marca
Camisas	\$ 20.000	B	Modelia	Empaque con marca
Jeans	\$ 60.000	C	Normandía	Empaque con marca
Blusas	\$ 23.000	B	Modelia	Empaque con marca
Conjuntos	\$ 30.000	D	Usme	Empaque con marca
Pantalones	\$ 40.000	B	Modelia	Empaque con marca
Gorras	\$ 12.000	E	Centro	Empaque con marca
Buzos	\$ 18.000	B	Modelia	Empaque con marca
Sudaderas	\$ 28.000	D	Usme	Empaque con marca
Bolsos	\$ 25.000	F	Normandía	Empaque con marca

Fuente: Elaboración propia a partir de la información de [28].

Se destaca que Camila__Store29 cuenta con 6 proveedores que le entregan en el sitio de almacenaje toda la mercancía que se pide de manera periódica. Los 6 proveedores se ubican en Bogotá, estando el proveedor D en la zona más alejada de la ciudad.

También, se identifica que todos los proveedores requieren de materia prima el empaque con marca, no obstante, ellos entregan los productos debidamente empacados e incluyen este material dentro de su costo.

De manera general, la relación con los proveedores de Camila__Store29 ha sido de relacionamiento gana - gana desde inicios de operación del negocio, por lo que, por el momento, no se encuentra la necesidad de cambiar de proveedor para los productos existentes, más si se requiere un trabajo conjunto y colaborativo con ellos para incluir materiales sostenibles y procesos de economía circular en prendas como las camisas, gorras y pantalones.

Como complemento a lo anterior, se resalta que el proveedor F a la fecha, es el único proveedor identificado como productor con procesos sostenibles. Al ser el único

proveedor de bolsos a la fecha, con el proceso de economía circular, cuenta con una ventaja competitiva frente a los proveedores restantes. Sin embargo, como se ha argumentado en párrafos anteriores, la estrategia de Camila__Store29 es mantener los proveedores que actualmente mantiene y con los que cuenta con relaciones de confianza previa, por lo que el proveedor F es un aliado estratégico para apalancar la inclusión de procesos sostenibles y sustentables a los demás proveedores de la empresa, esto, a la luz de un marco de alianzas colaborativas dentro de un ecosistema de innovación territorial.

9.2. ESTUDIO DE REQUERIMIENTOS DE MAQUINARIA, EQUIPO Y TECNOLOGÍA

Si bien Camila__Store29 no maneja producción de las prendas que fabrica, si requiere maquinaria y equipo para el almacenaje de la mercancía que ingresa y un sitio adecuado para la venta en el punto físico. A continuación, se presenta el detalle del equipo y tecnología requerida:

Tabla 40. Maquinaria, Equipo, Tecnología y servicios requeridos.

M Y EQ	Q	PROVEEDOR	PRECIO UNIT	PRECIO TOTAL
Selladora	1	Mercado Libre	\$ 100.000	\$ 100.000
Aviso Local	1	Dicoes	\$ 70.000	\$ 70.000
Vitrinas Mostradoras	2	Mercado Libre	\$ 500.000	\$ 1'000.000
Closets Mostradores	3	Mercado Libre	\$ 150.000	\$ 450.000
Vestier	3	Mercado Libre	\$ 50.000	\$ 150.000
Tv	1	Alkosto	\$ 2'100.000	\$ 2'100.000
Sofá	1	Homecenter	\$ 900.000	\$ 900.000
Sonido	1	IFL Audio	\$ 4'000.000	\$ 4'000.000
Ambientador	1	Homecenter	\$ 1'500.000	\$ 1'500.000
Pc	1	Alkosto	\$ 3'700.000	\$ 3'700.000
Celular	1	Alkosto	\$ 2'600.000	\$ 2'600.000
Wifi	1	DIRECTV	\$ 80.000	\$ 0
Estantes De Almacenaje	5	Homecenter	\$ 300.000	\$ 1'500.000
Canastas De Almacenaje	45	Homecenter	\$ 30.000	\$ 1'350.000
Pc De Inventariado	1	Alkosto	\$ 3'700.000	\$ 3'700.000
Cámaras De Seguridad	5	tapo	\$ 150.000	\$ 750.000
Agua	1	EAAB	\$ 1'200.000	\$ 1'200.000
Luz	1	CODENSA	\$ 3'600.000	\$ 3'600.000
Internet	1	DIRECTV	\$ 960.000	\$ 960.000
Transporte Local	1	Empresa de domicilios	\$ 0	\$ 0
Transporte Nacional	1	TCC	\$ 0	\$ 0

Transporte Internacional	1	FedEx	\$	0	\$	0
Aro De Luz	1	Mercado Libre	\$	50.000	\$	50.000
Tarjetas	1000	Dicoes	\$	200	\$	200.000
Total	-	-		-	\$	29'960.000

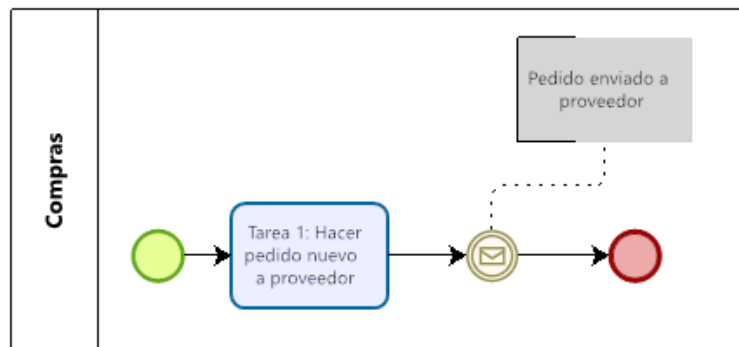
Fuente: Elaboración propia a partir de la información de [28], [44], [45], [46], [47], [48], [49], [50], [51], [52], [53], [53], [55], [56], [57] y, [58].

En la tabla anterior se enlistan la maquinaria y equipo necesaria para la bodega de almacenaje y la zona de ventas del sitio físico de Camila__Store29, en la que se destacan elementos de tecnología como computadoras, celulares y cámaras de seguridad, equipo de almacenaje, y equipo de atención al cliente. También, se ha enlistado el valor presupuestado anual requerido por concepto de internet, agua y luz, y se identificaron los proveedores de logística de transporte con los que no hay un coste por cuanto el valor del envío lo asume es el cliente. El valor total requerido como capital inicial para tener la infraestructura necesaria, incluido un año amortizado para servicios, es de \$ 20'960.000 COP.

9.3. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO O DEL SERVICIO

El proceso productivo de Camila__Store29 consiste en cuatro partes fundamentales para la operación del negocio: proceso de compras, proceso de almacenaje, proceso de ventas, proceso de marketing y, como subproceso al proceso de ventas, un proceso que redirecciona el tipo de envío a realizar. A continuación, se presentan los flujogramas explicados para cada uno de ellos:

Ilustración 19. Proceso de compras



Fuente: Elaboración propia en [59].

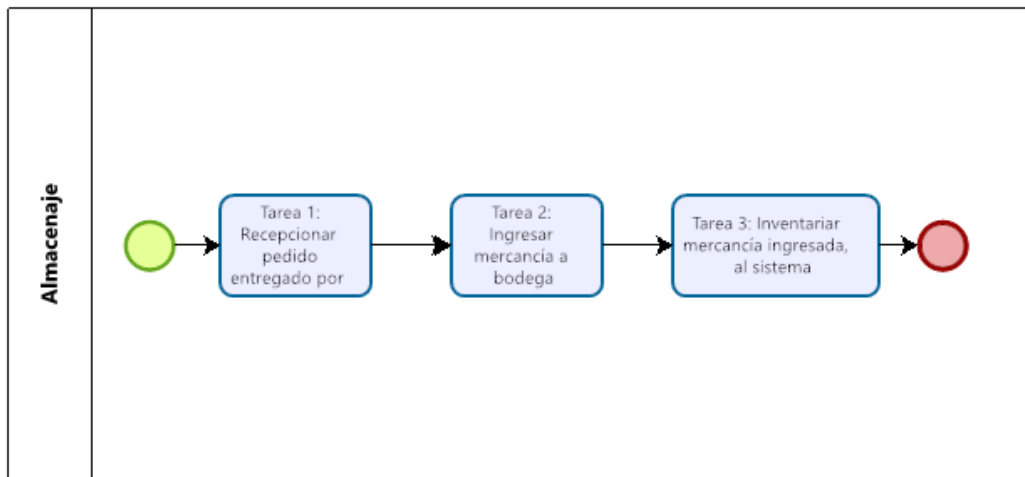
En el proceso de compras inicia el proceso, se realiza el pedido de las piezas faltantes o los modelos nuevos al proveedor, negociando cantidades, tallas, colores y tiempos de entrega a Camila__Store29. El proceso finaliza cuando se envía el pedido al proveedor con todos los detalles acordados.

Para identificar qué pedidos se requiere realizar a qué proveedor de manera efectiva en el proceso de compras para Camila__Store29, se implementa la siguiente estrategia:

1. Se analiza el inventario y la demanda identificando que productos están disponibles en stock, cuales están agotados o por debajo del nivel de inventario mínimo y cuales tienen una rotación más alta en términos de ventas. Para ello se utilizan datos históricos de ventas para comprender la demanda de cada producto y proyectar posibles demandas de productos nuevos.
2. Se priorizan los productos en función de su importancia estratégica y nivel de demanda mediante metodología ABC.
3. Se establecen criterios de selección de los proveedores existentes de acuerdo con los niveles de calidad y capacidad que cada uno maneja para el tipo de producto que le vende a Camila__Store29.
4. Se crean las ordenes de compra a los proveedores en los formatos correspondientes, asegurándose de entregar la información necesaria para obtener un pedido de calidad.
5. Se realiza seguimiento y control a los pedidos, y cuando estos llegan, el personal revisa la calidad del pedido antes de dar conformidad y cancelar el valor de los productos al proveedor, si se encuentra alguna no conformidad de calidad, no se ingresa el producto y este se regresa al proveedor.

Al seguir esta estrategia, Camila__Store29 identifica de manera efectiva qué pedidos se requiere realizar a qué proveedor, garantizando que el inventario esté bien gestionado y que los productos estén disponibles para satisfacer la demanda de manera oportuna.

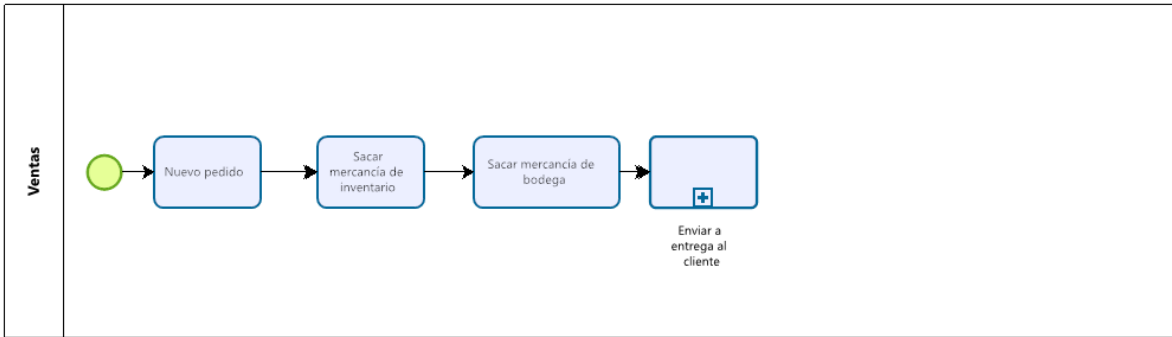
Ilustración 20. Proceso de almacenaje



Fuente: Elaboración propia en [59].

En el proceso de almacenaje se inicia el flujo cuando llega el pedido de parte del proveedor, se recepciona el pedido entregado por el proveedor y se cancela el valor de las prendas. Se procede a verificar las prendas para validar calidad y se ingresa la mercancía a bodega organizando por tallajes, modelos, colores y referencias. Finalmente, se ingresa la información de las prendas al inventario para mantener el control de la mercancía, el modelo de inventario es el PEPS. Para la gestión de la bodega se cuenta con el personal de operaciones de la empresa, hasta el momento se maneja un inventario en la nube bajo herramientas de Office y sistema de administración interno. Actualmente se cuenta con 7 referencias de producto.

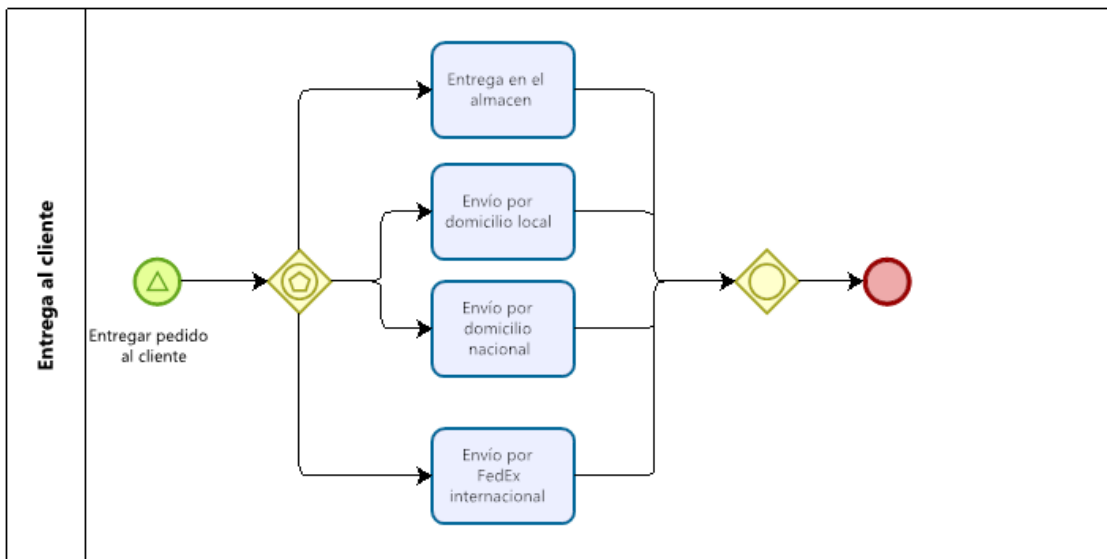
Ilustración 21. Proceso de ventas



Fuente: Elaboración propia en [59].

Para el proceso de ventas se realiza el inicio del flujo cuando se recepciona un nuevo pedido en el local o por vía virtual mediante Instagram o WhatsApp. Confirmando el pedido se saca la mercancía del inventario y de bodega y se prepara para la entrega, allí pasa al subproceso de entrega al cliente.

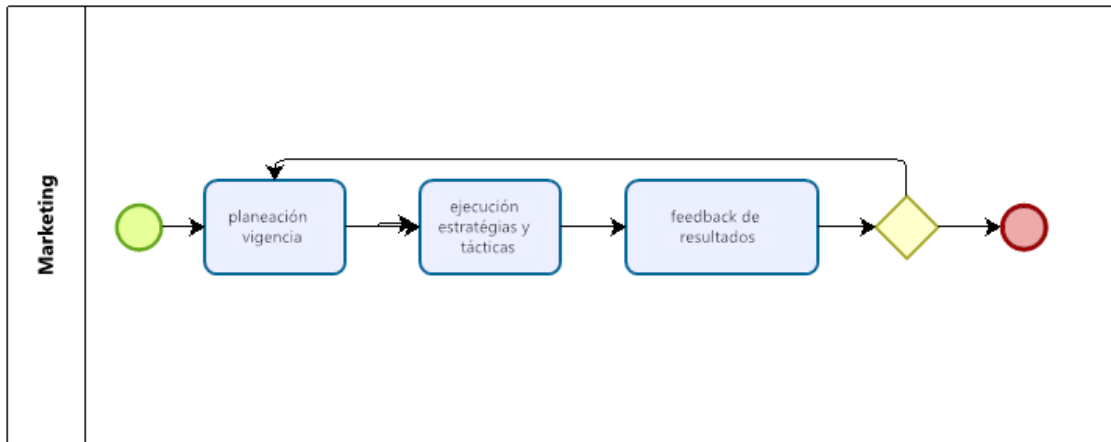
Ilustración 22. Subproceso de entrega al cliente



Fuente: Elaboración propia en [59].

En este subproceso se identifica de qué forma se entregará el pedido al cliente, si por medio físico en el local, por domiciliario en la ciudad de Bogotá, por envío nacional por TCC o por medio de FedEx para envíos internacionales (Es de destacar que se contempla desde ya el proceso de esta forma ya que se plantea que en el lapso de 5 años proyectados se implementen estrategias para penetrar mercados nacionales e internacionales que permitan incrementar el nivel de influencia de la marca. Por el momento estarían activas las líneas presencial y domicilios en Bogotá).

Ilustración 23. Proceso de marketing



Fuente: Elaboración propia en [59].

Finalmente, el proceso de marketing que se encuentra de forma permanente en todos los momentos en que se están activando los procesos anteriores. En este, se procede a una planificación de marketing por vigencias o periodos (mensual, trimestral, anual), se ejecuta lo planificado y se revisan los resultados. Así como se da fin al proceso cuando se genera la retroalimentación, se vuelve a iniciar un ciclo de planificación, esto, tomando en cuenta las observaciones del feedback para encontrar opciones de mejoramiento continuo.

9.4. DISEÑO Y ANÁLISIS DE CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN

Si bien Camila__Store29 no produce la mercancía ni manufactura ningún tipo de producto, si se ha realizado un análisis de capacidad relacionada con el almacenamiento y la capacidad de responder a la demanda. A continuación, se presentan los resultados condensados en la siguiente tabla:

Tabla 41. Análisis de capacidad de producción

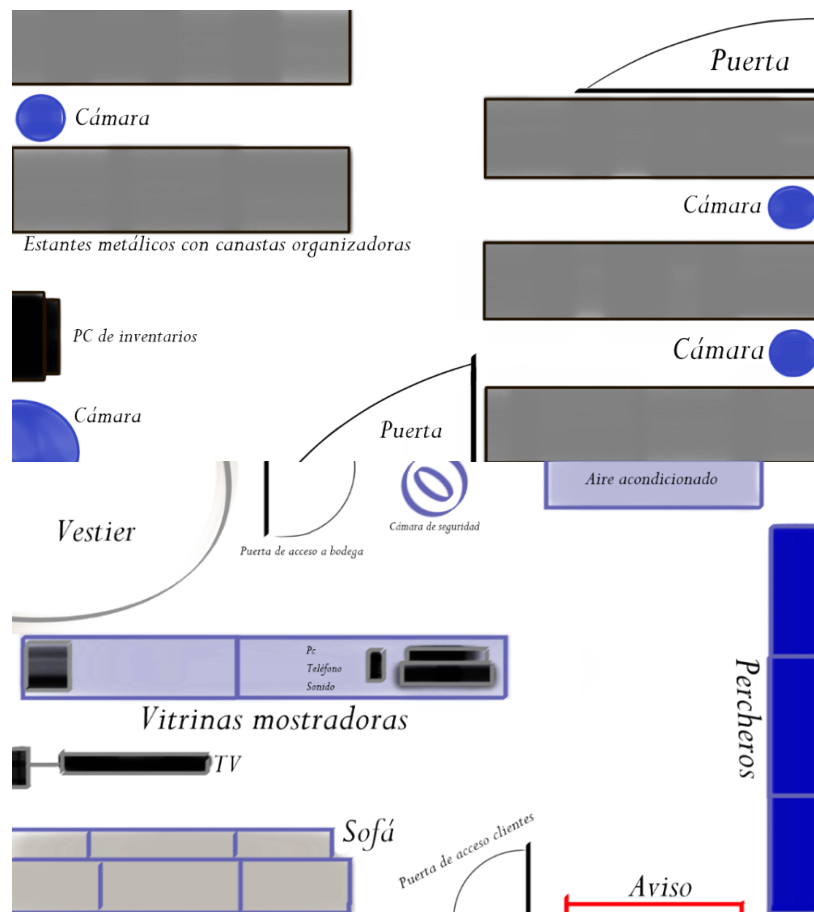
ítem	Observación
Capacidad de almacenamiento	<p>Capacidad de almacenar en bodega propia para tener mínimo 36.000 prendas por año, con capacidad de incrementar 1% año a año</p> <p>Capacidad promedio mensual: 3.000 prendas en rotación cada 30 días.</p> <p>El área de bodega se encuentra en el mismo punto de venta, ver plano en páginas posteriores.</p> <p>El personal encargado es el empleado del área de operaciones.</p> <p>Se utiliza el aplicativo contratado para la administración interna y de procesos de comercialización y venta de los productos (SIIGO).</p>

ítem	Observación
Tamaño de la demanda	De acuerdo con el pronóstico de demanda, este se encuentra dentro del rango proyectado para esta capacidad de almacenamiento, incluso un poco por encima.
Rotación de inventario	De acuerdo con [58] para este tipo de negocios, una rotación de 30 días es óptima.
Tiempo de entrega de parte del proveedor	Los tiempos de entrega del proveedor son importantes para lograr tener ventaja competitiva, por ello, desde el proceso de compra se fija una fecha de entrega requerida.
Oportunidades de mejora	Uso de JIT (Justo a Tiempo), Kanban y métodos Lean para la gestión de los procesos, aliviando la necesidad de contar con mucho capital, y permitiendo mayores flujos de efectivo.

Fuente: Elaboración propia.

9.5. DISEÑO Y ANÁLISIS DE PLANTA

Ilustración 24. Planta física (bodega y local comercial) de Camila__Store29



Fuente: Elaboración propia en [61].

Como se observa en la imagen anterior, la planta física de Camila__Store29 cuenta con dos áreas principales: El almacén y la bodega. En el almacén se realizan las ventas directas con los clientes que llegan al establecimiento; en la bodega se almacena toda la mercancía mientras esta va rotando.

En el almacén se ubica la puerta de ingreso junto al aviso, en la parte lateral derecha se ubican los percheros con prendas de exhibición, al lado izquierdo se ubica un sofá con TV y sonido para que las personas que están esperando puedan hacerlo cómodamente. Frente a esta zona están dos vitrinas mostradoras con más prendas de exhibición, allí se ubica un pc para ventas y el teléfono que está conectado a los medios virtuales. En la parte superior, se encuentra el Vestier y un aire acondicionado que permite aclimatar el espacio para que sea agradable, al lado, se ubica la puerta de acceso a la bodega.

Ya en la bodega de forma organizada se encuentran los 5 estantes con las canastas organizadoras, 4 cámaras de seguridad y un computador para el registro de ingreso y salida de mercancías en el inventario. Allí se ubica una puerta de salida de emergencia.

En cuanto a tamaño se dimensiona el almacén con medidas de 100 metros cuadrados, en cuanto a la bodega, esta ocupa un espacio similar. La diferencia en ambos casos radica en que en bodega las prendas se apilan en estanterías verticales organizados por canastas, ocupando espacio en mayor cantidad; en cuanto al almacén, este cuenta con espacio suficiente para el paso de las personas sin que haya incomodidad.

9.6. PLAN DE PRODUCCIÓN

Teniendo la demanda estimada, se ha realizado una proyección de ventas anual, se ha identificado el requerimiento por año para cada producto para negociar con cada proveedor y se tienen los procesos de la empresa definidos. De igual forma, se cuenta con los costos unitarios claros por cada producto, con un MCU del 35%. Los equipos necesarios para la venta también se encuentran definidos. A partir de aquí, se definirá un plan de producción para el primer año de operación de Camila__Store29, por producto, a fin de hallar el plan de producción estimado para cada mes, y obtener una proyección de ingresos junto a esta.

Ilustración 25. Plan de producción mes a mes 2023 x producto

		2023												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
	Costo	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Ingresos totales
Camisas	\$ 32.000	97	112	128	148	170	195	214	228	253	311	350	389	\$ 83.040.000
Sudaderas	\$ 44.800	97	112	128	148	170	195	253	195	214	331	370	389	\$ 116.569.600
Gorras	\$ 19.200	71	136	157	180	207	238	262	286	310	381	428	476	\$ 60.134.400
Conjuntos	\$ 48.000	57	109	125	144	166	190	225	173	346	173	294	329	\$ 111.888.000
Bolsos	\$ 40.000	71	136	157	180	207	238	262	286	310	381	428	476	\$ 125.272.000

Fuente: Elaboración propia a partir de la proyección de demanda del apartado anterior.

9.7. COSTEO DE LA PRODUCCIÓN

De la misma forma que se ha desarrollado el plan de producción por mes, se ha determinado el costo mensual y total para la vigencia 2023. Los resultados se presentan a continuación:

Ilustración 26. Costos totales 2023 x producto

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
	Costo	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Costo total
Camisas	\$ 20.000	97	112	128	148	170	195	214	228	253	311	350	389	\$ 51.900.000
Sudaderas	\$ 28.000	97	112	128	148	170	195	253	195	214	331	370	389	\$ 72.856.000
Gorras	\$ 12.000	71	136	157	180	207	238	262	286	310	381	428	476	\$ 37.584.000
Conjuntos	\$ 30.000	57	109	125	144	166	190	225	173	346	173	294	329	\$ 69.930.000
Bolsos	\$ 25.000	71	136	157	180	207	238	262	286	310	381	428	476	\$ 78.295.000

Fuente: Elaboración propia a partir de la proyección de demanda del apartado anterior.

10. ESTUDIO ORGANIZACIONAL

10.1. ESTRUCTURA LEGAL-JURÍDICA

Se considera que la empresa debe tener legalmente una denominación de Sociedad por Acciones Simplificada, ya que permite tener al menos un socio y también permite que haya más socios en el futuro de ser conveniente. Esto puede darle flexibilidad a la empresa para su crecimiento en general y tampoco se requiere la existencia de una junta directiva.

Adicionalmente, se considera conveniente este tipo de estructura debido a que puede ser indefinido el propósito de la empresa y por tanto se puede involucrar en diferentes etapas del proceso de sus productos sin que sea necesario cambiar su actividad o estructura.

10.2. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Para realizar la planeación estratégica de la empresa, se comienza entonces por definir las declaraciones de misión y visión que puedan servir de guía general para el desarrollo de las diferentes actividades que se desarrollan en la empresa ya sean internos o de cara a la clientela y usuarios finales.

10.2.1. Misión

Camila__Store29 se proporciona a sus clientes opciones de elementos de moda y accesorios que suplen sus necesidades en materia de moda y vestimenta, además de ser fabricados con insumos recuperados de los retazos de la fabricación de otras prendas.

10.2.2. Visión

Para el año 2027, Camila__Store29 será reconocida en diferentes plataformas de redes sociales dentro del área metropolitana de Bogotá como una opción de moda práctica y responsable con el medio ambiente debido al tipo de artículos y los métodos de fabricación utilizados para lograrlos.

10.2.3. Objetivos Estratégicos a corto y mediano plazo

El objetivo inicial y general que se tiene para la empresa es generar utilidades y rentabilidad para los inversionistas y directivos de la empresa y por otro lado tener sostenibilidad en el tiempo a largo plazo.

De manera específica, se espera lograr esto por medio de los siguientes objetivos de corto plazo:

1. Lograr reconocimiento dentro del área inicial de influencia para generar recordación entre las personas que se encuentran en el área de influencia de la tienda.
2. Fidelizar al menos un 15 % de los clientes iniciales para la formación una base fija de clientes compradores frecuentes.
3. Identificar tendencias en el mercado para la modificación del portafolio de productos de acuerdo con los requerimientos de los clientes objetivo.

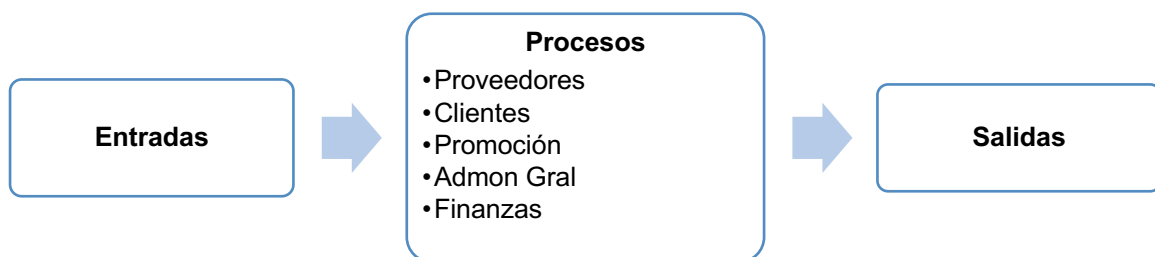
A partir de los objetivos propuestos en el corto plazo, se generan también otros objetivos a mediano plazo que puedan servir para alcanzar la visión de la empresa.

1. Identificar posibilidades de comercialización por fuera del área inicial de influencia para la ampliación progresiva del área geográfica de enfoque para la empresa.
2. Investigar el mercado constantemente para la detección de nuevos compradores potenciales y sus preferencias.
3. Verificar requerimientos de entrada para la comercialización por medio de otras plataformas adicionales con miras a la diversificación de los canales de ventas.

10.3. ESTRUCTURA ORGÁNICA Y REQUERIMIENTOS DE PERSONAL

Para la identificación de la estructura orgánica de la empresa, es necesario identificar y tipificar los procesos que se llevan a cabo dentro de la empresa y establecer las actividades y responsabilidades asociadas a los mismos. En la Ilustración 27, se esbozan a grandes rasgos los procesos que se llevarán a cabo dentro de la empresa.

Ilustración 27. Mapa general de los procesos de la empresa



Fuente: Elaboración propia

10.3.1. Caracterización de procesos

De los macroprocesos mencionados, se debe conocer los procesos específicos y las actividades que se llevan en cada uno. Se amplían entonces estos macroprocesos con el fin de tener un mayor detalle de estos internamente.

10.3.1.1. Proveedores

La gestión de proveedores se encarga de las operaciones relacionadas con la obtención de materiales y de productos terminados. En esta categoría se ubican no solo las labores

administrativas, sino también las labores logísticas y de movimientos físicos de productos o materiales. En la Tabla 42 Se muestra el proceso que se sigue para el proceso de gestión de proveedores.

Tabla 42. Actividades del Proceso de Gestión de Proveedores

Proveedor		Entradas del proceso	Actividades	Responsable actividad	Salidas del proceso	Cliente	
Interno	Externo					Interno	Externo
Ventas		Cantidades de producto requeridas	Contacto a proveedores	Encargado de proveedores	Pedido de productos a proveedores		Proveedores
	Proveedores	Información de rastreo y de horarios de entrega, información de contenido de los paquetes a recibir	Coordinación de envíos	Encargado de proveedores	Recepción de pedidos	Ventas	
Ventas		Contenido de los paquetes, características de los contenidos	Verificación de pedido recibido	Auxiliar operaciones	Aceptación o rechazo de pedido entregado		Proveedores
Ventas		Productos incorrectos, cantidades, productos y cantidades correctos	Devolución de pedidos incorrectos	Encargado de ventas	Envío de mercancía incorrecta		Proveedores
Diferentes áreas		Requerimientos misceláneos para la empresa	Cotización con proveedores disponibles	Jefe operaciones, encargado proveedores	Estimación monetaria requerimiento	Diferentes áreas	
Diferentes áreas		Requerimientos misceláneos para la empresa	Búsqueda de proveedores	Encargado de proveedores	Lista de proveedores para requerimiento	Diferentes áreas	
	Consumidor final	Pronóstico de requerimientos	Planeación de los pedidos	Encargado de ventas	Plan de pedido mensual	Proveedores	

Fuente: Elaboración propia.

10.3.1.2. Clientes y ventas

En cuanto a los clientes, la empresa se centra principalmente en la gestión de los pedidos de los clientes y las actividades de contacto y manejo de información de los clientes, así como la atención a irregularidades relacionadas con los envíos y errores en los pedidos. En la Tabla 43 se presentan las actividades relacionadas con el proceso de gestión de clientes y ventas.

Tabla 43. Actividades del Proceso de Gestión de Clientes y Ventas

Proveedor		Entradas del proceso	Actividades	Responsable actividad	Salidas del proceso	Cliente	
Interno	Externo					Interno	Externo
Ventas		Pedido del cliente	Preparación del pedido	Auxiliar operaciones	Paquete embalado	Ventas	
Despachos	Transportista	Paquete embalado	Envío del paquete	Auxiliar operaciones	Información de rastreo	Ventas	
	Transportista	Información de rastreo y contacto de partes	Gestión del envío	Auxiliar operaciones	Confirmación de entrega		Consumidor final
Ventas		Información de devolución, información de rastreo de devolución	Gestión de devoluciones y pedidos incorrectos	Encargado ventas	Recepción de devolución		Consumidor final
	Consumidor final	Solicitud, PQRS	Servicio al cliente	Auxiliar administrativo	Solución o respuestas a los requerimientos		Consumidor final
Marketing		Datos de compras y tendencias	Planeación de la demanda	Jefe operaciones, encargado ventas	Pronóstico de ventas y estimaciones de compras	Proveedores	

Fuente: Elaboración propia.

10.3.1.3. Marketing

El proceso de mercadeo se encarga principalmente del análisis de mercado, la identificación de posibles clientes y de clientes actuales, así como la ejecución de la estrategia de publicidad. En la Tabla 44 se esbozan las actividades relacionadas con procesos de marketing.

Tabla 44. Actividades del Proceso de Marketing

Proveedor		Entradas del proceso	Actividades	Responsable actividad	Salidas del proceso	Cliente	
Interno	Externo					Interno	Externo
Ventas		Datos crudos de ventas	Análisis de información de ventas	Analista de datos	Resultados en cuanto a ventas	Administración	
	Cientes, publicaciones relevantes	Datos de segundo nivel acerca del tema	Análisis de tendencias externas	Analista de datos	Lista de posibles estilos nuevos a incorporar	Marketing	
Analista de datos	Consumidores potenciales	Información de productos actuales y potenciales	Investigación de mercado	Analista de datos, community manager	Planes potenciales de cambios	Ventas, marketing, proveedores	
Analista de datos		Planes de cambio	Identificación de clientes potenciales	Community manager	Plan de aplicación tácticas nuevas		Público general

Marketing	Estrategia de redes sociales	Manejo de redes sociales	Community manager	Publicaciones en redes sociales	Público en general
Ventas	Estrategia de publicidad y plan de ventas	Manejo de publicidad	Community manager	Publicidad en diferentes medios	Público en general
Administración	Políticas de comunicación	Manejo de comunicaciones	Auxiliar administrativo	Contactos con clientes actuales y potenciales	Público en general

Fuente: Elaboración propia.

10.3.1.4. Administración General

El área de administración general se encarga de manejar internamente los procesos de toda la empresa y también presta apoyo a las diferentes áreas según sea necesario. En la Tabla 45 se presentan estas actividades que se realizan en el área específicamente.

Tabla 45. Actividades del Proceso de Administración General

Proveedor		Entradas del proceso	Actividades	Responsable actividad	Salidas del proceso	Cliente	
Interno	Externo					Interno	Externo
Ventas, operaciones, marketing		Llanes desde las áreas	Definición de estrategia general	Administrador general	Planes operacionales	Ventas, operaciones, marketing	
Finanzas, operaciones		Planes de ventas y financiero	Toma de decisiones financieras	Administrador general	Planes tácticos a diferentes áreas	Áreas encargadas	
Áreas encargadas		Requerimientos de personal	Administración de personal	Administrador general	Contratación o destinación de cargos	Áreas encargadas	
Ventas, finanzas		Análisis de ventas y de resultados	Análisis de resultados generales	Administrador general	Modificación de la estrategias	Administración	
Áreas encargadas		Propuesta de mejora, análisis de proyecciones	Planes de mejora de procesos	Administrador general, jefes de área	Plan de acción para mejora	Áreas encargadas	
Admon, áreas encargadas		Análisis de áreas y estrategia	Planeación de cambios estructurales	Administrador general, jefes de área	Planes de acción para cambios	Áreas encargadas	
Áreas encargadas		Datos por áreas	Informes periódicos por área	Analista de datos	Informes por áreas	Áreas encargadas, admon gral	

Fuente: Elaboración propia.

10.3.1.5. Finanzas

El área de finanzas se encarga de apoyar diferentes procesos de otras áreas como operaciones y administración, en la Tabla 46 se presentan las actividades que realiza esta área.

Tabla 46. Actividades del Proceso de Finanzas

Proveedor		Entradas del proceso	Actividades	Responsable actividad	Salidas del proceso	Cliente	
Interno	Externo					Interno	Externo
	Cientes, bancos	Comprobantes de pago	Confirmación de pagos de pedidos	Aux administrativo	Confirmación pago para envío	Ventas	Cliente
Proveedores	Bancos	Detalles para el pago	Pago a proveedores	Aux administrativo	Comprobante de pago	Proveedores	
Administración	Bancos	Detalles de asistencia y salarios	Pago de nómina	Aux administrativo, contador	Comprobantes de pago a empleados		Empleados
Ventas	Bancos	Detalles para el pago	Devolución de pagos	Contador	Comprobante de pago	Ventas	Cliente
Áreas encargadas	Bancos	Necesidad de financiamiento	Búsqueda de financiamiento	Encargado financiero, admon gral	Opciones de financiamiento	Admon gral	
Áreas encargadas		Requerimientos y evaluación de fuentes	Evaluación financiera de requerimientos	Encargado financiero	Viabilidad financiera de requerimiento	Área encargada, admon gral	
Ventas, analista de datos		Análisis de ventas	Pronósticos financieros	Encargado financiero	Pronósticos de resultados a futuro	Área encargada, admon gral	

Fuente: Elaboración propia.

10.3.2. Inventario de Procesos

De las actividades mencionadas en la sección anteriores, se puede entonces definir los procesos existentes en cada área. En la Tabla 47, se presenta el inventario de procesos existentes por cada departamento.

Tabla 47. Inventario de Procesos por Área

Área	Administración	Marketing	Operaciones	Finanzas
Procesos	<input type="checkbox"/> Gestión de personal	<input type="checkbox"/> Generación de contenido	<input type="checkbox"/> Relaciones con clientes	<input type="checkbox"/> Análisis financiero
	<input type="checkbox"/> Direccionamiento estratégico	<input type="checkbox"/> Manejo de redes sociales	<input type="checkbox"/> Relaciones con proveedores	<input type="checkbox"/> Apoyo a toma de decisiones
	<input type="checkbox"/> Mejora continua	<input type="checkbox"/> Administración de canales de comunicación masiva	<input type="checkbox"/> Recepción y envío de mercancías	<input type="checkbox"/> Reporte de resultados
	<input type="checkbox"/> Toma de decisiones financieras	<input type="checkbox"/> Promoción de productos	<input type="checkbox"/> Preparación de pedidos	<input type="checkbox"/> Vigilancia de movimientos de recursos
	<input type="checkbox"/> Toma de decisiones estratégicas	<input type="checkbox"/> Investigación de mercado	<input type="checkbox"/> Servicio al cliente pre y posventa <input type="checkbox"/> Pronóstico de la demanda	

Fuente: Elaboración propia.

10.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Dentro de la empresa se consideran entonces cuatro áreas principales. La principal y más grande sería el área de operaciones, que se encarga del abastecimiento y distribución de productos, así como el servicio al cliente y la planeación del abastecimiento. La segunda área en tamaño es el área administrativa que se encarga de los procesos de apoyo a las otras áreas y del direccionamiento estratégico. El área de marketing se encarga de realizar la promoción y el manejo de redes sociales y finalmente el área de finanzas se encarga de dar apoyo a la administración y a otras áreas en la planeación de uso de recursos y su monitoreo. En la Ilustración 28 se presenta la estructura de la organización.

Ilustración 28. Estructura Organizacional General de la Empresa



Fuente: Elaboración propia.

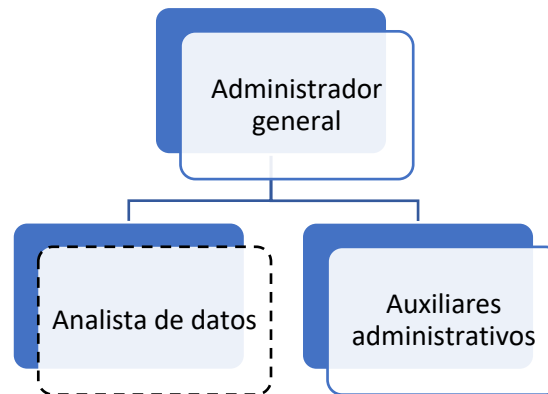
10.4.1. Lista de Cargos y Ocupaciones

Los cargos se presentan según el área a la que pertenecen. Cabe resaltar que las áreas no funcionan de manera independiente, sino que la organización debe trabajar como equipo y por tanto habrá procesos o partes en las que pueden intervenir una o más áreas. A continuación, se presentan entonces las diferentes áreas de la estructura organizacional y los cargos que pertenecen a cada una.

10.4.1.1. Administración General

En el área de administración, se encuentran entonces el administrador general junto con el analista de datos y los auxiliares administrativos. Aunque los auxiliares administrativos responden directamente al administrador general, estos sirven a diferentes áreas según sea necesario y pueden realizar diferentes funciones administrativas de apoyo a las áreas. En la Ilustración 29, se presentan los cargos que se plantean para el área administrativa.

Ilustración 29. Estructura del Área Administrativa

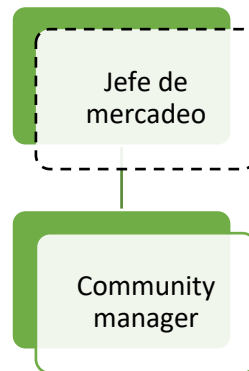


Fuente: Elaboración propia.

10.4.1.2. Marketing

En el área de mercadeo, se tiene entonces dos cargos que son el encargado de marketing y también el community manager. Esta área está apoyada principalmente por auxiliares administrativos y también por el analista de datos desde la parte administrativa para realizar procesos operativos y de manejo de información. En la Ilustración 30 se presentan los cargos del área de marketing.

Ilustración 30. Estructura del Área de Marketing

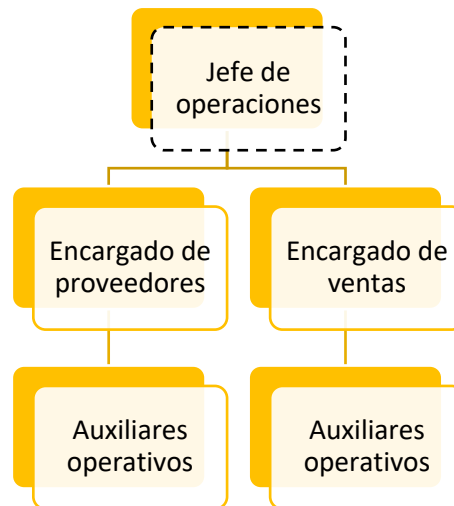


Fuente: Elaboración propia.

10.4.1.3. Operaciones

El área de operaciones se encarga del manejo de proveedores de diferentes tipos y por otro lado se encarga también de las ventas y del servicio al cliente pre y posventa. Se encuentran aquí entonces los encargados de operaciones generales, de proveedores, de ventas y finalmente los auxiliares operativos, que se encargan del manejo de los elementos físicos que están involucrados en el proceso. En la Ilustración 31 se presentan los cargos del área de operaciones.

Ilustración 31. Estructura del Área de Operaciones



Fuente: Elaboración propia.

10.4.1.4. Finanzas

Para el área de finanzas, se considera entonces inicialmente un contador a cargo de los análisis y los requerimientos en materia de finanzas, de modo que solo se considera por ahora un solo cargo en esta área.

10.4.2. Lista de Cargos Iniciales

Si bien se consideraron diferentes cargos en la estructura organizacional, se considera que no todos los cargos requieren a personas diferentes debido al volumen inicial de los clientes, proveedores y operaciones. Se decide entonces iniciar con un número reducido de cargos teniendo en cuenta también que hay funciones que pueden ser tercerizadas y manejadas a modo de asesoría hasta que sea necesaria la vinculación de una persona específicamente para el cargo. En los árboles de jerarquía por área, los cargos que no tendrán una persona asignada, se marcan con bordes de líneas punteadas.

Los cargos que se tendrán inicialmente en la empresa serán entonces:

1. **Administrador general:** este puesto se considera inicialmente importante para formular y dirigir la estrategia de la empresa.
2. **Auxiliares administrativos:** este es un cargo operativo que se encarga de la realización de tareas administrativas relevantes que puedan servir de apoyo para otras áreas.
3. **Encargado de proveedores y ventas:** Si bien se considera que hay un encargado de ventas y otro de proveedores, en un inicio, se concentrarán las funciones de ambos cargos en uno solo debido al tamaño inicial de la operación.
4. **Auxiliares operativos:** Esta posición, se encarga de realizar las operaciones de manejo de materiales y productos, su preparación y su verificación.

5. **Community manager:** Este cargo realiza acciones de manejo de redes sociales y de comunicaciones masivas, así como de la publicidad.

Los cargos que se planea implementar según lo requiera la necesidad de la operación, serán los siguientes:

- **Analista de datos:** si bien es crucial el análisis de la información, esta función estará compartida entre el administrador general y los auxiliares administrativos.
- **Jefe de operaciones:** Esta función se realiza por parte del administrador general.
- **Jefe de mercadeo:** si bien este cargo es crucial para el manejo de la estrategia de marketing, las funciones quedarán compartidas entre el administrador general y el community manager.
- **Contador:** la función de análisis financiero puede tercerizarse y manejarse por medio de una empresa de asesoría financiera que pueda utilizar la información de la empresa y dar guía para el manejo monetario de la misma.

10.4.3. Matriz de Responsabilidades

De las actividades identificadas con anterioridad, se identificaron entonces las responsabilidades asociadas a las mismas. En la Tabla 48, se presentan estas actividades con sus respectivos responsables y se identifica también las cargas de responsabilidades para cada uno de los cargos de la empresa, donde se representa con una 'X' aquellas actividades en las que participan directamente y con un '*' aquellas actividades en las que participan de ser necesario o que participan si su área está involucrada específicamente en la actividad.

Tabla 48. Matriz de Responsabilidades por Cargo

ID	Actividad	Roles / Responsabilidades									
		Admin General	Analista de Datos	Auxiliar Admin	Jefe Operativo	Encargado Operacione	Encargado Ventas	Auxiliar Operativo	Jefe Marketing	Community Manager	Contador
1	Definición de estrategia general	X									
2	Toma de decisiones financieras	X									
3	Administración de personal	X									
4	Análisis de resultados generales	X									
5	Planes de mejora de procesos	X			*			*			*
6	Planeación de cambios estructurales	X			*			*			*
7	Informes periódicos por área		X								
8	Análisis de información de ventas		X								
9	Análisis de tendencias externas		X								
10	Investigación de mercado		X							X	
11	Identificación de clientes potenciales									X	
12	Manejo de redes sociales									X	
13	Manejo de publicidad									X	
14	Manejo de comunicaciones			X							
15	Contacto a proveedores					X					
16	Coordinación de envíos					X					

17	Verificación de pedido recibido									X	
18	Devolución de pedidos incorrectos						X				
19	Cotización con proveedores disponibles	X	X								
20	Búsqueda de proveedores			X							
21	Planeación de los pedidos						X				
22	Preparación del pedido								X		
23	Envío del paquete								X		
24	Gestión del envío								X		
25	Gestión de devoluciones y pedidos						X				
26	Servicio al cliente	X									
27	Planeación de la demanda		X			X					
28	Confirmación de pagos de pedidos	X									
29	Pago a proveedores	X									
30	Pago de nómina	X								X	
31	Devolución de pagos									X	
32	Búsqueda de financiamiento									X	
33	Evaluación financiera de requerimientos									X	
34	Pronósticos financieros									X	
Total actividades asignadas		6	4	5	4	4	4	4	2	4	7

Fuente: Elaboración propia.

10.4.4. Manual de Funciones

Es importante de igual manera definir los perfiles, funciones y responsabilidades para cada cargo y para esto se presentan los diferentes cargos identificados para la empresa y también los perfiles para cada tipo de empleado. Se resalta aquí que inicialmente no se tendrán todos los cargos y que habrá funciones que inicialmente podrán asumir entre uno o más cargos según sea relevante. A continuación se presenta la descripción de cada uno de los cargos de la empresa.

10.4.4.1. Administrador General

Nombre del cargo	Administrador general
Área o departamento	Administración
Jefe inmediato o superior	N/A
Cargos que supervisa	Auxiliar administrativo, contador, jefe de marketing, jefe de operaciones, analista de datos
Perfil	Profesional en administración de empresas, ingeniería industrial, ingeniería administrativa y carreras afines, preferiblemente con experiencia en emprendimiento y en liderazgo de equipos.
Funciones	<input type="checkbox"/> Cumplir y ajustar el direccionamiento estratégico de la empresa según sea necesario <input type="checkbox"/> Alinear los planes de operación con la estrategia de la empresa <input type="checkbox"/> Analizar, aprobar y construir planes de mejora para la empresa y sus procesos. <input type="checkbox"/> Realizar la gestión de contratación y de procesos de selección. <input type="checkbox"/> Tomar decisiones a nivel estratégico y táctico, según sea necesario.
Responsabilidades	<input type="checkbox"/> Garantizar que las herramientas apropiadas para que los empleados desarrollen sus funciones. <input type="checkbox"/> Realizar las gestiones necesarias para garantizar el funcionamiento de sistemas y protocolos de operación. <input type="checkbox"/> Gestionar las relaciones con terceros según sea conveniente para la estrategia de la empresa <input type="checkbox"/> Representar a la empresa y sus intereses en las interacciones con otras entidades, clientes y demás

10.4.4.2. Jefe de Mercadeo

Nombre del cargo	Jefe de mercadeo
Área o departamento	Marketing
Jefe inmediato o superior	Administrador general
Cargos que supervisa	Community Manager
Perfil	
Profesional en comunicación, mercadeo o carreras afines.	
Funciones	
<input type="checkbox"/> Desarrollar la estrategia de mercadeo <input type="checkbox"/> Dirigir las actividades de investigación de mercados <input type="checkbox"/> Revisar los resultados de la investigación de mercados <input type="checkbox"/> Acompañar y dirigir los procedimientos de publicidad y comunicación masiva con clientes <input type="checkbox"/> Colaborar con el área de ventas en las políticas de atención al cliente	
Responsabilidades	
<input type="checkbox"/> Garantizar que los objetivos de mercadeo estén alineados con la estrategia general de la empresa <input type="checkbox"/> Gestionar las herramientas necesarias para el área de mercadeo y su funcionamiento. <input type="checkbox"/> Trabajar para el mejoramiento de los procesos de mercadeo	

10.4.4.3. Community Manager

Nombre del cargo	Community manager
Área o departamento	Marketing
Jefe inmediato o superior	Jefe de mercadeo
Cargos que supervisa	N/A
Perfil	
Bachiller con conocimiento en redes sociales o estrategias de mercadeo o persona graduada de técnica o tecnología en mercadeo, marketing digital, estrategia de contenidos, creación de contenido o diseño gráfico básico. También se acepta un profesional en mercadeo, publicidad o diseño gráfico.	
Funciones	
<input type="checkbox"/> Crear contenido para la publicidad en redes sociales <input type="checkbox"/> Manejar las redes sociales principales de la empresa y realizar publicaciones de contenido regulares <input type="checkbox"/> Identificar y recopilar las estadísticas relacionadas con las redes sociales para el análisis del mismo. <input type="checkbox"/> Trabajar con las diferentes áreas en la generación de promociones <input type="checkbox"/> Dar a conocer los productos de la tienda y las promociones generadas	
Responsabilidades	
<input type="checkbox"/> Garantizar que la información publicada sea verídica y fácil de entender <input type="checkbox"/> Revisar la ortografía y puntuación para las publicaciones realizadas <input type="checkbox"/> Utilizar de manera apropiada las herramientas disponibles <input type="checkbox"/> Garantizar el buen manejo de las redes sociales <input type="checkbox"/> Representar de manera adecuada la empresa en las redes manejadas	

10.4.4.4. Encargado de Proveedores

Nombre del cargo	Encargado de proveedores
Área o departamento	Operaciones
Jefe inmediato o superior	Jefe de operaciones
Cargos que supervisa	Auxiliares operativos
Perfil	
Profesional en administración de empresas, ingeniería industrial o carreras afines, con conocimiento en estrategia y logística	
Funciones	
<input type="checkbox"/> Establecer relaciones con los proveedores	

<input type="checkbox"/> Recopilar los requerimientos de las diferentes áreas y buscar los proveedores más apropiados para cubrirlos. <input type="checkbox"/> Identificar las opciones disponibles para transporte de artículos <input type="checkbox"/> Actualizar la lista de proveedores según sea necesario <input type="checkbox"/> Optimizar los pedidos a proveedores
Responsabilidades
<input type="checkbox"/> Velar por la elección imparcial de proveedores <input type="checkbox"/> Garantizar una investigación a fondo para elegir las mejores opciones de abastecimiento <input type="checkbox"/> Reportar problemas con los proveedores

10.4.4.5. Encargado de Ventas

Nombre del cargo	Encargado de ventas
Área o departamento	Operaciones
Jefe inmediato o superior	Jefe de operaciones
Cargos que supervisa	Auxiliares operativos
Perfil	Profesional en administración de empresas, ingeniería industrial o carreras afines
Funciones	<input type="checkbox"/> Gestionar y optimizar los procesos de compra para los clientes <input type="checkbox"/> Elaborar y actualizar políticas de servicio al cliente de cara a los compradores <input type="checkbox"/> Revisar los reportes de ventas y elaborar informes de pronóstico <input type="checkbox"/> Comunicar los requerimientos de abastecimiento al encargado de proveedores <input type="checkbox"/> Entrenar a los auxiliares administrativos en las políticas de servicio al cliente.
Responsabilidades	<input type="checkbox"/> manejar de manera apropiada la información de los clientes <input type="checkbox"/> revisar a nivel general los procesos de venta y preparación de los pedidos <input type="checkbox"/> garantizar que los auxiliares operativos tengan las herramientas necesarias para la preparación de los pedidos <input type="checkbox"/> garantizar la capacitación de los auxiliares operativos en procedimientos de preparación de pedidos

10.4.4.6. Contador

Nombre del cargo	Contador
Área o departamento	Financiero
Jefe inmediato o superior	Administrador general
Cargos que supervisa	N/A
Perfil	Profesional en contaduría
Funciones	<input type="checkbox"/> llevar la contabilidad de la empresa <input type="checkbox"/> realizar análisis financieros de la empresa <input type="checkbox"/> analizar opciones de crecimiento o de mejora <input type="checkbox"/> colaborar con las demás áreas para la mejora y análisis financiero de las mejoras sugeridas
Responsabilidades	<input type="checkbox"/> Garantizar el manejo correcto de la información financiera <input type="checkbox"/> Reportar irregularidades en el uso de recursos <input type="checkbox"/> Vigilar la eficiencia de los costos y gastos <input type="checkbox"/> Garantizar la transparencia en la información contable <input type="checkbox"/> Dar asesoría confiable acerca de las posibles decisiones en materia financiera

10.5. ANÁLISIS DE COSTOS Y GASTOS ADMINISTRATIVOS

Como se mencionó anteriormente, se iniciará entonces con parte de los cargos y los cargos existentes tomaran las funciones de los que no han sido incluidos aún. Es importante también mencionar que no se considerarán entonces todos los cargos para realizar el análisis de costos y gastos.

Para calcular el costo, se tuvieron en cuenta por un lado los salarios y los auxilios de transporte de ser aplicables. De igual manera, se toma el costo de asesoría contable no como un salario sino como el costo que se ha estimado puede representar una asesoría mensual al respecto. El valor total mencionado en la tabla representa el costo y gasto prestacional mensual.

En la Tabla 49 se presentan los cargos considerados y el costo o gasto que representan para la empresa.

Tabla 49. Costos y Gastos que Representan los Cargos Considerados

ITEM	Cargo	Básico	SUB TRANSP.	TOTAL DEVENG.	Cesantías	Interes sobre cesantías	Prima de servicios	Vacaciones	Aportes paraafiliales	Pensión	Salud	Riesgo profesional	Mensual	Anual
1	Administrador general	2.500.000		3.500.000	8,33%	1%	8,33%	4,17%	5%	12,00%	12,00%	1%	5.454.050	65.448.600
2	Encargado de proveedores	2.000.000	140.606	2.140.606	166.600	20.000	166.600	83.400	160.000	240.000	240.000	20.000	3.257.206	39.086.472
3	Community manager	2.000.000	140.606	2.140.606	166.600	20.000	166.600	83.400	160.000	240.000	240.000	20.000	3.257.206	39.086.472
4	Asesoría contable	1.160.000	140.606	1.300.606	96.628	11.600	96.628	48.312	104.400	139.200	139.200	11.600	1.948.234	23.378.808
5				0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6				0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7				0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8				0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
9				0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
10				0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Mensual	\$ 9.660.000	\$ 421.818	\$ 10.081.818	\$ 721.378	\$ 86.600	\$ 721.378	\$ 361.122	\$ 779.400	\$ 1.029.200	\$ 1.029.200	\$ 86.600	\$ 13.916.636	\$ 167.000.262
	Anual	\$ 103.920.000	\$ 5.061.816	\$ 108.981.816	\$ 8.656.536	\$ 1.039.200	\$ 8.656.536	\$ 4.333.464	\$ 9.352.800	\$ 12.470.400	\$ 12.470.400	\$ 1.039.200	\$ 167.000.262	

Fuente: Elaboración propia.

11. ESTUDIO FINANCIERO

11.1. ANÁLISIS DE LA INVERSIÓN

Tabla 50. Inversión.

MONTO DE LA INVERSIÓN EN ACTIVOS	\$	83.710.000
GASTOS DE PUESTA EN MARCHA	\$	70.000.000
MANO DE OBRA DIRECTA	MESES REQUERIDOS	CAPITAL REQUERIDO
\$ -		\$ -
MATERIA PRIMA	MESES REQUERIDOS	CAPITAL REQUERIDO
\$ 248.447.000	2	\$ 41.407.833
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN	MESES REQUERIDOS	CAPITAL REQUERIDO
\$ -	0	\$ -
TOTAL REQUERIMIENTO DE CAPITAL PARA EL PLAN DE NEGOCIO		\$ 195.117.833
MONTO APORTADO POR LOS EMPRENDEDORES		\$ 90.000.000,00
TOTAL MONTO DEL CRÉDITO A SOLICITAR		\$ 105.117.833
Tasa de interés	Mensual	Anual
	1%	7,44%

AÑOS	CUOTA A PAGAR	ABONO A CAPITAL	INTERESES	SALDO DE LA DEUDA
0				\$ -105.117.833
2023	\$ -28.846.874	\$ -21.023.567	\$ -7.823.307	\$ -84.094.267
2024	\$ -27.282.212	\$ -21.023.567	\$ -6.258.646	\$ -63.070.700
2025	\$ -25.717.551	\$ -21.023.567	\$ -4.693.984	\$ -42.047.133
2026	\$ -24.152.890	\$ -21.023.567	\$ -3.129.323	\$ -21.023.567
2027	\$ -22.588.228	\$ -21.023.567	\$ -1.564.661	\$ -

Fuente: Elaboración propia.

En este caso, podemos ver que la empresa requiere de un total de \$70.000.000 para poder poner en marcha el negocio, a lo que además se deben sumar la inversión que requiere para la compra de activos, que para este caso es equivalente a \$83.710.000. Respecto al capital de trabajo, nos encontramos con que se requiere la disponibilidad financiera para costear la materia prima de 2 meses de operación, que en conjunto a los datos previos da un total de \$195.117.833, de los cuales \$90.000.000 serán aportados por los socios y el restante se obtendrá a través de una financiación con una entidad bancaria, la que para este caso ofrece una tasa de interés anual del 7,44%, y que será saldada en los 5 años de operación a los cuales se está proyectando el negocio.

Se logra apreciar entonces, que la compañía de manera inicial tendrá una mayor dependencia de sus recursos propios, logrando de esta manera minimizar el impacto negativo de terceros en la ejecución idónea de su negocio, y que en el largo plazo pretende que sea nula, ya que al saldar su deuda, no dependerá de terceros para poder tomar las decisiones y ejecutar las actividades relacionadas con su operación económica.

11.2. PRESUPUESTO DE INGRESOS

Tabla 51. Presupuesto de ingresos.

PRODUCTOS	PERIODOS	2023			2024			2025		
		CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	VENTA ANUAL	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	VENTA ANUAL	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	VENTA ANUAL
Camisas	Semestre 1	1.038	32.000	33.200.000	2.519	33.152	83.509.888	4.000	34.147	136.588.000
	semestre 2	1.038	32.000	33.200.000	2.519	33.152	83.509.888	4.000	34.147	136.588.000
VENTAS TOTALES DEL PRODUCTO 1		2.075		\$66.400.000	5.038		\$167.019.776	8.000		\$273.176.000
Sudaderas	Semestre 1	1.041	44.800	46.614.400	2.535	46.413	117.656.955	4.029	47.805	192.606.345
	semestre 2	1.041	44.800	46.614.400	2.535	46.413	117.656.955	0	47.805	0
VENTAS TOTALES DEL PRODUCTO 1		2.081		\$93.228.800	5.070		\$235.313.910	8.058		\$192.606.345
Gorras	Semestre 1	792	19.200	15.206.400	2.697	19.891	53.646.027	4.623	20.488	94.716.024
	semestre 2	1.715	19.200	32.928.000	3.660	19.891	72.801.060	5.586	20.488	114.445.968
VENTAS TOTALES DEL PRODUCTO 1		2.507		48.134.400	6.357		126.447.087	10.209		209.161.992
Conjuntos	Semestre 1	633	48.000	30.384.000	1.847	49.728	91.847.616	3.069	51.220	157.194.180
	semestre 2	1.231	48.000	59.088.000	2.457	49.728	122.181.696	3.678	51.220	188.387.160
VENTAS TOTALES DEL PRODUCTO 1		1.864		89.472.000	4.304		214.029.312	6.747		345.581.340
Bolsos	Semestre 1	792	40.000	31.680.000	2.697	41.440	111.763.680	4.623	42.683	197.323.509
	semestre 2	1.715	40.000	68.600.000	3.660	41.440	151.670.400	5.586	42.683	238.427.238
VENTAS TOTALES DEL PRODUCTO 1		2.507		100.280.000	6.357		263.434.080	10.209		435.750.747
TOTAL VENTAS ANUALES		11.034		397.515.200	27.126		\$1.006.244.165	43.223		\$1.456.276.424
TOTAL IMPUESTO DE IVA:				75.527.888			191.186.391			276.692.521
TOTAL VENTAS MAS IVA				\$473.043.088			\$1.197.430.556			\$1.732.968.945

PRODUCTOS	PERIODOS	2026			2027		
		CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	VENTA ANUAL	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	VENTA ANUAL
Camisas	Semestre 1	5.481	35.171	192.754.666	6.962	36.226	252.187.299
	semestre 2	5.481	35.171	192.754.666	6.962	36.226	252.187.299
VENTAS TOTALES DEL PRODUCTO 1		10.961		385.509.331	13.923		504.374.598
Sudaderas	Semestre 1	5.523	49.239	271.946.997	6.988	50.716	354.378.050
	semestre 2	3.823	49.239	188.240.697	3.857	50.716	195.611.612
VENTAS TOTALES DEL PRODUCTO 1		11.046		460.187.694	13.975		549.989.662
Gorras	Semestre 1	6.549	21.103	138.203.547	8.475	21.736	184.212.600
	semestre 2	7.512	21.103	158.525.736	9.438	21.736	205.144.368
VENTAS TOTALES DEL PRODUCTO 1		14.061		296.729.283	17.913		389.356.968
Conjuntos	Semestre 1	4.287	52.757	226.169.259	5.509	54.340	299.359.060
	semestre 2	4.899	52.757	258.456.543	6.117	54.340	332.397.780
VENTAS TOTALES DEL PRODUCTO 1		9.186		484.625.802	11.626		631.756.840
Bolsos	Semestre 1	6.550	43.963	287.957.650	8.477	45.282	383.855.514
	semestre 2	7.513	43.963	330.294.019	9.439	45.282	427.416.798
VENTAS TOTALES DEL PRODUCTO 1		14.063		618.251.669	17.916		811.272.312
TOTAL VENTAS ANUALES		59.317		\$2.245.303.779	75.353		\$2.886.750.380
TOTAL IMPUESTO DE IVA:				426.607.718			548.482.572
TOTAL VENTAS MAS IVA				\$2.671.911.497			\$3.435.232.952

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con la información presentada en el presupuesto de ingresos, se puede evidenciar que hay un crecimiento constante de la cantidad de recursos económicos que la empresa genera al desarrollar su operación, siendo de 153,13% para el año 2024, de 44,72% para el año 2025, de 54,18% para el año 2026 y de 28,57% para el año 2027. A partir de allí, se logra determinar que pese a que la empresa no mantiene el mismo nivel de crecimiento de un periodo a otro, este es para cada uno de ellos positivo, es decir, las unidades vendidas por la compañía cada vez son más y con ello aumenta el índice de rentabilidad de la organización.

11.3. PRESUPUESTO DE EGRESOS

Tabla 52. Costos totales anuales- Camisas.

COSTOS TOTALES ANUALES				
2023	2024	2025	2026	2027
41.500.000,00	102.775.200,00	166.464.000,00	232.638.017,76	302.300.571,21
-	-	-	-	-

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 53. Costos totales anuales- Sudaderas.

COSTOS TOTALES ANUALES				
2023	2024	2025	2026	2027
58.268.000,00	144.799.200,00	234.739.209,60	328.218.899,90	424.801.456,28

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 54. Costos totales anuales- Gorros.

COSTOS TOTALES ANUALES				
2023	2024	2025	2026	2027
30.084.000,00	77.809.680,00	127.457.323,20	179.059.748,26	233.359.626,47

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 55. Costos totales anuales- Conjuntos.

COSTOS TOTALES ANUALES				
2023	2024	2025	2026	2027
55.920.000,00	131.702.400,00	210.587.364,00	292.447.700,64	378.641.073,14

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 56. Costos totales anuales- Bolsos.

COSTOS TOTALES ANUALES				
2023	2024	2025	2026	2027
62.675.000,00	162.103.500,00	265.536.090,00	373.094.202,60	486.247.309,65

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 57. Gastos administrativos.

ITEM	Cargo	Básico	SUB TRANSP.	TOTAL DEVENG.	Cesantías	Interes sobre cesantías	Prima de servicios	Vacaciones	Aportes parafiscales	Pensión	Salud	Riesgo profesional	Mensual	Anual
					8,33%	1%	8,33%	4,17%	9%	12,00%	12,0%	1%		
1	Administrador general	3.500.000		3.500.000	291.550	35.000	291.550	145.950	315.000	420.000	420.000	35.000	5.454.050	65.448.600
2	Encargado de proveedores	2.000.000	140.606	2.140.606	166.600	20.000	166.600	83.400	180.000	240.000	240.000	20.000	3.257.206	39.086.472
3	Community manager	2.000.000	140.606	2.140.606	166.600	20.000	166.600	83.400	180.000	240.000	240.000	20.000	3.257.206	39.086.472
4	Asesoría contable	1.160.000	140.606	1.300.606	96.628	11.600	96.628	48.372	104.400	139.200	139.200	11.600	1.948.234	23.378.808
5		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
9		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
10		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Mensual	\$ 8.660.000	\$ 421.818	\$ 9.081.818	\$ 721.378	\$ 86.600	\$ 721.378	\$ 361.122	\$ 779.400	\$ 1.039.200	\$ 1.039.200	\$ 86.600	\$ 13.916.696	\$ 167.000.352
	Anual	\$ 103.920.000	\$ 5.061.816	\$ 108.981.816	\$ 8.656.536	\$ 1.039.200	\$ 8.656.536	\$ 4.333.464	\$ 9.352.800	\$ 12.470.400	\$ 12.470.400	\$ 1.039.200	\$ 167.000.352	\$ 167.000.352

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 58. Gastos de ventas.

ITEM	Cargo	Básico	SUB TRANSP.	TOTAL DEVENG.	Cesantías	Interes sobre cesantías	Prima de servicios	Vacaciones	Aportes parafiscales	Pensión	Salud	Riesgo profesional	Mensual	Anual
					8,33%	1,00%	8,33%	4,17%	9,00%	12,00%	12,00%	1,00%		
1	Jefe de mercadeo	2.500.000	140.606	2.640.606	208.250	25.000	208.250	104.250	225.000	300.000	300.000	25.000	4.036.356	48.436.272
2	Encargado de ventas	2.000.000	140.606	2.140.606	166.600	20.000	166.600	83.400	180.000	240.000	240.000	20.000	3.257.206	39.086.472
3		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
9		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
10		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Mensual	\$ 4.500.000	\$ 281.212	\$ 4.781.212	\$ 374.850	\$ 45.000	\$ 374.850	\$ 187.650	\$ 405.000	\$ 540.000	\$ 540.000	\$ 45.000	\$ 7.293.562	\$ 87.522.744
	Anual	\$ 54.000.000	\$ 3.374.544	\$ 57.374.544	\$ 4.498.200	\$ 540.000	\$ 4.498.200	\$ 2.251.800	\$ 4.860.000	\$ 6.480.000	\$ 6.480.000	\$ 540.000	\$ 87.522.744	\$ 87.522.744

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 59. Costos y gastos fijos.

COSTO O GASTO	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
ARRENDAMIENTO DEL ÁREA ADMINISTRATIVA	\$ 2.000.000	\$ 24.000.000
ARRENDAMIENTO DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN	\$ -	\$ -
SEGUROS	\$ -	\$ -
CARGO DE VIGILANCIA	\$ -	\$ -
CARGO DE SERVICIOS DE TRANSPORTE	\$ -	\$ -
SERVICIOS DE TELECOMUNICACIÓN	\$ -	\$ -
PAPELERÍA	\$ -	\$ -
SERVICIOS PÚBLICOS	\$ 400.000	\$ 4.800.000
SERVICIO DE ALARMA Y SEG PRIVADA	\$ -	\$ -
SERVICIOS DE ASEO TERCERIZADOS	\$ -	\$ -
DOTACIONES	\$ -	\$ -
SERVICIO DE INTERNET	\$ 80.000	\$ 960.000
INFRAESTRUCTURA	\$ -	\$ -
CLOUD SERVICES	\$ -	\$ -
MARKETING	\$ 3.268.267	\$ 39.219.204
POWER BI	\$ -	\$ -
SERVIDOR DEDICADO	\$ -	\$ -
OTROS	\$ -	\$ -
OTROS	\$ -	\$ -
OTROS	\$ -	\$ -
OTROS	\$ -	\$ -
OTROS	\$ -	\$ -
OTROS	\$ -	\$ -
OTROS	\$ -	\$ -
OTROS	\$ -	\$ -
OTROS	\$ -	\$ -
OTROS	\$ -	\$ -
OTROS	\$ -	\$ -
TOTAL COSTOS Y GASTOS FIJOS		\$ 68.979.204

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 60. Presupuesto mezcla de mercadeo.

ESTRATEGIA	2023	2024	2025	2026	2027
Estrategia de Producto/servicio	4.000.000	4.200.000	4.410.000	4.630.500	4.862.025
Estrategia de Servicio	7.000.000	7.350.000	7.717.500	8.103.375	8.508.544
Estrategia de Distribución	1.000.000	1.010.000	1.020.100	1.030.301	1.040.604
Estrategia de Comunicación	12.000.000	12.600.000	13.230.000	13.891.500	14.586.075
Total de la inversión	\$ 24.000.000	\$ 25.160.000	\$ 26.377.600	\$ 27.655.676	\$ 28.997.248

Fuente: Elaboración propia.

Para el caso de los egresos de la compañía, estos están compuestos por los costos de adquisición de los productos que la empresa comercializa, los gastos administrativos y de ventas que se generan por la ejecución de su actividad económica, los gastos fijos, y

finalmente, todos los gastos relacionados con la estrategia de mercadeo que aplica la compañía para lograr posicionar sus productos dentro del sector económico donde ópera y de la misma manera lograr potencializarlos dentro del mercado local, nacional y en el largo plazo, internacional.

11.4. PRESUPUESTO DE EFECTIVO

Tabla 61. Flujo de caja.

FLUJO DE CAJA	2023	2024	2025	2026	2027
Flujo de Caja Operativo					
Utilidad Operacional	-232.474.562	-32.496.039	186.671.268	428.435.897	683.379.450
Depreciaciones	2.583.333	2.583.333	2.583.333	480.000	480.000
Amortización y agotamiento	15.000.000	15.000.000	15.000.000	15.000.000	15.000.000
Provisiones	0	0	0	0	0
Impuestos	0	0	0	-53.114.727	-133.413.393
Neto Flujo de Caja Operativo	-214.891.229	-14.912.706	204.254.601	390.801.171	565.446.058
Flujo de Caja de Inversión					
Periodo	2023	2024	2025	2026	2027
Variación Inv. Materias Primas e insumos	41.407.833	-25.799.583	-16.066.417	-16.694.774	-17.495.478
Variación en Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0
Variación en Cuentas por pagar a Proveedores	0	0	0	0	0
Variación del capital de Trabajo	41.407.833	-25.799.583	-16.066.417	-16.694.774	-17.495.478
Inversión en Terrenos	0	0	0	0	0
Inversión en Construcciones	0	0	0	0	0
Inversión en Maquinaria y Equipo	0	0	0	0	0
Inversión en Muebles	0	0	0	0	0
Inversión en Equipo de Transporte	0	0	0	0	0
Inversión en Equipos de Oficina	0	0	0	0	0
Inversión en Semovientes	0	0	0	0	0
Inversión Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0
Inversión en Activos diferidos.	0	0	0	0	0
Inversión Activos	0	0	0	0	0
Neto flujo de Caja de Inversión	41.407.833	-25.799.583	-16.066.417	-16.694.774	-17.495.478
Flujo de Caja Financiamiento					
Periodo	2023	2024	2025	2026	2027
Desembolsos Pasivo Largo Plazo	0	0	0	0	0
Amortizaciones Pasivos Largo Plazo	-21.023.567	-21.023.567	-21.023.567	-21.023.567	-21.023.567
Intereses Pagados	-7.823.307	-6.258.646	-4.693.984	-3.129.323	-1.564.661
Dividendos Pagados	0	0	-8.643.215	-21.709.998	-35.484.489
Capital adicional aportado por los socios	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Financiamiento	-28.846.874	-27.282.212	-34.360.766	-45.862.887	-58.072.717
Neto Periodo	-202.330.270	-67.994.501	153.827.419	328.243.509	489.877.863
Saldo anterior	70.000.000	-153.353.837	-242.371.904	144.301.227	472.316.431

Saldo Neto del período	\$ -132.330.270	\$ -221.348.338	\$ -88.544.486	\$ 472.544.736	\$ 962.194.295
------------------------	-----------------	-----------------	----------------	----------------	----------------

Fuente: Elaboración propia.

En 2023, la empresa tuvo un flujo de caja operativo negativo de -\$214.89 millones, principalmente debido a una utilidad operacional negativa y pagos de impuestos. Sin embargo, la inversión en el negocio fue positiva en \$41.41 millones, lo que resultó en un flujo de caja neto de -\$173.48 millones. El saldo anterior al año fue de \$70 millones, lo que llevó a un saldo neto de -\$132.33 millones al final del año.

A lo largo de los años, el flujo de caja operativo mejora significativamente, alcanzando \$565.45 millones en 2027, impulsado por el crecimiento de la utilidad operacional y una reducción en los impuestos pagados. La inversión sigue siendo negativa, pero las necesidades de inversión disminuyen con el tiempo. El flujo de caja de financiamiento también es negativo, debido a las amortizaciones y pagos de intereses.

A pesar de los desafíos iniciales, la empresa muestra una tendencia positiva en su flujo de caja, lo que indica una mejora en su situación financiera a lo largo de los años. El saldo neto proyectado para 2027 es de \$962.19 millones, lo que sugiere un crecimiento saludable en la empresa. Sin embargo, es importante monitorear de cerca la gestión de las inversiones y el financiamiento para mantener esta tendencia positiva.

11.5. BALANCE GENERAL

Tabla 62. Balance General.

BALANCE GENERAL	PERIODO					
	2022	2023	2024	2025	2026	2027
ACTIVO CORRIENTE						
Efectivo	\$ 70.000.000	\$ -153.353.837	\$ -242.371.904	\$ 144.301.227	\$ 472.316.431	\$ 797.735.826
Invent. Materia Prima	\$ 41.407.833	\$ -	\$ 25.799.583	\$ 41.865.999	\$ 58.560.774	\$ 76.056.252
Cuentas por cobrar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 111.407.833	\$ -153.353.837	\$ -216.572.322	\$ 186.167.226	\$ 530.877.205	\$ 873.792.078
Gastos Anticipados	\$ 70.000.000	\$ 70.000.000	\$ 70.000.000	\$ 70.000.000	\$ 70.000.000	\$ 70.000.000
Amortización Acumulada		\$ -14.000.000	\$ -28.000.000	\$ -42.000.000	\$ -56.000.000	\$ -70.000.000
Total Activo Corriente (NO REALIZABLE):	\$ 70.000.000	\$ 56.000.000	\$ 42.000.000	\$ 28.000.000	\$ 14.000.000	\$ -
ACTIVO FIJO						
Terrenos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Construcciones y Edificios	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Depreciación Acumulada Planta		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Construcciones y Edificios Neto	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Maquinaria y Equipo de Operación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Depreciación Acumulada		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Maquinaria y Equipo de Operación Neto	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Muebles y Enseres	\$ 2.400.000	\$ 2.400.000	\$ 2.400.000	\$ 2.400.000	\$ 2.400.000	\$ 2.400.000
Depreciación Acumulada		\$ -480.000	\$ -960.000	\$ -1.440.000	\$ -1.920.000	\$ -2.400.000
Muebles y Enseres Neto	\$ 2.400.000	\$ 1.920.000	\$ 1.440.000	\$ 960.000	\$ 480.000	\$ -
Equipo de Transporte	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Depreciación Acumulada		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Equipo de Transporte Neto	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Equipo de Oficina	\$ 6.310.000	\$ 6.310.000	\$ 6.310.000	\$ 6.310.000	\$ 6.310.000	\$ 6.310.000
Depreciación Acumulada		\$ -2.103.333	\$ -4.206.666	\$ -6.309.999	\$ -	\$ -
Equipo de Oficina Neto	\$ 6.310.000	\$ 4.206.667	\$ 2.103.334	\$ 1	\$ 6.310.000	\$ 6.310.000
Semovientes pie de cría	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Agotamiento Acumulada		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Semovientes pie de cria	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Cultivos Permanentes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Agotamiento Acumulada	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Cultivos Permanentes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Activos Fijos:	\$ 8.710.000	\$ 6.126.667	\$ 3.543.334	\$ 960.001	\$ 6.790.000	\$ 6.310.000
ACTIVOS DIFERIDOS						
ACTIVOS DIFERIDOS	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000
AMORTIZACIÓN DE DIFERIDOS	\$ -	\$ -1.000.000	\$ -2.000.000	\$ -3.000.000	\$ -4.000.000	\$ -5.000.000
ACTIVOS DIFERIDOS	\$ 5.000.000	\$ 4.000.000	\$ 3.000.000	\$ 2.000.000	\$ 1.000.000	\$ -
ACTIVO	\$ 195.117.833	\$ -87.227.170	\$ -168.028.988	\$ 217.127.227	\$ 552.667.205	\$ 880.102.078
PASIVO						
Cuentas X Pagar Proveedores	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Impuestos X Pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 53.114.727	\$ 133.413.393	\$ 218.061.103
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 53.114.727	\$ 133.413.393	\$ 218.061.103
Obligaciones Financieras	\$ 105.117.833	\$ 84.094.267	\$ 63.070.700	\$ 42.047.133	\$ 21.023.567	\$ -
PASIVO	\$ 105.117.833	\$ 84.094.267	\$ 63.070.700	\$ 95.161.860	\$ 154.436.959	\$ 218.061.103
PATRIMONIO						
Capital Social	\$ 90.000.000	\$ 90.000.000	\$ 90.000.000	\$ 90.000.000	\$ 90.000.000	\$ 90.000.000
Reserva Legal Acumulada	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 5.311.473	\$ 13.341.339	\$ 21.806.110
Utilidades Retenidas	\$ -	\$ -	\$ -261.321.436	\$ -59.778.252	\$ 77.788.932	\$ 195.389.978
Utilidades del Ejercicio	\$ -	\$ -261.321.436	\$ -59.778.252	\$ 86.432.146	\$ 217.099.975	\$ 354.844.886
Revalorizacion patrimonio	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL PATRIMONIO	\$ 90.000.000	\$ -171.321.436	\$ -231.099.688	\$ 121.965.367	\$ 398.230.246	\$ 662.040.974
TOTAL PAS + PAT	\$ 195.117.833	\$ -87.227.170	\$ -168.028.988	\$ 217.127.227	\$ 552.667.205	\$ 880.102.078

Fuente: Elaboración propia.

- **Liquidez y Efectivo:** La empresa experimenta un aumento significativo en su efectivo disponible, pasando de \$70 millones en 2022 a \$797.74 millones en 2027. Esto indica una mejora notable en su capacidad para hacer frente a las obligaciones inmediatas y aprovechar oportunidades de inversión o expansión.
- **Inventarios:** Los inventarios de materia prima muestran estabilidad en los primeros años, pero en 2025 aumentan a \$58.56 millones, lo que podría estar relacionado con planes de crecimiento o producción.
- **Cuentas por Cobrar:** Las cuentas por cobrar se mantienen nulas a lo largo de todo el período, lo que sugiere una política de cobro inmediato o un negocio en el que no es relevante.
- **Activo Fijo:** La empresa mantiene un activo fijo relativamente bajo, con poca inversión en terrenos, construcciones, y maquinaria. Esto podría limitar su capacidad de expansión en el futuro si necesita más activos fijos para crecer.
- **Pasivo y Patrimonio:** El pasivo se mantiene en niveles controlados, con una deuda financiera que disminuye a lo largo del tiempo. El patrimonio muestra un crecimiento constante, impulsado por las utilidades del ejercicio, lo que sugiere una gestión financiera adecuada y un desempeño positivo de la empresa.

En general, el balance indica que la empresa está experimentando un crecimiento sostenible, con una fuerte mejora en su liquidez y una base patrimonial en crecimiento. Sin embargo, la falta de inversión en activos fijos puede ser un área de preocupación si la empresa planea expandirse o necesita actualizar su infraestructura en el futuro. Además, la deuda fiscal que aparece a partir de 2025 debe gestionarse adecuadamente para evitar problemas financieros.

11.6. ESTADO DE RESULTADOS

Tabla 63. Balance General.

ESTADO DE RESULTADOS	2023	2024	2025	2026	2027
Ventas	397.515.200	1.006.244.165	1.648.882.769	2.329.010.079	3.045.516.818
Devoluciones y rebajas en ventas	0	0	0	0	0
Materia Prima, Mano de Obra	248.447.000	619.189.980	1.004.783.987	1.405.458.569	1.825.350.037
Depreciación	2.583.333	2.583.333	2.583.333	480.000	480.000
Agotamiento	15.000.000	15.000.000	15.000.000	15.000.000	15.000.000
Otros Costos	0	0	0	0	0
Utilidad Bruta	131.484.867	369.470.852	626.515.449	908.071.510	1.204.686.781
Gasto de Ventas	111.522.744	115.833.563	119.771.370	123.851.259	128.078.698
Gastos de Administración	235.979.556	244.474.820	251.809.065	259.363.337	267.144.237
Gastos de Producción	0	0	0	0	0
Industria y comercio	16.457.129	41.658.508	68.263.747	96.421.017	126.084.396
Provisiones	0	0	0	0	0

Utilidad Operativa	-232.474.562	-32.496.039	186.671.268	428.435.897	683.379.450
Intereses	-7.823.307	-6.258.646	-4.693.984	-3.129.323	-1.564.661
Servicio de la deuda	-21.023.567	-21.023.567	-21.023.567	-21.023.567	-21.023.567
Otros ingresos y egresos	-28.846.874	-27.282.212	-25.717.551	-24.152.890	-22.588.228
Utilidad antes de impuestos	-261.321.436	-59.778.252	160.953.717	404.283.008	660.791.222
Impuesto de renta	0	0	53.114.727	133.413.393	218.061.103
Reserva legal	0	0	5.311.473	13.341.339	21.806.110
Reserva voluntaria	0	0	16.095.372	40.428.301	66.079.122
Utilidad Neta Final	\$ -261.321.436	\$ -59.778.252	\$ 86.432.146	\$ 217.099.975	\$ 354.844.886

Fuente: Elaboración propia.

- **Ventas:** La empresa experimenta un crecimiento significativo en sus ingresos a lo largo de los años, pasando de \$397.52 millones en 2023 a \$3.04 mil millones en 2027. Esto indica un crecimiento saludable en la actividad comercial.
- **Costos:** Los costos de materia prima, mano de obra, y otros costos directos muestran un aumento proporcional a las ventas, lo que sugiere una gestión eficiente de los costos de producción. La depreciación y el agotación también son controlados y estables.
- **Utilidad Bruta:** La utilidad bruta se incrementa constantemente, lo que refleja una eficaz gestión de costos y una buena rentabilidad de las ventas.
- **Gastos de Operación:** Los gastos de ventas, gastos de administración e impuestos de industria y comercio aumentan con las ventas, lo cual es común en un escenario de crecimiento. Sin embargo, es importante controlarlos para evitar que disminuyan la rentabilidad.
- **Utilidad Operativa:** A pesar de los gastos crecientes, la empresa logra una mejora significativa en su utilidad operativa, llegando a \$683.38 millones en 2027, lo que indica una sólida gestión operativa.
- **Intereses y Otros Gastos:** Los intereses y otros gastos financieros se mantienen controlados y disminuyen, lo que es positivo para la empresa.
- **Utilidad antes de Impuestos:** La utilidad antes de impuestos muestra un crecimiento constante y significativo, alcanzando \$660.79 millones en 2027, lo que refleja una operación saludable.
- **Impuestos y Reservas:** La empresa comienza a pagar impuestos de renta a partir de 2025, lo que es un indicativo de su rentabilidad. Además, se establecen reservas legales y voluntarias, lo que es una señal de responsabilidad financiera.
- **Utilidad Neta Final:** La utilidad neta muestra un aumento constante y positivo, alcanzando \$354.84 millones en 2027, lo que refleja un crecimiento sostenible.

En conclusión, el estado de resultados indica un crecimiento constante en los ingresos, una gestión eficiente de costos y gastos, y una mejora significativa en la rentabilidad de la empresa a lo largo del período analizado. Esto sugiere que la empresa está en una posición financiera sólida y bien gestionada, con perspectivas favorables para el futuro, siempre y cuando mantenga su control sobre los costos y gastos a medida que continúa creciendo.

11.7. INDICADORES Y EVALUACIÓN FINANCIERA

Tabla 64. Indicadores.

VALOR PRESENTE NETO =	\$ 144.195.345
TASA INTERNA DE RETORNO =	26,48%
TASA MÍNIMA ESPERADA	18%

PERÍODO	2023	2024	2025	2026	2027
Liquidez - Razón Corriente			3,505	3,979	4,007
Nivel de Endeudamiento Total	53,87%	-96,41%	-37,54%	43,83%	27,94%
Rentabilidad Operacional	-58,48%	-3,23%	11,32%	18,40%	22,44%
Rentabilidad Neta	-65,739%	-5,941%	5,242%	9,322%	11,651%
Rentabilidad Patrimonio	-290,36%	34,89%	-37,40%	178,00%	89,11%
Rentabilidad del Activo	-133,930%	68,532%	-51,439%	99,987%	64,206%
Periodo de recuperación de la Inversión	0,983		AÑOS		

	TOTAL INVERSIÓN	\$ 195.117.833,33	PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN	COSTO DE CAPITAL	IMPUESTOS
COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL.	APORTE DE LOS SOCIOS	\$ 90.000.000,00	46,13%	18,00%	33%
	FINANCIADO POR DEUDA	\$ 105.117.833,33	53,87%	7,44%	

WACC

10,99%

Fuente: Elaboración propia.

- **Valor Presente Neto (VPN):** El VPN de \$144.19 millones es positivo, lo que indica que el proyecto de inversión es rentable y genera un valor adicional para la empresa. Este indicador es importante para tomar decisiones de inversión.
- **Tasa Interna de Retorno (TIR):** La TIR del proyecto es del 26.48%, que supera significativamente la tasa mínima esperada del 18%. Esto sugiere que el proyecto es atractivo y tiene un retorno superior al costo de capital.

- **Indicadores de Liquidez:** La razón actual muestra una tendencia positiva a lo largo de los años, lo que significa que la empresa tiene una buena capacidad para cubrir sus deudas a corto plazo con activos líquidos. Esto es un indicador de solidez financiera.
- **Nivel de Endeudamiento Total:** A pesar de variaciones en los niveles de endeudamiento, la empresa logra mantenerse dentro de límites razonables. La disminución en 2024 indica una reducción significativa de la deuda.
- **Rentabilidad Operacional y Neta:** A pesar de resultados negativos en 2023, la rentabilidad operativa y neta muestran una mejora constante, indicando una mayor eficiencia en la gestión financiera y operativa de la empresa.
- **Rentabilidad Patrimonio y del Activo:** A pesar de las fluctuaciones, la rentabilidad del patrimonio y del activo también presenta mejoras significativas en los últimos años. Esto demuestra una mayor eficiencia en la utilización de los recursos y una generación de valor para los accionistas.
- **Periodo de Recuperación de la Inversión:** El período de recuperación de la inversión de 0.983 años es relativamente corto, lo que sugiere que la inversión se recuperará en menos de un año.
- **Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC):** El WACC es del 10.99%, lo que refleja el costo de financiamiento de la empresa. Esta tasa se compara favorablemente con la TIR del proyecto, lo que sugiere que la inversión está generando un retorno que supera su costo.

En conjunto, los indicadores financieros muestran un proyecto de inversión sólido y rentable. La empresa ha logrado mejorar su rentabilidad, reducir la deuda y mantener una buena liquidez. La TIR del proyecto es atractiva, lo que sugiere que la inversión es una decisión financiera prudente y generará un valor adicional para la empresa. Además, el período de recuperación de la inversión es corto, lo que agrega confianza en la rentabilidad del proyecto.

12. ANÁLISIS DE IMPACTOS

12.1. IMPACTOS ECONÓMICOS

Camila __Store29 espera ser una empresa de comercialización de productos textiles y bolsos para dama que impacte significativamente la vida de muchas personas. A nivel económico la principal contribución será generar un impulso de la economía local de Bogotá y las localidades donde se encuentra la Buyer persona identificada. Se realizará dicho impulso a través de la creación de empleos directos para las áreas administrativas, de operación y marketing, así como empleos indirectos en la cadena de producción (proveedores), distribución (domiciliarios) y los demás servicios de terceros que se proyectaron dentro de los requerimientos iniciales.

La generación de empleo, a su vez, brindarán estabilidad y oportunidades de desarrollo profesional para las personas involucradas, que podría redundar en la participación directa de las economías comunitarias, propiciando su crecimiento.

Además, los componentes de innovación propuestos en Camila__Store29, utilizando tela reciclada e incorporando la característica hidrofóbica a la misma, promoverá prácticas sostenibles y eco-amigables que generen un valor agregado en el mercado actual de la industria textil; considerando las nuevas tendencias de demanda por productos amigables con el medio ambiente. Esta orientación hacia la sostenibilidad puede traducirse en un incremento de la demanda, en especial si la recepción del público es positiva, lo que podría estimular a otros negocios a adoptar prácticas similares y beneficiar a la economía de forma indirecta.

Por otro lado, las proyecciones financieras para Camila__Store29 indican una rentabilidad y viabilidad prometedoras para la empresa, lo que podría atraer más socios o inversores potenciales, fortaleciendo aún más cada uno de los impactos que se esperan generar.

En síntesis, la empresa impactará significativamente a cada uno de los stakeholders involucrados, entre ellos los socios o propietarios, a los empleados, a los clientes, proveedores, y, aunque de forma indirecta, a la comunidad en general, al Estado y a la entidad bancaria que financiará una parte de la inversión inicial.

A continuación, se detalla para cada uno de ellos cuáles serían los principales impactos positivos, pero también aquellos impactos negativos en el caso que la empresa no logre obtener el éxito esperado y sus resultados no sean fiel a lo esperado en las proyecciones que se presentan en los planes descritos hasta ahora.

Por parte de los socios y/o propietarios tenemos:

- **Impactos Positivos:** Los socios y propietarios de la empresa son los principales beneficiarios de su éxito financiero. A medida que la empresa crece y genera utilidades, verán un aumento en el valor de su inversión y podrán disfrutar de

dividendos o ganancias de capital. Además, como se analizó en el estudio financiero, el hecho de que la empresa minimiza su dependencia de terceros indica que los propietarios mantienen un mayor control y poder de decisión.

- **Impactos Negativos:** Sin embargo, también asumen un riesgo financiero significativo, ya que se invertirá una suma sustancial de dinero en el negocio. Si las cosas no van según lo planeado, podrían enfrentar pérdidas financieras.

Por parte de los empleados se destacan:

- **Impactos Positivos:** Los empleados de la empresa se beneficiarán a partir de la creación de empleo y oportunidades de desarrollo personal. Así mismo, a medida que la empresa crezca, es posible que se contrate a más personal, lo que puede proporcionar estabilidad económica y desarrollo profesional a más trabajadores.
- **Impactos Negativos:** Los empleados también pueden verse afectados si la empresa no logra su éxito esperado. Pueden enfrentar incertidumbre laboral o cambios en las condiciones laborales si la empresa necesita ajustar sus operaciones para adaptarse a las circunstancias cambiantes del mercado.

El cliente externo podría enfrentarse a:

- **Impactos Positivos:** Los clientes tendrán acceso a una amplia gama de productos textiles y prendas de vestir innovadoras. Además, el crecimiento constante de la empresa puede llevar a una mayor diversidad de productos y servicios, lo que beneficia a los consumidores al ofrecerles más opciones.
- **Impactos Negativos:** Si la empresa no logra mantener una buena relación calidad-precio o su compromiso con la sostenibilidad y la innovación prometida, los clientes podrían verse decepcionados. Además, cualquier interrupción en las operaciones podría afectar la disponibilidad de productos.

Uno de los pilares para Camila__Store29 es mantener una buena relación con sus proveedores, por eso es importante tener en cuenta los posibles impactos generados:

- **Impactos Positivos:** Los proveedores de materias primas y productos textiles que vende la empresa, pueden beneficiarse de una relación comercial estable con Camila__store29. A medida que la empresa crezca, es probable que aumente la demanda de sus productos, lo que podría representar oportunidades de crecimiento para los proveedores.
- **Impactos Negativos:** Según las circunstancias del mercado y la gestión financiera, si la empresa requiere reducir costos, podría presionar a los proveedores para reducir sus precios, lo que podría afectar sus márgenes de ganancia o simplemente perder la prioridad de asociación con Camila__Store29.

A nivel de la sociedad y el Estado Colombiano, se destaca:

- **Impactos Positivos:** El gobierno puede beneficiarse de la recaudación de impuestos, como los impuestos de industria y comercio, en la medida que la

empresa crece y genera más ingresos. Además, la comunidad puede beneficiarse de la creación de empleo y el apoyo a la economía local con empleos indirectos como la labor de los domiciliarios.

- **Impactos Negativos:** Si la empresa no cumple con las regulaciones fiscales o medioambientales, podría enfrentar sanciones, lo que afectaría tanto a los stakeholders como al entorno local, disminuyendo su impacto positivo en la generación del empleo.

Por último, se hace mención de los impactos a los que la entidad bancaria que financie el proyecto de inversión inicial de Camila__Store29 podría recibir:

- **Impactos Positivos:** La entidad bancaria podrá beneficiarse de la financiación que otorgan a la empresa para respaldar su crecimiento. Obtendrán ingresos por intereses y comisiones por los préstamos otorgados.
- **Impactos Negativos:** Si la empresa no puede cumplir con sus obligaciones financieras, la entidad bancaria enfrentaría un riesgo crediticio y pueden incurrir en pérdidas de cartera vencida.

12.2. IMPACTOS SOCIALES

Los efectos que este proyecto pueden tener en la comunidad y la sociedad se pueden expresar en materia de empleos creados y en los efectos que estos empleos pueden tener en la sociedad como tal.

Es importante resaltar que directamente, se comenzará inicialmente teniendo 7 personas vinculadas directamente a la empresa, que equivale entonces a 7 empleos generados inicialmente de manera directa por la operación del proyecto. Si bien esto tiene un impacto económico directo, esto también garantiza que al menos en los hogares de los trabajadores, habrá una forma de sustento que permita tener cierto nivel de calidad de vida y a sostenerse.

Estos empleos considerados inicialmente pueden incrementar de acuerdo con las necesidades de la empresa y se ha llegado a estimar que pueden existir hasta 8 empleados adicionales que pueden generarse de manera gradual según el crecimiento de la empresa.

De manera indirecta, se considera que se pueden estar generando cerca de 30 empleos indirectos que están relacionados con los proveedores de productos, que son principalmente dos empresas y también se incluyen los proveedores de servicios como los de asesoría contable, que se considera como una necesidad para llevar un control apropiado de los recursos.

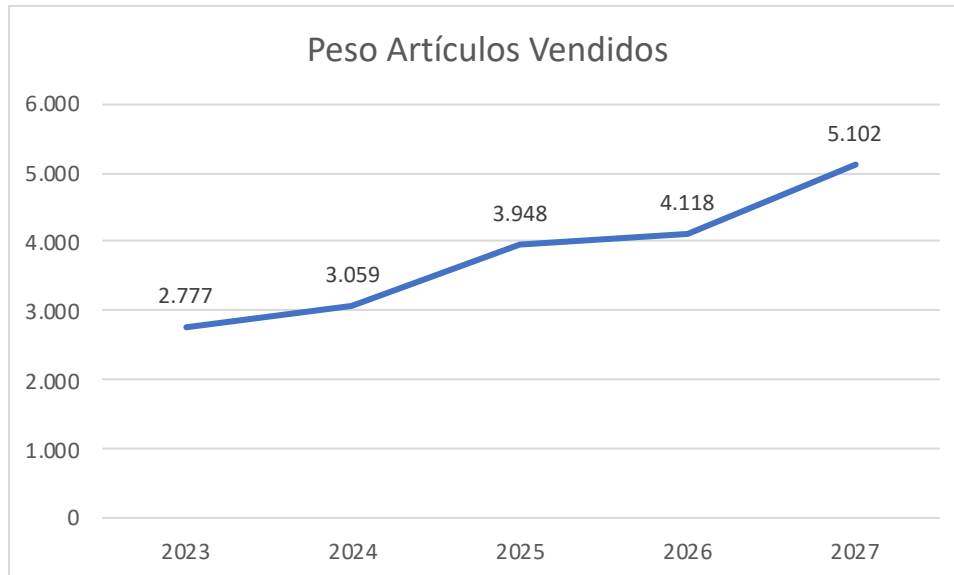
12.3. IMPACTOS AMBIENTALES

En cuanto a los impactos ambientales generados, se consideran principalmente dos. El primero está relacionado con la actividad industrial de la confección específicamente. El segundo está relacionado con el reciclaje de telas para la elaboración de los productos que se comercializan. De manera más específica, el primero tiene que ver con los recursos e insumos utilizados en el proceso completo de la confección, el segundo, se refiere a la reducción de desechos que genera esta industria por medio del reciclaje de prendas y piezas textiles para la generación de productos nuevos.

El primer impacto es negativo y está relacionado con el uso de fuentes de energía no renovables, así como el uso de químicos en diferentes etapas del proceso textil. Se conoce de la existencia de este impacto, sin embargo, no es posible cuantificar el efecto de la misma debido a que el proceso de producción no está a cargo de la empresa y por tanto, no se tiene control de los procesos de transformación y manufactura que atraviesan las materias primas.

Se considera como segundo aspecto que genera la empresa como impacto ambiental y puede considerarse un impacto positivo. Se dice que la industria textil produce diferentes impactos y uno de ellos es la generación de residuos [62].

Ilustración 32. Peso de residuos utilizados para la elaboración de prendas



Fuente: Elaboración propia.

En esta empresa se busca entonces utilizar piezas recicladas y posiblemente residuos de esta industria con el fin de generar nuevos productos. De esta manera, se le puede dar un uso nuevo a esos residuos o nueva vida a las prendas usadas y se reduce por consiguiente el residuo que genera la industria. Para cuantificar esto, se toma entonces la cantidad de ventas de los bolsos, que son el producto elaborado a base de residuos y prendas usadas. Se estima que aproximadamente para el primer año, se pueden estar

utilizando cerca de 2.700 kg de residuos y prendas recicladas para la elaboración de los bolsos que se venderán.

En la Ilustración 32, se presenta una proyección de la cantidad de residuos utilizada en la confección de prendas para la venta. Se puede observar también que se espera ver incrementar esta cantidad cada año hasta casi duplicar esta cantidad para el quinto año de operación de la tienda.

13. CONCLUSIONES

La oportunidad de negocio identificada en el sector textil de Colombia es interesante y prometedora. La industria textil en América Latina es una de las más fuertes de la región, y en el caso colombiano, genera aproximadamente un millón de empleos directos e indirectos. Además, Colombia cuenta con factores competitivos que la posicionan como un mercado atractivo para la exportación de productos textiles, como la tradición textil, aliados públicos y privados, ubicación estratégica y acuerdos comerciales con otras naciones.

Por otro lado, el enfoque en la sostenibilidad y la producción con materiales eco amigables es un paso en la dirección correcta para abordar el problema de la contaminación en la industria textil, que se considera el segundo mayor contaminante en el mundo. La tendencia hacia la producción sostenible es una oportunidad de negocio que puede tener un impacto positivo tanto en el medio ambiente como en la percepción del consumidor.

El auge del comercio electrónico y las ventas en línea en el sector textil es otra oportunidad que no debe pasarse por alto. El crecimiento del e-commerce y la preferencia de los consumidores por las compras en línea ofrecen una plataforma para llegar a un público más amplio y diversificado. Camila__Store29 tiene la posibilidad de aprovechar esta tendencia para expandir su negocio y llegar a un público nacional e internacional.

Por lo tanto, la idea de negocio de Camila__Store29, centrada en la comercialización de productos textiles con un enfoque en la economía circular, es innovadora y alineada con las tendencias del mercado como se corroboró en la encuesta realizada en la muestra del público objetivo. Ofrecer prendas de vestir con componentes reciclables o de economía circular, con características hidrofóbicas en accesorios como los bolsos, es una estrategia atractiva que atraerá a consumidores conscientes del medio ambiente y que buscan productos sostenibles.

Los objetivos estratégicos de la empresa son claros y orientados hacia el crecimiento y la sostenibilidad. El enfoque en la construcción de una base de clientes leales, la identificación de tendencias de mercado y la diversificación de canales de ventas son estrategias acertadas para el éxito a corto y mediano plazo para Camila__Store29. En cuanto a la inversión necesaria, es importante notar que la empresa busca minimizar su dependencia de terceros al financiar una parte significativa de la inversión con recursos propios. Además, la financiación bancaria se maneja con una tasa de interés razonable y un plazo de pago que coincide con la proyección de cinco años de operación. La gestión de la inversión parece bien estructurada y equilibrada.

El presupuesto de ingresos muestra un crecimiento constante de los ingresos a lo largo de los años, lo que indica que la empresa está ganando tracción en el mercado y aumentando su rentabilidad. La gestión eficiente de costos y la generación de utilidades

positivas son señales alentadoras. En cuanto a los egresos, la empresa parece estar controlando sus costos de producción y gastos operativos, lo que contribuye a su rentabilidad. La inversión en estrategias de marketing también es adecuada para promover la marca y los productos de la empresa.

El presupuesto de efectivo muestra un flujo de caja operativo negativo en el primer año, pero mejora a medida que la empresa crece. La inversión en el negocio se recupera en menos de un año, lo que es una señal positiva. La empresa debe prestar atención a la gestión de la deuda fiscal que aparece a partir de 2025 para evitar problemas financieros. El balance general refleja un aumento significativo en la liquidez y el efectivo disponible, lo que indica una mejora en la capacidad de la empresa para enfrentar sus obligaciones inmediatas. Sin embargo, la falta de inversión en activos fijos podría ser un área de preocupación si la empresa planea expandirse en el futuro. Por otro lado, el estado de resultados muestra un crecimiento constante en los ingresos y una mejora en la rentabilidad de la empresa a lo largo del período analizado. La gestión eficiente de costos y gastos es evidente, lo que respalda la rentabilidad de la empresa.

Respecto a los indicadores financieros de Camila__Store29 reflejan una salud financiera sólida. El Valor Presente Neto (VPN) positivo y la Tasa Interna de Retorno (TIR) del 26.48% indican que el proyecto es rentable y atractivo para los inversionistas. La empresa demuestra que puede realizar una gestión eficiente de costos y gastos, lo que se reflejará en una mejora constante en la rentabilidad. Los indicadores de liquidez son favorables, lo que respalda la solidez financiera. Aunque hay un flujo de caja operativo negativo en el primer año, las proyecciones indican que mejora con el tiempo. En general, los indicadores sugieren un proyecto financiero sólido con perspectivas de crecimiento.

Ahora bien, en cuanto a los impactos sociales, la creación de empleo directo e indirecto es un aspecto positivo. La empresa contribuye a la generación de empleo en la comunidad y proporciona oportunidades de sustento a los trabajadores. Además, el enfoque en la producción sostenible y el reciclaje de prendas textiles tiene un impacto positivo en el medio ambiente al reducir los residuos y la contaminación. Aunque existen impactos negativos relacionados con el uso de fuentes de energía no renovables y químicos en el proceso de producción de los bolsos con característica hidrofóbica, se proyecta que la estrategia de reciclaje y economía circular contrarreste estos efectos negativos al reducir los residuos y aprovechar materiales reciclados.

En términos de impacto económico, los socios y propietarios se benefician de las ganancias y el valor de su inversión. Los empleados tienen oportunidades laborales y estabilidad económica. Los proveedores pueden ver un aumento en la demanda de sus productos. Las entidades bancarias obtienen ingresos por intereses y comisiones.

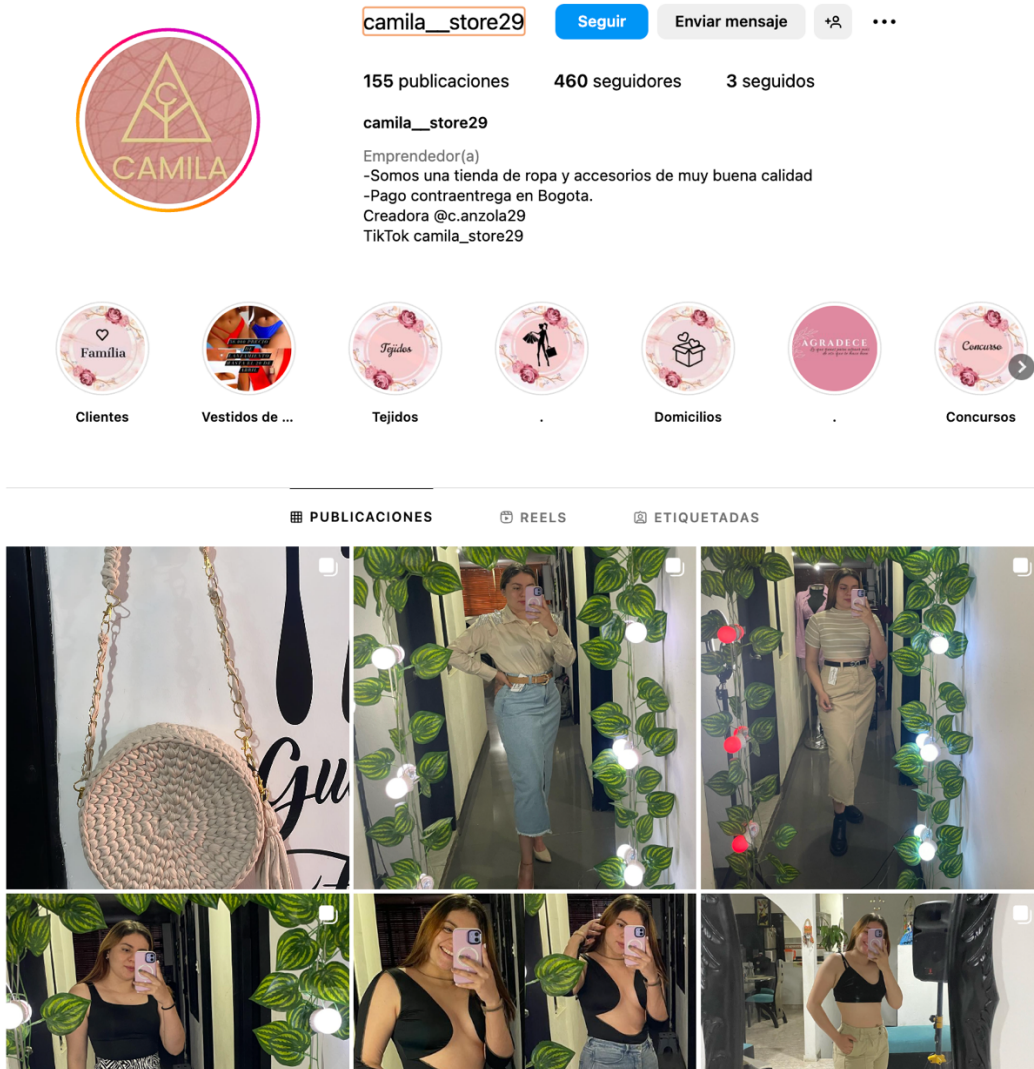
En conclusión, Camila__Store29 tiene una oportunidad de negocio prometedora en el sector textil colombiano. Su enfoque en la sostenibilidad y la economía circular, junto con una estrategia sólida de comercio electrónico, y si bien se enfrenta a retos por conseguir una adquisición sólida del mercado objetivo, se posiciona como una empresa con potencial de crecimiento y éxito. Si la gestión financiera es adecuada, y los indicadores

financieros respaldan la viabilidad del proyecto, los impactos serán positivos en general. Su puesta en marcha ha demostrado inicialmente una gran aceptación del público y se espera que la empresa aplique las estrategias y planes presentados en este informe para lograr potenciar su desarrollo económico y organizacional manteniendo su compromiso con la sostenibilidad y adaptándose a las condiciones cambiantes del mercado a través de la innovación para asegurar su éxito continuo.

14. EVIDENCIA DE PUESTA EN MARCHA

A continuación se comparte evidencia de la puesta en marcha que se ha implementado para Camila__Store29 desde inicios del año 2023. Inicialmente se encuentra en etapa temprana de crecimiento en redes sociales, con canales de venta únicamente virtuales pero con proyección, una vez se tenga la inversión inicial presupuestada en este plan de negocios, a establecer un establecimiento físico e implementar las estrategias de marketing y nuevos productos de innovación.

Imágen 9. Cuenta en Instagram @Camila__store29



Imágen 10. Cuenta en Facebook @Camila__Store29



Inicialmente, la promoción y la publicidad de su negocio resultaron ser un desafío para Camila__Store29. A través de contenido orgánico se comenzaron a promocionar los productos en Instagram y Facebook. Aunque se ha invertido ocasionalmente en publicidad, no se ha realizado con una estrategia sólida de marketing para aumentar la visibilidad de su tienda. Es por eso por lo que en este plan de negocio se reconoció la importancia de establecer estrategias de marketing para el crecimiento del negocio y se espera ponerlos en práctica para mejorar su presencia en línea y atraer a un público más amplio. De esta manera, También se espera implementar las demás estrategias

propuestas, como la colaboración con influencers locales o la participación en ferias y eventos locales, para aumentar la visibilidad del negocio.

Imágen 11. Primeras entregas con domicilios propios



Camila_Store29 también se ha enfrentado al desafío de la gestión de envíos en Bogotá. Al comienzo se manejaron las entregas de forma independiente y por cuenta propia, pero se encontró con problemas de disponibilidad de tiempo, las condiciones climáticas de la ciudad y problemas con el medio de transporte, lo que dificultaba cumplir con las expectativas de entrega de manera puntual. Para superar este obstáculo, se decidió establecer una colaboración con una pequeña empresa de envíos (domicilios) en motos que opera en la ciudad. Esta asociación mejoró significativamente la logística de envíos, haciendo entregas más rápidas y confiables, lo que aumentó la satisfacción del cliente y contribuyó a una experiencia de compra más positiva.

Otra dificultad que enfrentó Camila__Store29 estuvo relacionada con la administración de los primeros ingresos y la adquisición de mercancías. Al principio, se comenzó con una dependencia sobre la solicitud de los clientes por los productos al no contar con un stock disponible. Esto, puso a la empresa en situaciones comprometidas en varias ocasiones, pues se tenía que realizar compras de mercancía antes de recibir los pagos de los clientes. Con el tiempo, se aprendió a gestionar de manera más efectiva las finanzas y mantener un inventario de productos para no depender completamente de los pagos de los clientes para reabastecerse de nuevos productos. Se espera que con el

análisis de inversión realizado en este plan de negocio se supere este reto, contando con un stock suficiente para la demanda proyectada. Esta medida permitirá a la empresa mayor flexibilidad y estabilidad financiera a corto y mediano plazo.

Imágen 12. Testimonios de clientes recibiendo sus pedidos



Otro reto que se enfrentó fue la variabilidad en la demanda de productos. En ocasiones, los clientes realizaban pedidos, pero posteriormente los cancelaban, lo que le causaba frustración y pérdida de recursos. Para abordar este problema, también contribuyó la gestión efectiva de las finanzas y del inventario, para equilibrar la demanda y asegurarse de que las inversiones en productos no fueran en vano. Esto da pie a la necesidad de implementar políticas de cancelación y devolución de pedidos más claras para reducir las cancelaciones. Otra de las estrategias proyectadas a partir de este plan de negocio es la incorporación de variedad de líneas de productos para adaptarse a diferentes tendencias de demanda y minimizar las pérdidas por cancelaciones.

En este sentido surge la incorporación del nuevo producto de innovación para Camila__Store29. Se trata de la comercialización de los bolsos fabricados a mano y con tela reciclada. Si bien no se tiene a cargo el proceso de producción, inicialmente no se tenía una estrategia efectiva de marketing para promocionar estos productos de manera constante. Otro reto relacionado surgió con la disponibilidad que la proveedora de estos

bolsos tenía frente a la demanda de pedidos que se realizaba, lo que supuso demoras en las entregas a los clientes finales. Para resolverlo se estableció un cronograma más predecible con la proveedora para garantizar una producción estable y frecuente de los bolsos. Se espera que con la inversión propuesta en este plan de negocios, se logre gestionar mejor estos procesos a través del encargado de proveedores y ventas. Así mismo, en cuanto a la estrategia de marketing, inicialmente se ha realizado test o pruebas iniciales de promoción directa de los bolsos, a través de fotografías, vídeos, testimonios y pauta publicitaria. A continuación, se muestran los principales diseños promocionados.

Imágen 13. Diseño No. 1 de bolsos



Imágen 14. Diseño No. 2 de bolsos



Imágen 15. Diseño No. 3 de bolsos



Imágen 16. Diseño No. 4 de bolsos



Con estos productos de innovación en la economía circular, sumado a la alianza con la empresa de transporte, una gestión financiera más sólida, procesos de gestión de inventario bien administrado, estrategias de marketing mejorada y la diversificación de productos, se espera que Camila__Store29 aumente la visibilidad y la demanda por sus productos. Las proyecciones de este plan de negocio indican un crecimiento constante a medida que expande su presencia en línea y de manera local en Bogotá. Además, su compromiso con la sostenibilidad la coloca en una posición única para participar y liderar en un mercado cada vez más consciente de la responsabilidad ambiental.

15. BIBLIOGRAFÍA

[1] Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales [DIAN]. Código CIU 4782 – Comercio al por menor de productos textiles, prendas de vestir y calzado, en puestos de venta móviles. Recuperado de: <https://diancolombia.info/codigos-ciu/codigo-4782/>.

[2] A. Osterwalder y Y. Pigneur, "Generación de modelos de negocio," Edición digital, Barcelona, Deustos SA Ediciones, 2011.

[3] Textiles y confecciones en Colombia: cifras, panorama y tendencias." Textiles Panamericanos, mayo de 2022. Consulta en línea: <https://textilespanamericanos.com/textiles-panamericanos/2022/05/textiles-en-colombia/>. Acceso: 20 de agosto de 2023.

[4] "Moda sostenible, el gran reto de la industria textil en Colombia para el 2023." Infobae, 20 de noviembre de 2022. Consulta en línea: <https://www.infobae.com/america/colombia/2022/11/20/moda-sostenible-el-gran-reto-de-la-industria-textil-en-colombia-para-el-2023/>. Acceso: 20 de agosto de 2023.

[5] "Ropa, calzado y computadores, lo que más compran en internet hoy los colombianos." La República. 2023. Consulta en línea: <https://www.larepublica.co/empresas/ropa-y-calzado-lo-que-mas-compran-en-el-mercado-en-linea-los-colombianos-3305745>.

[6] Modelo Canvas. Plantillas de Modelo Canvas. 2023. Disponible en: Modelo Canvas Plantilla Para Descargar Gratis 【2023】 (modelo-canvas.com)

[7] Alcaldía de Bogotá. Total de cantidad de población por localidades, [2008 – 2021]. 2021. Disponible en: <https://bogotacomovamos.org/datos/poblacion/>

[8] Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). Bogotá, población total a 2018. 2018. Disponible en: <https://sitios.dane.gov.co/cnpv/#/>

[9] Departamento Nacional de Planeación (DNP). Balanza Comercial Relativa. 2020. Disponible en: <https://2022.dnp.gov.co/programas/desarrollo-empresarial/comercio-exterior-e-inversion-extranjera/Paginas/estadisticas.aspx>. Acceso: 20 de agosto de 2023.

[10] Departamento Nacional de Planeación (DNP). Tasa de Cobertura Exportadora. 2020. Disponible en: <https://2022.dnp.gov.co/programas/desarrollo-empresarial/comercio-exterior-e-inversion-extranjera/Paginas/estadisticas.aspx>. Acceso: 20 de agosto de 2023.

[11] Departamento Nacional de Planeación (DNP). Tasa de Penetración de las Importaciones. 2020. Disponible en: <https://2022.dnp.gov.co/programas/desarrollo-empresarial/comercio-exterior-e-inversion-extranjera/Paginas/estadisticas.aspx>. Acceso: 20 de agosto de 2023.

[12] Departamento Nacional de Planeación (DNP). Principales Variables de la Cadena Textiles y Confecciones. 2020. Disponible en:
<https://2022.dnp.gov.co/programas/desarrollo-empresarial/Paginas/analisis-cadenas-productivas.aspx>. Acceso: 20 de agosto de 2023.

[13] Datos Macro. Colombia - Población. Datos Macro. 2022. Disponible en:
<https://datosmacro.expansion.com/demografia/poblacion/colombia>. Acceso: 20 de agosto de 2023.

[14] Superintendencia de Sociedades. Estado de Situación Financiera 2018. Superintendencia de Sociedades. 2018. Disponible en:
<https://siis.ia.supersociedades.gov.co/#/massivereports>. Acceso: 20 de agosto de 2023.

[15] Superintendencia de Sociedades. Estado de Resultados Integral 2018. Superintendencia de Sociedades. 2018. Disponible en:
<https://siis.ia.supersociedades.gov.co/#/massivereports>. Acceso: 20 de agosto de 2023.

[16] Superintendencia de Sociedades. Estado de Situación Financiera 2019. Superintendencia de Sociedades. 2019. Disponible en:
<https://siis.ia.supersociedades.gov.co/#/massivereports>. Acceso: 20 de agosto de 2023.

[17] Superintendencia de Sociedades. Estado de Resultados Integral 2019. Superintendencia de Sociedades. 2019. Disponible en:
<https://siis.ia.supersociedades.gov.co/#/massivereports>. Acceso: 20 de agosto de 2023.

[18] Superintendencia de Sociedades. Estado de Situación Financiera 2020. Superintendencia de Sociedades. 2020. Disponible en:
<https://siis.ia.supersociedades.gov.co/#/massivereports>. Acceso: 20 de agosto de 2023.

[19] Superintendencia de Sociedades. Estado de Resultados Integral 2020. Superintendencia de Sociedades. 2020. Disponible en:
<https://siis.ia.supersociedades.gov.co/#/massivereports>. Acceso: 20 de agosto de 2023.

[20] Superintendencia de Sociedades. Estado de Situación Financiera 2021. Superintendencia de Sociedades. 2021. Disponible en:
<https://siis.ia.supersociedades.gov.co/#/massivereports>. Acceso: 20 de agosto de 2023.

[21] Superintendencia de Sociedades. Estado de Resultados Integral 2021. Superintendencia de Sociedades. 2021. Disponible en:
<https://siis.ia.supersociedades.gov.co/#/massivereports>. Acceso: 20 de agosto de 2023.

[22] Superintendencia de Sociedades. Estado de Situación Financiera 2022. Superintendencia de Sociedades. 2022. Disponible en:
<https://siis.ia.supersociedades.gov.co/#/massivereports>. Acceso: 20 de agosto de 2023.

[23] Superintendencia de Sociedades. Estado de Resultados Integral 2022. Superintendencia de Sociedades. 2022. Disponible en:
<https://siis.ia.supersociedades.gov.co/#/massivereports>. Acceso: 20 de agosto de 2023.

- [24] DANE. EAM 2021. 2023. Disponible en:
<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/industria/encuesta-anual-manufacturera-enam>. Acceso: 13 de agosto de 2023.
- [25] CEPAL. CEPALSTAT - Estadísticas. 2023. Disponible en:
https://statistics.cepal.org/portal/cepalstat/dashboard.html?indicator_id=4636&area_id=242&lang=es. Acceso: 20 de agosto de 2023.
- [26] D. Mendivelso, "Análisis sobre los determinantes de la competitividad del sector manufacturero en Colombia," Tesis de Pregrado, Universidad de Los Andes, 2016.
Disponible en:
<https://repositorio.uniandes.edu.co/bitstream/handle/1992/15811/u754223.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acceso: 13 de agosto de 2023.
- [27] ProColombia. Industria textil colombiana y su crecimiento a través de la innovación y la competitividad. 2023. Recuperado de:
<https://www.colombiatrade.com.co/noticias/industria-textil-colombiana-y-su-crecimiento-traves-de-la-innovacion-y-la-competitividad>.
- [28] Camila_ Store29. Sitio oficial de Instagram de Camila _Store29. @camila__store29 • Fotos y videos de Instagram. 2023.
- [29] A. Osterwalder y Y. Pigneur, "Diseñando la propuesta de valor," Edición digital, Barcelona, Deustos SA Ediciones, 2015.
- [30] Lifeder. Método SCAMPER. 2023. Recuperado de:
<https://www.lifeder.com/metodo-scamper/>.
- [31] M. Porter, "Estrategia competitiva," 43rd ed., México D.F, Grupo Editorial Patria, 2013.
- [32] El Tiempo. Gustavo Petro plantea impuesto del 40% para la ropa importada. Consultado el 9 de abril de 2023. 2023.
<https://www.eltiempo.com/politica/gobierno/gustavo-petro-proyecto-de-decreto-para-aumentar-valor-de-ropa-importada-714720>
- [33] Edit.org. Consultado el 9 de abril de 2023. 2023. EDIT - editor online.
- [34] Inexmoda. Observatorio de moda. 2023. Disponible en:
<https://www.inexmoda.org.co/wp-content/uploads/2023/04/Observatorio-Inexmoda-Marzo-2023-.pdf>.
- [35] Usa Digital. Marketing digital y diseño web. 2023. Disponible en: [Usa Digital - Innovación, Comunicación y Estrategias Digitales](#)
- [36] 3Clics. Licencia Office 365 anual. 2023. Disponible en: [Licencias Office: Licencia Office 365 5 dispositivos \(3clics.co\)](#)

[37] SIIGO. Planes y precios 2023. 2023. Disponible en: [Siigo | Software Contable y Administrativo, Ideal para Pymes](#)

[38] Gerencie. Cuánto cuesta un trabajador con salario mínimo. Consultado el 3 de septiembre de 2023. 2023. [Cuánto cuesta un trabajador con salario mínimo | Gerencie.com](#)

[39] Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. Proyecciones de población Bogotá. 2023. Disponible en: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-poblacion>.

[40] H. Serna, Gerencia Estratégica, Vol. 5, Editorial Editores, 2009.

[41] Chicasbonitastienda. Sitio oficial de Instagram de Chicas Bonitas Tienda. 2023. Ropa femenina - Chicas Bonitas Tienda (@chicasbonitastienda) • Fotos y videos de Instagram.

[42] Boutiquerochi. Sitio oficial de Instagram de Boutiquerochi. 2023. rochiwoman_stylos (@boutiquerochi) • Fotos y videos de Instagram.

[43] Clementinafashion. Sitio oficial de Instagram de Clementinafashion. 2023. [ropa femenina en Bogotá \(@clementinafashion\) • Fotos y videos de Instagram](#)

[44] Mercado Libre. Selladora manual. 2023. Consulta en línea: <https://listado.mercadolibre.com.co/selladora-de-bolsas-manual>.

[45] Mercado Libre. Vitrinas mostradoras. 2023. Consulta en línea: <https://listado.mercadolibre.com.co/vitrinas-para-locales-comerciales>.

[46] Mercado Libre. Exhibidor perchero. 2023. Consulta en línea: <https://listado.mercadolibre.com.co/perheros-para-ropa>.

[47] Mercado Libre. Vestier en tubo cromado. 2023. Consulta en línea: <https://listado.mercadolibre.com.co/vestidores-para-local>.

[48] Mercado Libre. Aro de luz. 2023. Consulta en línea: <https://listado.mercadolibre.com.co/aro-de-luz>.

[49] Dicoes. Dicoes grupo publicitario. 2023. Consulta en línea: <https://dicoes.co/avisos-publicitarios/>.

[50] Alkosto. TV Samsung 58''. 2023. Consulta en línea: https://www.alkosto.com/tv-video/televisores/c/BI_120_ALKOS.

[51] Alkosto. Computadores empresariales. 2023. Consulta en línea: <https://www.alkosto.com/computadores-empresariales/c/computadores-empresariales>.

- [52] Alkosto. iPhone 11 128 GB. 2023. Consulta en línea:
https://www.alkosto.com/celulares/smartphones/iphone/c/BI_M009_ALKOS.
- [53] Homecenter. Sofá Lyte. 2023. Consulta en línea:
<https://www.homecenter.com.co/homecenter-co/category/cat10334/sofas/>.
- [54] Homecenter. Aire acondicionado Mini Split. 2023. Consulta en línea:
<https://www.homecenter.com.co/homecenter-co/product/560713/aire-acondicionado-minisplit-on-off-12000-btu-110-v-blanco/560713/>.
- [55] Homecenter. Estanterías metálicas y de plástico. 2023. Consulta en línea:
<https://www.homecenter.com.co/homecenter-co/category/cat1670402/estanterias-metalicas-y-de-plastico/>.
- [56] Homecenter. Caja transparente fondo cerrado pared cerrada. 2023. Consulta en línea: <https://www.homecenter.com.co/homecenter-co/product/447641/caja-transparente-fondo-cerrado-pared-cerrada-60x40x13-cm/447641/>.
- [57] LFL Audio. BOSE Sistema S1 PRO con Batería. 2023. Consulta en línea:
<https://lflaudio.com/producto/bose-sistema-s1-pro/>.
- [58] Tapo. Tapo C200 V. 2023. Consulta en línea:
<https://www.tapo.com/es/product/smart-camera/tapo-c200/>.
- [59] Bizagi Modeler. Software para BPM corporativo. 2023. Aplicativo de escritorio versión 2.7.
- [60] Gerencie. ¿Cuál sería la rotación ideal de inventarios? 2023. Consulta en línea:
<https://www.gerencie.com/cual-seria-la-rotacion-ideal-de-inventarios.html>.
- [61] Sketchbook Pro. Software de diseño para computadora. Aplicación de escritorio. 2023.
- [62] M. A. Sentená Moreno, “Huella Ecológica del sector Textil-Confección en Colombia para el año 2018”, 2021. Consultado: el 29 de octubre de 2023. [En línea]. Disponible en: <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/52684/SENTENAM-TEISIS.pdf?sequence=2&isAllowed=y>