ESTUDIO DE VIABILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR UNISEX EN SANTIAGO DE CALI

MIGUEL DAVID VICTORIA MUÑOZ

PAMELA ZAINEFF BUENO BONILLA

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA LUMEN GENTIUM

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

2014

ESTUDIO DE VIABILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR UNISEX EN SANTIAGO DE CALI

MIGUEL DAVID VICTORIA MUÑOZ

PAMELA ZAINEFF BUENO BONILLA

Trabajo de grado para optar al título de Administrador de Empresas

DIRECTOR:

CÉSAR RICARDO KLINGER R.

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA LUMEN GENTIUM

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

2014

NOTA DE ACEPTACIÓN

Trabajo de grado aprobado por la Facultad de Ciencias Empresariales de la Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium, válido como requisito parcial para obtener el título de Administrador de Empresas.

_____

Presidente del Jurado

_____

Jurado

_____

Jurado

Santiago de Cali, junio de 2014

AGRADECIMIENTOS

Mis agradecimientos a Dios por permitirme iniciar mi carrera a nivel profesional, dándome la fortaleza y sabiduría necesaria para seguir en este camino lleno de conocimientos y responsabilidades.

Agradezco a mis padres y hermano porque han sido el impulso durante todos estos años, animándome siempre a seguir adelante y a dar siempre lo mejor de mí, mucho respeto y humildad, apoyándome en todo momento con sus mejores deseos.

A mis amigos, compañeros y maestros que permitieron que este camino fuese una de las mejores experiencias de mi vida, llenándome de conocimientos que solo se aprenden del compartir con los que nos rodean.

Miguel David Victoria Muñoz

Quiero darle gracias a Dios por la felicidad que siento en estos momentos, quiero agradecerle a mi madre quien ha sido la fuerza y el soporte para culminar mi carrera profesional, a mi hermana por darme su apoyo incondicional, a mis familiares por darme su voz de aliento, a mis amigos, compañeros y maestros por compartir conmigo durante estos años de estudio, de esfuerzo, de sacrificio y de resultados. A la Universidad Católica por que fue el lugar en donde desarrollé mis habilidades, aumenté mis conocimientos y viví ratos agradables durante mi carrera.

Pamela Zeineff Bueno Bonilla

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN 15

1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN 16

1.1. TÍTULO DEL PROYECTO 16
1.2. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN 16
1.3. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN 16
1.3.1 Planteamiento del problema 16
1.3.2 Formulación del problema 20
1.3.3 Sistematización del problema 20
1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN 21
1.4.1 Objetivo general 21
1.4.2 Objetivos específicos 21
1.5. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN 22
1.5.1 Estado del arte 23
1.5.2 Referente teórico 24
1.5.3 Referente legal 26
1.6. ASPECTOS METODOLÓGICOS 28
1.6.1 Tipo de estudio 28
1.6.2 Método de investigación 29
1.6.3 Método de recolección de información 30
1.6.4 Fuentes de información 32
1.6.4.1 Fuentes primarias 32

1.6.4.2 Fuentes secundarias 32

1.6.5 Tratamiento de la información 32

1.6.6 Presentación de los resultados 33

2. ESTUDIO DE MERCADO 34

2.1. ANÁLISIS DEL SECTOR 34

2.2. ESTRUCTURA DEL MERCADO 42

2.2.1 Análisis de demanda 42

2.2.1.1 Cálculo de la demanda 45

2.2.2 Análisis de la oferta 47

2.3. CARACTERIZACIÓN DEL PRODUCTO 48

2.3.1 Imagen del producto 52

2.3.2 Clientes 52

2.3.3 Competencia 55

2.4. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN 58

2.4.1 Método de Encuesta 58

2.4.2 Resultados de la encuesta 60

2.4.3 Conclusiones de la encuesta 645

2.5. PLAN DE MERCADO 656

2.5.1 Estrategias de precio 656

2.5.2 Estrategia de venta 677

2.5.3 Estrategia promocional 678

2.5.4 Estrategia de distribución 689

2.5.5 Políticas de servicio..... 689

2.5.6 Tácticas de ventas 70

3. ESTUDIO TÉCNICO 712

3.1. INGENIERÍA DEL PROYECTO 712

3.1.1 Descripción del producto..... 712

3.1.2 Metodología para el estudio de la ingeniería del proyecto 745

3.1.3 Diagramas y planes de desarrollo..... 777

3.1.3.1 Plan funcional general..... 777

3.1.3.2 Diagrama de bloques 787

3.1.4 Tecnología 798

3.1.5 Selección del equipo 809

3.1.6 Cálculo de cantidades de materia prima e insumos..... 80

3.1.6.1 Cálculo de cantidades de materiales productivos 80

3.1.6.2 Cálculo de otras cantidades de materiales e insumos requeridos por la parte administrativa..... 80

3.2. LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO..... 831

3.2.1 Macrolocalización..... 831

3.2.2 Microlocalización..... 842

3.3. TAMAÑO DEL PROYECTO..... 864

4. ESTUDIO ORGANIZACIONAL Y LEGAL 886

4.1. DESCRIPCIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO..... 886

4.1.1 Misión..... 886

4.1.2 Visión 887

4.1.3 Valores corporativos..... 897

4.1.4 Principios organizacionales..... 908

4.1.5 Filosofía de Trabajo..... 908

4.1.6 Matriz DOFA 919

4.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL..... 91

4.2.1 Perfil de cargos 952

4.3. MODELO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL..... 996

4.4. PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL 1006

4.5. PROCESO DE CONTRATACIÓN..... 1029

4.5.1 Inducción..... 1039

4.6. PROCESO DE CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO DEL PERSONAL..... 100

4.6.1 Programa de incentivos..... 101

4.7. ASPECTOS LEGALES 101

4.7.1 Modelo de Sociedad..... 1085

4.7.2 Obligaciones laborales..... 1086

4.7.3 Obligaciones tributarias..... 1097

5. ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO 1119

5.1 INVERSIONES..... 1119

5.1.1 Activos diferidos 11311

5.2 DEPRECIACIÓN..... 11512

5.3 BALANCE INICIAL..... 11512

5.3.1 Balance inicial sin financiación en pesos 11613

5.3.2 Balance inicial con financiación en pesos 1174

5.4 AMORTIZACIÓN..... 1185
5.5 PARÁMETROS BÁSICOS 1196
5.5.1 Parámetros Económicos 1196

5.5.2 Parámetros Laborales..... 1207

5.5.3 Parámetros recaudo y pagos 1218

5.5.4 Parámetros gastos de administración 1229

5.5.5 Parámetros de costos 1229

5.6 GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS..... 12320
5.7 NÓMINA..... 12320
5.8 COSTOS MENSUALES EN PESOS..... 1263
5.9 ESTADOS FINANCIEROS..... 1295
5.9.1 Estado de Resultados sin financiación en pesos 1295

5.9.2 Estado de Resultados con financiación en pesos 1295

5.9.3 Flujo de caja sin financiación en pesos..... 1337

5.9.4 Flujo de caja con financiación en pesos..... 1338

5.9.5 Balance General proyectado sin financiación en pesos..... 13731

5.9.6 Balance General proyectado con financiación en pesos..... 13731

5.10 ANÁLISIS VERTICAL..... 1404
5.10.1 Análisis vertical Balance General sin financiación en pesos 1404

5.10.2 Análisis vertical Balance General con financiación en pesos..... 1426

5.10.3 Análisis vertical Estado de Resultados sin financiación en pesos..... 1448

5.10.4 Análisis vertical Estado de Resultados con financiación en pesos 1448

5.11 ANÁLISIS HORIZONTAL 14842
5.11.1 Análisis horizontal del Balance General sin financiación..... 14842
5.11.2 Análisis horizontal del Balance General con financiación 1483
5.11.3 Análisis horizontal del Estado de Resultados sin financiación 1526
5.11.4 Análisis horizontal Estado de Resultados con financiación..... 1526
5.12 RAZONES FINANCIERAS..... 15650
5.12.1 Razones financieras sin financiación 15650
5.12.2 Razones financieras con financiación 15953
5.13 PUNTO DE EQUILIBRIO 1615
5.14 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD 1626
5.14.1 Flujo de caja sin financiación 1637
5.14.2 Flujo de caja con financiación 1648
CONCLUSIONES 1659
BIBLIOGRAFÍA 16761

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Variación anual de las compras de vestuario 35
Gráfico 2. Variación de la Inflación Total y sin alimentos 35
Gráfico 3. Gasto per cápita en julio 2011 36
Gráfico 4. Comportamiento de compra por ciudad, julio 2012 37
Gráfico 5. Variación real del mercado por unidades geográficas, julio 2012 37
Gráfico 6. Gasto per cápita por ciudad, julio 2012 38
Gráfico 7. Variación mensual por sub categoría 39
Gráfico 8. Categorías que más consumen los colombianos 40
Gráfico 9. Género de los encuestados.....59
Gráfico 10. Preferencia por la ropa de marcas importadas.....60
Gráfico 11. Influencia de la decisión de compra en determinado lugar.....61
Gráfico 12. Frecuencia de compra.....61
Gráfico 13. Motivación de compra 62
Gráfico 14. Precio del producto.....63
Gráfico 15. Atributos del almacén 63
Gráfico 16. Lugar de compra 64

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. Atributos principales que busca el consumidor en un jeans o pantalón 44
Cuadro 2. Atributos principales que busca el consumidor en una blusa 45
Cuadro 3. Matriz de competencia 56
Cuadro 4. Precio de los productos 66
Cuadro 5. Costo Publicidad pre-operativa 67
Cuadro 6. Gastos anuales en publicidad 68
Cuadro 7. Proyección anual de ventas en unidades 70
Cuadro 8. Proyección anual de ventas en pesos 70
Cuadro 9. Adecuaciones de Obra civil 76
Cuadro 10. Inversión en tecnología 79
Cuadro 11. Muebles y Equipos 80
Cuadro 12. Cantidad de materiales productivos 81
Cuadro 13. Otros materiales e insumos requeridos 82
Cuadro 14. Ponderación de la microlocalización 85
Cuadro 15. Programación mensual de ventas en unidades 87
Cuadro 16. Matriz DOFA 92
Cuadro 17. Inversión inicial en pesos 112
Cuadro 18. Depreciación en pesos 115
Cuadro 19. Balance inicial sin financiación en pesos 116
Cuadro 20. Balance inicial con financiación en pesos 117
Cuadro 21. Amortización en pesos 118
Cuadro 22. Parámetros Económicos 120
Cuadro 23. Parámetros laborales 121
Cuadro 24. Parámetros de salarios 121
Cuadro 25. Recaudos y pagos 122
Cuadro 26. Parámetros gastos de administración 122
Cuadro 27. Parámetros de costos indirectos 123
Cuadro 28. Gastos de administración y ventas en pesos 124
Cuadro 29. Nómina de administración en pesos 125

Cuadro 30. Costo de los productos..... 126
Cuadro 31. Nómina de ventas 127
Cuadro 32. Costos totales en pesos 128
Cuadro 33. Estado de resultados sin financiación en pesos..... 131
Cuadro 34. Estado de resultados con financiación en pesos 132
Cuadro 35. Flujo de caja sin financiación en pesos 135
Cuadro 36. Flujo de caja con financiación en pesos..... 136
Cuadro 37. Balance General proyectado sin financiación en pesos..... 138
Cuadro 38. Balance General proyectado con financiación en pesos..... 139
Cuadro 39. Análisis vertical Balance General sin financiación en pesos 141
Cuadro 40. Análisis vertical Balance General con financiación en pesos..... 143
Cuadro 41. Análisis vertical Estado de Resultados sin financiación en pesos.... 146
Cuadro 42. Análisis vertical Estado de Resultados con financiación en pesos .. 147
Cuadro 43. Análisis horizontal del Balance General sin financiación en pesos .. 150
Cuadro 44. Análisis horizontal del Balance General con financiación en pesos 151
Cuadro 45. Análisis horizontal del Estado de Resultados sin financiación en pesos 154
Cuadro 46. Análisis horizontal del Estado de Resultados con financiación en pesos 155
Cuadro 52. Razones financieras sin financiación 159
Cuadro 48. Razones financieras con financiación 161
Cuadro 54. Punto de equilibrio..... 162
Cuadro 50. Análisis de sensibilidad 163

RESUMEN

El presente proyecto se realizó con el fin de determinar la viabilidad de una empresa dedicada a la comercialización de prendas de vestir para hombres y mujeres entre los 20 y 45 años, en la ciudad de Cali. Para el logro de dicho objetivo, se realizará la contextualización del problema en el que se plante el problema y se busca la metodología más acertada para llevar a cabo el estudio. Seguido a esto, se realizará un estudio de mercado, para determinar la demanda del producto ofrecido. En el estudio técnico se establecerán los requerimientos físicos y de infraestructura necesarios para el funcionamiento del negocio. En el estudio organizacional se elaborará la estructura organizacional y se evaluarán los criterios de selección y contratación del personal de la empresa. Finalmente, a través del estudio financiero se determinará si el proyecto es viable y rentable.

Palabras claves: prenda de vestir, comercialización, asesoría, tienda de ropa.

ABSTRACT

This project was conducted in order to determine the viability of a company dedicated to the marketing of clothing for men and women between 20 and 45 years, in the city of Cali. To achieve this goal, will be the contextualization of the issue in which you plant the problem and seeks the most appropriate methodology to carry out the study. Following this, there will be a market study to determine the demand for the product offered. The technical study will establish the physical and infrastructure requirements necessary for the operation of the business. The study organizational develops the organizational structure and assesses the selection criteria and Recruitment Company. Finally, through the financial study will determine whether the project is viable and profitable.

Keywords: garment, marketing, consulting, clothing store.

INTRODUCCIÓN

El siguiente proyecto está conformado por una serie de capítulos en los cuales se describen los procesos necesarios para establecer y justificar la viabilidad del proyecto. Para ello, se exponen los antecedentes, el planteamiento del problema, la justificación de la realización del proyecto y los objetivos que se persiguen para el desarrollo del mismo.

Entre los diferentes elementos que se evaluarán y que forman parte del trabajo, se encuentran los análisis en el ámbito económico, político, demográfico, cultural, entre otros, en razón a que es necesario proveer su impacto con el fin de conocer acontecimientos que están más allá del control de la empresa; de igual forma, se efectuará un análisis del sector, esto con el fin de revelar las oportunidades y amenazas que procedan del sector textil.

Se desarrollará un estudio de mercado, para conocer los gustos y preferencias de los hombres y mujeres entre los 20 y 45 años en la ciudad de Cali, y a partir de éstas crear un plan de mercadeo con estrategias de producto, precio, distribución y promoción. Posteriormente, se elaborará un estudio operativo en el que se precisen los procesos comerciales y administrativos de la empresa, así como el estudio de localización y la evaluación de equipos que necesitará la unidad de negocio.

Más adelante, se realizará el estudio organizacional para definir la misión, visión y objetivos organizacionales, así como la estructura funcional y los perfiles de cargo que necesitará la empresa.

Finalmente, se presentará un estudio financiero en el que a partir de los ingresos y los egresos, se determinará la viabilidad financiera del negocio.

1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 TÍTULO DEL PROYECTO

Estudio de viabilidad para la creación de una empresa dedicada a la comercialización de prendas de vestir unisex en Santiago de Cali.

1.2 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Emprendimiento

1.3 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.3.1 Planteamiento del problema

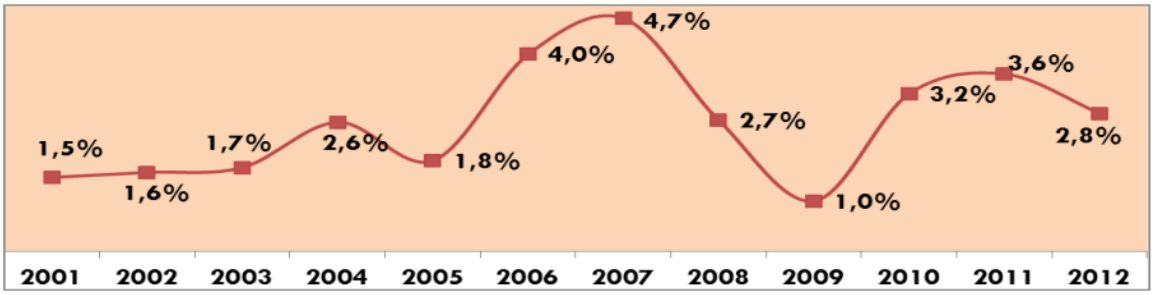
Durante 2012 el mercado de prendas de vestir evidenció signos de recuperación tras la grave crisis que atravesó por la recesión entre 2008 y 2009. Se incrementaron las ventas, especialmente en las categorías de ropa infantil y de accesorios. Las ventas de “marcas propias” fueron igualmente muy importantes para la recuperación del sector pues los consumidores solucionaron sus necesidades de vestuario con productos a más bajo precio como mecanismo para afrontar la recesión. La continuidad de este comportamiento positivo se ve amenazada por los altos precios del algodón, del petróleo y de la mano de obra en los países asiáticos.

La estructura de los canales de distribución se mantuvo estable en 2010. Las cadenas especializadas continuaron ganando mercado gracias a sus estrategias

de ventas en “outlets o temporadas de descuentos” y las ventas por internet también presentaron crecimientos mayores a los esperados. (Proexport, 2012)

Las prendas de vestir son productos no duraderos de alto consumo por parte de las familias. En Colombia la evolución de la demanda de este tipo de bienes es variable, puesto que para 2012 el consumo de las familias solo creció 2,8% anual, en comparación con otros tipos de bienes fue el que menor crecimiento sostuvo en el último año (ver gráfico 1).

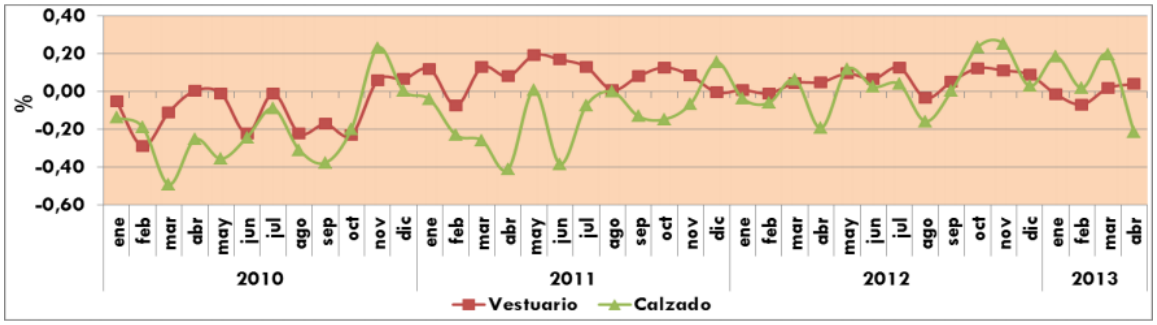
Gráfico 1. Variación porcentual anual del consumo de bienes no durables



Fuente: (AKTIVA Servicios Financieros, 2013)

Pero esta tendencia en el consumo de las familias de bienes no durables obedece más a contracciones en el ingreso, pero desde una perspectiva de precios, los consumidores pueden estar incentivados a consumir, dada la estabilidad de la inflación, en especial de las prendas de vestir y calzado que en abril de 2013 describe un descenso para los primeros y un incremento no sustancial de los segundos, tal y como se aprecia en la gráfica 2. En Agosto de 2012, las compras realizadas en vestuario por los hogares colombianos durante el mes de agosto de 2012, corresponden a un valor de $943.729 millones.

Gráfico 2. Variación mensual del índice de precios al consumidor para vestuario y calzado



Fuente: (AKTIVA Servicios Financieros, 2013)

Se debe aclarar que las costumbres de los colombianos varían mucho de acuerdo con las diferentes regiones del país, pero no se puede negar que existe una cultura de consumo con puntos comunes que los unen a todos. En palabras de Camilo Herrera, presidente de Raddar, empresa colombiana dedicada al estudio y observación del consumidor, el consumidor colombiano es "una persona aspiracional con poca libertad de consumo".

Al hablar de la moda se puede decir que 68% de este tipo de compras se realizan en el segundo semestre del año, y que en Colombia las personas se visten cada vez de manera más casual, dejando atrás prendas formales como la corbata, el corbatín, los slacks, la media pantalón y los trajes de tres piezas.

Al hablar de la marca, para el colombiano influye más en unas cosas que en otras. Con una calificación de uno a diez en cuanto a su importancia, para los productos es de ocho y para los servicios de siete, lo que demuestra que la marca asegura calidad e identidad, y por eso aparece un poco menos relevante en los servicios. Y es que la calidad resulta fundamental para los colombianos, al punto de que, en muchas ocasiones, familias de escasos recursos prefieren pagar un mayor precio por asegurar calidad en alimentos y vestuario. Según Camilo Herrera, aquí es importante aclarar que en este país los consumidores no están acostumbrados a exigir, por lo que la industria y el servicio al cliente no son muy competitivos.

En cuanto al precio, que se trata de un mecanismo de segmentación, es bastante relativo. Por ejemplo, para las personas cada vez resulta más importante que el minuto de celular tenga un menor costo, pero cuando se trata de comprar ropa, algunos prefieren pagar más por calidad y exclusividad.

Con respecto a productos nacionales o importados hay grandes diferencias por regiones, pero, según explica el especialista "sin duda, el colombiano es un consumidor aspiracional, y en este sentido lo importado pesa mucho, lo que se evidencia desde el siglo XVIII cuando entraban los productos por el río Magdalena y eran copiados en Honda, y cuando subían a las ciudades, lo 'importado era lo fino'". (Harris, 2009)

Se puede decir que las importaciones en el sector aumentaron principalmente por la entrada de productos de otros países a muy bajo costo y contrabando técnico. En el 2013 el gobierno implementó un nuevo arancel a la importación para desestimular el comercio ilegal de textiles y confecciones. Los países de donde más se importan estos productos son China y Panamá, quienes han tenido una alta participación en este comportamiento, diariamente se registra la llegada de productos a muy bajo precio, convirtiéndose en un factor de perturbación para el mercado interno y amenazando a la producción nacional con la desigualdad de condiciones de competencia en el mercado nacional e internacional.
El contrabando es un punto crítico en el sector debido a que los precios de estos productos provenientes de otros países no cubren ni siquiera el precio de las materias primas restando la competencia en iguales condiciones.

Actualmente según cifras de la DIAN la entrada de productos de contrabando es bastante alta. Adicional a esto, según el Textile Market Watch Report, es imposible ignorar que en este Sector, hay una fuerte injerencia de los narcodólares, que encuentran en los tejidos y confecciones una de las vías más fáciles para lavar sus divisas ilícitas, por tanto algunas empresas internacionales pueden ofrecer productos con precios más bajos que el mercado. **(**Dian, 2013)

A pesar de los factores críticos del sector, se debe tener en cuenta que las tendencias de la moda cambian constantemente y las personas buscan atuendos similares a los que se manejan en las tiendas de moda de Europa o Estados Unidos, pero el entorno latino es muy diferente. En Latinoamérica, la moda es muy importante y para las personas el sentirse “bien vestido” hace parte de sus necesidades básicas.

Tanto hombres como mujeres buscan satisfacción en su vestir, no solamente comodidad, sino glamour, elegancia y distinción, características que tienen mucho que ver con el estilo de vida que tienen. El ser ejecutivos les obliga a escoger muy bien su vestuario y por ello buscan continuamente tiendas que les ofrezcan prendas con diseños exclusivos, de moda, tanto casuales como formales, a precios competitivos con los del mercado nacional.

Uncover S.A.S. quiere satisfacer esa necesidad básica con prendas que se adaptan al día a día del hombre o mujer ejecutiva, prendas versátiles que puedan lucir tanto en su ambiente laboral como social. Adicionalmente, buscará fidelizar a sus clientes brindando el servicio de asesoría de imagen ofrecido por personas conocedoras de la moda actual, y como un servicio adicional el que cada cliente pueda ajustar las prendas de acuerdo a sus preferencias.

1.3.2 Formulación del problema

¿Es viable la creación de una empresa dedicada a la comercialización de prendas de vestir unisex en Santiago de Cali?

1.3.3 Sistematización del problema

- ¿Cuáles son las variables que inciden en la realización de un estudio de mercado que permita identificar los clientes potenciales, niveles de aceptación y competencia para la creación de una comercializadora de prendas de vestir unisex en la ciudad de Cali?
- ¿Cómo elaborar un estudio técnico-operativo para establecer la mejor opción de compra de equipos y herramientas para el proceso de producción teniendo en cuenta el precio, unidades a adquirir y permanencia en el tiempo?
- ¿Cuáles son los procesos del estudio organizacional y legal que determinan los factores para un análisis de cargos, el organigrama y administración de salarios para los empleados de la unidad de negocio, así como los procedimientos de carácter legal para la constitución de la sociedad?
- ¿Cuáles son los componentes de un estudio económico y financiero que determinarán la rentabilidad de la inversión en el proyecto, a través de una evaluación financiera?

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 Objetivo general

Desarrollar un estudio de viabilidad para la creación de una empresa dedicada a la comercialización de prendas de vestir unisex en Santiago de Cali.

1.4.2 Objetivos específicos

- Elaborar un estudio de mercado para determinar la demanda potencial, el nivel de aceptación del producto y la competencia para la creación de una comercializadora de prendas de vestir unisex en la ciudad de Cali.
- Realizar un estudio técnico-operativo para establecer la mejor opción de compra de equipos y herramientas para el proceso de producción teniendo en cuenta el precio, unidades a adquirir y permanencia en el tiempo.
- Elaborar un estudio organizacional y legal que determine los factores para un análisis de cargos, el organigrama y administración de salarios para los empleados de la unidad de negocio, así como los procedimientos de carácter legal para la constitución de la sociedad.
- Plantear un estudio económico y financiero que determine la rentabilidad de la inversión en el proyecto, a través de una evaluación financiera.

1.5 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación orientada hacia la creación de una empresa de comercialización de prendas de vestir para dama y caballero, tiene su origen en la iniciativa de crear empresa, justificada en los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera universitaria de Administración de Empresas, quienes tienen el objetivo de generar empleo para contribuir al desarrollo social y económico de su país.

Las principales causas que generan el problema tienen su razón de ser en la falta de competitividad debido a que no se ofrece innovación en el servicio complementario que se ofrece en las tiendas de ropa, pues éstas se han dedicado a “vender ropa” y no a asesorar al cliente.

Es por este motivo, que se realiza una investigación, orientada a la creación de una comercializadora de prendas de vestir con diseños de moda, asesoría en

vestuario, y ajuste de las prendas a la medida del cliente, a un precio relativamente bajo.

En Cali, la creciente demanda de ropa se debe principalmente al incremento demográfico y al alto nivel de vida de las personas en algunas zonas de la ciudad, pero tal vez mas allá del alto nivel de vida, se tiene la exigencia laboral tanto en hombres como en mujeres en cuanto a vestuario se refiere, pues la presentación personal es la imagen que reflejan de la empresa que representan.

El servicio de asesoría al cliente debe ser una característica por la cual el almacén se va a destacar, puesto que el personal tiene que tener conocimiento acerca de las últimas tendencias de moda, combinación de colores y creación de estilos personales que logren captar y fidelizar a los clientes.

Es por ello, que se busca crear una comercializadora de prendas de vestir para hombres y mujeres entre los 20 y los 45 años que busquen prendas elegantes y sofisticadas pero a la vez cómodas, de forma que se adapten al entorno y a la necesidad de cada cliente. Se escogió este rango de edad debido a que de acuerdo al estudio realizado en el 2012 por la Cámara de Comercio de Cali, *"Logros y desafíos sociales del Valle del Cauca"*, la población económicamente activa de Cali se encuentra entre los 18 y los 50 años en promedio.

1.5.1 Estado del Arte

El estudio de factibilidad para la creación de una boutique de ropa femenina en la ciudad de Quito Provincia de Pichincha, presentado en el año 2010 por Paola Andrea Cisneros Torres, estudiante de la Universidad Técnica del Norte, se realizó con el fin de satisfacer las necesidades de las mujeres de la provincia en cuanto a vestuario, ofreciéndoles dentro de sus principales productos: blusas, camisetas, pantalones, sacos, faldas y collares.

La creación de esta empresa buscó brindar una visión más amplia a los comerciantes de fuera e incluso a los comerciantes y productores del país para que así disminuyan el costo de sus productos y puedan participar en la competencia por la comercialización de ropa, incluso puedan competir con la producción asiática, mejorando las oportunidades, cambios y requerimientos internos y externos del mercado.

Por su parte, Wilson Caiza, Pedro Grijalva y Pablo Salazar, estudiantes de la Maestría en Gestión de Empresa de la Escuela Politécnica del Ejército – Extensión Latacunga, presentaron el estudio de factibilidad para la creación de una empresa de producción y comercialización de ropa elegante para caballeros, que buscaba satisfacer en parte el déficit generado por la falta de importaciones, y copar nuevos segmentos y nichos de mercado generados por nuevos patrones de consumo y estilos de vida que la cultura exitista y empresarial ha creado.

Finalmente, el estudio de factibilidad y viabilidad para la creación de una comercializadora de venta al por mayor y al detal de ropa júnior, en la ciudad de Medellín sector El Hueco, elaborado por Isabel Castillo, estudiante de Administración de Empresas de CEIPA, Business School, buscó satisfacer una demanda potencial de las prendas de vestir línea júnior convirtiéndose en una nueva alternativa de consumo y comodidad para los consumidores de este sector.

A pesar que el proyecto mostró ser viable financieramente; la autora recomendó estar alerta, debido a que se vive en un país inestable donde se presentan cambios día a día, bien sean económicos, políticos, de orden público o de mercadeo y se ven mucho más en el sector al cual está dirigido el proyecto cuando de evasión de impuestos se trata.

1.5.2 Referente Teórico

La teoría Z de William Ouchi habla acerca de mantener a los empleados fijos para la alta productividad, satisfacción y la moral del mismo, esta teoría marca una pauta importante en las personas que van a intervenir en el desarrollo del proyecto de techos ecológicas ya que se debe destacar que un empleado totalmente motivado es generador de buenas ideas y en gran manera se puede potencializar a su máxima creatividad, por ende la creatividad es un factor indispensable en el desarrollo interno de la organización, sin embrago no es el único factor motivante. (Amaru M, 2009)

En la *teoría científica* de Frederick Taylor se establece que los trabajadores entre más produzcan mayor serán sus remuneraciones económicas; por tanto, este es uno de los factores importantes de motivación ya que luego de potencializar su productividad es necesario que de la misma manera sean remunerados. (Gil, 2011)

Por otro lado, todas aquellas funciones realizadas por los colaboradores deben ser medibles por indicadores enfocadas a resultados de acuerdo con los objetivos, la visión y misión de la organización; por ello, se hace relevancia a la teoría de Peter Drucker, en la cual establece que los colaboradores de la organización deben ser personas efectivas, que den un aporte significativo, que generen ideas innovadoras. (Feder, 2005)

Luego de tener una estructura interna competitiva, se da apertura a las fuerzas externas que intervienen en la organización; teniendo en cuenta el mercado actual se establece que la *teoría de Edward Deming* es un modelo a seguir. Él determina en su teoría que un factor importante de competitividad es la calidad total. De acuerdo a los estándares de alta calidad que pretende desarrollar el proyecto de comercialización de prendas de vestir unisex es con el objetivo de buscar posicionamiento en el mercado con un producto de alta calidad.

Por su parte, *la teoría de Michel Porter* con su enfoque y orientación a temas de competitividad, con innovaciones tan importantes como la cadena de valor, el modelo de las cinco fuerzas, los clusters, los grupos estratégicos o los conceptos mismos de ventaja competitiva y estrategia, Porter ha ido poniendo cada vez más el foco en el entorno social de compañías y corporaciones, siempre desde esa orientación competitiva. Fruto de ello, durante estas dos primeras décadas del siglo, son sus aportaciones relativas a responsabilidad social y valor compartido Esto impacta de manera positiva ya que en la actualidad las empresas tienen un compromiso social y con el medio ambiente. (Hitt, 2006)

El objetivo principal que persigue la responsabilidad social empresarial radica en un impacto eficaz que estas prácticas generan en el entorno en el que la empresa se desarrolla, al mismo tiempo que aporta a la competitividad y sostenibilidad de la misma. (Raufflet, 2012)

1.5.3 Referente Legal

El modelo societario que se utilizará para la constitución de la empresa será el de sociedad por acciones simplificada, que se constituye mediante documento privado registrado ante Cámara de Comercio, en la cual uno o más accionistas responden hasta por el monto del capital que han suministrado a la sociedad.

En el documento privado de constitución se debe definir: el nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas; el domicilio principal de la sociedad y el de las distintas sucursales que se establezcan, así como el capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones representativas del capital y la forma y términos en que éstas deberán pagarse.

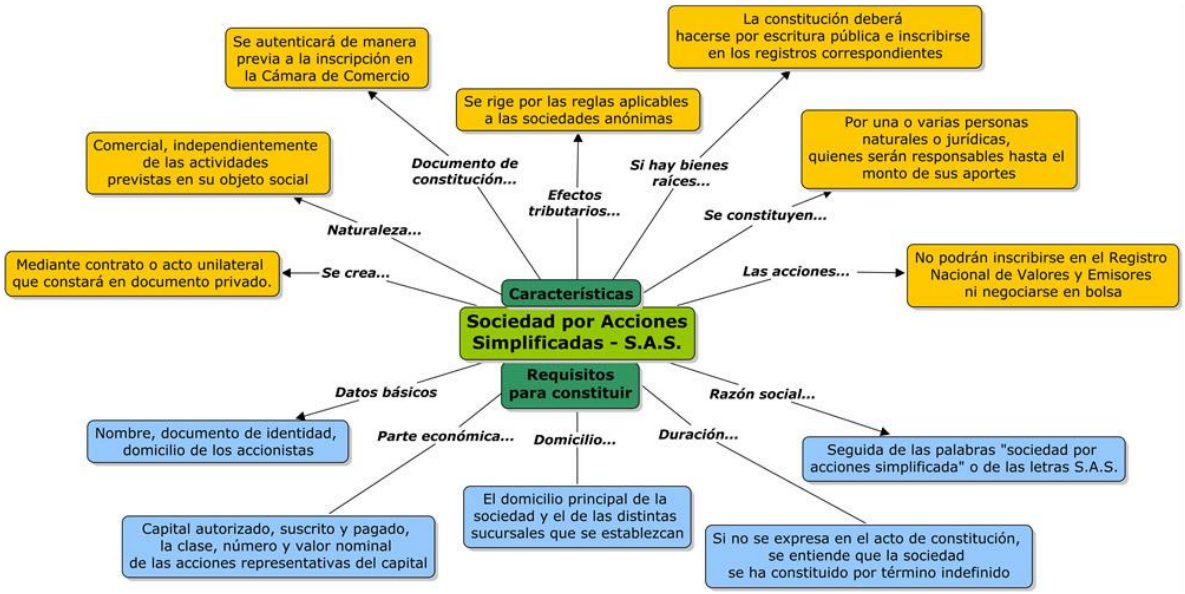
La estructura orgánica de la sociedad, su administración y el funcionamiento de sus órganos pueden ser determinados libremente por los accionistas, quienes

solamente se encuentran obligados a designar un representante legal de la compañía.

La Ley 1258 de 2008 de Sociedades por Acciones Simplificadas (SAS), introduce un tipo de sociedad, caracterizado por ser una estructura societaria de capital, con autonomía y tipicidad definida, contiene normas de carácter dispositivo que permiten no sólo una amplia autonomía contractual en la redacción del contrato social, sino además la posibilidad de que los asociados definan las pautas bajo las cuales han de gobernarse sus relaciones jurídicas. (El congreso de la Colombia, 2008)

A continuación se explica, en la Figura 1, Características de la Sociedad por Acciones Simplificada, los beneficios y ventajas de la constitución de una sociedad por acciones simplificada.

Figura 1. Características de la Sociedad por Acciones Simplificada



Fuente: (Algarra, 2013)

Para la constitución y funcionamiento de la empresa, los requisitos exigidos por la ley son los siguientes:

- Consultar en la Cámara de Comercio que no exista un nombre o razón social igual al que se le va dar a la empresa a crear.
- Matricular la Sociedad en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio; registrar los libros de contabilidad en la Cámara de Comercio, Diario Mayor y Balances, Inventarios, Actas; obtener Certificado de Matricula Mercantil.
- Obtener el Registro de Industria y Comercio.
- Solicitar el Concepto de Bomberos.
- Solicitar el Uso del Suelo en Planeación Municipal.
- Solicitar el concepto sobre las condiciones sanitarias del establecimiento.
- Requisitos de Seguridad Laboral: inscribir a los trabajadores en la E.P.S, Fondo de Pensiones y A.R.L. Inscribir la empresa en el ICBF, SENA y Caja de Compensación Familiar.
- Requisitos Tributarios: son tramitados en la DIAN.
- Solicitar el Formulario de Registro Único Tributario (RUT).

1.6 ASPECTOS METODOLÓGICOS

1.6.1 Tipo de Estudio

La investigación se centrará en la recolección y análisis de variables de tipo cualitativo y cuantitativo. Las cualitativas serán aquellas que se obtengan a partir del estudio de mercado, como demográficas, socio-culturales, de competencia, entre otras, pero que al tabular y organizar de forma estadística, resultarán siendo cuantificadas, para un análisis más certero.

La encuesta y la entrevista son métodos de recolección de información que permiten obtener datos primarios con relación directa entre la fuente y el investigador, en esta relación existen mínimas posibilidades de desviación de resultados y datos erróneos; además, estos métodos permiten una sistematización adecuada y precisa de la información obtenida por medio de las preguntas realizadas.

De tal manera, que el diseño metodológico, muestral y estadístico es fundamental en este proyecto y constituye la estructura sistemática para el análisis de la información, que dentro del marco metodológico y de los planteamientos teóricos son requeridos por el mismo diseño.

El método cuantitativo de la encuesta es sin duda el más importante para todo tipo de recolección de información.

La encuesta muestra opiniones, necesidades o preferencias de las personas encuestadas para que el investigador tenga un verdadero conocimiento.

Se realiza una encuesta donde se midan:

a) Posible demanda del mercado.
b) Tipos de empresas que se dediquen a lo mismo.
c) Tipos de servicios esperados.
d) Otros aspectos.

Con base en los resultados obtenidos se hará un análisis de la información para tener en cuenta cuál es la posible demanda de los productos, así mismo para saber qué tipos de servicios adicionales requiere esa demanda y a que tipos de mercados se puede extender.

1.6.2 Método de investigación.

Para el desarrollo de este proyecto, el tipo de investigación formulado corresponde al descriptivo; al respecto (Méndez, 2003) dice:

El estudio descriptivo identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta y actitudes del universo investigado, establece comportamientos concretos y descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación. Los estudios descriptivos acuden a técnicas específicas en la recolección de información, como la observación, las entrevistas y los cuestionarios. También pueden utilizarse informes y documentos elaborados por otros investigadores.

En la propuesta metodológica se describen características de un conjunto de fases que facilitan la puesta en marcha efectiva de la empresa desde diferentes aspectos que van de lo legal a lo financiero, pasando por otros módulos de interés como el recurso humano y el estudio técnico-operativo, para el desarrollo de este proyecto.

En el estudio se toma como referencia los pasos para la creación de una empresa, el cual es el principal objetivo del presente proyecto, también se hace uso de conocimientos de mercadeo con todas sus variables para elaborar estrategias de posicionamiento, todo esto con el fin de determinar el mercado objetivo, el tipo de producto, las características comparativas y competitivas del mismo y las estrategias de comercialización, para finalizar con un análisis de factibilidad de la creación de una empresa dedicada a la comercialización de prendas de vestir unisex en Santiago de Cali.

1.6.3 Método de recolección de información

La estructura y forma del cuestionario se diseñó con preguntas sencillas, claras y concisas, evitando incluir datos cuya utilidad no esté precisada con exactitud y

teniendo en cuenta el orden en que aparecen las preguntas, puesto que la redacción debe de estar relacionada con la orientación en que están formuladas.

Se realizó una encuesta piloto a 10 personas para determinar si la encuesta diseñada tenía errores o alguna pregunta no estaba bien planteada. Esto se realizó con el objetivo de que al momento de aplicar el cuestionario no se generaran dudas en el encuestado y este pudiera responder con la mayor veracidad posible.

Luego de realizar la prueba piloto se pasó a determinar la muestra – tratando de evitar que se presentaran sesgos en la investigación – con el método de muestreo mixto, donde se pueden seleccionar sus unidades en forma aleatoria y luego aplicarse el muestreo por cuotas, que divide la población en estratos y asigna cuotas por características.

El tamaño de la muestra se estimará siguiendo los criterios que ofrece la estadística, a partir de la ecuación para el cálculo de la muestra para una población finita:

$$n = \frac{Z^2pqN}{Ne^2 + Z^2pq}$$

Dónde:

n = Tamaño de la muestra

Z = Nivel de confianza (95%)

p = Probabilidad de que el evento ocurra (50%).

q = Probabilidad de que el evento no ocurra (50%).

e = Error permitido (5%).

N = Población

1.6.4 Fuentes de Información

Para el proyecto se cuenta con fuentes primarias y secundarias que, en determinado momento, pueden generar modificaciones al esquema del problema, cuando la información así lo requiera. El grupo de investigación examinará cuidadosamente todos los datos que encuentre, determinará el grado de confiabilidad que posean y verificará su autenticidad con el fin de utilizarlos como prueba.

1.6.4.1 Fuentes Primarias

Como principal fuente primaria se utilizará la encuesta, la cual constituye elementos básicos para la investigación, pues a partir de esta se obtienen las mejores pruebas disponibles: tendencias, gustos y preferencias del consumidor.

1.6.4.2 Fuentes Secundarias

Se recopilará información de autores como Chiavenato, Ortiz, y Jany para la estructura administrativa, organizacional, financiera y de mercado.

La investigación también se apoyará en artículos de internet y revistas de moda, para conocer las tendencias de moda que hoy usan las mujeres y los hombres, ya sea de manera casual o formal. De la página del DANE y Cámara de Comercio de Cali se obtendrán datos estadísticos que servirán para establecer la demanda del mercado.

1.6.5 Tratamiento de la Información

Las proyecciones de la oferta y la demanda se realizarán con base en su comportamiento histórico, deben ser representativas en cuanto a su periodo de tiempo. Se calcularán anualmente mediante la utilización de métodos cuantitativos, teniendo en cuenta su variación a lo largo del año.

El resultado de las encuestas, valores y porcentajes de variables estudiadas, se mostraran mediante tablas y gráficas con el objetivo de ser analizadas y tomar decisiones de acuerdo con las tendencias. El precio será determinado a través del método “costo promedio”, estudiando el mercado, recopilando las características propias de los productos similares en sus diferentes presentaciones y realizando chequeo de precios de la competencia en establecimientos comerciales.

1.6.6 Presentación de los Resultados

- Definir las variables acertadas para crear una empresa que potencialice las ventajas competitivas de comercializar prendas de vestir unisex con la calidad deseada por el consumidor final.
- Establecer la existencia real de clientes para el tipo de producto que se va a comercializar y su disposición para pagar el precio establecido.
- Estipular la cantidad de producto demandada e identificar los canales de distribución que se van a utilizar.
- Construir ventajas competitivas, mecanismos de promoción, planes estratégicos y tácticas de ventas.
- Identificar tecnologías, equipos, maquinaria, suministros, consumos unitarios, procesos, ordenamiento de procesos, recurso humano, proveedores, y demás variables de la empresa.
- Seleccionar la localización más apropiada para el desarrollo de la empresa.
- Establecer una adecuada distribución de responsabilidades y actividades para el funcionamiento organizacional de la empresa.
- Decidir las fuentes que puedan ofrecer el respaldo económico, tecnológico y humano a la empresa.

2 ESTUDIO DE MERCADO

2.1 ANÁLISIS DEL SECTOR

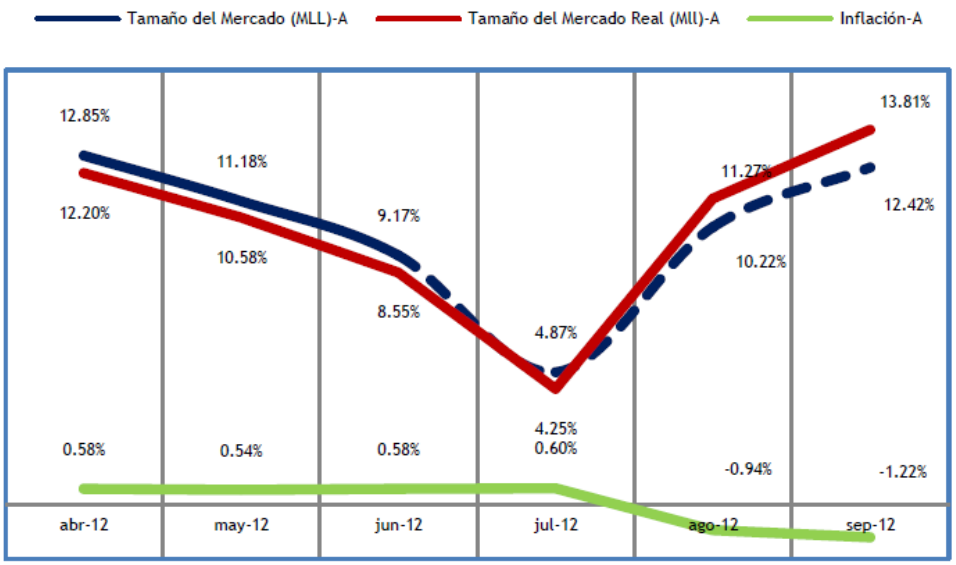
En los últimos años la industria de la moda en Colombia, ha enfrentado grandes desafíos y retos para su crecimiento y supervivencia de mediano y largo plazo como son las importaciones especialmente chinas, contrabando técnico – lavado de activos, subfacturación, informalidad laboral y empresarial, contracción de la demanda internacional y la revaluación.

A pesar de esto, el sector textilero ha presentado una creciente recuperación en el consumo de vestuario en el último año, gracias a la mejoría en la economía del país, que permite una mayor demanda de productos por fuera de la canasta familiar básica, según revela el estudio mensual, realizado por el Observatorio de Moda del Instituto para la Exportación y la Moda, Inexmoda, y la firma de estudios económicos Raddar, el cual reveló que en julio de 2012 los colombianos invirtieron 909.877 millones de pesos en vestuario.

Este mismo estudio aseguró que las compras de vestuario presentaron una variación de julio de 2012 frente a julio de 2011 de 4,87% en términos corrientes y 4,25% en reales, como se puede observar en el gráfico 3.

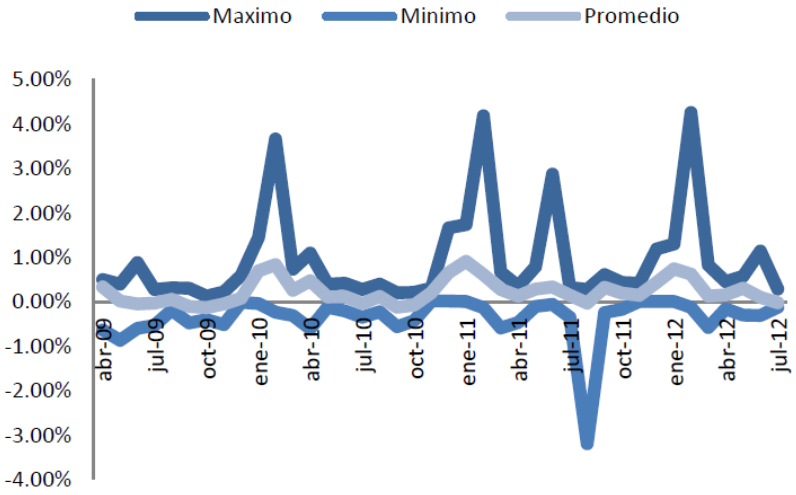
Asimismo, los precios a nivel nacional presentaron un incremento del 0,11% frente al mes anterior. Registrándose una variación de inflación acumulada de 0,37% (ver gráfico 4).

Gráfico 3. Variación anual de las compras de vestuario



Fuente: (Observatorio de moda, 2012)

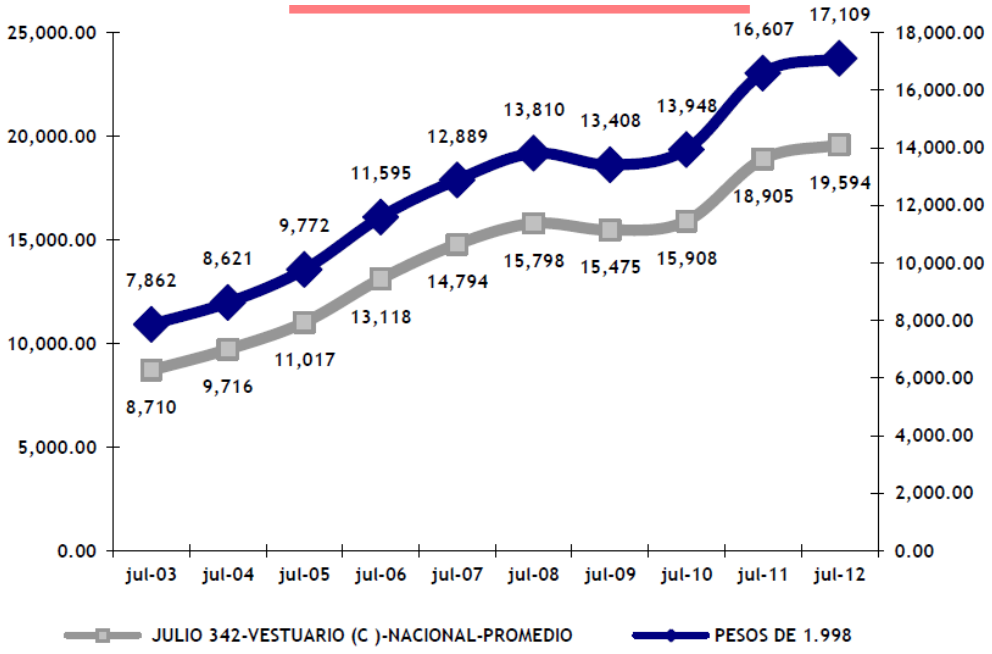
Gráfico 4. Variación de la Inflación Total y sin alimentos



Fuente: (Observatorio de moda, 2012)

Por su parte, el gasto per cápita promedio a nivel nacional se ubicó en $19.594, con una variación negativa frente al mes anterior de -0,5% y frente al mismo mes del año anterior un crecimiento de 3,64%; Manizales es la ciudad en donde se observa mayor gasto per cápita y representa el 3,1% del total de las compras en el país.

Gráfico 5. Gasto per cápita en julio 2011

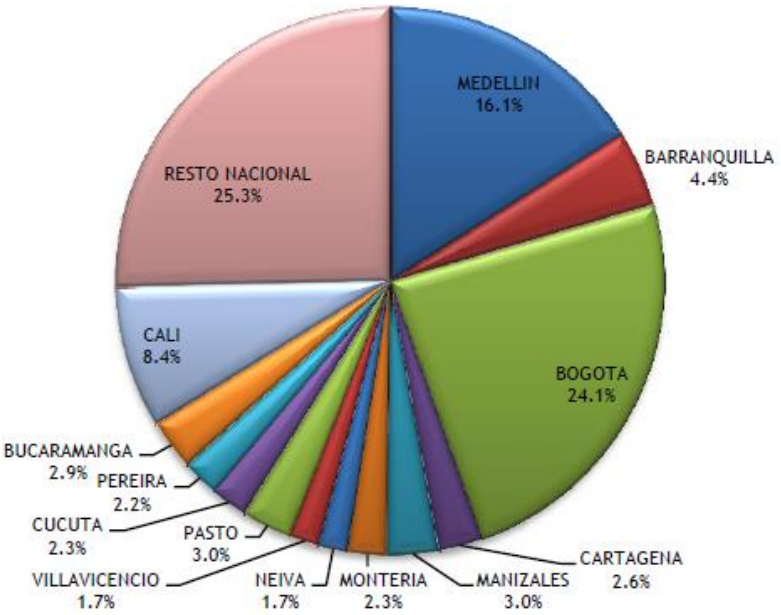


Fuente: (Observatorio de moda, 2012)

Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla representan el 52,4 % del total de compras (ver gráfico 4) a nivel nacional, aunque en este mes, estas cuatro ciudades jalonaron el comportamiento decreciente de la categoría, pues en todas se observó un comportamiento negativo (ver gráfico 5), – de -2,27%, -2,40%, -2,37% y -2,41% respectivamente – explicado probablemente por el mayor gasto

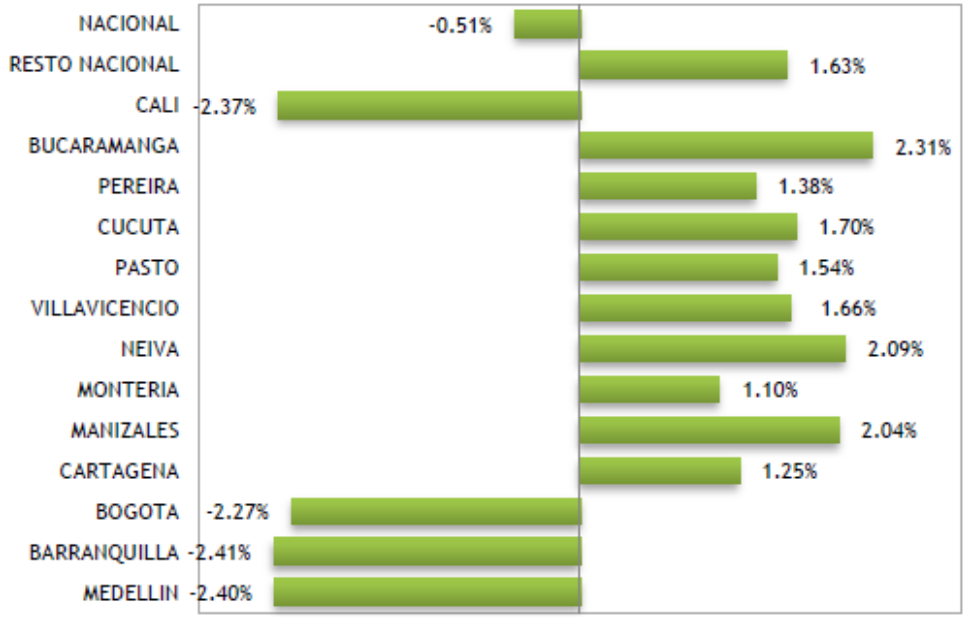
presentado en meses anteriores (Mayo y Junio). Bucaramanga, Neiva y Manizales fueron las ciudades de mayor variación positiva durante el mes de julio de 2012.

Gráfico 6. Comportamiento de compra por ciudad, julio 2012



Fuente: (Observatorio de moda, 2012)

Gráfico 7. Variación real del mercado por unidades geográficas, julio 2012

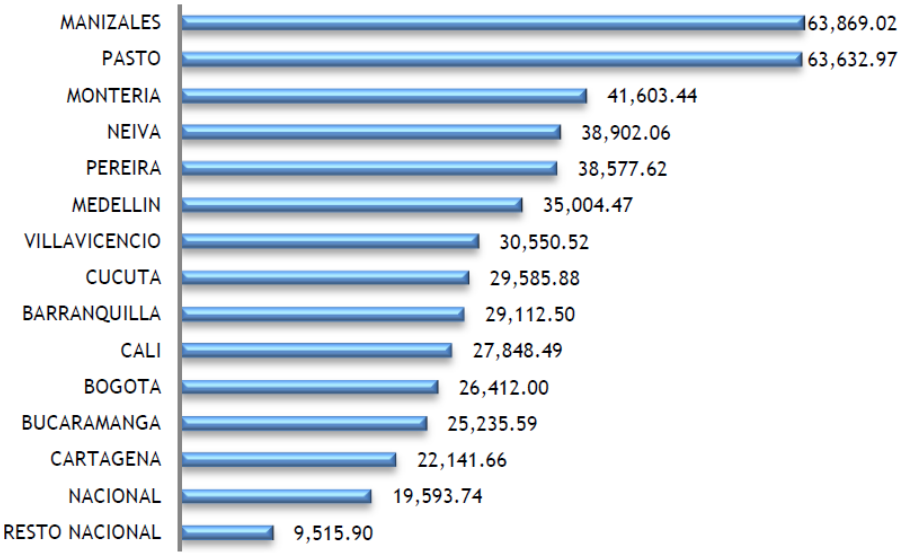


Fuente: (Observatorio de moda, 2012)

En las 4 ciudades principales, a julio de 2012, la demanda se comportó de manera elástica, es decir, que hubo alta sensibilidad al precio. Lo que lleva a afirmar que el mercado nacional depende en un gran porcentaje del tipo de demanda de las ciudades en mención.

Dentro del gasto per cápita de las ciudades, se puede observar (ver gráfico 6) que las de mayor gasto fueron Manizales y Pasto. Cali se encuentra dentro del promedio de las principales ciudades del país con un gasto per cápita de $27.848,49 en julio de 2012.

Gráfico 8. Gasto per cápita por ciudad, julio 2012

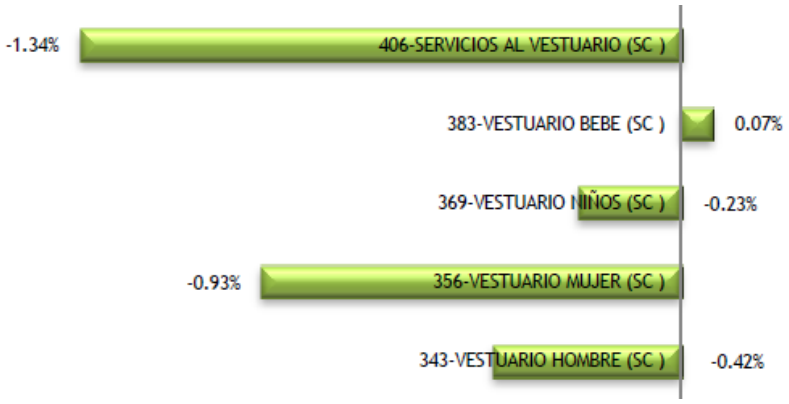


Fuente: (Observatorio de moda, 2012)

Para este mismo mes, el mercado real de las Sub Categorías mostró una tendencia decreciente principalmente en los servicios de vestuario (-1,43%) y el vestuario para mujer (-0,93%). Estas cifras se dan probablemente por la

estacionalidad y la frecuencia de compra del vestuario. Adicionalmente, durante este periodo se dio una baja de tasas de interés por parte de las entidades financieras, lo que incentivó más el gasto, es decir, que muchos de los hogares compraron vestuario y otros implementos que no hacen parte de la canasta familiar.

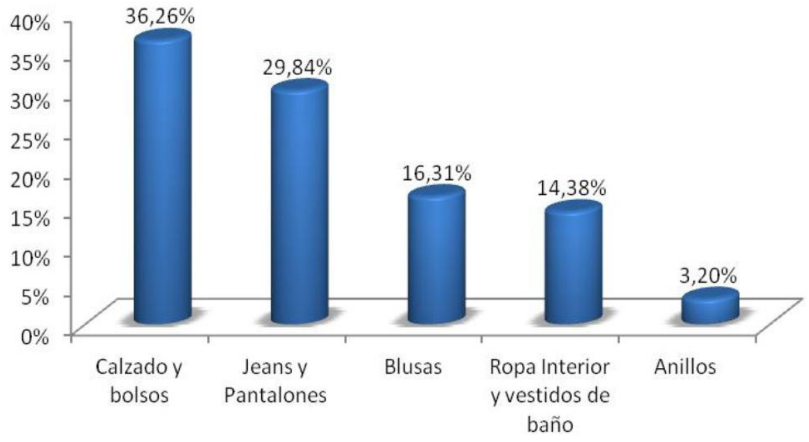
Gráfico 9. Variación mensual por sub-categoría



Fuente: (Observatorio de moda, 2012)

Las prendas con más demanda son el “jean” y los pantalones, con el 29,84% de participación en el mercado y las blusas con el 16,31% del consumo en el país.

Gráfico 10. Categorías que más consumen los colombianos



Fuente: (Observatorio de moda, 2012)

El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter propone un modelo de reflexión estratégica sistemática para determinar la rentabilidad de un sector, normalmente con el fin de evaluar el valor y la proyección futura de empresas que operan en dicho sector. Es por ello, que se utiliza para realizar el presente análisis:

- **Barreras de entrada**

Para ingresar al mercado existen unas barreras muy altas, puesto que existen muchos almacenes similares en el mercado. Hay almacenes que comercializan sus propias marcas y otros que comercializan marcas importadas, encontrándose ya posicionados en el mercado y con un tipo de clientes estipulados.

La inversión que realizan estos almacenes en publicidad y en adecuación de sus instalaciones es alta, con el fin de mantenerse en la mente de los consumidores.

- **Rivalidades existentes entre los competidores**

La competencia en el sector de confecciones es alta, y se da principalmente por precio. Las grandes marcas o representaciones de marca tienen diferentes puntos de venta en la ciudad, mientras que los pequeños distribuidores están en los principales centros comerciales de mayor concurrencia.

Durante diferentes épocas del año basan su estrategia de mercado en promociones de prendas seleccionadas, con el fin de atraer la atención del cliente y que éste adquiera tanto prendas de promoción como de línea.

- **Poder de negociación de los Compradores o Clientes**

Las prendas que ofrecen los diferentes almacenes son similares y los compradores tienen un poder de negociación alto, puesto que la oferta es múltiple y cada marca ofrece promociones y descuentes para llamar la atención del cliente, quien puede elegir entre un gran número de proveedores.

En muchas ocasiones, el comprador elige aquella empresa que mayor valor agregado le brinde en cuestión de servicio, puesto que en el producto no hay una alta diferenciación.

- **Poder de negociación de los Proveedores**

En cuanto a los proveedores es fácil el acceso a las prendas. En el mercado es fácil la consecución de la prenda de diferentes marcas de ropa americana. Hay gran variedad de precios, calidades, diseños, colores, texturas lo cual facilita escoger prendas de acuerdo con la necesidad y gusto de los clientes.

Se puede ofrecer diversidad de producto puesto que en ropa importada se encuentra variedad para diferentes edades y necesidades.

- **Amenaza de productos sustitutos**

Uno de los principales inconvenientes que presentan las empresas emergentes es ser competitivos en un mercado que ofrece una variedad cada vez más importante de artículos a bajo costo, y uno de los principales responsables es la aparición de los productos sustitutos.

En el tema de producto, hay un alto grado de productos sustitutos, pues como se ha dicho anteriormente la oferta es variada. Sin embargo, muchos no tienen buena calidad y el bajo precio no les permite manejan exclusividad en las prendas

En el tema de servicio de asesoría, los sustitutos serían las empresas de confecciones, quienes prestan el servicio de acondicionamiento de las prendas en cuanto a medidas.

- **Amenaza de nuevos competidores**

La amenaza de nuevos competidores es alta, puesto que las grandes marcas buscan extenderse cada vez más a nivel nacional y otras marcas o empresas nacientes quieren entrar a participar de una porción del mercado.

La competencia es reñida en cuestión de producto, y la diferenciación parte en servicio y valores agregados.

2.2 ESTRUCTURA DEL MERCADO

2.2.1 Análisis de demanda.

Para el estudio de la demanda es necesario partir de análisis históricos y proyecciones del crecimiento del mercado.

La demanda de prendas de vestir se clasifica de la siguiente manera:

- ✓ Según su temporalidad: demanda cíclica o estacional, los diseños de las prendas de vestir cambian de acuerdo a las tendencias de la moda. Diseñadores realizan sus colecciones dependiendo de la temporada más próxima y los clientes adquieren prendas de vestir en función de sus necesidades y de la tendencia que imponen las pasarelas americanas y

europeas. En Colombia las personas se visten cada vez más casual, dejando atrás prendas formales.

- ✓ Según su destino: Demanda de bienes finales, las prendas de vestir son consumidas por el cliente final, es él quien goza de los atributos del producto.

Existen factores que afectan directamente la demanda de las prendas de vestir, entre ellas se pueden mencionar las siguientes:

- ✓ Tamaño y crecimiento de la población: Cali es una ciudad que está en continuo crecimiento, debido a que recibe personas de diferentes municipios cercanos y regiones del país. La ciudad ha incrementado la oferta de proyectos inmobiliarios sobre todo hacia la zona sur, lo que afecta positivamente la demanda de la empresa, puesto que las personas buscan mayor comodidad al momento de comprar sin tener que desplazarse demasiado de su trabajo o vivienda.
- ✓ Hábitos de consumo: a pesar de los factores que han deteriorado el comercio en el último año, se puede notar que el consumo per cápita del caleño continua en ascenso, pasando la ciudad a tener una participación del 8,4% del mercado total de las prendas de vestir. Lo anterior indica que dentro del gasto, las prendas de vestir están haciendo parte importante de la economía caleña.
- ✓ Gustos y preferencias: los gustos y preferencias es un factor primordial que afecta a la demanda, los cambios en las preferencias del consumidor puede aumentar o disminuir la demanda de ropa de marcas internacionales reconocidas, puesto que el consumidor puede preferir la ropa hecha en Colombia, por calidad, apoyo a la industria nacional o simplemente gusto en el diseño.

  Por otro lado, los atributos de la ropa importada no solo tendrán que satisfacer las necesidades de los clientes, también deben superar sus expectativas en cuanto a diseño y calidad, de tal forma que el precio de las prendas no sea el factor primordial para la decisión de adquirir ropa de marcas reconocidas.

En el estudio realizado por Inexmoda (2012), se puede observar los tributos que busca un consumidor en cuanto a los principales ítems de vestuario.

Cuadro 1. Atributos principales que busca el consumidor en un jeans o pantalón

Jeans y Pantalones	
Atributo principal	**%**
Calidad	35,14%
Diseño / Modelo	9,76%
Como horma/ forma	6,66%
Economia/ precios bajos	5,54%
Comodidad	5,20%
Material	3,53%
Estético	2,32%
Moda	1,99%
Duración	1,84%
Exclusividad	1,73%
Elegancia	1,72%
Reconocimiento- Prestigio	1,70%
Todo	1,36%
Buena	1,20%
Unicos Originales	1,00%

Fuente: (Observatorio de la moda, 2012)

Cuadro 2. Atributos principales que busca el consumidor en una blusa

Blusas	
Atributo principal	**%**
Calidad	32,34%
Diseño / Modelo	13,89%
Moda	7,42%
Economia/ precios bajos	7,30%
Buena	5,61%
Comodidad	5,42%
Material	5,10%
Estético	5,02%
Exclusividad	3,61%
Su variedad	2,67%
Elegancia	1,81%
Reconocimiento- Prestigio	1,81%
Diversidad del producto	1,18%
Como horma/ forma	1,18%
Duración	0,75%

Fuente: (Observatorio de la moda, 2012)

- ✓ Niveles de ingreso: el adquirir ropa importada implica un desembolso de dinero mayor frente al de ropa nacional. Por lo tanto, el nivel de ingresos de una persona afectará inevitablemente la demanda del producto que ofrecerá la empresa.

2.2.1.1 Cálculo de la demanda.

El mercado global para esta investigación de mercado es el total de la población de Cali, 2.269.532 habitantes. La empresa se dirigirá a personas de 20 a 45 años, edades para quienes está enfocado el tipo de producto que se distribuirá, es decir, 885.410 habitantes.

Tabla 1. Población del mercado global por grupos de edad y sexo en Cali, 2012

Grupos de edad	Hombres	Mujeres	Total
20-24	100.566	99.156	199.722
25-29	95.244	100.511	195.755
30-34	85.292	92.902	178.194
35-39	74.550	82.182	156.732
40-44	71.923	83.084	155.007
TOTAL	**427.575**	**457.835**	**885.410**

Fuente: (Escobar, 2012)

De esta población 398.877[1] habitantes corresponden a los estratos 3, 4 y 5. El coeficiente de empleo corresponde al 54,9%, por lo que la población entre los 20 y 45 años de los estratos 3, 4 y 5, con ingreso económico es de 218.984 habitantes. Sin embargo, como la empresa apenas va a empezar a dar a conocer su marca y su producto, se estima una participación del 2% dentro del mercado actual, porcentaje que se convertiría en el mercado meta con 2.189 posibles clientes.

Tabla 2. Mercado global, potencial y objetivo

Mercado Global	Mercado Potencial	Mercado Objetivo
2.269.532	218.984	4.380

[1] De acuerdo a Cali en cifras (2011), el estrato 3 representa el 30,61%, el estrato 4 el 7,21% y el estrato 5 el 7,23%.

Fuente: Los autores

A continuación se presenta la proyección de la demanda del proyecto en estudio para los primeros cinco años.

Tabla 3. Proyección de la demanda a cinco años

Año	Demanda
1	4.380
2	4.427
3	4.476
4	4.524
5	4.574

Fuente: Los autores

2.2.2 Análisis de la oferta.

La oferta de prendas de vestir de marcas internacionales reconocidas es oferta competitiva, puesto que es un mercado libre donde existen infinidad de oferentes. En la ciudad hay varios almacenes enfocados al mismo nicho de mercado de la empresa en estudio, que ofrecen prendas de reconocidas marcas nacionales o extranjeras.

La oferta se ve afecta por ciertos factores que se detallan a continuación:

- ✓ Número y capacidad de producción de los competidores: la empresa se ubicará en el sur de la ciudad, por lo que sus principales competidores se encuentran en los centros comerciales de esa zona. Estos almacenes ofrecen

ropa de marca nacional que ya se encuentra posicionada y ropa de diferentes marcas internacionales.

Algo característico de los almacenes que comercializan prendas importadas es que en su mayoría tienen productos complementarios como accesorios, bolsos y calzado, que podrían afectar a la empresa, puesto que al inicio sólo se van a comercializar prendas de vestir.

- ✓ Incursión de nuevos competidores: la construcción de nuevos centros comerciales en la zona sur de la ciudad, trae expectativas a los moradores de este sector. Estos esperan ver nuevas propuestas en cuanto a oferta de ropa y demás bienes de consumo.
- ✓ Capacidad de inversión fija: la capacidad de inversión afecta a la oferta en lo que se refiere a la marca de ropa que se ofrece, para lo cual es necesaria una inversión superior si se quiere un rápido posicionamiento en el mercado. La mayoría de establecimientos de prendas de vestir realizan una alta inversión en una agradable decoración apropiada para el tipo de producto que manejan, así como en publicidad, con el fin de mantener la posición de su marca o el nombre del almacén, cuando se trata de establecimientos que venden diferentes marcas.
- ✓ Precio de los productos complementarios: si el precio de los productos complementarios aumenta, entonces los consumidores tendrán que fraccionar su presupuesto destinado para la compra de vestuario entre los diferentes ítems de la categoría.

2.3 CARACTERIZACIÓN DEL PRODUCTO

La empresa comercializará prendas de vestir femeninas y masculina de marcas reconocidas internacionalmente.

Los productos a comercializar son:

- ✓ Jean Dama: Pantalón largo vaquero en jean elástico, se adapta perfectamente a las curvas. Pantalón de corte recto con botón y cremallera delantera. Con cinco bolsillos, muy cómodo disponible en dos colores azul y negro, en tallas de la 6 a la 38.
- ✓ Jean Caballero: Pantalón en jean para hombre, de calibre14 oz. Con 4 Bolsillos, clásicos, cómodos y sin adornos en tallas de la 28 a la 46, en colores azul y negro.
- ✓ Blusa Dama: Blusa estampada en satén que según su estilo se podrá lucir con escote barco o como sugerente blusa con un hombro al descubierto. Manga larga ligeramente abombada con grandes puños de punto elástico al igual que el bajo.
- ✓ Polo Caballero: Camiseta tipo polo elaborada 100% algodón, estampada y un solo fondo y de diversos clores. En tallas de la 34 a la 46.
- ✓ Camisera Dama: Camisa de manga larga regulable que se puede ajustar a la medida que desee. Abotonada. Realza la feminidad, disponible en tres colores negro, blanco y azul en talla S, M, L, XL.
- ✓ Camisa Caballero: Camisa sport, manga corta o larga en dacron deben ser en tela para clima cálido, disponibles en varios colores, en un solo fondo, a rayas y cuadritos, en talla 34 a la 46.

- **Clasificación por uso**

Los productos que comercializará la empresa se clasifican por su uso en bienes de consumo. Las prendas de vestir constituyen un bien de consumo final y buscan satisfacer las necesidades de los clientes que lo compran, en este caso, hombres mujeres de 20 a 45 años, por ser el mercado objetivo al que está orientado el presente estudio.

Los bienes de consumo a su vez se clasifican en: bienes de uso común, bienes de comparación, bienes no buscados y bienes industriales. Las prendas de vestir se

incluyen dentro del grupo de bienes de uso común, que son aquellos que los consumidores adquieren con mayor frecuencia y de manera inmediata.

De acuerdo al estilo de las prendas de vestir, las de la empresa harán parte de la ropa informal. Los consumidores utilizan este tipo de ropa en sus actividades diarias como; asistir a la universidad, ir al cine, salir con sus amigos, etc.

- **Clasificación por su efecto**

El uso de ropa de marcas reconocidas le da al consumidor una sensación de distinción y estatus. A pesar de que ciertos consumidores de ropa no pueden adquirir prendas de vestir de marca por sus altos precios, la mayoría desearía poder hacerlo. El 60% de la población Latinoamérica piensa que el usar ropa de marcas reconocidas proyecta estatus social, los colombianos no son la excepción.

La calidad relacionada con la comodidad es otra de las características que los consumidores buscan en sus prendas de vestir. La calidad de la tela y el diseño de las prendas de vestir, de ciertas marcas, le otorga particularidades a la ropa, las mismas que proporcionan comodidad.

Reflejar la personalidad a través de la ropa es un objetivo de los consumidores. Cada marca plasma diseños en sus prendas de vestir que reflejan un estilo de vida propio: urbano, elegante, deportivo, etc.

- **Productos sustitutos y complementarios**

Los productos sustitutos de ropa de marca son aquellas prendas de vestir cuyo nombre no es reconocido, y la calidad en cuanto a diseños y telas no cumplen con las expectativas de los consumidores.

Como productos complementarios de ropa femenina podemos mencionar:

- ✓ Calzado: existe gran variedad de zapatos para dama y caballero en el mercado, se puede encontrar desde zapatos deportivos, casuales, formales, tanto para él como para ella.
- ✓ Bolsos: esencial en el guardarropa de toda mujer. Igualmente, se puede encontrar una infinidad de diseños en cuanto a bolsos se refiere.
- ✓ Accesorios: como accesorios de ropa se pueden encontrar gafas, cinturones, correas, bisutería, bufandas, gorras, guantes y sombreros.

- **Normatividad Técnica**

Se contará con un sistema de etiquetamiento que permita identificar cada prenda en el inventario. Esta etiqueta debe incluir:

- ✓ Marca comercial
- ✓ Logotipo
- ✓ Código de barras
- ✓ Precio

En la etiqueta técnica se debe detallar las características de la prenda de vestir. La información que se debe especificar en esta etiqueta es:

- ✓ Número de talla
- ✓ Porcentaje de fibras y/o materiales utilizados
- ✓ Razón social del fabricante y/o importador
- ✓ País de origen
- ✓ Instrucciones de manejo y conservación, que puede estar expresado en forma simbólica o explícita.

- **Factor diferenciador**

Adicionalmente, a ofrecer productos de marcas reconocidas internacionalmente, la empresa ofrecerá el servicio de asesoría personalizada en cuanto a diseños de las prendas que se ajusten al cuerpo y a la ocasión, de acuerdo con el rol que va a desempeñar. Se pretende competir en servicio y calidad y no en precio.

2.3.1 Imagen del producto.

Se escogió el nombre de Uncover, porque refleja un estilo casual. La imagen de la vaquera representa este estilo e indica que la marca se dirige a gente joven que busca estar bien vestido de manera informal.

Imagen 1. Logotipo

Fuente: Los autores

Slogan:

NO ES UNA PRENDA… ES UN SERVICIO

Cuando se brinda atención personalizada y exclusiva, se garantiza que lo que se ofrece es de buena calidad y esta marca se responsabiliza de que los atributos finales del producto y del servicio sean la satisfacción del cliente.

2.3.2 Clientes.

Para el análisis del cliente se realizó una segmentación geográfica, demográfica, psicográfica y socioeconómica.

SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICA	
Región	**Sur de Cali**
Densidad	**Urbana**
Clima	**Cálido**

SEGMENTACIÓN DEMOGRÁFICA	
Edad	**Entre los 20 y 45 años**
Sexo	**Masculino y Femenino**
Nacionalidad	**Colombiana o extranjera**

SEGMENTACIÓN PSICOGRÁFICA

- **Aprecian el buen vestir.**
- **Personas que laboran en empresas o que estudian en la universidad.**
- **Personas que buscan rendas cómodas, exclusivas y con un buen diseño.**
- **Personas cuyo factor primordial de decisión de compra es la marca y el servicio.**

SEGMENTACIÓN SOCIOECONÓMICA	
Ingresos	**Mayor a 2 SMLV**
Clase Social	**Media, Media-Alta**
Estrato	**3, 4 y 5**
Nivel de estudios	**Medios y universitarios**

La segmentación facilita encontrar los clientes que busquen las características que el producto ofrece. Para este trabajo se tendrán en cuenta los siguientes criterios de segmentación:

- ✓ Sexo: los productos están dirigidos para el uso de hombres y mujeres, independientemente del tipo de motivaciones que estos tengan al momento de realizar la compra, el producto se adapta a las diferentes necesidades.
- ✓ Edad: la edad del consumidor ideal está entre los 20 y los 45 años, de acuerdo al estilo de ropa que va a manejar el almacén. Este rango de edad además de ser usuarios de prendas casuales también tienen las características de hábito que van a ser importantes a la hora de la compra.
- ✓ Clase Social: el producto estará dirigido a la clase media, media-alta, (estratos 3, 4 y 5), teniendo en cuenta características de precio y distribución.
- ✓ Nivel de ingresos: el nivel de ingresos es uno de los factores más importantes a la hora de realizar una compra. Este factor permite de una forma clara identificar el mercado objetivo al que se le va a ofrecer el producto, preferiblemente que sean personas económicamente activas. De acuerdo a las características del producto que se va a ofrecer el nivel de ingresos puede estar desde dos S.M.L.V. hasta 10 S.M.L.V.

2.3.3 Competencia.

En Cali, hay variedad de establecimiento dedicadas a la comercialización de ropa casual para dama y caballero, quienes serían la competencia directa de Uncover, teniendo en cuenta que son marcas ya posicionadas en el mercado y que han dirigido sus productos al mismo target que la empresa en estudio.

Las empresas que se tomaron como competencia son nacionales:

- ✓ Quest: es una empresa de prestigio nacional dedicada al diseño, fabricación, comercialización de prendas de vestir y complementos para hombre, mujer y niños. Actualmente, Quest S.A. cuenta con más de 50 tiendas más de 120 distribuidores autorizados en 50 Ciudades a lo largo de Colombia. Nuestra expansión continúa con las últimas aperturas que han tenido lugar en ciudades de cómo Santa marta, Sincelejo, Pasto y Bogotá.
- ✓ Permoda Ltda.: es una empresa que nació hace 30 años, inicialmente con la marca Armi, buscando ofrecerle a los ejecutivos jóvenes listos para enfrentar la vida, ropa con buen look. Luego vino Pronto, una marca más enfocada al segmento joven y urbano. Años más tarde nació Bkul pensando en los adolescentes más irreverentes, y por último crearon Koaj, una marca que le ofrece moda pura a mujeres jóvenes y bien preparadas.

  Actualmente la compañía, pensando en internacionalizarse con éxito, crea los diseños de sus colecciones en las cosmopolitas ciudades de New York y Milán, capitales mundiales de la moda. Además, desarrolla sus prendas en Bangladesh, China, India, México, Perú y Colombia, las distribuye desde un moderno Hub logístico estratégicamente ubicado en Panamá, y cuenta con Headquarters y control de sus operaciones en Bogotá.
- ✓ American U.S. Regatta: es una empresa americana que se ha dedicado a expresar el estilo de vida americano, creando un mundo auténtico de clase y lujo. Esta filosofía se ha convertido en un ícono y una nueva razón de ser

elegante y exclusivo. U.S. Regatta ha definido la esencia del estilo americano como una marca Premium, que combina la naturalidad con el glamour americano, ofreciendo moda sofisticada para el trabajo o el fin de semana.

En Colombia, esta marca está posicionada hace varios años y cuenta con establecimientos comerciales en las principales ciudades del país. Entre sus productos se encuentran: jeans, camisas, vestidos, pantalones, blusas, polos, principalmente.

- ✓ Todo al 50%: es una empresa colombiana importadora, que se encuentra en los principales outlets del país. Continuamente maneja promociones y comercializa productos de las marcas Rifle, Americanino, Chevignon, Esprit y Hollister. Es atractivo para el mercado por los precios de los productos que vende.

Para el análisis de la competencia, se recorrieron varios centros comerciales y zonas comerciales del sur de la ciudad principalmente, donde se pudo obtener la información consignada en el cuadro 3.

Para un mejor análisis de la competencia, se presenta una matriz en la que se evalúa a través de un puntaje (1: deficiente, 2: regular, 3: bueno, 4: excelente), las variables que influyen en la decisión de compra del consumidor final.

Cuadro 3. Matriz de competencia

Variable de análisis	Quest	Permoda Ltda.	American U.S. Regatta	Todo al 50%	Uncover
Calidad del producto	4	4	4	3	4
Diseño	4	4	4	4	4
Posicionamiento	4	4	4	3	1
Publicidad	4	4	2	2	1

Canal de comercialización	4	3	3	2	1
Atención al cliente	4	4	3	3	3
Garantía	4	4	2	2	3
Precio (en miles)	3	3	3	3	4

Fuente: Los autores

La calidad del producto es excelente en casi todos los establecimientos, a excepción de Todo al 50% que por ser outlet, algunas prendas son defectuosas.

El posicionamiento y la publicidad en la empresa Uncover se calificó en 1, debido a que es una empresa que apenas va a entrar a competir en el mercado y no ha iniciado una campaña publicitaria fuerte para posicionar las marcas que comercializará. Las demás empresas manejan un posicionamiento y reconocimiento de nombre alto, porque invierten mucho dinero en publicidad; aunque en el caso de Permoda, es conocido principalmente por sus marcas líderes, Armi y Pronto.

También, se encontró que las empresas American U.S. Regatta y Todo al 50% no cuentan con página Web. En Colombia, U.S. Regatta maneja redes sociales en las cuales promociona sus productos.

En el canal de comercialización, Uncover se califica con 1 debido a que solamente cuenta con un establecimiento comercial, mientras que sus competidores tienen almacenes en toda la ciudad, principalmente en centros comerciales concurridos.

En cuanto a precios la calificación se debió a los siguientes aspectos: Uncover manejará precios en un rango de $50.000 a $120.000, en comparación con la competencia, cada empresa maneja precios diferentes de acuerdo a la calidad de su producto y al posicionamiento de su o sus marcas. Las empresas Quest y

Permoda Ltda. (con sus marcas Armi, Pronto, Bkul y Koaj) y American U.S. Regatta manejan precios desde $80.000 en adelante, aunque se pueden encontrar productos hasta de $60.000 pero cuando hacen cambios de línea u ofertas especiales pero no aplican a toda la tienda.

El almacén Todo al 50% maneja precios a partir de $45.000, que son más accesibles a un público variado. Se debe tener en cuenta que su posicionamiento está en el mercado del outlet.

2.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

2.4.1 Método de Encuesta.

Se utilizó un tipo de muestreo probabilístico donde se tomará como base pequeñas muestras de la población, con el fin de observar el panorama y comprender el escenario en el cual se comporta el mercado del vestuario en la ciudad de Cali.

Por lo tanto, se tomará como tamaño de la población el mercado objetivo proyectado como demanda. El tamaño de la muestra se estimará a partir de la ecuación para el cálculo de la muestra para una población finita:

$$n = \frac{Z^2pqN}{Ne^2 + Z^2pq}$$

$$n = 88$$

Dónde:

n = Tamaño de la muestra

Z = Nivel de confianza (95%)

p = Probabilidad de que el evento ocurra (50%).

q = Probabilidad de que el evento no ocurra (50%).

e = Error permitido (5%).

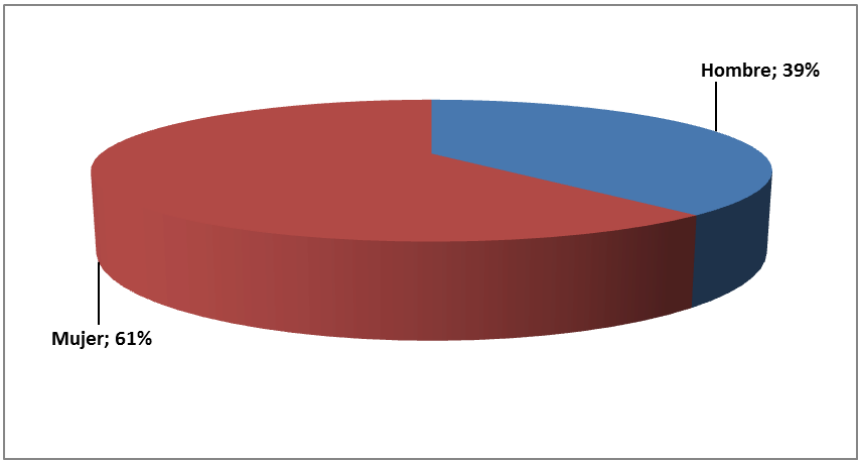
N = Población (4.380)

2.4.2 Resultados de la encuesta.

De acuerdo a la muestra, la encuesta se aplicó a 88 personas de los estratos 3, 4 y 5 de la ciudad de Cali.

Género: el 39% de los encuestados fueron hombre y el 61% mujeres.

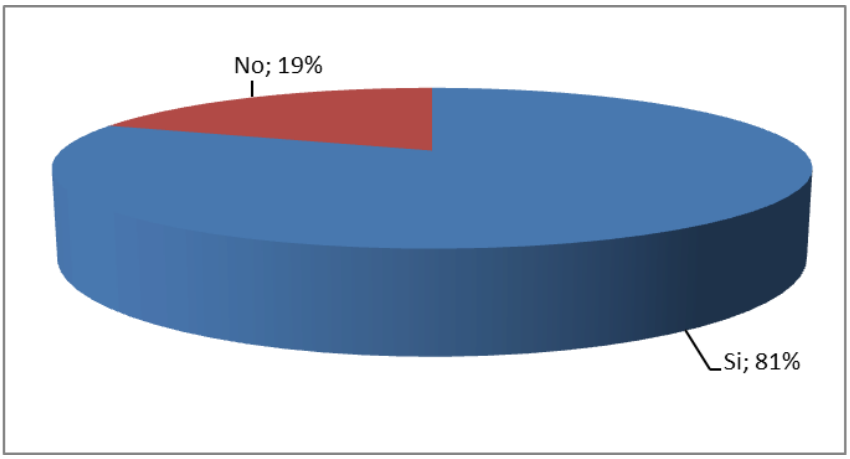
Gráfico 11. Género de los encuestados



Fuente: Los autores

Preferencia por la ropa de marcas importadas: el 81% de los encuestados respondió que sí y el 19% que no, porque prefieren la ropa hecha en Colombia.

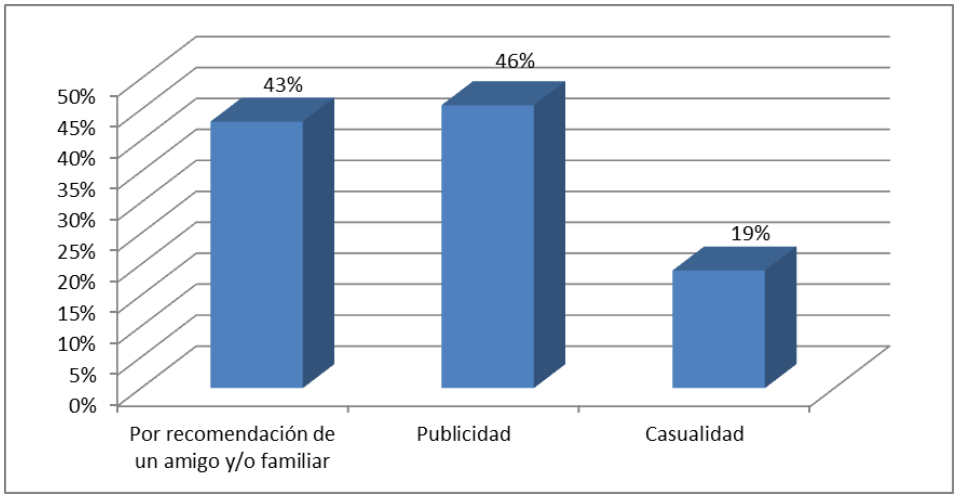
Gráfico 12. Preferencia por la ropa de marcas importadas



Fuente: Los autores

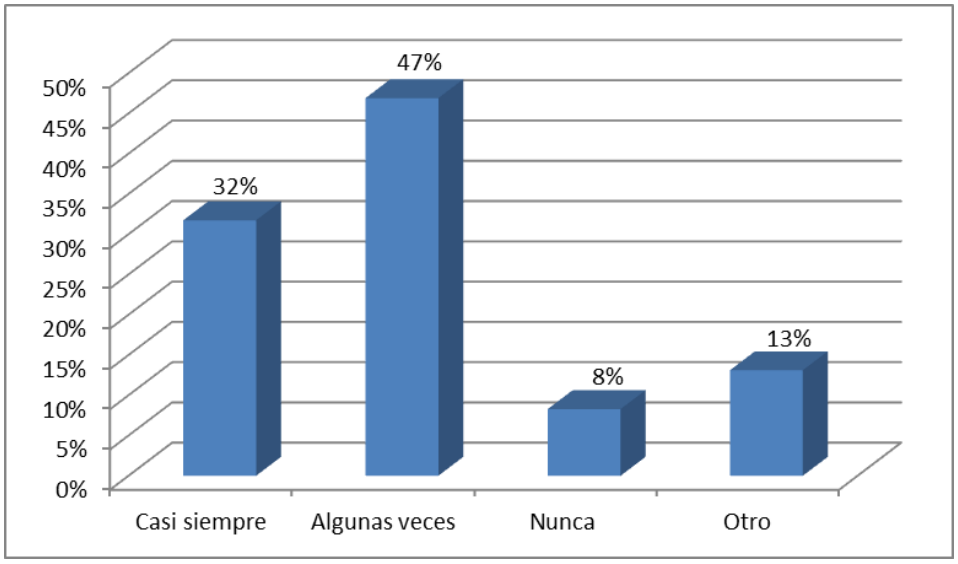
Influencia de la decisión de compra en determinado lugar: el 43% compra en un lugar específico por recomendación de un amigo o familiar, el 46% por la publicidad que ve acerca del almacén y el 19% por casualidad.

Gráfico 13. Influencia de la decisión de compra en determinado lugar



Fuente: Los autores

Gráfico 14. Frecuencia de compra

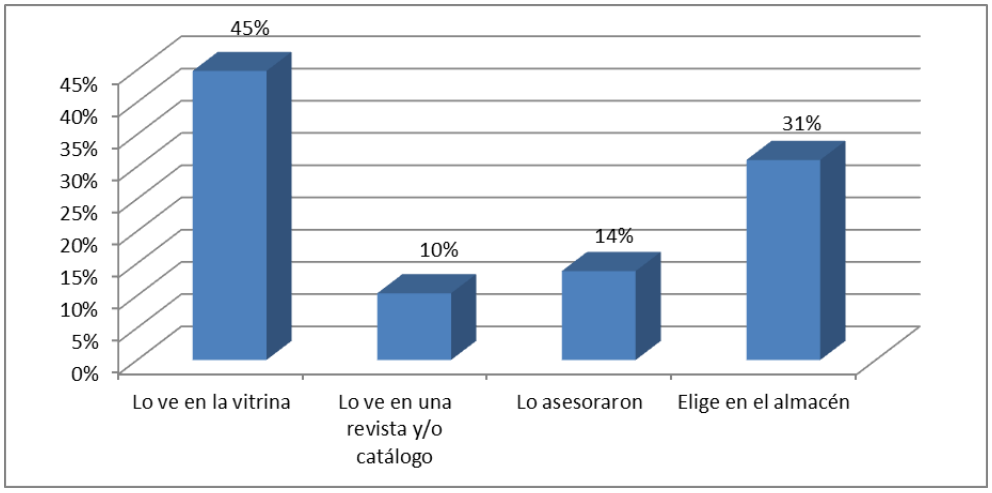


Fuente: Los autores

Frecuencia de compra: el 32% casi siempre compra ropa de marcas importadas, mientras que el 47% lo hace algunas veces y el 8% nunca. El 13% lo hace en festividades o para ocasiones especiales.

Motivación de compra: el 45% lo motiva el ver la ropa en la vitrina y el 10% porque la ve en una revista o catálogo; mientras que el 14% lo hace después de entrar al almacén, el 14% porque se siente bien asesorado y el 31% porque simplemente elige las prendas él mismo.

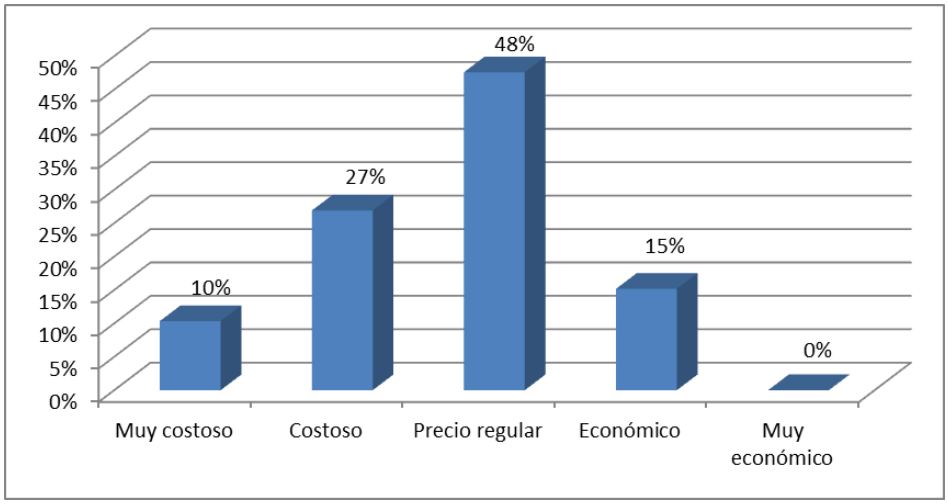
Gráfico 15. Motivación de compra



Fuente: Los autores

Precio del producto: el 10% de los encuestados respondió que el producto le parece muy costoso, el 27% le parece costoso, el 48% piensa que este tipo de ropa tiene un precio regular y el 15% que es económica.

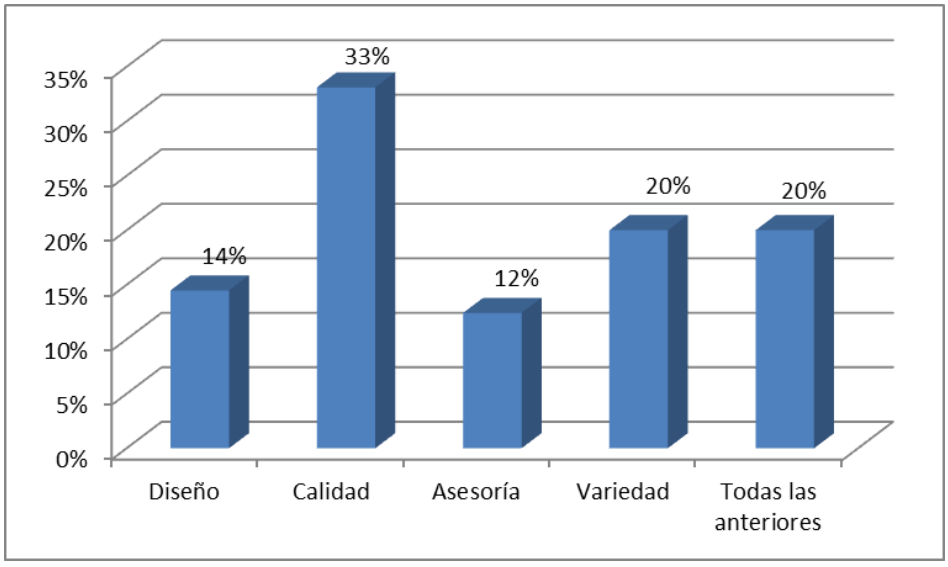
Gráfico 16. Precio del producto



Fuente: Los autores

Atributos del almacén: el 14% respondió que se inclina por el diseño de los productos y el 33% por la calidad. Al 12% le interesa la asesoría y el 20% le gusta encontrar variedad.

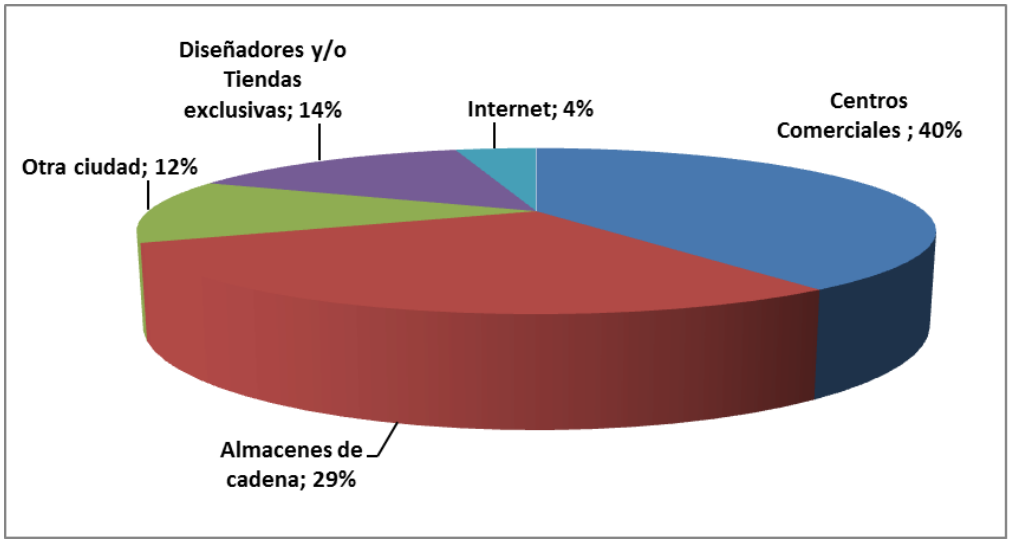
Gráfico 17. Atributos del almacén



Fuente: Los autores

Lugar de compra: el 40% de los encuestados prefiere los centros comerciales para compras, el 29% lo hace en almacenes de cadena, el 12% en otra ciudad, el 14% lo hace en tiendas especializadas o de diseñadores y el 4% a través de internet.

Gráfico 18. Lugar de compra



Fuente: Los autores

2.4.3 Conclusiones de la encuesta.

De acuerdo a la encuesta se observa que hay un buen mercado, dado que el 81% compran prendas de marcas importadas con una frecuencia promedio.

También se observa que principalmente influye en la escogencia del almacén la recomendación de un amigo y/o familiar o la publicidad que hacen los diferentes almacenes. En ciertas ocasiones la escogencia se da por casualidad ya sea porque les gusta algo de lo que hay exhibido o porque les llama la atención el almacén.

La escogencia de las prendas de vestir la hacen porque las ven en la vitrina o las escogen directamente cuando están dentro del almacén.

A la gran mayoría de encuestados, opinan que los precios de la ropa importada son regulares, similares a los de la ropa de marca colombiana. Hay un leve porcentaje que piensa que es costosa, aunque reconocen que es buena.

Dentro de lo que buscan en un almacén de este tipo de producto, está la calidad principalmente, seguido de la variedad y el diseño de las prendas. La asesoría no es algo muy relevante, sin embargo, puede llegar a ser un factor decisivo en la decisión de compra si se sabe aprovechar.

Finalmente, los hombres y mujeres encuestados prefieren comprar ropa en centros comerciales, pues argumentan que ahí encuentran variedad de marcas, estilos y diseños. Una segunda opción es los almacenes de cadena y las tiendas especializadas. La opción de internet es muy baja pues piensan que si no se pueden medir y ver físicamente el producto, es muy difícil comprar.

2.5 PLAN DE MERCADO

2.5.1 Estrategias de precio.

La fijación de precios tiene gran importancia e incidencia en el estudio de mercados, de ésta y de sus posibles variaciones dependerá el éxito del producto.

Teniendo en cuenta el nivel socioeconómico al que se va a dirigir la empresa, se manejará un precio descremado para asegurarle al cliente que se le está ofreciendo un buen producto con exclusividad con un valor agregado al ser asesorados por personas conocedoras del tema de la moda.

La empresa manejará las siguientes estrategias:

- ✓ Ingresar al mercado con precios competitivos, sin descuidar la calidad de los productos.
- ✓ Analizar los precios de la competencia y establecer precios ceñidos a los del mercado.
- ✓ Fijar un precio referencial para las diferentes líneas de productos. Se tratará de no presentar una variación muy alta en los precios del mismo tipo de prenda.
- ✓ Mantener dicho precio estable por un amplio período de tiempo, para así lograr la fidelidad de los clientes.

Los precios de los artículos que comercializará Uncover se relacionan en el cuadro 4.

Cuadro 4. Precio de los productos

PRODUCTO	COSTO	MARGEN DE RENTABILIDAD	PRECIO DE VENTA
Jean Dama	42.250	50%	63.374
Jean Caballero	50.250	50%	75.374
Pantalón Dama	37.250	50%	55.874
Pantalón Caballero	39.250	50%	58.874
Camisera Dama	32.250	50%	48.374
Camisa Caballero	37.250	50%	55.874
Blusa Dama	31.250	50%	46.874
Polo Caballero	33.250	50%	49.874

Fuente: Los autores

2.5.2 Estrategia de venta.

La principal estrategia es que se contará con personal conocedor de la moda, quienes serán los que asesoren a los clientes al momento de comprar.

La estrategia debe enfocarse al servicio al cliente, pues los productos no tienen una diferencia marcada frente a la competencia, así que el servicio prestado hará que haya fidelización por parte de los clientes y que estos recomienden el almacén a amigos y familiares.**Estrategia promocional.**

Para la introducción del almacén se realizará un evento promocional en el que se distribuirán volantes para dar a conocer las diferentes marcas que se venderán. Este medio se ha escogido, puesto que llega a gran parte de la población y no es un medio tan costoso. Asimismo, se elaborarán camisetas estampadas con el logo de la empresa, para regalarlas a los primeros compradores.
Dentro de la publicidad pre-operativa también está la elaboración de las tarjetas de presentación, con el fin de entregar una a cada cliente y que éste pueda referenciar el almacén o en su defecto, pueda volver a localizarlos para una recompra.

Cuadro 5. Costo Publicidad pre-operativa

ÍTEM	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Flyers Publicitarios en propalcote Full Color	500	105	52.500
Camisetas estampadas	20	16.000	320.000
Tarjetas personalizadas	1.000	175	175.000
TOTAL PUBLICIDAD PREOPERATIVA			**547.500**

Fuente: Los autores

Se entregarán volantes con las promociones o eventos especiales, cada cuatro meses y para las temporadas de fiestas especiales (día del padre, día de la madre, navidad) se realizará un evento en conjunto con el Centro Comercial en que se hagan diferentes actividades promocionales, como desfiles, rifas, etc. Asimismo, dentro de estos gastos se relaciona el 2% de comisión sobre las ventas, que cobra el Centro Comercial como parte de la publicidad que ellos hacen para el posicionamiento. El presupuesto para estos gastos es de:

Cuadro 6. Gastos anuales en publicidad

GASTOS DE VENTAS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Mantenimiento Página Web	1.483.344	1.528.734	1.576.737	1.625.615	1.675.359
Flyers promocionales	278.127	286.638	295.638	304.803	314.130
Aporte Evento Centro Comercial	1.287.625	1.327.026	1.368.695	1.411.124	1.454.305
Comisión Centro Comercial	4.322.590	5.163.103	5.561.664	6.001.284	6.475.615
TOTAL GASTOS VENTAS	**7.371.686**	**8.305.501**	**8.802.734**	**9.342.827**	**9.919.409**

Fuente: Los autores

2.5.4 Estrategia de distribución.

La cadena de distribución será directa, puesto que la empresa venderá directamente al consumidor final.

Entre las ventajas que proporciona a la empresa utilizar este canal de distribución se puede mencionar el contacto directo con el cliente, lo que le da la posibilidad de generar estrategias para que la aceptación de los productos sea mejor, así mismo, la empresa puede elegir el tipo de publicidad más adecuado para dar a conocer las marcas que distribuye.

2.5.5 Políticas de servicio.

La empresa manejará las siguientes estrategias:

Para lograr altos niveles de venta del producto en el mercado, es necesario considerar varios aspectos con el fin de lograr la satisfacción total de las necesidades del cliente:

Calidad: este es un aspecto muy importante, porque el cliente actual exige calidad en el producto que adquiere, tanto en su funcionalidad y en el uso de los mismos, por esta razón la empresa tomará en cuenta los siguientes aspectos: telas en los que estén elaborados y cuidados de la prenda.

El control de calidad de las prendas que se comercializan juega un rol importante, dado que de este depende tener clientes satisfechos.

Diseño: la empresa ofrecerá al mercado variedad de modelos en las diferentes líneas, de acuerdo a los requerimientos de los clientes y de las tendencias del mercado.

Garantía: todos los productos serán garantizados por un periodo de tres meses en cuanto a costuras y desgaste de la tela (para jeans que no han sido pre-lavados). También se garantizará que las prendas no se encojan en la primer lavada, de ser así se cambiará inmediatamente al cliente.

Formas de pago: la empresa ofrecerá diferentes formas de pago, como efectivo y tarjeta de crédito y débito. En un futuro corto se ofrecerá el pago a través de cheque (confirmados por Fenalcheque o Covicheque).

2.5.6 Tácticas de ventas

- Una de las tácticas de venta, es el de la referencia por otros clientes; si el referenciado es un cliente que adquiere más de 4 prendas en una sola compra,

a la persona que lo referencia, se le obsequia una producto como incentivo (termo, gorra, accesorio).

- Establecer horarios poco usuales adaptándolos a las necesidades del cliente.
- Los asesores serán estudiantes de diseño de moda, preferiblemente, o personal que tenga conocimiento acerca de las tendencias de la moda.
- Las metas de ventas estarán dadas a partir de la proyección de ventas de la empresa, que para los cinco años será de:

Cuadro 7. Proyección anual de ventas en unidades

PRODUCTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Jean Dama	701	733	765	801	839
Jean Caballero	934	977	1.021	1.068	1.118
Pantalón Dama	467	489	510	534	559
Pantalón Caballero	701	733	765	801	839
Camisera Dama	234	244	255	267	280
Camisa Caballero	701	733	765	801	839
Blusa Dama	467	489	510	534	559
Polo Caballero	467	489	510	534	559
TOTAL	**4.672**	**4.886**	**5.103**	**5.340**	**5.591**

Fuente: Los autores

Cuadro 8. Proyección anual de ventas en pesos

PRODUCTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Jean Dama	44.409.418	47.864.536	51.559.399	55.634.891	60.032.173
Jean Caballero	70.424.517	75.903.649	81.762.967	88.225.888	95.199.103
Pantalón Dama	26.102.541	28.133.358	30.305.089	32.700.542	35.285.134
Pantalón Caballero	41.256.054	44.465.836	47.898.339	51.684.444	55.769.490
Camisera Dama	11.299.402	12.178.512	13.118.622	14.155.578	15.274.410
Camisa Caballero	39.153.812	42.200.037	45.457.633	49.050.813	52.927.701
Blusa Dama	21.898.056	23.601.758	25.423.676	27.433.280	29.601.557
Polo Caballero	23.299.551	25.112.291	27.050.813	29.189.034	31.496.083
TOTAL	**277.843.353**	**299.459.977**	**322.576.538**	**348.074.471**	**375.585.651**

Fuente: Los autores

3 ESTUDIO TÉCNICO

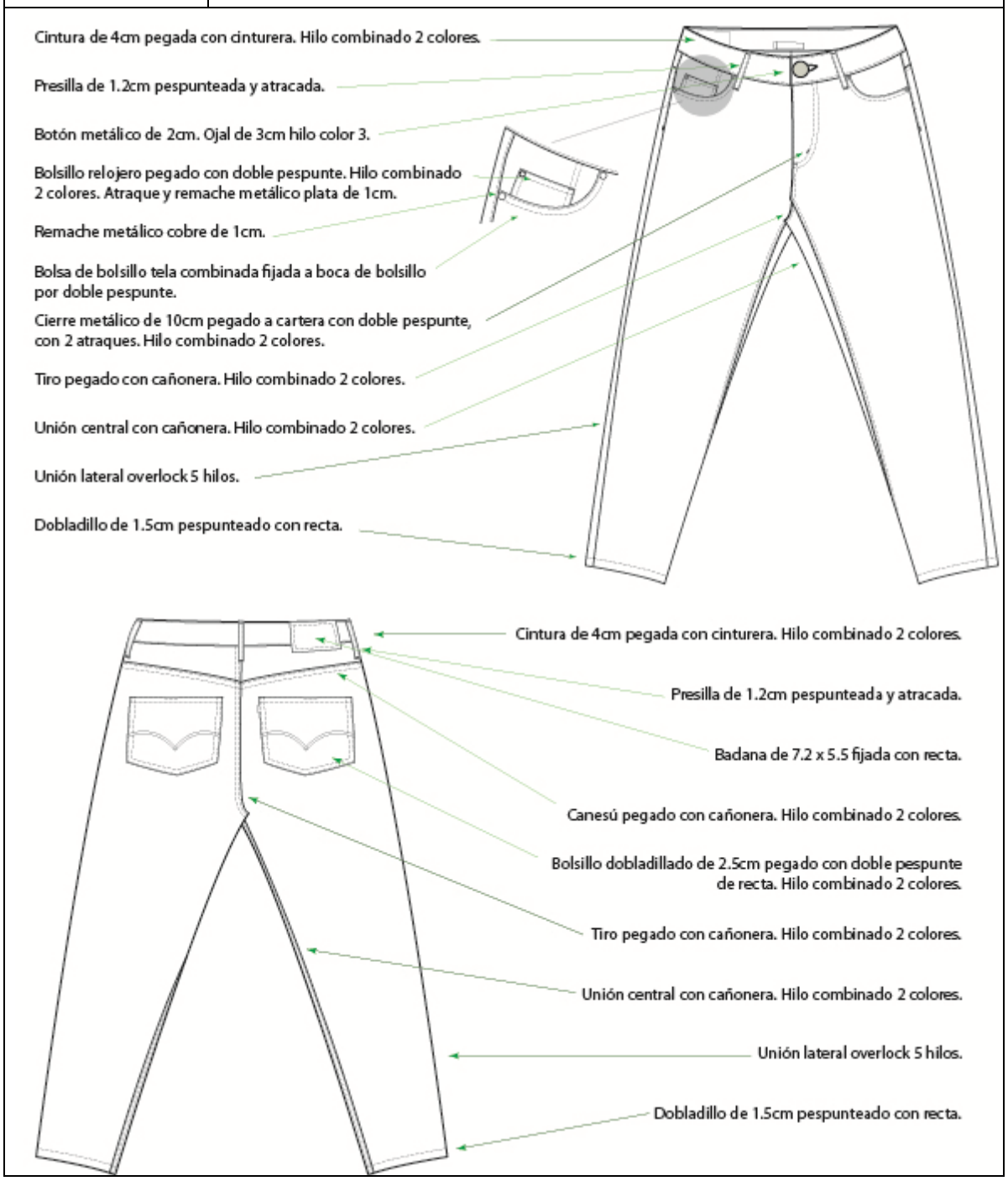
3.1 INGENIERÍA DEL PROYECTO

3.1.1 Descripción del producto.

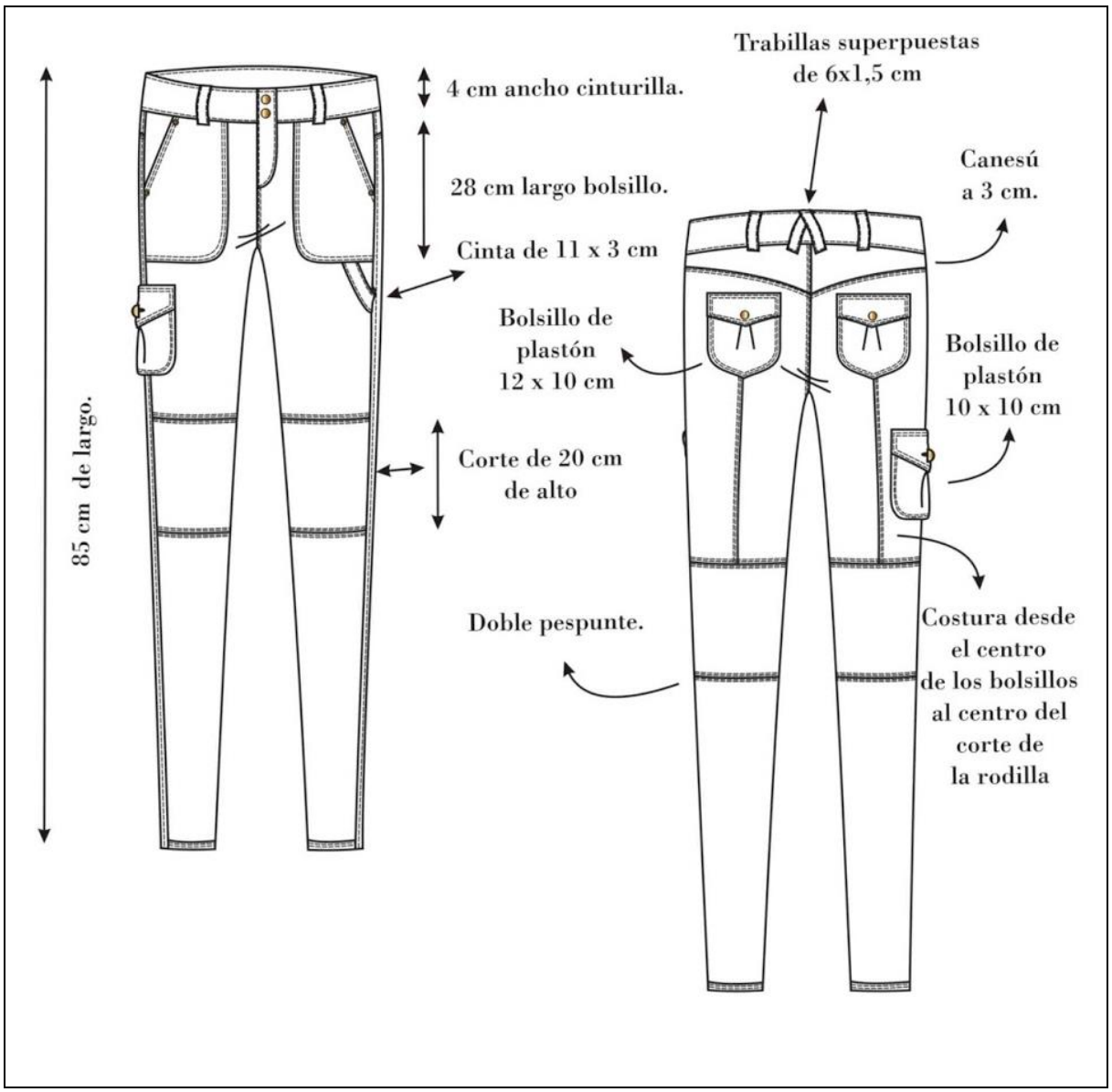
A continuación se presenta la ficha técnica de cada una de las líneas que se manejará en prendas de vestir**.**

Descripción	Camisa manga ¾ con puño y cuello cambero. Cartera con broches a presión y detalle de alforzas a los laterales. Espalda con canesú redondeado.

Descripción	Pantalón de denim, tiro medio, skinny. Bolsillos delanteros y relojero. Bolsillos con alegorías aplicadas en el trasero. Pespuntes a contratono



Descripción	Pantalón cargo de tiro bajo holgado en la parte superior y muy estrecho en la parte inferior. Muy pitillo, cortes a la altura de las rodillas. Doble botonadura con botones personalizados con coronas en relieve. Bolsillo de plastón abullonado con pliegues en el lateral de la pierna derecha, bolsillos de plastón en la espalda con botón personalizado y pliegue.



3.1.2 Metodología para el estudio de la ingeniería del proyecto

- **Ámbito del proyecto**

Se proyectó en una tienda orientada a la comercialización de ropa casual, como jeans, blusas, faldas, pantalones, entre otros, especializada en prendas

americanas de diversas marcas, para mujeres y hombres de estilo casual, con asesoría de imagen por personal calificado.

Para la comercialización de la ropa se debe contar con una bodega amplia y suficiente, inventario, transporte y personal capacitado para cada área.

- **Conocer el tamaño del proyecto**

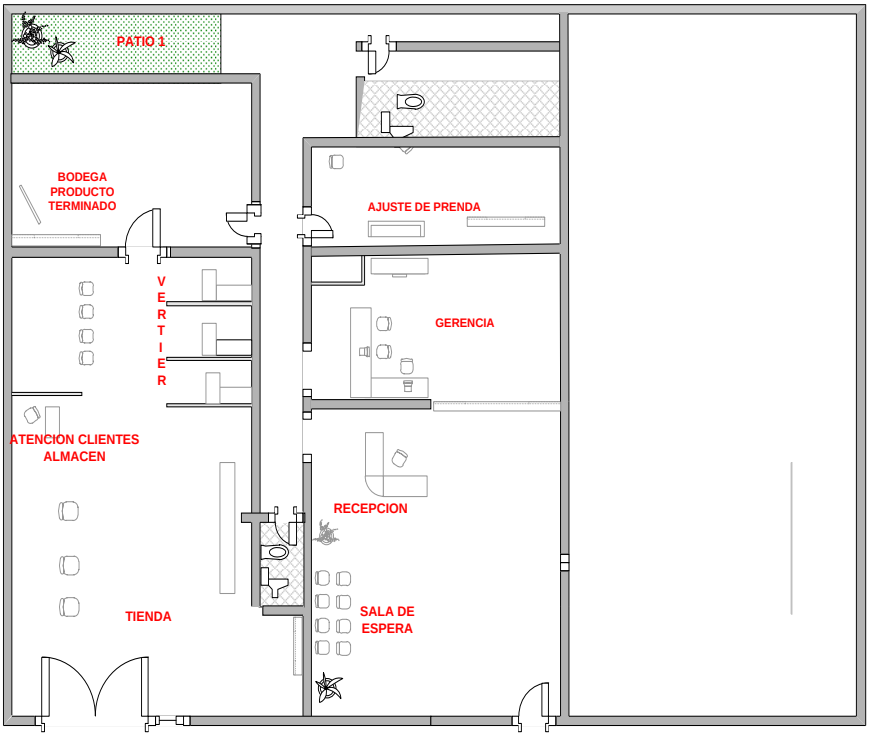
La empresa va a comercializar sus productos en la ciudad de Cali, y se dirigirá principalmente, a hombres y mujeres entre los 20 y 45 años. Mediante el estudio de mercado se pudo conocer que hay muchas empresas competidoras, por lo que se requerirá un plan de mercadeo agresivo que logre atraer los clientes de la competencia y fidelizarlos a través de un buen servicio.

- **Edificios, estructuras y obras de ingeniería civil**

Para el funcionamiento del proyecto es necesaria la adecuación de un local comercial, el cual cuente con área de bodega y una amplia zona para la exhibición del producto.

En la figura 2 se muestra la distribución del local.

Figura 2. Plano del almacén



Fuente: Los autores

Para la adecuación del local comercial, la empresa necesitará lo siguiente:

Cuadro 9. Adecuaciones de Obra civil

ADECUACIONES	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Mano de obra pintura	1	250.000	250.000
Mano de obra instalación	1	300.000	300.000
Mano de obra cableado	1	150.000	150.000

Cable dúplex calibre	20	1.000	20.000
Tubo PVC de ½	10	2.500	25.000
Cuñete de pintura Algreco tipo 2	2	150.000	300.000
TOTAL ADECUACIONES			**1.045.000**

Fuente: Los autores

3.1.3 Diagramas y planes de desarrollo

3.1.3.1 Plan funcional general.

El plan funcional de la empresa está guiado en la estructura que debe tener la tienda de ropa, áreas que deben ser distribuidas de acuerdo a las necesidades que tiene planteada la empresa y a las estrategias establecidas para la comercialización y distribución de las prendas.

El área administrativa y contable tendrá horario de oficina, de 8:00 AM a 12:00 AM y de 2:00 PM a 6:00 PM, se deberá contar con un turno que abarque desde la apertura hasta el cierre que será de 9:00 AM a 2:00 PM y de 3:00 PM a 9:00 PM y este lo deberá cumplir el administrador. El área de mercadeo y ventas contará con 2 vendedores con los siguientes turnos: el primero de 9:00 AM a 1:00 PM y de 3:00 PM a 7:00 PM y el segundo de 1:00 PM a 9:00 PM.

3.1.3.2 Diagrama de bloques.

El proceso que se llevará a cabo para la comercialización de las prendas de vestir se muestra en la figura 3.

Figura 3. Diagrama de operación de abastecimiento

No.	Detalle del proceso	Operación	Transporte	Inspección	Retraso	Terminado o almacén
1	Compra					
2	Abastecimiento de bodega					
3	Aprobación de costos					
4	Recepción y selección de prendas					
5	Exhibición de las prendas					
6	Llevar a cabo la venta					

Fuente: Los autores

El proceso de comercialización inicia en el momento en que se realiza el presupuesto de compra en unidades por prenda. Luego de ser despachado el pedido por el importador, se realiza el abastecimiento de la bodega y el gerente realiza la aprobación de los costos y la asignación de precios de venta al público. La persona encargada de bodega realiza la recepción y ubicación de las prendas de acuerdo al tallaje y al tipo de prenda. Finalmente, de acuerdo a los faltantes de

inventario se realiza la exhibición de las prendas en la tienda y se lleva a cabo la venta.

3.1.4 Tecnología.

En lo que se refiere a la tecnología para la comercialización de las prendas de vestir, se precisará equipos y programas de computación que permitan llevar la contabilidad de la empresa, así como manejar una base de datos de los clientes. Se necesitará además de lectores de códigos de barras y dispositivos de seguridad. Para la adquisición de tecnología se debe hacer un estudio y comparación entre las opciones que se ofrecen en el mercado, y así seleccionar la tecnología más económica y eficiente.

Debido a que esta tecnología se utiliza en todos los puntos de venta de la ciudad, se puede encontrar fácilmente estos dispositivos en el mercado por lo tanto no constituye una restricción para la ejecución del proyecto.

En cuanto al sistema operativo de los computadores del negocio, cada uno contará con Windows 7 y Office 2010, además de un antivirus que proteja los computadores.

Para la facturación y control de procesos se comprará el programa contable SIIGO, el cual es desarrollado en la plataforma de Excel, lo que lo hace un programa muy amigable y fácil de manejar.

En el cuadro 10 se muestra la inversión en tecnología.

Cuadro 10. Inversión en tecnología

ÍTEM	CANT.	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Diseño de Página Web	1	1.850.000	1.850.000
Software contable	1	300.000	300.000
Licencia y Software Office (Paquete X 3 Licencias)	1	1.500.000	1.500.000
TOTAL ACTIVOS			**3.650.000**

Fuente: Los autores

3.1.5 elección del equipo.

En el cuadro 11 se relacionan los muebles y equipos.

Cuadro 11. Muebles y Equipos

ARTÍCULO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Módulo para Caja	1	700.000	700.000
Escritorio Gerencia	1	410.000	410.000
Escritorio Secretaria	1	290.000	290.000
Escritorio	2	220.000	440.000
Silla Gerencia	1	189.000	189.000
Silla Secretarial	3	95.000	285.000
Silla Cajero	1	166.000	166.000
Puff Sala de espera	4	55.000	220.000

Módulos Vestier	2	180.000	360.000
Equipo de sonido	1	569.000	569.000
Kit de antenas antihurto + tags	1	2.180.000	2.180.000
Mueble exhibidor madera	1	390.000	390.000
Exhibidor de ropa	8	290.000	2.320.000
Computador	1	980.000	980.000
Computador portátil	1	1.450.000	1.450.000
Computador registradora	1	870.000	870.000
Equipo para registrar, lector, Caja monedero e impresora	1	560.000	560.000
Impresora Láser Multifuncional	1	399.000	399.000
TOTAL			**4.259.000**

3.1.6 Cálculo de cantidades de materia prima e insumos

3.1.6.1 Cálculo de cantidades de materiales productivos.

A continuación se relaciona la cantidad de productos que se comprarán mensualmente. De acuerdo a las ventas proyectadas se tendrá un inventario adicional del 5%.

Cuadro 12. Cantidad de materiales productivos

PRODUCTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Jean Dama	57	60	57	57	66	63	57	57	60	57	69	72
Jean Caballero	77	80	77	77	88	84	77	77	80	77	92	96
Pantalón Dama	38	40	38	38	44	42	38	38	40	38	46	48
Pantalón Caballero	57	60	57	57	66	63	57	57	60	57	69	72
Camisera Dama	19	20	19	19	22	21	19	19	20	19	23	24
Camisa Caballero	57	60	57	57	66	63	57	57	60	57	69	72
Blusa Dama	38	40	38	38	44	42	38	38	40	38	46	48
Polo Caballero	38	40	38	38	44	42	38	38	40	38	46	48
TOTAL	**383**	**402**	**383**	**383**	**441**	**422**	**383**	**383**	**402**	**383**	**460**	**479**

Fuente: Los autores

3.1.6.2 Cálculo de otras cantidades de materiales e insumos requeridos por la parte administrativa.

El área administrativa de la empresa requiere insumos de papelería y aseo, para el cumplimiento de sus actividades diarias. Estos se pueden observar en el cuadro 13.

Cuadro 13. Otros materiales e insumos requeridos

INSUMOS DE PAPELERÍA	CANTIDAD	IMPLEMENTOS DE ASEO	CANTIDAD
Caja de ganchos para cosedora	3	Dulceabrigo	3
Cajas de clic pequeño	2	Escoba	1
Carpetas celuguías	20	Recogedor	1
Carpetas colgantes	15	Trapeador	1
Cinta transparente pequeña	1	Jabón liquido	1
Cinta industrial ancha	2	Límpido	1
Ganchos para legajar metálicos	1	Guantes	1

Regla mediana	1	Jabón en polvo	1
Resaltadores	3	Papel higiénico	1
Resmas tamaño carta	1	Ambientador	1
Saca ganchos	3	Bolsas de basura x 12	1
Rollo impresora caja	2	Esponjas para lavar	1
Tóner impresora	1		

Fuente: Los autores

3.2 LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO

3.2.1 Macrolocalización.

La empresa estará localizada en la ciudad de Santiago de Cali, específicamente en la zona sur de la ciudad. El poder adquisitivo de la población de esta zona les permite adquirir ropa de marca nacional e importada. El desarrollo habitacional que ha sufrido la zona sur de la ciudad representa una oportunidad para la comercialización de prendas de vestir, pues los segmentos de mercado se han diversificado. Las expectativas que tienen los moradores de este sector es contar con nuevas opciones en cuanto a bienes y servicios que se brinden.

A continuación se presenta el mapa de macrolocalización del Centro Comercial Aquarela, donde se ubicará el proyecto.

Figura 4. Macrolocalización del almacén

Fuente: Los autores

3.2.2 Microlocalización.

Dentro de la microlocalización del proyecto se evaluarán los factores más importantes que determinan la ubicación más adecuada para clientes, empleados y proveedores.

- **Método de puntuación**

F1: Vías de acceso	35%
F2: Costo de arrendamiento	20%
F3: Accesibilidad de clientes	15%
F4: Costo de servicios públicos	15%
F5: Seguridad	15%

- **Calificación (Escala De 1 a 5)**

Condiciones excelentes	5
Condiciones buenas	4
Condiciones regulares	3
Condiciones deficientes	2
Condiciones nulas	0

Cuadro 14. Ponderación de la microlocalización

ALTERNATIVAS DE LOCALIZACIÓN	35% F1	20% F2	15% F3	15% F4	15% F5	TOTAL
Zona Norte	1,4	0,8	0,75	0,45	0,45	3,85
Zona Centro	1,05	0,6	0,3	0,45	0,3	2,70
Zona Sur	1,4	0,6	0,75	0,75	0,6	4,10

Fuente: Los autores

De acuerdo a la valoración anterior, se concluye que el sector más apto para la ubicación de la tienda es la zona sur. Dentro de los factores principales para su escogencia, se encuentran:

- **Cercanía al mercado objetivo**

El principal mercado objetivo del proyecto es la población femenina y masculina del sector sur de la ciudad, por lo tanto, es conveniente que la ubicación de la empresa sea en la zona sur de Cali, puesto que los consumidores se pueden transportar fácilmente hasta el establecimiento de la empresa.

- **Vías de acceso y transporte**

Debido al crecimiento poblacional que ha vivido el sector sur de la ciudad, se han implementado nuevas líneas de transporte público (Mío y busetas de servicio público). Las vías de acceso hacia el sur son: Avenida Pasoancho, Calle 14, Autopista Sur-Oriental.

- **Desarrollo del sector**

Se debe aprovechar la ventaja de la ubicación de esta zona dado que aquí se encuentra gran cantidad de proveedores, centros comerciales como Cosmocentro, Aventura Plaza, Jardín Plaza, productores, compradores, mano de obra, etc., y diversos proyectos habitacionales, todos concentrados en el mismo Sector.

Para los clientes queda en un sector central para cualquier zona sur, centro norte, además están ubicadas empresas como clínicas, hospitales, escuelas de baile, Institutos, gimnasios, etc.

- **Infraestructura y servicios básicos**

Uno de los resultados del estudio de mercado es la predilección de los consumidores por adquirir sus prendas de vestir dentro de centros comerciales. En la ciudad de Cali existen 12 centros comerciales ubicados en los diferentes sectores de la ciudad. Estos centros comerciales cuentan con los servicios necesarios para la comercialización de bienes y servicios, como: suministro de agua potable, luz eléctrica, servicios de telefonía e Internet, entre otros.

3.3 TAMAÑO DEL PROYECTO

De acuerdo a la información obtenida en el estudio de mercado, a los términos pactados con los proveedores, a la localización del proyecto y al financiamiento en el cual se va a incurrir para la ejecución del proyecto se determinó la cantidad de prendas de vestir que venderá la empresa mensualmente.

Cuadro 15. Programación mensual de ventas en unidades

PRODUCTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Jean Dama	55	57	55	55	63	60	55	55	57	55	66	68
Jean Caballero	73	77	73	73	84	80	73	73	77	73	88	91
Pantalón Dama	36	38	36	36	42	40	36	36	38	36	44	46
Pantalón Caballero	55	57	55	55	63	60	55	55	57	55	66	68
Camisera Dama	18	19	18	18	21	20	18	18	19	18	22	23
Camisa Caballero	55	57	55	55	63	60	55	55	57	55	66	68
Blusa Dama	36	38	36	36	42	40	36	36	38	36	44	46
Polo Caballero	36	38	36	36	42	40	36	36	38	36	44	46
TOTAL	**365**	**383**	**365**	**365**	**420**	**401**	**365**	**365**	**383**	**365**	**438**	**456**

Fuente: Los autores

4 ESTUDIO ORGANIZACIONAL Y LEGAL

Este capítulo permite definir la estructura organizacional con la que contará la comercializadora UNCOVER S.A.S. Se analizará la forma en la que se integran los procesos que se desarrollan dentro de la tienda, y los requerimientos establecidos en cuanto al talento humano, perfiles, funciones y responsabilidades.

Todo esto ayudará a la toma de decisiones y el ajuste de los procesos, que permitan la adecuada realización de las actividades, de tal modo que se deduzcan los costos de nómina y las respectivas proyecciones.

4.1 DESCRIPCIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO

4.1.1 Misión.

Se puede definir como Misión: “el propósito fundamental por el que fue establecida la organización, conjunto de compromisos que adopta la empresa en relación a los diferentes grupos de personas que en ella confluyen, beneficios que la empresa ofrecerá a la sociedad en general; sus clientes; los accionistas o propietarios (s); el personal de la empresa”.

Bajo esta premisa la misión de la comercializadora UNCOVER es:

Ser una empresa que busca posicionarse como la primera opción que tengan las personas en el momento de realizar sus compras de prendas de vestir, mediante la oferta de productos orientados a cubrir la necesidad de nuestros clientes con calidad y satisfacción total, además de brindarles un asesoramiento adecuado que realce su imagen con cada prenda que luzcan.

4.1.2 Visión.

Se refiere a lo que la empresa quiere crear, la imagen futura de la organización. La visión debe ser extraída de lo que sus representantes quieren valorar e incluir en su análisis muchas delas aspiraciones de los agentes que componen la organización tanto internos como externos.

Dado esto, la visión de la comercializadora UNCOVER es:

Ser para el 2019 una empresa líder comprometida en ofrecer a sus clientes la satisfacción total de sus necesidades, a través de la excelente calidad de los productos y un equipo de trabajo capacitado para brindar la orientación y asesoría necesaria para lucir de forma adecuada cada prenda de nuestra tienda.

4.1.3 Valores corporativos

- Honestidad: construir un futuro integral creyendo que la transparencia en todo lo que se hace es la mayor fortaleza ante la sociedad.
- Trabajo en equipo: mediante la unión de esfuerzos y talento para lograr objetivos comunes, manteniendo un alto grado comunicación, confianza y participación.
- Compromiso: el mayor compromiso es contribuir al progreso del sector, trabajando continuamente en el mejoramiento de procesos internos y externos.
- Constancia: trabajar con ánimo, dinamismo y perseverancia para permanecer vigentes en el mercado, orientados a ofrecer a los clientes siempre la mejor calidad.
- Gratitud: tener un alto sentido de agradecimiento, con quienes participan en el desarrollo y crecimiento de la empresa.

- Cumplimiento: ser una empresa caracterizada por buscar mecanismos de control que la llevan a cumplir con los compromisos adquiridos en el desarrollo de su actividad.

4.1.4 Principios organizacionales

- Comportamiento ético frente a todo tipo de negociación y acuerdo en los que la empresa este inmersa.
- Respeto por todas las personas que son parte de los grupos de interés de la empresa partiendo del capital humano de la compañía, clientes, proveedores, sociedad y estado.
- Vocación de servicio y atención al cliente.
- Transmitir confianza a los clientes, proveedores y empleados cumpliendo siempre todos los acuerdos o convenios que la empresa realice.
- Calidad en todos los procesos, partiendo desde las actividades operativas hasta la dirección de la empresa.

4.1.5 Filosofía de Trabajo.

El trabajo, constancia, orden y disciplina es el factor del éxito de nuestra empresa. Somos una empresa que nos esforzamos día a día para dar a nuestros clientes lo mejor de nosotros a fin de brindarle una excelente atención y así cumplir con todas sus necesidades, empleando todo nuestro potencial, conocimiento y calidad humana.

4.1.6 Matriz DOFA.

El análisis DOFA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita tomar decisiones acordes con los objetivos de la empresa.

Cuadro 16. Matriz DOFA

	ANÁLISIS DEL ENTORNO	
	OPORTUNIDADES	**AMENAZAS**
ANALISIS INTERNO	- Tendencia del mercado a aumentar el consumo de ropa casual. - Creación de nuevos canales de distribución. - Convenio con empresas dedicadas a la importación. - Penetrar un mercado con alto consumo. - Lograr expandir el mercado a otras regiones del país. - Planes del gobierno para ayudar a financiar este tipo de proyectos.	- Alto número de empresas comercializadoras de ropa importada. - Gran oferta de ropa importada a precios bajos. - La publicidad agresiva de la competencia. - Aumento de la importación de ropa traída de China. - La recesión económica que está atravesando la ciudad. - La ropa de contrabando que llega a la ciudad de buena marca y a un bajo precio.
FORTALEZAS - La empresa cuenta con diseños variados y de acuerdo a la tendencia de la moda. - Se cuenta con varios proveedores que	- Aprovechar la demanda de este tipo de prenda de vestir, para posicionar la marca en la región. - Lograr desarrollar el proceso de	- Posicionar la empresa en el mercado caleño. - Mantener precios competitivos. - Poner en marcha las estrategias de

son importadores directos. - El personal de la empresa conoce la labor comercial y las estrategias para vender el producto.	importación por medio propio. - Crear alianzas estratégicas con empresas de accesorios y calzado, con el fin de fortalecer el servicio dado al cliente.	marketing, con el fin de contrarrestar la competencia y así mejorar la posición de la empresa en el mercado.
DEBILIDADES - La ubicación del almacén en un centro comercial que se está dando a conocer. - Alta inversión inicial. - Empresa nueva en el mercado. - Escaso capital para importar las prendas directamente.	- Aprovechar la demanda de este tipo de productos, para posicionar la empresa en la región. - Lograr desarrollar el proceso de importación directamente para disminuir los costos. - Implementar una estrategia de eficiencia en costos, a través de la optimización de recursos.	- Realizar investigación de mercados para un mejor conocimiento de los clientes y la competencia, así como de las nuevas tendencias del mercado en cuanto a prendas de vestir. - Ofrecer productos de calidad. - Limitar el campo de acción de ventas a un nicho de clientes determinado, con el fin de fidelizarlos.

Fuente: Los autores

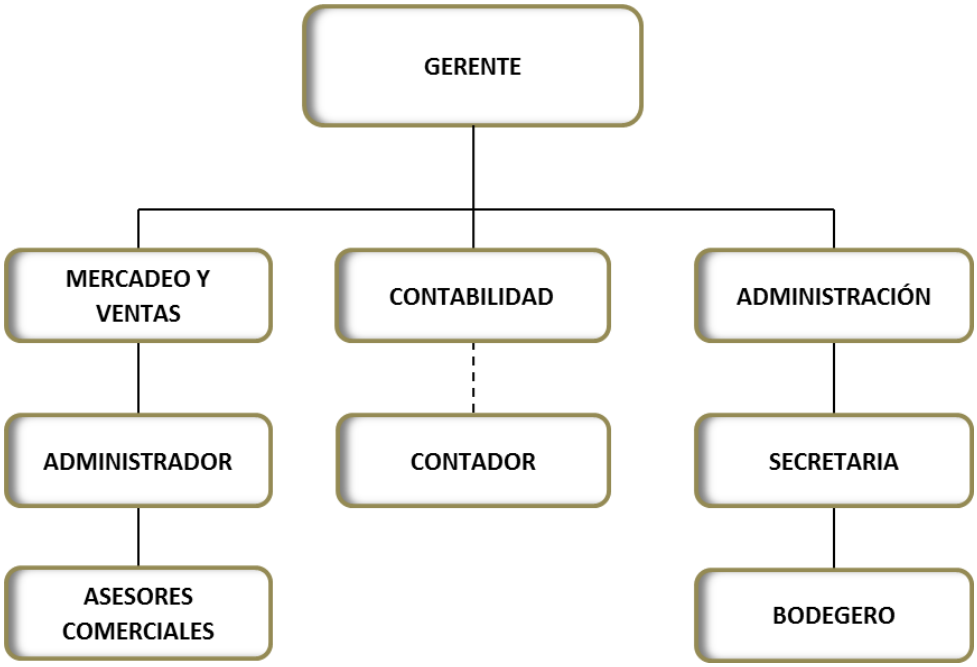
4.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La organización funcional se aplica particularmente en pequeñas, medianas y grandes, donde al frente de cada departamento está un jefe o encargado que tiene a su cargo una función determinada, y como superior de todos los jefes está el gerente que coordina las tareas de aquellos conforme a la concepción y propósitos de la empresa.

En la naturaleza de las actividades se realiza y organiza específicamente por departamentos o secciones, de acuerdo con los principios de la división de trabajo de las labores de la empresa y aprovechar la preparación y actitudes profesionales del personal donde pueden lograr el mayor rendimiento.

La estructura de la empresa será se observa en la figura 6.

Figura 5. Organigrama



Fuente: Los autores

4.2.1 Perfil de cargos.

A continuación se describen cada una de las funciones para los cargos con sus objetivos y requerimientos necesarios para cada tarea.

Nombre del cargo: Gerente

Objetivo: Se encargará de liderar las actividades de la empresa a través de las políticas establecidas que buscan el mejoramiento de la misma. Deberá velar por el bienestar de la organización y del personal a su cargo.

Educación: Profesional en administración de empresas o carreras afines.

Experiencia: Mínimo 2 años en cargos similares, con conocimiento del mercado.

Funciones: Planificar, coordinar, dirigir, controlar, evaluar y supervisar las actividades, procesos y procedimientos técnicos de administración del personal, presupuestos, contabilidad, mercadeo y logística. Deberá tomar las decisiones necesarias para el mejoramiento y la calidad del servicio y de los productos ofrecidos, encargándose de auditar los registros contables, y la satisfacción de los clientes medida a través de encuestas.

Competencias:

- Liderazgo y comunicación efectiva
- Responsabilidad
- Integridad
- Conocimiento del cargo
- Poder resolutivo, toma de decisiones
- Poder de negociación

Nombre del cargo: Administrador

Objetivo: Se encargara de manejar el almacén y el área de ventas en general. Deberá encontrar el equilibrio en esta área a través del presupuesto, la proyección y el control de las ventas.

Educación: Profesional o técnico en mercadeo y ventas.

Experiencia: Mínimo 1 año en cargo similar y con experiencia en el mercado y las ventas.

Funciones: Establecer políticas de mercadeo, publicidad, ventas y actividades que permitan el posicionamiento de la imagen de la empresa en el mercado. Deberá presentar reportes de sus metas alcanzadas a la gerencia, realizar auditorías u otros procesos que protejan y promuevan la actividad comercial del almacén.

Competencias:

- Liderazgo y comunicación efectiva
- Responsabilidad
- Poder de negociación
- Conocimientos del entorno y la segmentación

Nombre del cargo: Contador

Objetivo: Se encargará de toda la información contable, financiera y legal de la organización. A través del reporte de los estados financieros y la representación jurídica ante los entes públicos y gerenciales.

Educación: Profesional Contador Público.

Experiencia: Mínima de 2 años en cargo similar y con manejo amplio de los estatutos y normas.

Funciones: El contador está encargado de llevar la información financiera de la empresa, de la representación legal ante los entes encargados de realizar los respectivos reportes a la alta gerencia, donde se evidencie la estabilidad económica de la organización.

Competencias:

- Responsabilidad
- Puntualidad
- Ordenada
- Integridad

Nombre del cargo: Asesores comerciales

Objetivo: Ofrecerle la mejor experiencia de compra a los clientes, están encargados de velar por que su estancia dentro del almacén sea placentera y que se vayan satisfechos de la compra adquirida, deberán atender a los clientes, brindarles el acompañamiento y la asesoría de imagen que ofrece la empresa.

Educación: Estudiante universitario de diseño de modas o carreras afines.

Experiencia: Mínimo 1 año en cargos similares.

Funciones: Se encarga de vender y ofrecer las prendas, además de realizar el acompañamiento al cliente dentro de las instalaciones, es la cara de la empresa ante el cliente y por lo tanto de su buen desempeño se logra la satisfacción y la fidelidad del cliente hacia los productos de la empresa. Tiene también a su cargo la logística de la tienda, es decir, deberá encargarse de la ubicación de las prendas y de la imagen de la misma.

Competencias:

- Responsabilidad
- Puntualidad
- Cordialidad

- Efectividad
- Ordenada
- Cortesía
- Integra
- Con proyección
- Capacidad de manejar situaciones tensas

Nombre del cargo: Secretaria

Objetivo: Se encargara de manejar la papelería y los recaudos de dinero de la empresa, además de suministrar información a los directivos, clientes y proveedores.

Educación: Tecnólogo o técnico en secretariado.

Experiencia: Mínimo 1 año con experiencia en el cargo.

Funciones: Tendrá como función coordinar y verificar las funciones de los asesores comerciales, recibirá los pagos de los clientes y se encargará de los pagos a proveedores y funcionarios, tendrá a su cargo la realización de informes respectivos a los arqueos de caja, inventario, cartera, etc.

Competencias:

- Liderazgo
- Integridad
- Responsabilidad
- Orden
- Agilidad
- Cortesía
- Efectividad

Nombre del cargo: Bodeguero

Objetivo: Manejar el área de la bodega registrando las entradas y salidas de la mercancía.

Educación: Bachiller

Experiencia: Mínimo 1 año con experiencia en manejo de bodega y kardex.

Funciones: Esta encargado de la bodega de la empresa verificando, controlando y registrando la entrada y salida de mercancía, deberá mantener los productos organizados y clasificados, y se encargara también del mantenimiento de la bodega evacuando aquellos materiales inservibles tales como cajas, bolsas, ganchos que ya no sean útiles.

Competencias:

- Responsabilidad
- Integridad
- Orden
- Agilidad

4.3 MODELO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

El reclutamiento utilizado será externo. El proceso implica una o más de las siguientes técnicas de reclutamiento:

- Contacto con universidades, centros de capacitación u otros centros de estudio.
- Anuncios en periódicos, revistas, páginas de internet especializadas en reclutamiento de personal.
- Avisos en páginas de internet especializadas en el reclutamiento de personas.

El reclutamiento externo ofrece las siguientes ventajas:

- El ingreso de nuevos elementos a la empresa ocasiona siempre una importación de ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la empresa y, casi siempre una revisión de la manera de cómo se conducen los asuntos de la empresa. Permite mantenerse actualizada con respecto al ambiente externo y a la par de lo que ocurre en otras empresas.

- Aprovecha las inversiones en preparación y en desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos. Muchas empresas prefieren reclutar externamente y pagar salarios más elevados, para evitar gastos adicionales de entrenamiento y desarrollo y obtener resultados de desempeño a corto plazo.

4.4 PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL

Los cargos diseñados dentro de la empresa requieren ciertas capacidades y conocimientos, es necesario que los aspirantes a trabajar en la empresa cuenten y cumplan con algunos parámetros ya establecidos dentro del puesto de trabajo para que la organización funcione adecuadamente y se tenga la certeza de que el individuo escogido es el idóneo para desempeñar las funciones que se le confieran.

Se hace necesario aplicar algunos métodos ya conocidos al momento de seleccionar el personal, como pruebas psicométricas que permitirán evaluar características específicas del postulante al cargo; características como el nivel de inteligencia, la aptitud y fluidez verbal, aptitud matemática, aptitud espacial, memoria asociativa, percepción y lógica, intereses o valores personales.

- **Pruebas psicométricas**

✓ Test de Inteligencia: el rasgo más destacado de cualquier definición de inteligencia es que implica la capacidad general de aprender y resolver

problemas. El hecho de que las pruebas de inteligencia persigan la medición más bien de la capacidad que del saber, significa que una calificación alta no garantiza la posesión de las habilidades específicas que se requieren para la ejecución satisfactoria del trabajo.

- ✓ Test de Aptitudes: se evalúan las capacidades o aptitudes necesarias para la realización de tareas concretas. Pueden presentarse de forma individual para medir una aptitud concreta, o de forma agrupada para medir aptitudes relacionadas con el puesto. Los test de aptitudes que se aplican son los de aptitud verbal (capacidad para comprender conceptos expresados a través de palabras), aptitud numérica (capacidad para comprender relaciones numéricas y razonar con material cuantitativo), razonamiento mecánico, relaciones espaciales, etc.
- ✓ Test de Personalidad: se pretende valuar el carácter y temperamento existentes en la persona, resultantes de procesos biológicos, psicológicos y sociales. Se relacionan con las actitudes, que a diferencia de las aptitudes, son rasgos existentes en la persona de más difícil variación o modificación.

- **Pruebas psicotécnicas**

Estas pruebas son diseñadas para evaluar habilidades concretas que se requieren en un puesto de trabajo. Según la manera en que se apliquen las pruebas, pueden ser orales, escritas o de realización, en las cuales se pide la ejecución práctica del trabajo. En cuanto al área de conocimientos, las pruebas pueden ser generales cuando tienen que ver con nociones de cultura o conocimiento generales, y especificas cuando indagan conocimientos técnicos directamente relacionados con el cargo en referencia. En cuanto a la manera como se elaboran, pueden ser tradicionales, como disertaciones; objetivas, mediante el uso de pruebas y mixtas.

- **Entrevista de selección**

Se llevará a cabo una conversación formal y objetiva entre el administrador y/o gerente y el candidato, mediante la cual se evalúa la idoneidad que tenga el

solicitante para el cargo específico. Lograr elegir buenos colaboradores es el primer paso para alcanzar los objetivos de la organización.

- **Examen médico**

Es conveniente que el proceso de selección incluya un examen médico del solicitante, por las siguientes razones: evitar el ingreso de personal que padece una enfermedad infectocontagiosa, prevención de accidentes y constantes quebrantos de salud que llevarán a ausentarse con frecuencia.

4.5 PROCESO DE CONTRATACIÓN

La empresa llevará a cabo la contratación de su personal conforme a las normas establecidas por la ley, garantizando los deberes y derechos de sus empleados y de la empresa. La contratación de los empleados se realizará después de que el aspirante haya superado todas las pruebas a satisfacción, y se esté seguro de que este individuo es el indicado para el cargo que ocupará y que podrá cumplir con todas sus funciones de una manera eficiente y responsable.

- **Según forma**

Contrato escrito de trabajo: para este tipo de contrato, se requiere un documento donde se especifique toda la relación laboral entre empleador y trabajador siendo puntuales en la labor a desarrollar, duración, remuneración y demás requisitos que pueden consultarse en el artículo 39 del Código Sustantivo de Trabajo.

- **Según duración**

Contrato de trabajo a término indefinido: la característica principal de este contrato es que no tiene fecha de terminación. Las partes pueden darlo por terminado

cuando lo decidan ya sea de manera unilateral, o por falta grave al reglamento o normas internas de la Empresa, que amerite su cancelación. Para la terminación del contrato, de común acuerdo, se recomienda pasar a la otra parte, el preaviso al igual que en los demás tipos de contrato.

4.5.1 Inducción.

En toda organización se requiere que el empleado se integre a la misma, es decir, que todos los elementos que conforman la empresa funcionen como si fuera un solo individuo buscando un objetivo o meta, por lo que se hace necesario brindar una inducción a cada nuevo empleado que se sume a las filas de acción de la empresa. El fin de la inducción es concientizar y familiarizar al empleado con la filosofía de la empresa para que éste se identifique con ella y se una de manera integral, en busca de un fin común.

La inducción que se realizará en la empresa se hará a través de un charla directa con el empleado, además de brindarle material audiovisual que contenga la misión, visión, valores, objetivos y filosofía de la empresa, lo que hará más ágil y fácil este proceso. Al mismo tiempo se atenderán las dudas y opiniones que pueda tener el empleado en el proceso. La inducción no durará más de un día y se hará por parte del administrador de la empresa.

4.6 PROCESO DE CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO DEL PERSONAL

La capacitación se refiere a los métodos que se usan para proporcionar a las personas dentro de la empresa las habilidades que necesitan para realizar su trabajo, ésta abarca desde pequeños cursos sobre terminología hasta cursos que le permitan al trabajador, entender el funcionamiento de la empresa, ya sea teórico o a base de prácticas, o mejor aún, combinando los dos.

Se realizarán capacitaciones constantes apoyados en la Caja de Compensación de la empresa y en algunos seminarios externos, con el fin de estar actualizados en los temas de mayor interés.

4.6.1 Programa de incentivos

Con el fin de mantener un buen cumplimiento en las metas de la empresa, ésta brindará comisiones al área comercial y bonificaciones al área administrativa y comercial. Las comisiones serán mensuales por cumplimiento del presupuesto de ventas y las bonificaciones serán anuales y se otorgarán si se ha cumplido con la proyección anual.

4.7 ASPECTOS LEGALES

El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo ha asumido importantes retos relacionados con la aplicación de la Ley 1014 de 2006 de Fomento a la Cultura del Emprendimiento, la cual lo compromete como actor responsable de la política pública en la materia. La creación de empresas en Colombia debe seguir una serie de trámites con entidades gubernamentales, para el debido funcionamiento legal de la misma.

La política de emprendimiento en Colombia tiene cinco objetivos estratégicos:

- Facilitar la iniciación formal de la actividad empresarial.
- Promover el acceso a financiación para emprendedores y empresas de reciente creación.
- Promover la articulación interinstitucional para el fomento del emprendimiento en Colombia.

- Fomentar la industria de soporte “no financiero”, que provee acompañamiento a los emprendedores desde la conceptualización de una iniciativa empresarial hasta su puesta en marcha.
- Promover emprendimientos que incorporaran ciencia, la tecnología y la innovación.

Por su parte, la Constitución Política Colombiana, en el Título XII del Régimen Económico y de la Hacienda Pública, artículo 333, establece la libertad económica y considera la empresa como la base para el desarrollo. Específicamente, el artículo indica:

> *La actividad económica y la iniciativa privada son libres, dentro de los límites del bien común. Para su ejercicio, nadie podrá exigir permisos previos ni requisitos, sin autorización de la ley. [...]. La empresa, como base del desarrollo, tiene una función social que implica obligaciones. [...]. El Estado, por mandato de la ley, impedirá que se obstruya o se restrinja la libertad económica y evitará o controlará cualquier abuso que personas o empresas hagan de su posición dominante en el mercado nacional. [...]*

Asimismo, en el artículo 58, la Constitución Política hace referencia a los derechos de propiedad, consagrando la propiedad privada como derecho de los colombianos, sujeto al interés público o social, y dándole importancia a las formas de propiedad asociativa y solidaria. El artículo establece:

> *Se garantiza la propiedad privada y los demás derechos adquiridos con arreglo a las leyes civiles, los cuales no pueden ser desconocidos ni vulnerados por leyes posteriores. Cuando de la aplicación de una ley por motivo de utilidad pública o interés social resultaren en conflicto los derechos de los particulares con la necesidad por ella reconocida, el interés privado deberá dar paso al interés público o social. [...] El Estado*

protegerá y promoverá las formas asociativas y solidarias de propiedad [...]

Además, la ley marco en la que se suscribe la política estatal para la promoción de la creación de empresas en Colombia, es la Ley 590 del 10 de julio de 2000, conocida como Ley MIPYME.

Fue creada principalmente con el objeto de “Inducir el establecimiento de mejores condiciones del entorno institucional para la creación y operación de micro, pequeñas y medianas empresas”, como un reconocimiento al papel fundamental de las instituciones en el desarrollo empresarial. Las micro, pequeñas y medianas empresas son definidas de acuerdo con el número de personas empleadas y sus activos totales.

La ley establece la inclusión de las políticas y programas de promoción de mipymes en el Plan Nacional de Desarrollo de cada gobierno. El Plan Nacional de Desarrollo 2003-2006 fue el primero que cumplió con esta obligación. Al respecto se resalta la estrategia de promoción a las mipymes con los objetivos: eliminación de las restricciones de acceso al financiamiento a menores costos, y diseño y desarrollo de instrumentos de apoyo integral. Este plan da prioridad al apoyo financiero en cabeza de Fondo Colombiano de Modernización y Desarrollo Tecnológico de las mipymes (fomipyme).

El acceso a los mercados financieros también es tratado por la Ley mipyme, mediante el artículo 6 de la Ley 35 de 1993, en el cual se fijan las normas para regular la actividad financiera, bursátil y aseguradora. En dicho artículo se faculta al gobierno nacional para determinar temporalmente la cuantía de recursos que el sistema financiero debe prestar o invertir en los diferentes sectores o actividades económicas. El espíritu de la ley es eliminar los obstáculos que impidan a las mipymes acceder al mercado financiero institucional. También se autorizan a los Fondos de Pensiones para adquirir Títulos de Emisión Colectiva emitidos por grupos organizados de mipymes.

La ley trata explícitamente la creación de empresas y autoriza al Fondo Nacional de Garantías (FNG) a destinar los recursos que el artículo 51 de la Ley 550 de 1999, o ley de Intervención Económica y Reactivación Empresarial, debe destinar a las pequeñas y medianas empresas. También obliga a los municipios y departamentos a establecer regímenes impositivos especiales con el fin de estimular la creación y fortalecimiento de las mipymes, y la reducción de aportes parafiscales por la creación de estas.

Asimismo, la creación de empresas en Colombia debe seguir una serie de trámites con entidades gubernamentales, para el debido funcionamiento legal de la misma. Sin embargo, mediante el Decreto 4463 del 15 de diciembre de 2006, se le da vía libre a la constitución de nuevas microempresas, solamente con la tramitación de un documento privado, debidamente autenticado e inscrito ante las Cámaras de Comercio del país. Adicionalmente, independiente del tipo de sociedad de que se trate, la empresa no tendrá que incurrir en gastos notariales diferentes al valor de la autenticación del documento.
Los pasos para crear una empresa en la ciudad de Cali son los siguientes:

1. Verificar el nombre o razón social
2. Consultar la marca
3. Consultar la actividad económica
4. Elaborar la Minuta de constitución con el siguiente contenido básico.
5. Registrar la Minuta de constitución ante Notaría
6. Inscribirse ante la Cámara de Comercio
7. Registrar los libros de comercio
8. Registrarse ante la DIAN

Asimismo, se apoyará en la Ley 1429 de 2010, que tiene como objeto la formalización y la generación de empleo, con el fin de generar incentivos a la formalización en las etapas iniciales de la creación de empresas; de tal manera que aumenten los beneficios y disminuyan los costos de formalizarse.

4.7.1 Modelo de Sociedad.

El Código de Comercio (Decreto 410 de 1971) y diversas normas legales expedidas posteriormente, han regulado de manera expresa lo referente con las sociedades comerciales, la forma de constituirlas, su estructura y funcionamiento en Colombia.

Indudablemente dicha regulación, es la base del ordenamiento societario, pilar indiscutible del mundo empresarial, pues son los empresarios quienes se han valido de la mejor manera posible de la normatividad vigente, para con base en ella fomentar la constitución de empresas, en aras de fomentar el desarrollo empresarial.

Una de las innovaciones que procura facilitar la creación de empresas, es la Ley

1258 del 5 de diciembre de 2008, por medio de la cual se crea la denominada Sociedad por Acciones Simplificada – en sus siglas SAS –.

Esta sociedad es una persona jurídica cuya naturaleza será siempre de carácter comercial, independientemente de las actividades que se encuentren previstas en su objeto social. Puede ser constituida por una o varias personas, bien sean naturales o jurídicas, mediante contrato o acto unilateral que conste en documento privado, debidamente inscrito en el registro mercantil de la Cámara de Comercio correspondiente (Artículo 1º y 5º de la Ley 1258 de 2008).

Su constitución puede hacerse por documento privado o por escritura pública. En este documento debe expresarse una relación clara y completa de las actividades principales a las cuales se dedicará la compañía, salvo que en el mismo se indique que ella podrá realizar toda clase de actividad comercial o civil, licita.

4.7.2 Obligaciones laborales.

La empresa, en cumplimiento a la ley, pagará todas las prestaciones legales a sus empleados:

a) Riesgos Profesionales (ARL): cada empresa se encuentra clasificada en un nivel de riesgo según su actividad económica y las labores desempeñadas por los trabajadores.

b) Horas extras: este pago pues ser quincenal o mensual, y el porcentaje varía dependiendo de la jornada. Para una jornada diurna, el recargo que debe pagarse al trabajador es del 25% sobre el valor ordinario de la hora. Para jornada nocturna, será del 75%. Los empleados que tienen un salario integral no tienen derecho a esta acreencia.

c) Prima de servicios: pagadera semestralmente y corresponde a 30 días de salario por año.

d) Cesantías: correspondientes a 30 días de salario por año que deben ser consignadas en el fondo escogido por el trabajador, anualmente, antes del 14 de febrero de cada año.

e) Intereses de cesantías: corresponden al 12% del valor de las cesantías y se cancelan el primer mes del año.

f) Vacaciones: estas pueden programarse con la empresa según el cronograma interno establecido, y deben ser de 15 días hábiles de descanso, remunerados.

4.7.3 Obligaciones tributarias.

La Ley 1607 de 2012 implementó la reforma tributaria colombiana en materia de modificación y creación de impuestos (Impuesto sobre la renta, a la equidad e

impuesto al consumo), cambio en las tarifas del IVA, reglas específicas anti-abuso y ajustes al régimen de precios de transferencia.

La nueva reforma tributaria aplica para todos los modelos societarios de hecho que existen en Colombia, teniendo en cuenta las excepciones que el Estado haya designado para algunos de estos.

Asimismo, a través del Decreto 862 de 2013, se reglamenta parcialmente la Ley 1607 de 2012, la cual creó a partir del 1° de enero de 2013, el impuesto sobre la renta para la Equidad – CREE, el cual se consagra como el aporte con el que contribuyen las sociedades y personas jurídicas y asimiladas contribuyentes declarantes del impuesto sobre la renta, nacionales y extranjeras, en beneficio de los trabajadores, la generación de empleo y la inversión social.

Asimismo, esta ley dispone que a partir del momento en que el Gobierno Nacional implemente el mecanismo de retención en la fuente del impuesto sobre la renta para la equidad –CREE, estarán exoneradas del pago de los aportes parafiscales a favor del Servicio Nacional del Aprendizaje (SENA) y del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF), las sociedades y personas jurídicas y asimiladas contribuyentes declarantes del impuesto sobre la renta y complementarios y sujetos pasivos del impuesto sobre la renta para la equidad – CREE, y las personas naturales empleadoras correspondientes a los trabajadores que devenguen, individualmente considerados, menos de diez (10) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Adicionalmente, a partir del 1° de enero de 2014, la Ley 1607 de 2012 exonera del pago de las cotizaciones al Sistema General de Seguridad Social en Salud a las sociedades y personas jurídicas y asimiladas contribuyentes declarantes del impuesto sobre la renta y complementarios y sujetos pasivos del impuesto sobre la renta para la equidad – CREE, y a las personas naturales empleadoras, por sus trabajadores que devenguen, individualmente considerados, menos de diez (10) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

5 ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO

5.1 INVERSIONES

La inversión total es la suma de los siguientes rubros: activos fijos, otros activos y capital de trabajo; los cuales se deberán tener para iniciar la actividad económica del proyecto.

Los activos fijos y otros activos son aquellos destinados a las líneas de producción y montaje de la empresa. El capital de trabajo es necesario para suplir la diferencia existente entre el momento en que comienza a causarse los gastos iniciales de funcionamiento de la empresa hasta el momento que comienza a percibirse el ingreso por ventas.

En el cuadro 17 se refleja la inversión necesaria para iniciar la empresa. El capital de trabajo requerido es de $20.964.241, el cual es necesario para el inicio de la

actividad del negocio, cubriendo los gastos de un mes en cuanto a administración, nómina y un mes de inventario inicial de productos.

Se establece que el capital de trabajo y la inversión total se financiarán en un 40% bajo préstamo financiero y el 60% restante será aporte de los socios.

Cuadro 17. Inversión inicial en pesos

ACTIVOS FIJOS	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
MUEBLES Y ENSERES			
Módulo para Caja	1	700.000	700.000
Escritorio Gerencia	1	410.000	410.000
Escritorio Secretaria	1	290.000	290.000
Escritorio	2	220.000	440.000
Silla Gerencia	1	189.000	189.000
Silla Secretarial	3	95.000	285.000
Silla Cajero	1	166.000	166.000
Puff Sala de espera	4	55.000	220.000
Módulos Vestier	2	180.000	360.000
Equipo de sonido	1	569.000	569.000
Kit de antenas antihurto + tags	1	2.180.000	2.180.000
Mueble exhibidor madera	1	390.000	390.000
Exhibidor de ropa	8	290.000	2.320.000
TOTAL MUEBLES Y ENSERES			**8.519.000**
EQUIPOS DE CÓMPUTO Y COMUNICACIÓN			
Computador	1	980.000	980.000
Computador portátil	1	1.450.000	1.450.000
Computador registradora	1	870.000	870.000
Equipo para registrar, lector, Caja monedero e impresora	1	560.000	560.000
Impresora Láser Multifuncional	1	399.000	399.000
TOTAL EQUIPOS DE CÓMPUTO Y COMUNICACIÓN			**4.259.000**
TOTAL ACTIVOS FIJOS			**12.778.000**

ACTIVOS DIFERIDOS	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
GASTOS DE CONSTITUCIÓN			
Cámara de Comercio (Registro Mercantil)	1	181.750	181.750
Registro Industria y Comercio	1	299.600	299.600
Bomberos	1	220.000	220.000
Certificado uso del suelo	1	9.000	9.000
Higiene y sanidad	1	480.000	480.000
TOTAL GASTOS CONSTITUCIÓN			**1.190.350**
ADECUACIONES			
Mano de obra pintura	1	250.000	250.000
Mano de obra instalación	1	300.000	300.000
Mano de obra cableado	1	150.000	150.000
Cable dúplex calibre	20	1.000	20.000
Tubo PVC de ½	10	2.500	25.000
Cuñete de pintura Algreco tipo 2	2	150.000	300.000
TOTAL ADECUACIONES			**1.045.000**
ACTIVOS NO DEPRECIABLES			
Maniquí	3	110.000	330.000
Pistola Etiqueteadora	1	39.000	39.000
Ganchos	1000	200	200.000
Espejos	4	35.000	140.000
Cosedora	3	6.800	20.400
Papelera	4	12.000	48.000
Perforadora	3	7.510	22.530
Posters	2	200.000	400.000
Extintor Tipo A	1	90.000	90.000
Teléfono Panasonic	4	60.000	240.000
Silla auxiliar	2	99.000	198.000
TOTAL ACTIVOS NO DEPRECIABLES			**1.727.930**
ACTIVOS INTANGIBLES			
Diseño de Página Web	1	1.850.000	1.850.000
Software contable	1	300.000	300.000
Licencia y Software Office (Paquete X 3 Licencias)	1	1.500.000	1.500.000
TOTAL ACTIVOS INTANGIBLES			**3.650.000**
PUBLICIDAD PREOPERATIVA			
Flyers Publicitarios en propalcote Full Color	500	105	52.500
Camisetas estampadas	20	16.000	320.000
Tarjetas personalizadas	1.000	175	175.000
TOTAL PUBLICIDAD PREOPERATIVA			**547.500**
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS			**8.160.780**

CAPITAL DE TRABAJO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Gastos de Administración	1	2.185.045	2.185.045
Gastos de Ventas	1	123.612	123.612
Nómina	1	7.167.578	7.167.578
Inventario Inicial	1	11.488.007	11.488.007
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO			**20.964.241**

5.1.1 Activos diferidos.

Dentro de los activos diferidos, se encuentran los gastos de constitución, los cuales se calculan de la siguiente manera:

- **Cámara de Comercio (Registro Mercantil)**

El valor del Registro Mercantil se liquida de la siguiente manera:

REGISTRO MERCANTIL	
Límite inferior	7.500.000
Límite superior	10.500.000
Promedio	9.000.000
% aplicar	1,9%
Valor a pagar	171.000
+ Estampillas y Formulario	10.750
TOTAL	**181.750**

- **Registro Industria y Comercio**

La tarifa para liquidar este registro es de 0,7% sobre el valor de la inversión. Para la empresa correspondería a $290.500.

- **Uso del suelo**

Este certificado se solicita en la oficina de Planeación Municipal y el formulario tiene un costo de $9.000. Es el único valor que se debe cancelar por este concepto.

- **Higiene y sanidad**

La Alcaldía de Cali exige que todo negocio debe tener certificado de sanidad, por lo que se debe fumigar el establecimiento. Esto tiene un costo de $120.000, cotizado en el establecimiento *Sanidad Ambiental S.A.S.*

- **Bomberos**

Se debe solicitar la visita del Cuerpo de Bomberos, quienes realizarán una verificación de la empresa e informarán el tipo de extintores que se debe tener, de acuerdo al tipo de elementos inflamantes que maneje. El certificado tiene un costo de $180.000.

5.2 DEPRECIACIÓN

La depreciación es el mecanismo mediante el cual la empresa reconoce el desgaste que sufren los activos fijos. Cuando el activo es utilizado para generar ingresos, este desgaste debe incorporarse al gasto. Este valor se convierte en una provisión o reserva que al final permite remplazar el activo sin afectar la liquidez y el capital de trabajo de la empresa. El método de depreciación utilizado es el de la línea recta y consiste en dividir el valor del activo entre la vida útil del mismo.

Cuadro 18. Depreciación en pesos

ITEM	AÑOS	DEPRECIACIÓN MENSUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Muebles y enseres	10	70.992	851.900	851.900	851.900	851.900	851.900
Equipos de cómputo y comunicación	5	70.983	851.800	851.800	851.800	851.800	851.800
TOTAL		**141.975**	**1.703.700**	**1.703.700**	**1.703.700**	**1.703.700**	**1.703.700**

Fuente: Los autores

5.3 BALANCE INICIAL

El balance inicial comprende el análisis de los activos de una empresa y la proporción en que intervienen los acreedores y los accionistas o dueños de tal

propiedad, expresados en términos monetarios. Por lo tanto, es un estado que muestra la situación financiera inicial de la empresa.

5.3.1 Balance inicial sin financiación en pesos.

Este balance registra los activos, pasivos y patrimonio con que se inicia la empresa. Además, refleja la situación financiera inicial de la empresa con inversión 100% de los socios.

Cuadro 19. Balance inicial sin financiación en pesos

ACTIVOS	
ACTIVOS CORRIENTES	
Caja Bancos	20.964.241
C X C	0
Inventarios	0
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	**20.964.241**
ACTIVOS NO CORRIENTES	
ACTIVOS FIJOS	
Muebles y Enseres	8.519.000
Equipos de cómputo y comunicación	4.259.000
(-) Depreciación Acumulada	
TOTAL ACTIVOS FIJOS	**12.778.000**
ACTIVOS DIFERIDOS	
Diferidos	7.751.680
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	**7.751.680**
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	**20.529.680**
TOTAL ACTIVOS	**41.493.921**
PASIVOS	
PASIVOS CORRIENTES	
C X P	0
Cesantías X Pagar	0
Intereses a las Cesantías X Pagar	0
Impuesto de Renta X Pagar	0
CREE X Pagar	0
IVA X Pagar	0
ICA X Pagar	0
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	**0**
PASIVOS NO CORRIENTES	
Obligaciones Financieras	0
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	**0**
TOTAL PASIVOS	**0**
PATRIMONIO	
Capital Social	41.493.921
Utilidad del Ejercicio Acumulada	0
Reserva Legal Acumulada	0
TOTAL PATRIMONIO	**41.493.921**
PASIVOS + PATRIMONIO	**41.493.921**

Fuente: Los autores

5.3.2 Balance inicial con financiación en pesos.

Este balance refleja la situación financiera inicial de la empresa, teniendo en cuenta el crédito que se realizará para financiar el proyecto, el cual corresponde al 40% de la inversión.

Cuadro 20. Balance inicial con financiación en pesos

ACTIVOS	
ACTIVOS CORRIENTES	
Caja Bancos	20.964.241
C X C	0
Inventarios	0
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	**20.964.241**
ACTIVOS NO CORRIENTES	
ACTIVOS FIJOS	
Muebles y Enseres	8.519.000
Equipos de cómputo y comunicación	4.259.000
(-) Depreciación Acumulada	
TOTAL ACTIVOS FIJOS	**12.778.000**
ACTIVOS DIFERIDOS	
Diferidos	7.751.680
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	**7.751.680**
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	**20.529.680**
TOTAL ACTIVOS	**41.493.921**
PASIVOS	
PASIVOS CORRIENTES	
C X P	0
Cesantías X Pagar	0
Intereses a las Cesantías X Pagar	0
Impuesto de Renta X Pagar	0
CREE X Pagar	0
IVA X Pagar	0
ICA X Pagar	0
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	**0**
PASIVOS NO CORRIENTES	
Obligaciones Financieras	16.597.568
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	**16.597.568**
TOTAL PASIVO	**16.597.568**
PATRIMONIO	
Capital Social	24.896.353
Utilidad del Ejercicio Acumulada	0
Reserva Legal Acumulada	0
TOTAL PATRIMONIO	**24.896.353**
PASIVOS + PATRIMONIO	**41.493.921**

Fuente: Los autores

5.4 AMORTIZACIÓN

La financiación del proyecto se realizará a través de una línea de crédito para microempresarios de Bancolombia a una Tasa efectiva anual del 29,69% y un plazo de 60 meses. En el cuadro 21 se muestran las condiciones y la amortización del préstamo.

Cuadro 21. Amortización en pesos

VALOR PRÉSTAMO	16.597.568
TASA EFECTIVA ANUAL (EA)	29,69%
TASA NOMINAL MENSUAL	26,28%
TASA MENSUAL	2,19%
MESES AÑO	12
No. DE CUOTAS	60

No. CUOTA	CUOTA	INTERÉS	AMORTIZACIÓN	SALDO
0				16.597.568
1	499.707	363.505	136.202	16.461.367
2	499.707	360.522	139.185	16.322.182
3	499.707	357.474	142.233	16.179.949
4	499.707	354.359	145.348	16.034.600
5	499.707	351.176	148.532	15.886.069
6	499.707	347.923	151.785	15.734.284
7	499.707	344.598	155.109	15.579.175
8	499.707	341.201	158.506	15.420.670
9	499.707	337.730	161.977	15.258.692
10	499.707	334.182	165.525	15.093.168
11	499.707	330.557	169.150	14.924.018
12	499.707	326.853	172.855	14.751.163
13	499.707	323.067	176.640	14.574.523
14	499.707	319.198	180.509	14.394.014
15	499.707	315.245	184.462	14.209.552
16	499.707	311.205	188.502	14.021.050
17	499.707	307.077	192.631	13.828.419
18	499.707	302.858	196.849	13.631.570
19	499.707	298.547	201.161	13.430.409
20	499.707	294.141	205.566	13.224.843
21	499.707	289.639	210.068	13.014.775
22	499.707	285.038	214.669	12.800.105
23	499.707	280.337	219.371	12.580.735
24	499.707	275.532	224.175	12.356.560
25	499.707	270.622	229.085	12.127.475
26	499.707	265.605	234.102	11.893.373
27	499.707	260.478	239.229	11.654.144
28	499.707	255.239	244.468	11.409.676
29	499.707	249.885	249.823	11.159.853
30	499.707	244.413	255.294	10.904.559
31	499.707	238.822	260.885	10.643.674
32	499.707	233.108	266.599	10.377.075
33	499.707	227.270	272.438	10.104.638
34	499.707	221.303	278.404	9.826.233
35	499.707	215.205	284.502	9.541.732
36	499.707	208.975	290.733	9.250.999

Cuadro 21. (Continuación)

No. CUOTA	CUOTA	INTERÉS	AMORTIZACIÓN	SALDO
37	499.707	202.607	297.100	8.953.899
38	499.707	196.100	303.607	8.650.292
39	499.707	189.451	310.256	8.340.036
40	499.707	182.656	317.051	8.022.985
41	499.707	175.712	323.995	7.698.990
42	499.707	168.616	331.091	7.367.899
43	499.707	161.365	338.342	7.029.557
44	499.707	153.955	345.752	6.683.805
45	499.707	146.383	353.324	6.330.481
46	499.707	138.645	361.063	5.969.418
47	499.707	130.737	368.970	5.600.448
48	499.707	122.656	377.051	5.223.397
49	499.707	114.398	385.309	4.838.088
50	499.707	105.960	393.748	4.444.340
51	499.707	97.336	402.371	4.041.969
52	499.707	88.524	411.184	3.630.786
53	499.707	79.518	420.189	3.210.597
54	499.707	70.316	429.392	2.781.205
55	499.707	60.912	438.796	2.342.409
56	499.707	51.301	448.406	1.894.004
57	499.707	41.481	458.226	1.435.777
58	499.707	31.445	468.262	967.515
59	499.707	21.190	478.518	488.998
60	499.707	10.710	488.998	0
		13.384.863	**16.597.568**	

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INTERESES	4.150.081	3.601.883	2.890.925	1.968.884	773.089
AMORTIZACIÓN	1.846.405	2.394.603	3.105.561	4.027.602	5.223.397

Fuente: Los autores

5.5 PARÁMETROS BÁSICOS

5.5.1 Parámetros Económicos.

Aquí se muestran los indicadores que se deben tener en cuenta para realizar las proyecciones económicas de la empresa. Para este caso, se tomó como

referencia para el primer año, la inflación del 2013 y las proyecciones de los cinco años restantes (Grupo Bancolombia, 2014); este indicador se tendrá en cuenta para el incremento de precios y de costos.

Además, para el incremento en unidades se tomará el crecimiento del PIB debido a que el sector no registra estadísticas. La tarifa del IVA es del 16% y la del ICA es del 7,7 por mil.

Cuadro 22. Parámetros Económicos

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Inflación (IPC)	3,01%	3,06%	3,14%	3,10%	3,06%
% Incremento en precios	3,01%	3,06%	3,14%	3,10%	3,06%
% Incremento en costos	3,01%	3,06%	3,14%	3,10%	3,06%
% Incremento en unidades	4,73%	4,58%	4,44%	4,66%	4,70%
ICA (Tarifa X Mil)	0,0077	0,0077	0,0077	0,0077	0,0077
IVA	16,00%	16,00%	16,00%	16,00%	16,00%
CREE	9,00%	9,00%	9,00%	8,00%	8,00%
Impuesto de Renta	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%
Reserva Legal	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%

Fuente: Los autores

5.5.2 Parámetros Laborales.

Se describen los porcentajes de ley aplicados a las prestaciones sociales de acuerdo a la última reforma de salud, pensiones y tributaria. Para calcular el salario mínimo se toma como referencia el del 2013 incrementado con el IPC para los demás años, igualmente para el auxilio de transporte.

Asimismo, se indicarán los salarios que tendrán los empleados y la cantidad de personas por cada cargo (ver cuadro 23).

Cuadro 23. Parámetros laborales

	AÑO 1
SMMLV	607.244
Auxilio de transporte	72.622
Cesantías	8,33%
Intereses a las cesantías	1,00%
Primas	8,33%
Vacaciones	4,17%
Pensiones	12,00%
Salud	0,00%
ARL	0,5226%
Caja de Compensación	4,00%
ICBF	0,00%
SENA	0,00%

Fuente: Los autores

Cuadro 24. Parámetros de salarios

CARGO	CANTIDAD	SALARIO	TOTAL
Gerente	1	1.500.000	1.500.000
Secretaria	1	650.000	650.000
Bodeguero	1	607.244	607.244
Administrador	1	900.000	900.000
Asesor Comercial	2	607.244	1.214.488

Fuente: Los autores

5.5.3 Parámetros recaudo y pagos.

El recaudo será 100% de contado, debido a que es un producto que las personas compran en efectivo o en algunas ocasiones a través de tarjetas de crédito o cheques. Debido a que los proveedores son importadores, los pagos deberán ser de contado, puesto que las importaciones son pagadas inmediatamente.

Cuadro 25. Recaudos y pagos

	RECAUDOS	PAGOS
Contado	100,00%	100,00%
Crédito	0,00%	0,00%
Plazo (Días)	0	0

Fuente: Los autores

5.5.4 Parámetros gastos de administración.

Son todos los gastos administrativos que asume la empresa para su funcionamiento, ajustada a pesos del año 1. La participación en el gasto del rubro de arrendamiento, servicios públicos y servicio telefónico es del 40%. El plan de celular de la Gerencia será asumido como gasto en un 100%.

Cuadro 26. Parámetros gastos de administración

	PARTICIPACIÓN GASTOS	VALOR TOTAL	VALOR GASTO
Arrendamiento	40%	2.300.000	920.000
Plan Celular Gerencia	100%	79.900	79.900
Servicios Públicos	40%	265.000	106.000
Servicio Telefónico + Internet	40%	129.900	51.960

Fuente: Los autores

5.5.5 Parámetros de costos.

El costo debe asumir un porcentaje de los gastos de la empresa. Por esta razón, en el cuadro 27 se muestra la participación del arrendamiento, los servicios públicos y el servicio telefónico en el costo de los productos.

Cuadro 27. Parámetros de costos indirectos

	PARTICIPACIÓN COSTOS	VALOR TOTAL	VALOR GASTO
Arrendamiento	60%	2.300.000	1.380.000
Servicios Públicos	60%	79.900	47.940
Servicio Telefónico + Internet	60%	265.000	159.000

Fuente: Los autores

5.6 GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS

Los gastos de administración y ventas son los ocasionados en el desarrollo de la actividad principal de la empresa. Para este caso, se toma como base los parámetros (administración y venta) del primer mes, puesto que estos serán la base para determinar el presupuesto del año 1 hasta el año 5 (ver cuadro 28, página 118).

5.7 NÓMINA

Se proyecta la nómina administrativa a cinco años (ver cuadro 29, página 119). En las respectivas proyecciones se tienen en cuenta las prestaciones de ley, y se especifican los datos correspondientes al Flujo de caja y al Estado de resultados. Para el caso de esta empresa hay nómina administrativa y de ventas

Cuadro 28. Gastos de administración y ventas en pesos

GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Arrendamiento	920.000	920.000	920.000	920.000	920.000	920.000	920.000	920.000	920.000	920.000	920.000	920.000	11.040.000	11.377.824	11.735.088	12.098.875	12.469.101
Plan Celular Gerencia	79.900	79.900	79.900	79.900	79.900	79.900	79.900	79.900	79.900	79.900	79.900	79.900	958.800	988.139	1.019.167	1.050.761	1.082.914
Servicios Públicos	106.000	106.000	106.000	106.000	106.000	106.000	106.000	106.000	106.000	106.000	106.000	106.000	1.272.000	1.310.923	1.352.086	1.394.001	1.436.657
Servicio Telefónico + Internet	51.960	51.960	51.960	51.960	51.960	51.960	51.960	51.960	51.960	51.960	51.960	51.960	623.520	642.600	662.777	683.323	704.233
INSUMOS DE PAPELERÍA																	
Caja de ganchos para cosedora	4.017			4.017			4.017			4.017			16.070	16.561	17.081	17.611	18.150
Cajas de clic pequeño	742		742		742		742		742		742		4.450	4.586	4.730	4.877	5.026
Carpetas celuguías	11.125		11.125		11.125		11.125		11.125		11.125		66.750	68.793	70.953	73.153	75.391
Carpetas colgantes	12.516		12.516		12.516		12.516		12.516		12.516		75.094	77.392	79.822	82.297	84.815
Cinta transparente pequeña	2.060		2.060		2.060		2.060		2.060		2.060		12.361	12.739	13.139	13.547	13.961
Cinta industrial ancha	11.949	11.949	11.949	11.949	11.949	11.949	11.949	11.949	11.949	11.949	11.949	11.949	143.390	147.778	152.418	157.143	161.951
Ganchos para legajar metálicos	1.751		1.751		1.751		1.751		1.751		1.751		10.507	10.829	11.169	11.515	11.867
Regla mediana	824												824	849	876	903	931
Resaltadores	3.090		3.090		3.090		3.090		3.090		3.090		18.542	19.109	19.709	20.320	20.942
Resmas tamaño carta	7.108		7.108		7.108		7.108		7.108		7.108		42.646	43.951	45.331	46.736	48.167
Saca ganchos	6.181												6.181	6.370	6.570	6.773	6.981
Rollo impresora caja	28.843				28.843				28.843				86.528	89.176	91.976	94.828	97.729
Tóner impresora	46.355																
IMPLEMENTOS DE ASEO Y CAFETERIA																	
Dulceabrigo	9.271					9.271					9.271		27.813	28.664	29.564	30.480	31.413
Escoba	8.241							8.241					16.482	16.986	17.519	18.062	18.615
Recogedor	5.151				5.151				5.151				15.452	15.924	16.424	16.933	17.452
Trapeador	9.271		9.271		9.271		9.271		9.271		9.271		55.625	57.328	59.128	60.961	62.826
Jabón liquido	5.047		5.047		5.047		5.047		5.047		5.047		30.285	31.212	32.192	33.190	34.205
Límpido	4.635		4.635		4.635		4.635		4.635		4.635		27.813	28.664	29.564	30.480	31.413
Guantes	3.914	3.914	3.914	3.914	3.914	3.914	3.914	3.914	3.914	3.914	3.914	3.914	46.973	48.410	49.930	51.478	53.053
Jabón en polvo	5.769		5.769		5.769		5.769		5.769		5.769		34.611	35.670	36.791	37.931	39.092
Papel higiénico (por 4 unidades)	5.975	5.975	5.975	5.975	5.975	5.975	5.975	5.975	5.975	5.975	5.975	5.975	71.695	73.889	76.209	78.571	80.976
Ambientador	5.357												5.357	5.520	5.694	5.870	6.050
Bolsas de basura (por 12 unidades)	3.090	3.090	3.090	3.090	3.090	3.090	3.090	3.090	3.090	3.090	3.090	3.090	37.084	38.218	39.418	40.640	41.884
Esponjas para lavar	824						824						1.648	1.699	1.752	1.806	1.862
HONORARIOS																	
Contador	721.070	721.070	721.070	721.070	721.070	721.070	721.070	721.070	721.070	721.070	721.070	721.070	8.652.840	8.917.617	9.197.630	9.482.757	9.772.929
Aseo General	103.010	103.010	103.010	103.010	103.010	103.010	103.010	103.010	103.010	103.010	103.010	103.010	1.236.120	1.273.945	1.313.947	1.354.680	1.396.133
TOTAL GASTOS ADMINISTRACI	**2.185.045**	**2.006.868**	**2.069.983**	**2.010.886**	**2.103.976**	**2.016.139**	**2.074.824**	**2.015.109**	**2.103.976**	**2.010.886**	**2.079.254**	**2.006.868**	**24.637.460**	**25.391.366**	**26.188.655**	**27.000.503**	**27.826.718**

GASTOS DE VENTAS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Mantenimiento Página Web	123.612	123.612	123.612	123.612	123.612	123.612	123.612	123.612	123.612	123.612	123.612	123.612	1.483.344	1.528.734	1.576.737	1.625.615	1.675.359
Flyers promocionales			46.355		46.355	46.355			46.355		46.355	46.355	278.127	286.638	295.638	304.803	314.130
Aporte Evento Centro Comercial			257.525		257.525	257.525			257.525			257.525	1.287.625	1.327.026	1.368.695	1.411.124	1.454.305
Comisión Centro Comercial		374.250	392.963	374.250	374.250	430.388	411.675	374.250	374.250	392.963	374.250	449.100	4.322.590	5.163.103	5.561.664	6.001.284	6.475.615
TOTAL GASTOS VENTAS	**123.612**	**497.862**	**820.454**	**497.862**	**801.742**	**857.879**	**535.287**	**497.862**	**801.742**	**516.575**	**544.217**	**876.592**	**7.371.686**	**8.305.501**	**8.802.734**	**9.342.827**	**9.919.409**

Fuente: Los autores

Cuadro 29. Nómina de administración en pesos

CARGO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gerente	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	18.000.000	18.550.800	19.133.295	19.726.427	20.330.056
Secretaria	650.000	650.000	650.000	650.000	650.000	650.000	650.000	650.000	650.000	650.000	650.000	650.000	7.800.000	8.038.680	8.291.095	8.548.118	8.809.691
Bodeguero	607.244	607.244	607.244	607.244	607.244	607.244	607.244	607.244	607.244	607.244	607.244	607.244	7.286.927	7.509.907	7.745.718	7.985.836	8.230.202
TOTAL	**2.757.244**	**2.757.244**	**2.757.244**	**2.757.244**	**2.757.244**	**2.757.244**	**2.757.244**	**2.757.244**	**2.757.244**	**2.757.244**	**2.757.244**	**2.757.244**	**33.086.927**	**34.099.387**	**35.170.108**	**36.260.381**	**37.369.949**

DATOS QUE VAN AL ESTADO DE RESULTADOS

No. Personas Auxilio Transporte	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2					
SALARIOS	2.757.244	2.757.244	2.757.244	2.757.244	2.757.244	2.757.244	2.757.244	2.757.244	2.757.244	2.757.244	2.757.244	2.757.244	33.086.927	34.099.387	35.170.108	36.260.381	37.369.949
Auxilio de transporte	145.244	145.244	145.244	145.244	145.244	145.244	145.244	145.244	145.244	145.244	145.244	145.244	1.742.929	1.796.263	1.852.665	1.910.098	1.968.547
Cesantías	241.874	241.874	241.874	241.874	241.874	241.874	241.874	241.874	241.874	241.874	241.874	241.874	2.902.488	2.991.304	3.085.231	3.180.873	3.278.208
Intereses a las cesantías	29.025	29.025	29.025	29.025	29.025	29.025	29.025	29.025	29.025	29.025	29.025	29.025	348.299	358.957	370.228	381.705	393.385
Primas	241.777	241.777	241.777	241.777	241.777	241.777	241.777	241.777	241.777	241.777	241.777	241.777	2.901.327	2.990.108	3.083.997	3.179.601	3.276.897
Vacaciones	114.977	114.977	114.977	114.977	114.977	114.977	114.977	114.977	114.977	114.977	114.977	114.977	1.379.725	1.421.944	1.466.594	1.512.058	1.558.327
Pensiones	330.869	330.869	330.869	330.869	330.869	330.869	330.869	330.869	330.869	330.869	330.869	330.869	3.970.431	4.091.926	4.220.413	4.351.246	4.484.394
Salud	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ARL	14.409	14.409	14.409	14.409	14.409	14.409	14.409	14.409	14.409	14.409	14.409	14.409	172.912	178.203	183.799	189.497	195.295
Caja de Compensación	110.290	110.290	110.290	110.290	110.290	110.290	110.290	110.290	110.290	110.290	110.290	110.290	1.323.477	1.363.975	1.406.804	1.450.415	1.494.798
ICBF	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SENA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	**3.985.710**	**3.985.710**	**3.985.710**	**3.985.710**	**3.985.710**	**3.985.710**	**3.985.710**	**3.985.710**	**3.985.710**	**3.985.710**	**3.985.710**	**3.985.710**	**47.828.516**	**49.292.068**	**50.839.839**	**52.415.874**	**54.019.800**

DATOS QUE VAN AL FLUJO DE CAJA

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
SALARIOS	2.757.244	2.757.244	2.757.244	2.757.244	2.757.244	2.757.244	2.757.244	2.757.244	2.757.244	2.757.244	2.757.244	2.757.244	33.086.927	34.099.387	35.170.108	36.260.381	37.369.949
Auxilio de transporte	145.244	145.244	145.244	145.244	145.244	145.244	145.244	145.244	145.244	145.244	145.244	145.244	1.742.929	1.796.263	1.852.665	1.910.098	1.968.547
Cesantías													0	2.902.488	2.991.304	3.085.231	3.180.873
Intereses a las cesantías													0	348.299	358.957	370.228	381.705
Primas						1.450.664						1.450.664	2.901.327	2.990.108	3.083.997	3.179.601	3.276.897
Vacaciones						689.862						689.862	1.379.725	1.421.944	1.466.594	1.512.058	1.558.327
Pensiones	330.869	330.869	330.869	330.869	330.869	330.869	330.869	330.869	330.869	330.869	330.869	330.869	3.970.431	4.091.926	4.220.413	4.351.246	4.484.394
Salud	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ARL	14.409	14.409	14.409	14.409	14.409	14.409	14.409	14.409	14.409	14.409	14.409	14.409	172.912	178.203	183.799	189.497	195.295
Caja de Compensación	110.290	110.290	110.290	110.290	110.290	110.290	110.290	110.290	110.290	110.290	110.290	110.290	1.323.477	1.363.975	1.406.804	1.450.415	1.494.798
ICBF	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SENA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	**3.358.056**	**3.358.056**	**3.358.056**	**3.358.056**	**3.358.056**	**5.498.582**	**3.358.056**	**3.358.056**	**3.358.056**	**3.358.056**	**3.358.056**	**5.498.582**	**44.577.729**	**49.192.594**	**50.734.641**	**52.308.755**	**53.910.785**

Fuente: Los autores

5.8 COSTOS MENSUALES EN PESOS

Dentro del costo final de un producto interviene la mano de obra, los costos indirectos de fabricación y el costo como tal del producto. En el cuadro 30 se muestra desglosado cada uno de estos valores que componen el costo final de cada producto que comercializará la empresa.

Cuadro 30. Costo de los productos

PRODUCTO	COSTO	MANO DE OBRA	CIF	COSTO TOTAL
Jean Dama	30.000	8.173	4.076	42.250
Jean Caballero	38.000	8.173	4.076	50.250
Pantalón Dama	25.000	8.173	4.076	37.250
Pantalón Caballero	27.000	8.173	4.076	39.250
Camisera Dama	20.000	8.173	4.076	32.250
Camisa Caballero	25.000	8.173	4.076	37.250
Blusa Dama	19.000	8.173	4.076	31.250
Polo Caballero	21.000	8.173	4.076	33.250

Fuente: Los autores

La mano de obra que interviene directamente en el costo está representada por el Administrador del almacén y los asesores comerciales. En el cuadro 31 se muestra la nómina correspondiente a estos cargos, la cual no se toma como un gasto para la empresa sino que se hace parte del costo.

Además, en el cuadro 32 se muestran los costos totales para los cinco años evaluados en el proyecto.

Cuadro 31. Nómina de ventas

CARGO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Administrador	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	10.800.000	11.130.480	11.479.977	11.835.856	12.198.034
Asesor Comercial	1.214.488	1.214.488	1.214.488	1.214.488	1.214.488	1.214.488	1.214.488	1.214.488	1.214.488	1.214.488	1.214.488	1.214.488	14.573.855	15.019.815	15.491.437	15.971.671	16.460.405
TOTAL	**2.114.488**	**2.114.488**	**2.114.488**	**2.114.488**	**2.114.488**	**2.114.488**	**2.114.488**	**2.114.488**	**2.114.488**	**2.114.488**	**2.114.488**	**2.114.488**	**25.373.855**	**26.150.295**	**26.971.414**	**27.807.528**	**28.658.438**

DATOS QUE VAN AL ESTADO DE RESULTADOS

No. Personas Auxilio Transporte	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3					
SALARIOS	2.114.488	2.114.488	2.114.488	2.114.488	2.114.488	2.114.488	2.114.488	2.114.488	2.114.488	2.114.488	2.114.488	2.114.488	25.373.855	26.150.295	26.971.414	27.807.528	28.658.438
Auxilio de transporte	217.866	217.866	217.866	217.866	217.866	217.866	217.866	217.866	217.866	217.866	217.866	217.866	2.614.394	2.694.394	2.778.998	2.865.147	2.952.821
Cesantías	194.363	194.363	194.363	194.363	194.363	194.363	194.363	194.363	194.363	194.363	194.363	194.363	2.332.354	2.403.724	2.479.201	2.556.056	2.634.272
Intereses a las cesantías	23.324	23.324	23.324	23.324	23.324	23.324	23.324	23.324	23.324	23.324	23.324	23.324	279.882	288.447	297.504	306.727	316.113
Primas	194.285	194.285	194.285	194.285	194.285	194.285	194.285	194.285	194.285	194.285	194.285	194.285	2.331.421	2.402.763	2.478.209	2.555.034	2.633.218
Vacaciones	88.174	88.174	88.174	88.174	88.174	88.174	88.174	88.174	88.174	88.174	88.174	88.174	1.058.090	1.090.467	1.124.708	1.159.574	1.195.057
Pensiones	253.739	253.739	253.739	253.739	253.739	253.739	253.739	253.739	253.739	253.739	253.739	253.739	3.044.863	3.138.035	3.236.570	3.336.903	3.439.013
Salud	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ARL	11.050	11.050	11.050	11.050	11.050	11.050	11.050	11.050	11.050	11.050	11.050	11.050	132.604	136.661	140.953	145.322	149.769
Caja de Compensación	84.580	84.580	84.580	84.580	84.580	84.580	84.580	84.580	84.580	84.580	84.580	84.580	1.014.954	1.046.012	1.078.857	1.112.301	1.146.338
ICBF	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SENA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	**3.181.868**	**3.181.868**	**3.181.868**	**3.181.868**	**3.181.868**	**3.181.868**	**3.181.868**	**3.181.868**	**3.181.868**	**3.181.868**	**3.181.868**	**3.181.868**	**38.182.417**	**39.350.798**	**40.586.414**	**41.844.592**	**43.125.037**

Fuente: Los autores

Cuadro 32. Costos totales en pesos

COSTOS UNITARIOS																	
PRODUCTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Jean Dama	42.250	42.250	42.250	42.250	42.250	42.250	42.250	42.250	42.250	42.250	42.250	42.250	42.250	43.542	44.910	46.302	47.719
Jean Caballero	50.250	50.250	50.250	50.250	50.250	50.250	50.250	50.250	50.250	50.250	50.250	50.250	50.250	51.787	53.413	55.069	56.754
Pantalón Dama	37.250	37.250	37.250	37.250	37.250	37.250	37.250	37.250	37.250	37.250	37.250	37.250	37.250	38.389	39.595	40.822	42.071
Pantalón Caballero	39.250	39.250	39.250	39.250	39.250	39.250	39.250	39.250	39.250	39.250	39.250	39.250	39.250	40.451	41.721	43.014	44.330
Camisera Dama	32.250	32.250	32.250	32.250	32.250	32.250	32.250	32.250	32.250	32.250	32.250	32.250	32.250	33.236	34.280	35.343	36.424
Camisa Caballero	37.250	37.250	37.250	37.250	37.250	37.250	37.250	37.250	37.250	37.250	37.250	37.250	37.250	38.389	39.595	40.822	42.071
Blusa Dama	31.250	31.250	31.250	31.250	31.250	31.250	31.250	31.250	31.250	31.250	31.250	31.250	31.250	32.206	33.217	34.247	35.295
Polo Caballero	33.250	33.250	33.250	33.250	33.250	33.250	33.250	33.250	33.250	33.250	33.250	33.250	33.250	34.267	35.343	36.439	37.554

COSTOS TOTALES																	
PRODUCTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Jean Dama	2.312.991	2.428.640	2.312.991	2.312.991	2.659.939	2.544.290	2.312.991	2.312.991	2.428.640	2.312.991	2.775.589	2.891.238	29.606.279	31.909.691	34.372.933	37.089.928	40.021.449
Jean Caballero	3.667.944	3.851.341	3.667.944	3.667.944	4.218.135	4.034.738	3.667.944	3.667.944	3.851.341	3.667.944	4.401.532	4.584.929	46.949.678	50.602.432	54.508.645	58.817.259	63.466.069
Pantalón Dama	1.359.507	1.427.483	1.359.507	1.359.507	1.563.433	1.495.458	1.359.507	1.359.507	1.427.483	1.359.507	1.631.409	1.699.384	17.401.694	18.755.572	20.203.392	21.800.361	23.523.423
Pantalón Caballero	2.148.753	2.256.190	2.148.753	2.148.753	2.471.066	2.363.628	2.148.753	2.148.753	2.256.190	2.148.753	2.578.503	2.685.941	27.504.036	29.643.891	31.932.226	34.456.296	37.179.660
Camisera Dama	588.511	617.936	588.511	588.511	676.787	647.362	588.511	588.511	617.936	588.511	706.213	735.638	7.532.935	8.119.008	8.745.748	9.437.052	10.182.940
Camisa Caballero	2.039.261	2.141.224	2.039.261	2.039.261	2.345.150	2.243.187	2.039.261	2.039.261	2.141.224	2.039.261	2.447.113	2.549.076	26.102.541	28.133.358	30.305.089	32.700.542	35.285.134
Blusa Dama	1.140.524	1.197.550	1.140.524	1.140.524	1.311.602	1.254.576	1.140.524	1.140.524	1.197.550	1.140.524	1.368.629	1.425.655	14.598.704	15.734.505	16.949.117	18.288.853	19.734.371
Polo Caballero	1.213.518	1.274.194	1.213.518	1.213.518	1.395.546	1.334.870	1.213.518	1.213.518	1.274.194	1.213.518	1.456.222	1.516.898	15.533.034	16.741.527	18.033.875	19.459.356	20.997.388
TOTAL	**14.471.008**	**15.194.558**	**14.471.008**	**14.471.008**	**16.641.659**	**15.918.109**	**14.471.008**	**14.471.008**	**15.194.558**	**14.471.008**	**17.365.210**	**18.088.760**	**185.228.902**	**199.639.984**	**215.051.025**	**232.049.648**	**250.390.434**

Fuente: Los autores

5.9 ESTADOS FINANCIEROS

Reflejan los gastos operacionales, financieros e impositivos, y los ingresos netos generados por las ventas. Los estados financieros son aquellos que determinan si la empresa ha obtenido utilidades o pérdidas en un periodo determinado.

5.9.1 Estado de Resultados sin financiación en pesos.

Este estado financiero permite, para cada uno de los años de la vida útil del proyecto, relacionar los distintos ingresos y gastos en que incurrirá la empresa como resultado de su gestión productiva, con el objeto de calcular la utilidad o pérdida neta (después de impuesto y reparto de utilidades) generadas por el proyecto.

En el cuadro 33 se puede observar que los resultados previstos son satisfactorios a partir del segundo año, cuando los ingresos comienzan a estar por encima de los egresos. Poco a poco, la empresa empieza a estabilizar sus ingresos, logrando obtener una utilidad para el quinto año de $17.386.649, después de impuestos.

5.9.2 Estado de Resultados con financiación en pesos.

En el primer año, teniendo en cuenta los gastos financieros del préstamo y los gastos de arranque, la empresa presenta una utilidad negativa. Aunque los gastos de administración, la nómina y el pago de impuestos son rubros representativos, los ingresos obtenidos a partir del segundo año logran sostener la empresa,

permitiendo que se presenten utilidades para los socios o una reinversión dentro de la misma empresa (ver cuadro 34).

Cuadro 33. Estado de resultados sin financiación en pesos

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS																	
Ventas	21.706.512	22.791.838	21.706.512	21.706.512	24.962.489	23.877.163	21.706.512	21.706.512	22.791.838	21.706.512	26.047.814	27.133.140	277.843.353	299.459.977	322.576.538	348.074.471	375.585.651
Costos	14.471.008	15.194.558	14.471.008	14.471.008	16.641.659	15.918.109	14.471.008	14.471.008	15.194.558	14.471.008	17.365.210	18.088.760	185.228.902	199.639.984	215.051.025	232.049.648	250.390.434
UTILIDAD BRUTA	**7.235.504**	**7.597.279**	**7.235.504**	**7.235.504**	**8.320.830**	**7.959.054**	**7.235.504**	**7.235.504**	**7.597.279**	**7.235.504**	**8.682.605**	**9.044.380**	**92.614.451**	**99.819.992**	**107.525.513**	**116.024.824**	**125.195.217**
EGRESOS																	
Nómina	3.985.710	3.985.710	3.985.710	3.985.710	3.985.710	3.985.710	3.985.710	3.985.710	3.985.710	3.985.710	3.985.710	3.985.710	47.828.516	49.292.068	50.839.839	52.415.874	54.019.800
Gastos de Administración	2.185.045	2.006.868	2.069.983	2.010.886	2.103.976	2.016.139	2.074.824	2.015.109	2.103.976	2.010.886	2.079.254	2.006.868	24.683.814	25.391.366	26.188.655	27.000.503	27.826.718
Gastos de Ventas	123.612	497.862	820.454	497.862	801.742	857.879	535.287	497.862	801.742	516.575	544.217	876.592	7.371.686	8.305.501	8.802.734	9.342.827	9.919.409
Depreciación	141.975	141.975	141.975	141.975	141.975	141.975	141.975	141.975	141.975	141.975	141.975	141.975	1.703.700	1.703.700	1.703.700	1.703.700	1.703.700
Diferidos	645.973	645.973	645.973	645.973	645.973	645.973	645.973	645.973	645.973	645.973	645.973	645.973	7.751.680	0	0	0	0
ICA	167.140	175.497	167.140	167.140	192.211	183.854	167.140	167.140	175.497	167.140	200.568	208.925	2.139.394	2.305.842	2.483.839	2.680.173	2.892.010
TOTAL EGRESOS	**7.249.455**	**7.453.886**	**7.831.235**	**7.449.546**	**7.871.587**	**7.831.531**	**7.550.909**	**7.453.770**	**7.854.873**	**7.468.259**	**7.597.696**	**7.866.043**	**91.478.790**	**86.998.477**	**90.018.767**	**93.143.078**	**96.361.637**
UTILIDAD OPERACIONAL	**(13.951)**	**143.393**	**(595.731)**	**(214.042)**	**449.243**	**127.524**	**(315.405)**	**(218.266)**	**(257.594)**	**(232.755)**	**1.084.908**	**1.178.337**	**1.135.661**	**12.821.515**	**17.506.745**	**22.881.746**	**28.833.580**
OTROS INGRESOS Y EGRESOS																	
Gastos Financieros Préstamo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL OTROS INGRESOS Y EGRESOS	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS	**(13.951)**	**143.393**	**(595.731)**	**(214.042)**	**449.243**	**127.524**	**(315.405)**	**(218.266)**	**(257.594)**	**(232.755)**	**1.084.908**	**1.178.337**	**1.135.661**	**12.821.515**	**17.506.745**	**22.881.746**	**28.833.580**
Impuesto de Renta	0	35.848	0	0	112.311	31.881	0	0	0	0	271.227	294.584	745.851	3.205.379	4.376.686	5.720.437	7.208.395
CREE	0	12.905	0	0	40.432	11.477	0	0	0	0	97.642	106.050	268.506	1.153.936	1.575.607	1.830.540	2.306.686
UTILIDAD NETA	**(13.951)**	**94.640**	**(595.731)**	**(214.042)**	**296.500**	**84.166**	**(315.405)**	**(218.266)**	**(257.594)**	**(232.755)**	**716.040**	**777.702**	**121.304**	**8.462.200**	**11.554.452**	**15.330.770**	**19.318.499**
Reserva Legal	0	9.464	0	0	29.650	8.417	0	0	0	0	71.604	77.770	196.905	846.220	1.155.445	1.533.077	1.931.850
UTILIDAD DEL EJERCICIO	**(13.951)**	**85.176**	**(595.731)**	**(214.042)**	**266.850**	**75.749**	**(315.405)**	**(218.266)**	**(257.594)**	**(232.755)**	**644.436**	**699.932**	**(75.601)**	**7.615.980**	**10.399.007**	**13.797.693**	**17.386.649**
Utilidad Acumulada													(75.601)	7.540.379	17.939.385	31.737.078	49.123.727
Reserva Legal Acumulada													196.905	1.043.125	2.198.570	3.731.647	5.663.497

Cuadro 34. Estado de resultados con financiación en pesos

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS																	
Ventas	21.706.512	22.791.838	21.706.512	21.706.512	24.962.489	23.877.163	21.706.512	21.706.512	22.791.838	21.706.512	26.047.814	27.133.140	277.843.353	299.459.977	322.576.538	348.074.471	375.585.651
Costos	14.471.008	15.194.558	14.471.008	14.471.008	16.641.659	15.918.109	14.471.008	14.471.008	15.194.558	14.471.008	17.365.210	18.088.760	185.228.902	199.639.984	215.051.025	232.049.648	250.390.434
UTILIDAD BRUTA	**7.235.504**	**7.597.279**	**7.235.504**	**7.235.504**	**8.320.830**	**7.959.054**	**7.235.504**	**7.235.504**	**7.597.279**	**7.235.504**	**8.682.605**	**9.044.380**	**92.614.451**	**99.819.992**	**107.525.513**	**116.024.824**	**125.195.217**
EGRESOS																	
Nómina	3.985.710	3.985.710	3.985.710	3.985.710	3.985.710	3.985.710	3.985.710	3.985.710	3.985.710	3.985.710	3.985.710	3.985.710	47.828.516	49.292.068	50.839.839	52.415.874	54.019.800
Gastos de Administración	2.185.045	2.006.868	2.069.983	2.010.886	2.103.976	2.016.139	2.074.824	2.015.109	2.103.976	2.010.886	2.079.254	2.006.868	24.683.814	25.391.366	26.188.655	27.000.503	27.826.718
Gastos de Ventas	123.612	497.862	820.454	497.862	801.742	857.879	535.287	497.862	801.742	516.575	544.217	876.592	7.371.686	8.305.501	8.802.734	9.342.827	9.919.409
Depreciación	141.975	141.975	141.975	141.975	141.975	141.975	141.975	141.975	141.975	141.975	141.975	141.975	1.703.700	1.703.700	1.703.700	1.703.700	1.703.700
Diferidos	645.973	645.973	645.973	645.973	645.973	645.973	645.973	645.973	645.973	645.973	645.973	645.973	7.751.680	0	0	0	0
ICA	167.140	175.497	167.140	167.140	192.211	183.854	167.140	167.140	175.497	167.140	200.568	208.925	2.139.394	2.305.842	2.483.839	2.680.173	2.892.010
TOTAL EGRESOS	**7.249.455**	**7.453.886**	**7.831.235**	**7.449.546**	**7.871.587**	**7.831.531**	**7.550.909**	**7.453.770**	**7.854.873**	**7.468.259**	**7.597.696**	**7.866.043**	**91.478.790**	**86.998.477**	**90.018.767**	**93.143.078**	**96.361.637**
UTILIDAD OPERACIONAL	**(13.951)**	**143.393**	**(595.731)**	**(214.042)**	**449.243**	**127.524**	**(315.405)**	**(218.266)**	**(257.594)**	**(232.755)**	**1.084.908**	**1.178.337**	**1.135.661**	**12.821.515**	**17.506.745**	**22.881.746**	**28.833.580**
OTROS INGRESOS Y EGRESOS																	
Gastos Financieros Préstamo	363.505	360.522	357.474	354.359	351.176	347.923	344.598	341.201	337.730	334.182	330.557	326.853	4.150.081	3.601.883	2.890.925	1.968.884	773.089
TOTAL OTROS INGRESOS Y EGRESOS	**363.505**	**360.522**	**357.474**	**354.359**	**351.176**	**347.923**	**344.598**	**341.201**	**337.730**	**334.182**	**330.557**	**326.853**	**4.150.081**	**3.601.883**	**2.890.925**	**1.968.884**	**773.089**
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS	**(377.456)**	**(217.129)**	**(953.205)**	**(568.401)**	**98.067**	**(220.399)**	**(660.004)**	**(559.467)**	**(595.324)**	**(566.937)**	**754.351**	**851.484**	**(3.014.420)**	**9.219.632**	**14.615.820**	**20.912.862**	**28.060.491**
Impuesto de Renta	0	0	0	0	24.517	0	0	0	0	0	188.588	212.871	425.976	2.304.908	3.653.955	5.228.215	7.015.123
CREE	0	0	0	0	8.826	0	0	0	0	0	67.892	76.634	153.351	829.767	1.315.424	1.673.029	2.244.839
UTILIDAD NETA	**(377.456)**	**(217.129)**	**(953.205)**	**(568.401)**	**64.724**	**(220.399)**	**(660.004)**	**(559.467)**	**(595.324)**	**(566.937)**	**497.872**	**561.979**	**(3.593.746)**	**6.084.957**	**9.646.441**	**14.011.617**	**18.800.529**
Reserva Legal	0	0	0	0	6.472	0	0	0	0	0	49.787	56.198	112.458	608.496	964.644	1.401.162	1.880.053
UTILIDAD DEL EJERCICIO	**(377.456)**	**(217.129)**	**(953.205)**	**(568.401)**	**58.252**	**(220.399)**	**(660.004)**	**(559.467)**	**(595.324)**	**(566.937)**	**448.085**	**505.781**	**(3.706.204)**	**5.476.461**	**8.681.797**	**12.610.456**	**16.920.476**
Utilidad Acumulada													(3.706.204)	1.770.257	10.452.054	23.062.510	39.982.986
Reserva Legal Acumulada													112.458	720.953	1.685.597	3.086.759	4.966.812

5.9.3 Flujo de caja sin financiación en pesos.

Representa las entradas y salidas de efectivo en un periodo determinado. Este se realiza para conocer la cantidad de efectivo que requiere el negocio para operar; de igual forma, sirve para tomar decisiones y poder controlar eficientemente la empresa y obtener mejores resultados.

En este caso, se observa que debido al comportamiento de los ingresos y egresos en efectivo del Flujo de Caja proyectado, es posible obtener saldos anuales positivos y crecientes durante la ejecución del proyecto, partiendo de un valor de caja operacional de $21.190.785 en el año 1, $13.890.949 para el año 2, buscando estabilizarse para los siguientes años finalizando el año 5 en $23.796.243 (ver cuadro 35 en la página 126).
Lo anterior, significa que el proyecto tiene capacidad para cubrir todas las necesidades operativas de efectivo; igualmente, se podrán realizar las reinversiones en activos necesarias para el desarrollo del proyecto.

✓ **Análisis de resultados de VPN, TIR y B/C sin financiación**

Con este análisis se puede observar que al traer los valores del flujo de caja neto al presente, el Valor Presente Neto arroja $26.983.064, lo que significa que se recupera la inversión inicial. Asimismo, la Tasa interna de Retorno es del 34,05% muy por encima de la tasa mínima de rentabilidad o costo de oportunidad que es del 11,08%. El análisis Beneficio/Costo da que por cada peso invertido en el proyecto retornará $0,65 de ganancia, lo que afirma que el proyecto es viable sin financiación.

5.9.4 Flujo de caja con financiación en pesos.

Desde el año 1 la empresa obtiene resultados positivos, a pesar de los gastos financieros y la amortización del préstamo. Sin embargo, es a partir del año 3 que

inicia una estabilización mostrando un flujo de caja neto ascendente año a año sin fluctuaciones adversas.

Para el año 1 el flujo de caja neto es de $15.194.298, para el año 2 de $8.329.494, para el año 3 de $10.773.441, para el año 4 de $14.376.331 y para el año 5 de $18.449.5 (ver cuadro 36 en la página 127).

✓ **Análisis de resultados de VPN, TIR y B/C con financiación**

En el flujo de caja con financiación se puede observar que al traer los valores del flujo de caja neto al presente, el Valor Presente es positivo ($23.740.624), lo que significa se cubre el valor de la inversión y por lo tanto el proyecto es viable.

Por otro lado, la Tasa interna de Retorno es positiva y muy por encima de la tasa mínima de rentabilidad, 43,02%.

Asimismo, el análisis Beneficio/Costo refleja que por cada peso invertido en el proyecto se recuperaran $0,95, lo que significa que al financiar parte de la inversión, el proyecto es viable.

Cuadro 35. Flujo de caja sin financiación en pesos

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS																	
Recaudos	21.706.512	22.791.838	21.706.512	21.706.512	24.962.489	23.877.163	21.706.512	21.706.512	22.791.838	21.706.512	26.047.814	27.133.140	277.843.353	299.459.977	322.576.538	348.074.471	375.585.651
IVA Cobrado	3.473.042	3.646.694	3.473.042	3.473.042	3.993.998	3.820.346	3.473.042	3.473.042	3.646.694	3.473.042	4.167.650	4.341.302	44.454.936	47.913.596	51.612.246	55.691.915	60.093.704
TOTAL INGRESOS	**25.179.554**	**26.438.532**	**25.179.554**	**25.179.554**	**28.956.487**	**27.697.509**	**25.179.554**	**25.179.554**	**26.438.532**	**25.179.554**	**30.215.465**	**31.474.442**	**322.298.289**	**347.373.573**	**374.188.784**	**403.766.387**	**435.679.355**
EGRESOS																	
Nómina	3.358.056	3.358.056	3.358.056	3.358.056	3.358.056	5.498.582	3.358.056	3.358.056	3.358.056	3.358.056	3.358.056	5.498.582	44.577.729	49.192.594	50.734.641	52.308.755	53.910.785
Gastos de Administración	2.185.045	2.006.868	2.069.983	2.010.886	2.103.976	2.016.139	2.074.824	2.015.109	2.103.976	2.010.886	2.079.254	2.006.868	24.683.814	25.391.366	26.188.655	27.000.503	27.826.718
Gastos de Ventas	123.612	497.862	820.454	497.862	801.742	857.879	535.287	497.862	801.742	516.575	544.217	876.592	7.371.686	8.305.501	8.802.734	9.342.827	9.919.409
Costos	14.471.008	15.194.558	14.471.008	14.471.008	16.641.659	15.918.109	14.471.008	14.471.008	15.194.558	14.471.008	17.365.210	18.088.760	185.228.902	199.639.984	215.051.025	232.049.648	250.390.434
IVA Pagado	2.315.361	2.431.129	2.315.361	2.315.361	2.662.665	2.546.897	2.315.361	2.315.361	2.431.129	2.315.361	2.778.434	2.894.202	29.636.624	31.942.398	34.408.164	37.127.944	40.062.469
IVA Total al FC	0	0	0	0	4.688.607	0	0	0	4.920.143	0	0	0	9.608.749	15.857.029	16.793.121	18.110.675	19.542.147
ICA													0	2.139.394	2.305.842	2.483.839	2.680.173
Impuesto de Renta													0	745.851	3.205.379	4.376.686	5.720.437
CREE													0	268.506	1.153.936	1.575.607	1.830.540
TOTAL EGRESOS	**22.453.082**	**23.488.475**	**23.034.863**	**22.653.174**	**30.256.705**	**26.837.607**	**22.754.537**	**22.657.397**	**28.809.604**	**22.671.886**	**26.125.170**	**29.365.004**	**301.107.504**	**333.482.624**	**358.643.497**	**384.376.484**	**411.883.113**
FLUJO DE CAJA OPERACIONAL	**2.726.471**	**2.950.057**	**2.144.691**	**2.526.380**	**(1.300.218)**	**859.902**	**2.425.017**	**2.522.157**	**(2.371.073)**	**2.507.668**	**4.090.295**	**2.109.438**	**21.190.785**	**13.890.949**	**15.545.287**	**19.389.903**	**23.796.243**
FLUJO DE CAJA FINANCIERO																	
Gastos Financieros Préstamo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Amortización Préstamo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL FLUJO DE CAJA FINANCIERO	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
FLUJO DE CAJA NETO	**2.726.471**	**2.950.057**	**2.144.691**	**2.526.380**	**(1.300.218)**	**859.902**	**2.425.017**	**2.522.157**	**(2.371.073)**	**2.507.668**	**4.090.295**	**2.109.438**	**21.190.785**	**13.890.949**	**15.545.287**	**19.389.903**	**23.796.243**
SALDO INICIAL DE CAJA	**20.964.241**	**23.690.713**	**26.640.769**	**28.785.461**	**31.311.841**	**30.011.622**	**30.871.525**	**33.296.541**	**35.818.698**	**33.447.625**	**35.955.293**	**40.045.588**	**20.964.241**	**42.155.026**	**56.045.975**	**71.591.262**	**90.981.165**
SALDO FINAL DE CAJA	**23.690.713**	**26.640.769**	**28.785.461**	**31.311.841**	**30.011.622**	**30.871.525**	**33.296.541**	**35.818.698**	**33.447.625**	**35.955.293**	**40.045.588**	**42.155.026**	**42.155.026**	**56.045.975**	**71.591.262**	**90.981.165**	**114.777.408**

EVALUACIÓN		AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO DE CAJA NETO		(41.493.921)	21.190.785	13.890.949	15.545.287	19.389.903	23.796.243
DTF (%)	4,06%						
Spread (%)	6,75%						
Costo de Oportunidad (%)	11,08%						
VPN ($)	26.983.064						
TIR (%)	34,05%						
B/C (veces)	1,65						

Fuente: Los autores

Cuadro 36. Flujo de caja con financiación en pesos

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS																	
Recaudos	21.706.512	22.791.838	21.706.512	21.706.512	24.962.489	23.877.163	21.706.512	21.706.512	22.791.838	21.706.512	26.047.814	27.133.140	277.843.353	299.459.977	322.576.538	348.074.471	375.585.651
IVA Cobrado	3.473.042	3.646.694	3.473.042	3.473.042	3.993.998	3.820.346	3.473.042	3.473.042	3.646.694	3.473.042	4.167.650	4.341.302	44.454.936	47.913.596	51.612.246	55.691.915	60.093.704
TOTAL INGRESOS	**25.179.554**	**26.438.532**	**25.179.554**	**25.179.554**	**28.956.487**	**27.697.509**	**25.179.554**	**25.179.554**	**26.438.532**	**25.179.554**	**30.215.465**	**31.474.442**	**322.298.289**	**347.373.573**	**374.188.784**	**403.766.387**	**435.679.355**
EGRESOS																	
Nómina	3.358.056	3.358.056	3.358.056	3.358.056	3.358.056	5.498.582	3.358.056	3.358.056	3.358.056	3.358.056	3.358.056	5.498.582	44.577.729	49.192.594	50.734.641	52.308.755	53.910.785
Gastos de Administración	2.185.045	2.006.868	2.069.983	2.010.886	2.103.976	2.016.139	2.074.824	2.015.109	2.103.976	2.010.886	2.079.254	2.006.868	24.683.814	25.391.366	26.188.655	27.000.503	27.826.718
Gastos de Ventas	123.612	497.862	820.454	497.862	801.742	857.879	535.287	497.862	801.742	516.575	544.217	876.592	7.371.686	8.305.501	8.802.734	9.342.827	9.919.409
Costos	14.471.008	15.194.558	14.471.008	14.471.008	16.641.659	15.918.109	14.471.008	14.471.008	15.194.558	14.471.008	17.365.210	18.088.760	185.228.902	199.639.984	215.051.025	232.049.648	250.390.434
IVA Pagado	2.315.361	2.431.129	2.315.361	2.315.361	2.662.665	2.546.897	2.315.361	2.315.361	2.431.129	2.315.361	2.778.434	2.894.202	29.636.624	31.942.398	34.408.164	37.127.944	40.062.469
IVA Total al FC	0	0	0	0	4.688.607	0	0	0	4.920.143	0	0	0	9.608.749	15.857.029	16.793.121	18.110.675	19.542.147
ICA													0	2.139.394	2.305.842	2.483.839	2.680.173
Impuesto de Renta													0	425.976	2.304.908	3.653.955	5.228.215
CREE													0	153.351	829.767	1.315.424	1.673.029
TOTAL EGRESOS	**22.453.082**	**23.488.475**	**23.034.863**	**22.653.174**	**30.256.705**	**26.837.607**	**22.754.537**	**22.657.397**	**28.809.604**	**22.671.886**	**26.125.170**	**29.365.004**	**301.107.504**	**333.047.593**	**357.418.857**	**383.393.569**	**411.233.381**
FLUJO DE CAJA OPERACIONAL	**2.726.471**	**2.950.057**	**2.144.691**	**2.526.380**	**(1.300.218)**	**859.902**	**2.425.017**	**2.522.157**	**(2.371.073)**	**2.507.668**	**4.090.295**	**2.109.438**	**21.190.785**	**14.325.980**	**16.769.927**	**20.372.817**	**24.445.975**
FLUJO DE CAJA FINANCIERO																	
Gastos Financieros Préstamo	363.505	360.522	357.474	354.359	351.176	347.923	344.598	341.201	337.730	334.182	330.557	326.853	4.150.081	3.601.883	2.890.925	1.968.884	773.089
Amortización Préstamo	136.202	139.185	142.233	145.348	148.532	151.785	155.109	158.506	161.977	165.525	169.150	172.855	1.846.405	2.394.603	3.105.561	4.027.602	5.223.397
TOTAL FLUJO DE CAJA FINANCIERO	**499.707**	**499.707**	**499.707**	**499.707**	**499.707**	**499.707**	**499.707**	**499.707**	**499.707**	**499.707**	**499.707**	**499.707**	**5.996.486**	**5.996.486**	**5.996.486**	**5.996.486**	**5.996.486**
FLUJO DE CAJA NETO	**2.226.764**	**2.450.350**	**1.644.984**	**2.026.673**	**(1.799.926)**	**360.195**	**1.925.310**	**2.022.450**	**(2.870.780)**	**2.007.960**	**3.590.588**	**1.609.731**	**15.194.298**	**8.329.494**	**10.773.441**	**14.376.331**	**18.449.488**
SALDO INICIAL DE CAJA	**20.964.241**	**23.191.005**	**25.641.355**	**27.286.339**	**29.313.012**	**27.513.086**	**27.873.281**	**29.798.591**	**31.821.040**	**28.950.260**	**30.958.221**	**34.548.808**	**20.964.241**	**36.158.539**	**44.488.033**	**55.261.474**	**69.637.805**
SALDO FINAL DE CAJA	**23.191.005**	**25.641.355**	**27.286.339**	**29.313.012**	**27.513.086**	**27.873.281**	**29.798.591**	**31.821.040**	**28.950.260**	**30.958.221**	**34.548.808**	**36.158.539**	**36.158.539**	**44.488.033**	**55.261.474**	**69.637.805**	**88.087.293**

EVALUACIÓN		AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO DE CAJA NETO		(24.896.353)	15.194.298	8.329.494	10.773.441	14.376.331	18.449.488
DTF (%)	4,06%						
Spread (%)	6,75%						
Costo de Oportunidad (%)	11,08%						
VPN ($)	23.740.624						
TIR (%)	43,02%						
B/C (veces)	1,95						

Fuente: Los autores

5.9.5 Balance General proyectado sin financiación en pesos.

Este muestra la posición financiera de la empresa y presenta las fuentes de financiamiento, así como los bienes y derechos en que están invertidos dichos fondos.

El Balance General proyectado, refleja la situación financiera en cada uno de los años presupuestados para el proyecto, sin tener en cuenta financiación alguna por parte de terceros.

El rubro de caja y bancos cuenta con un saldo inicial de $20.964.241 que se va incrementando poco a poco hasta el año 5 en $114.777.408, dándole así un alto margen de liquidez al desarrollo del proyecto. (Ver cuadro 37, página 129).

5.9.6 Balance General proyectado con financiación en pesos.

Para el caso del Balance General con financiación, se incrementan los pasivos debido a la amortización del préstamo.

El rubro de caja y bancos inicia con un saldo de $20.964.241 que se incrementa hasta el año 5 en $88.087.293. (Ver cuadro 38, página 130).

Los rubros de ICA e IVA por pagar son los más altos en los pasivos corrientes, debido a que son los que más se relacionan con las ventas de la empresa.

Cuadro 37. Balance General proyectado sin financiación en pesos

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVOS						
ACTIVOS CORRIENTES						
Caja Bancos	20.964.241	42.155.026	56.045.975	71.591.262	90.981.165	114.777.408
C X C	0	0	0	0	0	0
Inventario	0	0	0	0	0	0
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	**20.964.241**	**42.155.026**	**56.045.975**	**71.591.262**	**90.981.165**	**114.777.408**
ACTIVOS NO CORRIENTES						
ACTIVOS FIJOS						
Muebles y Enseres	8.519.000	8.519.000	8.519.000	8.519.000	8.519.000	8.519.000
Equipos de cómputo y comunicación	4.259.000	4.259.000	4.259.000	4.259.000	4.259.000	4.259.000
(-) Depreciación Acumulada		1.703.700	3.407.400	5.111.100	6.814.800	8.518.500
TOTAL ACTIVOS FIJOS	**12.778.000**	**11.074.300**	**9.370.600**	**7.666.900**	**5.963.200**	**4.259.500**
ACTIVOS DIFERIDOS						
Diferidos	7.751.680	0	0	0	0	0
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	**7.751.680**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	**20.529.680**	**11.074.300**	**9.370.600**	**7.666.900**	**5.963.200**	**4.259.500**
TOTAL ACTIVOS	**41.493.921**	**53.229.326**	**65.416.575**	**79.258.162**	**96.944.365**	**119.036.908**
PASIVOS						
PASIVOS CORRIENTES						
C X P	0	0	0	0	0	0
Cesantías X Pagar	0	2.902.488	2.991.304	3.085.231	3.180.873	3.278.208
Intereses a las Cesantías X Pagar	0	348.299	358.957	370.228	381.705	393.385
Impuesto de Renta X Pagar	0	745.851	3.205.379	4.376.686	5.720.437	7.208.395
IVA X Pagar	0	5.209.563	5.323.733	5.734.694	6.187.991	6.677.078
CREE X Pagar	0	268.506	1.153.936	1.575.607	1.830.540	2.306.686
ICA X Pagar	0	2.139.394	2.305.842	2.483.839	2.680.173	2.892.010
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	**0**	**11.614.101**	**15.339.150**	**17.626.286**	**19.981.718**	**22.755.762**
PASIVOS NO CORRIENTES						
Obligaciones Financieras	0	0	0	0	0	0
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
TOTAL PASIVOS	**0**	**11.614.101**	**15.339.150**	**17.626.286**	**19.981.718**	**22.755.762**
PATRIMONIO						
Capital Social	41.493.921	41.493.921	41.493.921	41.493.921	41.493.921	41.493.921
Utilidad Acumulada	0	(75.601)	7.540.379	17.939.385	31.737.078	49.123.727
Reserva Legal Acumulada	0	196.905	1.043.125	2.198.570	3.731.647	5.663.497
TOTAL PATRIMONIO	**41.493.921**	**41.615.225**	**50.077.425**	**61.631.876**	**76.962.646**	**96.281.145**
PASIVOS + PATRIMONIO	**41.493.921**	**53.229.326**	**65.416.575**	**79.258.162**	**96.944.365**	**119.036.908**

Fuente: Los autores

Cuadro 38. Balance General proyectado con financiación en pesos

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVOS						
ACTIVOS CORRIENTES						
Caja Bancos	20.964.241	36.158.539	44.488.033	55.261.474	69.637.805	88.087.293
C X C	0	0	0	0	0	0
Inventario	0	0	0	0	0	0
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	**20.964.241**	**36.158.539**	**44.488.033**	**55.261.474**	**69.637.805**	**88.087.293**
ACTIVOS NO CORRIENTES						
ACTIVOS FIJOS						
Muebles y Enseres	8.519.000	8.519.000	8.519.000	8.519.000	8.519.000	8.519.000
Equipos de cómputo y comunicación	4.259.000	4.259.000	4.259.000	4.259.000	4.259.000	4.259.000
(-) Depreciación Acumulada		1.703.700	3.407.400	5.111.100	6.814.800	8.518.500
TOTAL ACTIVOS FIJOS	**12.778.000**	**11.074.300**	**9.370.600**	**7.666.900**	**5.963.200**	**4.259.500**
ACTIVOS DIFERIDOS						
Diferidos	7.751.680	0	0	0	0	0
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	**7.751.680**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	**20.529.680**	**11.074.300**	**9.370.600**	**7.666.900**	**5.963.200**	**4.259.500**
TOTAL ACTIVOS	**41.493.921**	**47.232.839**	**53.858.633**	**62.928.374**	**75.601.005**	**92.346.793**
PASIVOS						
PASIVOS CORRIENTES						
C X P	0	0	0	0	0	0
Cesantías X Pagar	0	2.902.488	2.991.304	3.085.231	3.180.873	3.278.208
Intereses a las Cesantías X Pagar	0	348.299	358.957	370.228	381.705	393.385
Impuesto de Renta X Pagar	0	425.976	2.304.908	3.653.955	5.228.215	7.015.123
IVA X Pagar	0	5.209.563	5.323.733	5.734.694	6.187.991	6.677.078
CREE X Pagar	0	153.351	829.767	1.315.424	1.673.029	2.244.839
ICA X Pagar	0	2.139.394	2.305.842	2.483.839	2.680.173	2.892.010
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	**0**	**11.179.070**	**14.114.510**	**16.643.371**	**19.331.987**	**22.500.643**
PASIVOS NO CORRIENTES						
Obligaciones Financieras	16.597.568	14.751.163	12.356.560	9.250.999	5.223.397	0
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	**16.597.568**	**14.751.163**	**12.356.560**	**9.250.999**	**5.223.397**	**0**
TOTAL PASIVOS	**16.597.568**	**25.930.233**	**26.471.070**	**25.894.370**	**24.555.383**	**22.500.643**
PATRIMONIO						
Capital Social	24.896.353	24.896.353	24.896.353	24.896.353	24.896.353	24.896.353
Utilidad Acumulada	0	(3.706.204)	1.770.257	10.452.054	23.062.510	39.982.986
Reserva Legal Acumulada	0	112.458	720.953	1.685.597	3.086.759	4.966.812
TOTAL PATRIMONIO	**24.896.353**	**21.302.606**	**27.387.563**	**37.034.004**	**51.045.622**	**69.846.151**
PASIVOS + PATRIMONIO	**41.493.921**	**47.232.839**	**53.858.633**	**62.928.374**	**75.601.005**	**92.346.793**

Fuente: Los autores

5.10 ANÁLISIS VERTICAL

5.10.1 Análisis vertical Balance General sin financiación en pesos.

En el Activo, se puede observar que su estructura se concentra en el activo corriente, siendo el rubro más representativo la caja y bancos con el 79,20% para el año 1 alcanzando el 96,42% para el año 5. Lo que indica que hay disponibilidad de efectivo para cumplir con la operación de la empresa y para cumplir con los pasivos a corto plazo.

En los pasivos corrientes el rubro más representativo es el IVA por pagar, siendo del 9,79% para el año 1 y disminuyendo al 5,61% para el último año. Este rubro es alto debido que este impuesto se liquida de acuerdo a las ventas de la empresa.

Las cesantías y los intereses a las cesantías por pagar no son muy representativas para el análisis, ni los demás impuestos.

En cuanto al patrimonio, el capital social y la utilidad acumulada representan los rubros más importantes por irse incrementando, gracias a los beneficios generados por las ventas.

El capital social para el año 1 representa el 77,95% y para el año 5 representa dentro del Balance el 34,86%, puesto que la utilidad acumulada ha crecido durante los cinco años llegando a ser la más representativa dentro del patrimonio 41,27% para el último año.

Cuadro 39. Análisis vertical Balance General sin financiación en pesos

	AÑO 0	ANÁLISIS VERTICAL	AÑO 1	ANÁLISIS VERTICAL	AÑO 2	ANÁLISIS VERTICAL	AÑO 3	ANÁLISIS VERTICAL	AÑO 4	ANÁLISIS VERTICAL	AÑO 5	ANÁLISIS VERTICAL
ACTIVOS												
ACTIVOS CORRIENTES												
Caja Bancos	20.964.241	50,52%	42.155.026	79,20%	56.045.975	85,68%	71.591.262	90,33%	90.981.165	93,85%	114.777.408	96,42%
C X C	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Inventario	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	**20.964.241**	**50,52%**	**42.155.026**	**79,20%**	**56.045.975**	**85,68%**	**71.591.262**	**90,33%**	**90.981.165**	**93,85%**	**114.777.408**	**96,42%**
ACTIVOS NO CORRIENTES												
ACTIVOS FIJOS												
Muebles y Enseres	8.519.000	20,53%	8.519.000	16,00%	8.519.000	13,02%	8.519.000	10,75%	8.519.000	8,79%	8.519.000	7,16%
Equipos de cómputo y comunicación	4.259.000	10,26%	4.259.000	8,00%	4.259.000	6,51%	4.259.000	5,37%	4.259.000	4,39%	4.259.000	3,58%
(-) Depreciación Acumulada		0,00%	1.703.700	3,20%	3.407.400	5,21%	5.111.100	6,45%	6.814.800	7,03%	8.518.500	7,16%
TOTAL ACTIVOS FIJOS	**12.778.000**	**30,79%**	**11.074.300**	**20,80%**	**9.370.600**	**14,32%**	**7.666.900**	**9,67%**	**5.963.200**	**6,15%**	**4.259.500**	**3,58%**
ACTIVOS DIFERIDOS												
Diferidos	7.751.680	18,68%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	**7.751.680**	**18,68%**	**0**	**0,00%**	**0**	**0,00%**	**0**	**0,00%**	**0**	**0,00%**	**0**	**0,00%**
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	**20.529.680**	**49,48%**	**11.074.300**	**20,80%**	**9.370.600**	**14,32%**	**7.666.900**	**9,67%**	**5.963.200**	**6,15%**	**4.259.500**	**3,58%**
TOTAL ACTIVOS	**41.493.921**	**100,00%**	**53.229.326**	**100,00%**	**65.416.575**	**100,00%**	**79.258.162**	**100,00%**	**96.944.365**	**100,00%**	**119.036.908**	**100,00%**
PASIVOS												
PASIVOS CORRIENTES												
C X P	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Cesantías X Pagar	0	0,00%	2.902.488	5,45%	2.991.304	4,57%	3.085.231	3,89%	3.180.873	3,28%	3.278.208	2,75%
Intereses a las Cesantías X Pagar	0	0,00%	348.299	0,65%	358.957	0,55%	370.228	0,47%	381.705	0,39%	393.385	0,33%
Impuesto de Renta X Pagar	0	0,00%	745.851	1,40%	3.205.379	4,90%	4.376.686	5,52%	5.720.437	5,90%	7.208.395	6,06%
IVA X Pagar	0	0,00%	5.209.563	9,79%	5.323.733	8,14%	5.734.694	7,24%	6.187.991	6,38%	6.677.078	5,61%
CREE X Pagar	0	0,00%	268.506	0,50%	1.153.936	1,76%	1.575.607	1,99%	1.830.540	1,89%	2.306.686	1,94%
ICA X Pagar	0	0,00%	2.139.394	4,02%	2.305.842	3,52%	2.483.839	3,13%	2.680.173	2,76%	2.892.010	2,43%
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	**0**	**0,00%**	**11.614.101**	**21,82%**	**15.339.150**	**23,45%**	**17.626.286**	**22,24%**	**19.981.718**	**20,61%**	**22.755.762**	**19,12%**
PASIVOS NO CORRIENTES												
Obligaciones Financieras	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	**0**	**0,00%**	**0**	**0,00%**	**0**	**0,00%**	**0**	**0,00%**	**0**	**0,00%**	**0**	**0,00%**
TOTAL PASIVOS	**0**	**0,00%**	**11.614.101**	**21,82%**	**15.339.150**	**23,45%**	**17.626.286**	**22,24%**	**19.981.718**	**20,61%**	**22.755.762**	**19,12%**
PATRIMONIO												
Capital Social	41.493.921	100,00%	41.493.921	77,95%	41.493.921	63,43%	41.493.921	52,35%	41.493.921	42,80%	41.493.921	34,86%
Utilidad Acumulada	0	0,00%	(75.601)	(0,14%)	7.540.379	11,53%	17.939.385	22,63%	31.737.078	32,74%	49.123.727	41,27%
Reserva Legal Acumulada	0	0,00%	196.905	0,37%	1.043.125	1,59%	2.198.570	2,77%	3.731.647	3,85%	5.663.497	4,76%
TOTAL PATRIMONIO	**41.493.921**	**100,00%**	**41.615.225**	**78,18%**	**50.077.425**	**76,55%**	**61.631.876**	**77,76%**	**76.962.646**	**79,39%**	**96.281.145**	**80,88%**
PASIVOS + PATRIMONIO	**41.493.921**	**100,00%**	**53.229.326**	**100,00%**	**65.416.575**	**100,00%**	**79.258.162**	**100,00%**	**96.944.365**	**100,00%**	**119.036.908**	**100,00%**

Fuente: Los autores

5.10.2 Análisis vertical Balance General con financiación en pesos.

Para este análisis, al igual que el anterior, en el Activo se puede observar que la mayor participación se encuentra en el activo corriente, donde la representación está en el disponible con el 76,55% para el año 1 y 95,39% para el año 5. Nuevamente se observa que hay un aumento paulatino en las ventas que genera un buen flujo de efectivo. En los pasivos corrientes el rubro más representativo sigue siendo el IVA por pagar, seguido de las cesantías por pagar que tiene para el año 1 el 6,15% y 3,55% para el año 5. El pasivo no corriente o a largo plazo, se ve representado en las obligaciones financieras. De estar en el 40% en el Balance Inicial pasó al 31,23% en el año 1, disminuyendo año a año de acuerdo a la amortización. Se puede observar que con los activos corrientes, la empresa logra cumplir con las deudas a corto y largo plazo.

Al igual que en el Balance General proyectado sin financiación, en el patrimonio los rubros más representativos son el capital social y la utilidad acumulada, puesto que al final del ejercicio, durante los cinco años se presentan beneficios para la empresa. El capital social para el año 1 representa el 52,71%, para el año 2 el 46,23%, para el año 3 el 39,56%, para el año 4 el 32,93% y para el año 5 el 26,96%. La utilidad acumulada representa para el año 1 un valor negativo (-7,85%); para el año 2 el 3,29%, para el año 3 el 16,61%; para el año 4 el 30,51% y para el año 5 el 43,30%.

La diferencia en los rubros del patrimonio del balance sin y con financiación se da debido a que en el segundo, los socios de la empresa aportan como capital el 60% y el 40% restante es financiado por medio de un crédito, lo que genera cambios en las obligaciones de la empresa, puesto que en el primer escenario estas son con el gobierno y empleados; y para el segundo las obligaciones aumentan con el sistema financiero.

Cuadro 40. Análisis vertical Balance General con financiación en pesos

	AÑO 0	ANÁLISIS VERTICAL	AÑO 1	ANÁLISIS VERTICAL	AÑO 2	ANÁLISIS VERTICAL	AÑO 3	ANÁLISIS VERTICAL	AÑO 4	ANÁLISIS VERTICAL	AÑO 5	ANÁLISIS VERTICAL
ACTIVOS												
ACTIVOS CORRIENTES												
Caja Bancos	20.964.241	50,52%	36.158.539	76,55%	44.488.033	82,60%	55.261.474	87,82%	69.637.805	92,11%	88.087.293	95,39%
C X C	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Inventario	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	**20.964.241**	**50,52%**	**36.158.539**	**76,55%**	**44.488.033**	**82,60%**	**55.261.474**	**87,82%**	**69.637.805**	**92,11%**	**88.087.293**	**95,39%**
ACTIVOS NO CORRIENTES												
ACTIVOS FIJOS												
Muebles y Enseres	8.519.000	20,53%	8.519.000	18,04%	8.519.000	15,82%	8.519.000	13,54%	8.519.000	11,27%	8.519.000	9,23%
Equipos de cómputo y comunicación	4.259.000	10,26%	4.259.000	9,02%	4.259.000	7,91%	4.259.000	6,77%	4.259.000	5,63%	4.259.000	4,61%
(-) Depreciación Acumulada		0,00%	1.703.700	3,61%	3.407.400	6,33%	5.111.100	8,12%	6.814.800	9,01%	8.518.500	9,22%
TOTAL ACTIVOS FIJOS	**12.778.000**	**30,79%**	**11.074.300**	**23,45%**	**9.370.600**	**17,40%**	**7.666.900**	**12,18%**	**5.963.200**	**7,89%**	**4.259.500**	**4,61%**
ACTIVOS DIFERIDOS												
Diferidos	7.751.680	18,68%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	**7.751.680**	**18,68%**	**0**	**0,00%**	**0**	**0,00%**	**0**	**0,00%**	**0**	**0,00%**	**0**	**0,00%**
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	**20.529.680**	**49,48%**	**11.074.300**	**23,45%**	**9.370.600**	**17,40%**	**7.666.900**	**12,18%**	**5.963.200**	**7,89%**	**4.259.500**	**4,61%**
TOTAL ACTIVOS	**41.493.921**	**100,00%**	**47.232.839**	**100,00%**	**53.858.633**	**100,00%**	**62.928.374**	**100,00%**	**75.601.005**	**100,00%**	**92.346.793**	**100,00%**
PASIVOS												
PASIVOS CORRIENTES												
C X P	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Cesantías X Pagar	0	0,00%	2.902.488	6,15%	2.991.304	5,55%	3.085.231	4,90%	3.180.873	4,21%	3.278.208	3,55%
Intereses a las Cesantías X Pagar	0	0,00%	348.299	0,74%	358.957	0,67%	370.228	0,59%	381.705	0,50%	393.385	0,43%
Impuesto de Renta X Pagar	0	0,00%	425.976	0,90%	2.304.908	4,28%	3.653.955	5,81%	5.228.215	6,92%	7.015.123	7,60%
IVA X Pagar	0	0,00%	5.209.563	11,03%	5.323.733	9,88%	5.734.694	9,11%	6.187.991	8,19%	6.677.078	7,23%
CREE X Pagar	0	0,00%	153.351	0,32%	829.767	1,54%	1.315.424	2,09%	1.673.029	2,21%	2.244.839	2,43%
ICA X Pagar	0	0,00%	2.139.394	4,53%	2.305.842	4,28%	2.483.839	3,95%	2.680.173	3,55%	2.892.010	3,13%
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	**0**	**0,00%**	**11.179.070**	**23,67%**	**14.114.510**	**26,21%**	**16.643.371**	**26,45%**	**19.331.987**	**25,57%**	**22.500.643**	**24,37%**
PASIVOS NO CORRIENTES												
Obligaciones Financieras	16.597.568	40,00%	14.751.163	31,23%	12.356.560	22,94%	9.250.999	14,70%	5.223.397	6,91%	0	0,00%
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	**16.597.568**	**40,00%**	**14.751.163**	**31,23%**	**12.356.560**	**22,94%**	**9.250.999**	**14,70%**	**5.223.397**	**6,91%**	**0**	**0,00%**
TOTAL PASIVOS	**16.597.568**	**40,00%**	**25.930.233**	**54,90%**	**26.471.070**	**49,15%**	**25.894.370**	**41,15%**	**24.555.383**	**32,48%**	**22.500.643**	**24,37%**
PATRIMONIO												
Capital Social	24.896.353	60,00%	24.896.353	52,71%	24.896.353	46,23%	24.896.353	39,56%	24.896.353	32,93%	24.896.353	26,96%
Utilidad Acumulada	0	0,00%	(3.706.204)	(7,85%)	1.770.257	3,29%	10.452.054	16,61%	23.062.510	30,51%	39.982.986	43,30%
Reserva Legal Acumulada	0	0,00%	112.458	0,24%	720.953	1,34%	1.685.597	2,68%	3.086.759	4,08%	4.966.812	5,38%
TOTAL PATRIMONIO	**24.896.353**	**60,00%**	**21.302.606**	**45,10%**	**27.387.563**	**50,85%**	**37.034.004**	**58,85%**	**51.045.622**	**67,52%**	**69.846.151**	**75,63%**
PASIVOS + PATRIMONIO	**41.493.921**	**100,00%**	**47.232.839**	**100,00%**	**53.858.633**	**100,00%**	**62.928.374**	**100,00%**	**75.601.005**	**100,00%**	**92.346.793**	**100,00%**

Fuente: Los autores

5.10.3 Análisis vertical Estado de Resultados sin financiación en pesos.

Como rubro más importante se puede ver que el costo de ventas ocupa el lugar más alto frente a las demás cuentas con el 66,67% para todos los años, debido a que el costo del producto, representado en mano de obra, costos indirectos de fabricación y otros, es alto.

De igual manera, la nómina de administración también es uno de los rubros con mayor porcentaje en el análisis. Para el año 1 representa el 17,21%, mientras que para el año 5 el 14,38%. Realmente, el costo de la nómina es similar durante todos los años, pues no hay incremento del personal y el aumento de los salarios está amarrado al IPC proyectado de cada año. El total de los egresos representa el 32,92% para el año 1, el 29,05% para el año 2, el 27,91% para el año 3, el 26,76% para el año 4 y el 25,66% para el año 5, representado en gastos de nómina, administrativos, de ventas, depreciación de los activos fijos, ICA por pagar, y los diferidos que sólo se reflejan en el primer año.

Finalmente, la utilidad al final del ejercicio es de (-0,03%) para el año 1, llegando al 4,63% para el año 5. Se observa que es un porcentaje representativo, teniendo en cuenta que los primeros años son los de mayor presión para las empresas en el área financiera. (Ver Cuadro 41, página 136).

5.10.4 Análisis vertical Estado de Resultados con financiación en pesos.

En este análisis, los gastos financieros hacen disminuir la utilidad neta de la empresa, aunque la diferencia no es muy representativa entre un escenario y otro. La empresa se sigue manteniendo y cumpliendo con sus obligaciones.

El costo de venta y los egresos se mantienen en el mismo porcentaje. El cambio se nota en el total de otros ingresos y egresos, donde se reflejan los intereses generados por el crédito financiero. (Ver Cuadro 42, página 137).

Cuadro 41. Análisis vertical Estado de Resultados sin financiación en pesos

	AÑO 1	ANÁLISIS VERTICAL	AÑO 2	ANÁLISIS VERTICAL	AÑO 3	ANÁLISIS VERTICAL	AÑO 4	ANÁLISIS VERTICAL	AÑO 5	ANÁLISIS VERTICAL
INGRESOS										
Ventas	277.843.353	100,00%	299.459.977	100,00%	322.576.538	100,00%	348.074.471	100,00%	375.585.651	100,00%
Costos	185.228.902	66,67%	199.639.984	66,67%	215.051.025	66,67%	232.049.648	66,67%	250.390.434	66,67%
UTILIDAD BRUTA	**92.614.451**	**33,33%**	**99.819.992**	**33,33%**	**107.525.513**	**33,33%**	**116.024.824**	**33,33%**	**125.195.217**	**33,33%**
EGRESOS										
Nómina	47.828.516	17,21%	49.292.068	16,46%	50.839.839	15,76%	52.415.874	15,06%	54.019.800	14,38%
Gastos de Administración	24.683.814	8,88%	25.391.366	8,48%	26.188.655	8,12%	27.000.503	7,76%	27.826.718	7,41%
Gastos de Ventas	7.371.686	2,65%	8.305.501	2,77%	8.802.734	2,73%	9.342.827	2,68%	9.919.409	2,64%
Depreciación	1.703.700	0,61%	1.703.700	0,57%	1.703.700	0,53%	1.703.700	0,49%	1.703.700	0,45%
Diferidos	7.751.680	2,79%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
ICA	2.139.394	0,77%	2.305.842	0,77%	2.483.839	0,77%	2.680.173	0,77%	2.892.010	0,77%
TOTAL EGRESOS	**91.478.790**	**32,92%**	**86.998.477**	**29,05%**	**90.018.767**	**27,91%**	**93.143.078**	**26,76%**	**96.361.637**	**25,66%**
UTILIDAD OPERACIONAL	**1.135.661**	**0,41%**	**12.821.515**	**4,28%**	**17.506.745**	**5,43%**	**22.881.746**	**6,57%**	**28.833.580**	**7,68%**
OTROS INGRESOS Y EGRESOS										
Gastos Financieros Préstamo	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL OTROS INGRESOS Y EGRESOS	**0**	**0,00%**	**0**	**0,00%**	**0**	**0,00%**	**0**	**0,00%**	**0**	**0,00%**
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS	**1.135.661**	**0,41%**	**12.821.515**	**4,28%**	**17.506.745**	**5,43%**	**22.881.746**	**6,57%**	**28.833.580**	**7,68%**
Impuesto de Renta	745.851	0,27%	3.205.379	1,07%	4.376.686	1,36%	5.720.437	1,64%	7.208.395	1,92%
CREE	268.506	0,10%	1.153.936	0,39%	1.575.607	0,49%	1.830.540	0,53%	2.306.686	0,61%
UTILIDAD NETA	**121.304**	**0,04%**	**8.462.200**	**2,83%**	**11.554.452**	**3,58%**	**15.330.770**	**4,40%**	**19.318.499**	**5,14%**
Reserva Legal	196.905	0,07%	846.220	0,28%	1.155.445	0,36%	1.533.077	0,44%	1.931.850	0,51%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	**(75.601)**	**(0,03%)**	**7.615.980**	**2,54%**	**10.399.007**	**3,22%**	**13.797.693**	**3,96%**	**17.386.649**	**4,63%**

Fuente: Los autores

Cuadro 42. Análisis vertical Estado de Resultados con financiación en pesos

	AÑO 1	ANÁLISIS VERTICAL	AÑO 2	ANÁLISIS VERTICAL	AÑO 3	ANÁLISIS VERTICAL	AÑO 4	ANÁLISIS VERTICAL	AÑO 5	ANÁLISIS VERTICAL
INGRESOS										
Ventas	277.843.353	100,00%	299.459.977	100,00%	322.576.538	100,00%	348.074.471	100,00%	375.585.651	100,00%
Costos	185.228.902	66,67%	199.639.984	66,67%	215.051.025	66,67%	232.049.648	66,67%	250.390.434	66,67%
UTILIDAD BRUTA	**92.614.451**	**33,33%**	**99.819.992**	**33,33%**	**107.525.513**	**33,33%**	**116.024.824**	**33,33%**	**125.195.217**	**33,33%**
EGRESOS										
Nómina	47.828.516	17,21%	49.292.068	16,46%	50.839.839	15,76%	52.415.874	15,06%	54.019.800	14,38%
Gastos de Administración	24.683.814	8,88%	25.391.366	8,48%	26.188.655	8,12%	27.000.503	7,76%	27.826.718	7,41%
Gastos de Ventas	7.371.686	2,65%	8.305.501	2,77%	8.802.734	2,73%	9.342.827	2,68%	9.919.409	2,64%
Depreciación	1.703.700	0,61%	1.703.700	0,57%	1.703.700	0,53%	1.703.700	0,49%	1.703.700	0,45%
Diferidos	7.751.680	2,79%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
ICA	2.139.394	0,77%	2.305.842	0,77%	2.483.839	0,77%	2.680.173	0,77%	2.892.010	0,77%
TOTAL EGRESOS	**91.478.790**	**32,92%**	**86.998.477**	**29,05%**	**90.018.767**	**27,91%**	**93.143.078**	**26,76%**	**96.361.637**	**25,66%**
UTILIDAD OPERACIONAL	**1.135.661**	**0,41%**	**12.821.515**	**4,28%**	**17.506.745**	**5,43%**	**22.881.746**	**6,57%**	**28.833.580**	**7,68%**
OTROS INGRESOS Y EGRESOS										
Gastos Financieros Préstamo	4.150.081	1,49%	3.601.883	1,20%	2.890.925	0,90%	1.968.884	0,57%	773.089	0,21%
TOTAL OTROS INGRESOS Y EGRESOS	**4.150.081**	**1,49%**	**3.601.883**	**1,20%**	**2.890.925**	**0,90%**	**1.968.884**	**0,57%**	**773.089**	**0,21%**
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS	**(3.014.420)**	**(1,08%)**	**9.219.632**	**3,08%**	**14.615.820**	**4,53%**	**20.912.862**	**6,01%**	**28.060.491**	**7,47%**
Impuesto de Renta	425.976	0,15%	2.304.908	0,77%	3.653.955	1,13%	5.228.215	1,50%	7.015.123	1,87%
CREE	153.351	0,06%	829.767	0,28%	1.315.424	0,41%	1.673.029	0,48%	2.244.839	0,60%
UTILIDAD NETA	**(3.593.746)**	**(1,29%)**	**6.084.957**	**2,03%**	**9.646.441**	**2,99%**	**14.011.617**	**4,03%**	**18.800.529**	**5,01%**
Reserva Legal	112.458	0,04%	608.496	0,20%	964.644	0,30%	1.401.162	0,40%	1.880.053	0,50%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	**(3.706.204)**	**(1,33%)**	**5.476.461**	**1,83%**	**8.681.797**	**2,69%**	**12.610.456**	**3,62%**	**16.920.476**	**4,51%**

Fuente: Los autores

5.11 ANÁLISIS HORIZONTAL

5.11.1 Análisis horizontal del Balance General sin financiación.

Durante los cinco años las variaciones, tanto absoluta como relativa, en caja y bancos tienen valores positivos en su mayoría. Del año 1 al año 2 la variación absoluta es de $13.890.949 y la relativa de 32,95%; llegando en el año 5 a $23.796.243 y $26,16%; esto significa que hay dinero disponible para cumplir con las obligaciones a corto plazo.

Por su parte, el impuesto de renta por pagar presenta las siguientes variaciones: del año 1 al 2 la variación absoluta es de $2.459.527 y la relativa de 329,76%, del año 2 al 3 la variación absoluta es de $1.171.308 y la relativa de 36,54%, mientras que del año 3 al 4, la absoluta es de $1.343.750 y la relativa de 30,70% y finalmente, del año 4 al 5 la variación absoluta es $1.487.959 y la relativa 26,01%.

La utilidad acumulada tiene variaciones positivas lo que representa que la empresa obtiene beneficios representativos en todos los periodos aunque del año 1 al 5 disminuye en porcentaje, pero aumenta en valor. Del año 1 al año 2 la variación absoluta es de $7.615.920 y la relativa de (-10073,91%); del año 2 al año 3 las variaciones son $10.399.007 y 110,77%; del año 3 al 4 de $13.737.693 y de 76,91% y por último del año 4 al 5 de $17.386.649 y de 54,78%.

En este caso ha permanecido invariable el capital social; por ello, no se puede hacer ningún cálculo de aumento, ni disminución en términos absolutos ni de porcentajes (ver cuadro 43, página 140).

5.12 Análisis horizontal del Balance General con financiación**.**

Al igual que en el Balance General sin financiación, la variación más representativa se presenta en caja y bancos, donde el aumento para el año 2 con relación al año 1 es de $8.329.494, es decir, 23,04%, y del año 4 con relación al año 5 la variación es de $18.449.488 y de 26,49%, lo que en términos de razones indica que por cada peso del año anterior, en el último año hay en esa cuenta $2,64.

En el pasivo corriente, la variación más representativa son las obligaciones financieras en la que se nota año a año el aumento en la variación en pesos y en porcentaje, que significa que la deuda va disminuyendo de un año a otro.

La utilidad acumulada tiene variaciones altas lo que representa que la empresa obtiene beneficios representativos en todos los periodos aunque del año 1 al 5 disminuye en porcentaje, pero aumenta en valor. Del año 1 al año 2 la variación absoluta es de $5.476.461 y la relativa de (-147,76%); del año 2 al año 3 las variaciones son $8.681.787 y 490,43%; del año 3 al 4 de $12.610.456 y de 120,65% y por último del año 4 al 5 de $16.920.476 y de 73,37% (ver cuadro 44, página 141).

Cuadro 43. Análisis horizontal del Balance General sin financiación en pesos

	AÑO 0	AÑO 1	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA	AÑO 2	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA	AÑO 3	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA	AÑO 4	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA	AÑO 5	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA
ACTIVOS																
ACTIVOS CORRIENTES																
Caja Bancos	20.964.241	42.155.026	21.190.785	101,08%	56.045.975	13.890.949	32,95%	71.591.262	15.545.287	27,74%	90.981.165	19.389.903	27,08%	114.777.408	23.796.243	26,16%
C X C	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
Inventario	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	**20.964.241**	**42.155.026**	**21.190.785**	**101,08%**	**56.045.975**	**13.890.949**	**32,95%**	**71.591.262**	**15.545.287**	**27,74%**	**90.981.165**	**19.389.903**	**27,08%**	**114.777.408**	**23.796.243**	**26,16%**
ACTIVOS NO CORRIENTES																
ACTIVOS FIJOS																
Muebles y Enseres	8.519.000	8.519.000	0	0,00%	8.519.000	0	0,00%	8.519.000	0	0,00%	8.519.000	0	0,00%	8.519.000	0	0,00%
Equipos de cómputo y comunicación	4.259.000	4.259.000	0	0,00%	4.259.000	0	0,00%	4.259.000	0	0,00%	4.259.000	0	0,00%	4.259.000	0	0,00%
(-) Depreciación Acumulada		1.703.700	1.703.700	0,00%	3.407.400	1.703.700	100,00%	5.111.100	1.703.700	50,00%	6.814.800	1.703.700	33,33%	8.518.500	1.703.700	25,00%
TOTAL ACTIVOS FIJOS	**12.778.000**	**11.074.300**	**(1.703.700)**	**(13,33%)**	**9.370.600**	**(1.703.700)**	**(15,38%)**	**7.666.900**	**(1.703.700)**	**(18,18%)**	**5.963.200**	**(1.703.700)**	**(22,22%)**	**4.259.500**	**(1.703.700)**	**(28,57%)**
ACTIVOS DIFERIDOS																
Diferidos	7.751.680	0	(7.751.680)	(100,00%)	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	**7.751.680**	**0**	**(7.751.680)**	**(100,00%)**	**0**	**0**	**0,00%**	**0**	**0**	**0,00%**	**0**	**0**	**0,00%**	**0**	**0**	**0,00%**
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	**20.529.680**	**11.074.300**	**(9.455.380)**	**(46,06%)**	**9.370.600**	**(1.703.700)**	**(15,38%)**	**7.666.900**	**(1.703.700)**	**(18,18%)**	**5.963.200**	**(1.703.700)**	**(22,22%)**	**4.259.500**	**(1.703.700)**	**(28,57%)**
TOTAL ACTIVOS	**41.493.921**	**53.229.326**	**11.735.405**	**28,28%**	**65.416.575**	**12.187.249**	**22,90%**	**79.258.162**	**13.841.587**	**21,16%**	**96.944.365**	**17.686.203**	**22,31%**	**119.036.908**	**22.092.543**	**22,79%**
PASIVOS																
PASIVOS CORRIENTES																
C X P	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
Cesantías X Pagar	0	2.902.488	2.902.488	0,00%	2.991.304	88.816	3,06%	3.085.231	93.927	3,14%	3.180.873	95.642	3,10%	3.278.208	97.335	3,06%
Intereses a las Cesantías X Pagar	0	348.299	348.299	0,00%	358.957	10.658	3,06%	370.228	11.271	3,14%	381.705	11.477	3,10%	393.385	11.680	3,06%
Impuesto de Renta X Pagar	0	745.851	745.851	0,00%	3.205.379	2.459.527	329,76%	4.376.686	1.171.308	36,54%	5.720.437	1.343.750	30,70%	7.208.395	1.487.959	26,01%
IVA X Pagar	0	5.209.563	5.209.563	0,00%	5.323.733	114.170	0,00%	5.734.694	410.961	0,00%	6.187.991	453.297	0,00%	6.677.078	489.088	0,00%
CREE X Pagar	0	268.506	268.506	0,00%	1.153.936	885.430	329,76%	1.575.607	421.671	36,54%	1.830.540	254.933	16,18%	2.306.686	476.147	26,01%
ICA X Pagar	0	2.139.394	2.139.394	0,00%	2.305.842	166.448	7,78%	2.483.839	177.998	7,72%	2.680.173	196.334	7,90%	2.892.010	211.836	7,90%
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	**0**	**11.614.101**	**11.614.101**	**0,00%**	**15.339.150**	**3.725.050**	**32,07%**	**17.626.286**	**2.287.135**	**14,91%**	**19.981.718**	**2.355.433**	**13,36%**	**22.755.762**	**2.774.044**	**13,88%**
PASIVOS NO CORRIENTES																
Obligaciones Financieras	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	**0**	**0**	**0**	**0,00%**	**0**	**0**	**0,00%**	**0**	**0**	**0,00%**	**0**	**0**	**0,00%**	**0**	**0**	**0,00%**
TOTAL PASIVOS	**0**	**11.614.101**	**11.614.101**	**0,00%**	**15.339.150**	**3.725.050**	**32,07%**	**17.626.286**	**2.287.135**	**14,91%**	**19.981.718**	**2.355.433**	**13,36%**	**22.755.762**	**2.774.044**	**13,88%**
PATRIMONIO																
Capital Social	41.493.921	41.493.921	0	0,00%	41.493.921	0	0,00%	41.493.921	0	0,00%	41.493.921	0	0,00%	41.493.921	0	0,00%
Utilidad Acumulada	0	(75.601)	(75.601)	0,00%	7.540.379	7.615.980	(10073,91%)	17.939.385	10.399.007	137,91%	31.737.078	13.797.693	76,91%	49.123.727	17.386.649	54,78%
Reserva Legal Acumulada	0	196.905	196.905	0,00%	1.043.125	846.220	429,76%	2.198.570	1.155.445	110,77%	3.731.647	1.533.077	69,73%	5.663.497	1.931.850	51,77%
TOTAL PATRIMONIO	**41.493.921**	**41.615.225**	**121.304**	**0,29%**	**50.077.425**	**8.462.200**	**20,33%**	**61.631.876**	**11.554.452**	**23,07%**	**76.962.646**	**15.330.770**	**24,87%**	**96.281.145**	**19.318.499**	**25,10%**
PASIVOS + PATRIMONIO	**41.493.921**	**53.229.326**	**11.735.405**	**28,28%**	**65.416.575**	**12.187.249**	**22,90%**	**79.258.162**	**13.841.587**	**21,16%**	**96.944.365**	**17.686.203**	**22,31%**	**119.036.908**	**22.092.543**	**22,79%**

Fuente: Los autores

Cuadro 44. Análisis horizontal del Balance General con financiación en pesos

	AÑO 0	AÑO 1	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA	AÑO 2	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA	AÑO 3	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA	AÑO 4	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA	AÑO 5	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA
ACTIVOS																
ACTIVOS CORRIENTES																
Caja Bancos	20.964.241	36.158.539	15.194.298	72,48%	44.488.033	8.329.494	23,04%	55.261.474	10.773.441	24,22%	69.637.805	14.376.331	26,02%	88.087.293	18.449.488	26,49%
C X C	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
Inventario	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	**20.964.241**	**36.158.539**	**15.194.298**	**72,48%**	**44.488.033**	**8.329.494**	**23,04%**	**55.261.474**	**10.773.441**	**24,22%**	**69.637.805**	**14.376.331**	**26,02%**	**88.087.293**	**18.449.488**	**26,49%**
ACTIVOS NO CORRIENTES																
ACTIVOS FIJOS																
Muebles y Enseres	8.519.000	8.519.000	0	0,00%	8.519.000	0	0,00%	8.519.000	0	0,00%	8.519.000	0	0,00%	8.519.000	0	0,00%
Equipos de cómputo y comunicación	4.259.000	4.259.000	0	0,00%	4.259.000	0	0,00%	4.259.000	0	0,00%	4.259.000	0	0,00%	4.259.000	0	0,00%
(-) Depreciación Acumulada		1.703.700	1.703.700	0,00%	3.407.400	1.703.700	100,00%	5.111.100	1.703.700	50,00%	6.814.800	1.703.700	33,33%	8.518.500	1.703.700	25,00%
TOTAL ACTIVOS FIJOS	**12.778.000**	**11.074.300**	**(1.703.700)**	**(13,33%)**	**9.370.600**	**(1.703.700)**	**(15,38%)**	**7.666.900**	**(1.703.700)**	**(18,18%)**	**5.963.200**	**(1.703.700)**	**(22,22%)**	**4.259.500**	**(1.703.700)**	**(28,57%)**
ACTIVOS DIFERIDOS																
Diferidos	7.751.680	0	(7.751.680)	(100,00%)	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	**7.751.680**	**0**	**(7.751.680)**	**(100,00%)**	**0**	**0**	**0,00%**	**0**	**0**	**0,00%**	**0**	**0**	**0,00%**	**0**	**0**	**0,00%**
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	**20.529.680**	**11.074.300**	**(9.455.380)**	**(46,06%)**	**9.370.600**	**(1.703.700)**	**(15,38%)**	**7.666.900**	**(1.703.700)**	**(18,18%)**	**5.963.200**	**(1.703.700)**	**(22,22%)**	**4.259.500**	**(1.703.700)**	**(28,57%)**
TOTAL ACTIVOS	**41.493.921**	**47.232.839**	**5.738.918**	**13,83%**	**53.858.633**	**6.625.794**	**14,03%**	**62.928.374**	**9.069.741**	**16,84%**	**75.601.005**	**12.672.631**	**20,14%**	**92.346.793**	**16.745.788**	**22,15%**
PASIVOS																
PASIVOS CORRIENTES																
C X P	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
Cesantías X Pagar	0	2.902.488	2.902.488	0,00%	2.991.304	88.816	3,06%	3.085.231	93.927	3,14%	3.180.873	95.642	3,10%	3.278.208	97.335	3,06%
Intereses a las Cesantías X Pagar	0	348.299	348.299	0,00%	358.957	10.658	3,06%	370.228	11.271	3,14%	381.705	11.477	3,10%	393.385	11.680	3,06%
Impuesto de Renta X Pagar	0	425.976	425.976	0,00%	2.304.908	1.878.932	441,09%	3.653.955	1.349.047	58,53%	5.228.215	1.574.261	43,08%	7.015.123	1.786.907	34,18%
IVA X Pagar	0	5.209.563	5.209.563	0,00%	5.323.733	114.170	0,00%	5.734.694	410.961	0,00%	6.187.991	453.297	0,00%	6.677.078	489.088	0,00%
CREE X Pagar	0	153.351	153.351	0,00%	829.767	676.416	441,09%	1.315.424	485.657	58,53%	1.673.029	357.605	27,19%	2.244.839	571.810	34,18%
ICA X Pagar	0	2.139.394	2.139.394	0,00%	2.305.842	166.448	7,78%	2.483.839	177.998	7,72%	2.680.173	196.334	7,90%	2.892.010	211.836	7,90%
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	**0**	**11.179.070**	**11.179.070**	**0,00%**	**14.114.510**	**2.935.440**	**26,26%**	**16.643.371**	**2.528.861**	**17,92%**	**19.331.987**	**2.688.616**	**16,15%**	**22.500.643**	**3.168.656**	**16,39%**
PASIVOS NO CORRIENTES																
Obligaciones Financieras	16.597.568	14.751.163	(1.846.405)	(11,12%)	12.356.560	(2.394.603)	(16,23%)	9.250.999	(3.105.561)	(25,13%)	5.223.397	(4.027.602)	(43,54%)	0	(5.223.397)	(100,00%)
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	**16.597.568**	**14.751.163**	**(1.846.405)**	**(11,12%)**	**12.356.560**	**(2.394.603)**	**(16,23%)**	**9.250.999**	**(3.105.561)**	**(25,13%)**	**5.223.397**	**(4.027.602)**	**(43,54%)**	**0**	**(5.223.397)**	**(100,00%)**
TOTAL PASIVOS	**16.597.568**	**25.930.233**	**9.332.665**	**56,23%**	**26.471.070**	**540.837**	**(2,09%)**	**25.894.370**	**(576.700)**	**(2,18%)**	**24.555.383**	**(1.338.986)**	**(5,17%)**	**22.500.643**	**(2.054.741)**	**(8,37%)**
PATRIMONIO																
Capital Social	24.896.353	24.896.353	0	0,00%	24.896.353	0	0,00%	24.896.353	0	0,00%	24.896.353	0	0,00%	24.896.353	0	0,00%
Utilidad Acumulada	0	(3.706.204)	(3.706.204)	0,00%	1.770.257	5.476.461	(147,76%)	10.452.054	8.681.797	490,43%	23.062.510	12.610.456	120,65%	39.982.986	16.920.476	73,37%
Reserva Legal Acumulada	0	112.458	112.458	0,00%	720.953	608.496	541,09%	1.685.597	964.644	133,80%	3.086.759	1.401.162	83,13%	4.966.812	1.880.053	60,91%
TOTAL PATRIMONIO	**24.896.353**	**21.302.606**	**(3.593.746)**	**(14,43%)**	**27.387.563**	**6.084.957**	**28,56%**	**37.034.004**	**9.646.441**	**35,22%**	**51.045.622**	**14.011.617**	**37,83%**	**69.846.151**	**18.800.529**	**36,83%**
PASIVOS + PATRIMONIO	**41.493.921**	**47.232.839**	**5.738.918**	**13,83%**	**53.858.633**	**6.625.794**	**14,03%**	**62.928.374**	**9.069.741**	**16,84%**	**75.601.005**	**12.672.631**	**20,14%**	**92.346.793**	**16.745.788**	**22,15%**

Fuente: Los autores

5.12.1 Análisis horizontal del Estado de Resultados sin financiación.

Al analizar este Estado de Resultados, se observa que la variación absoluta más significativa está en las ventas. Su valor en el año base ó 1 es de $21.616.624 y su variación relativa de 7,72%, mientras que para el último año, las variaciones son de $27.511.180 y 7,90%. Lo anterior muestra en términos absolutos, porcentuales y de razones, el incremento de este rubro.

Los gastos operacionales presentan aumento comparando del año 1 al año 5, principalmente por el incremento en los gastos de nómina, administración y ventas, el cual está proyectado de acuerdo al IPC; y de los impuestos, los cuales se gravan sobre las ventas y estas han aumentado cada año. Del año 1 al año 2 la variación absoluta es negativa (-$4.480.312) y la relativa de (-4,90%); del año 2 al año 3 aumenta a $3.020.290 y 3,47%; del año 3 al 4 siguen aumentando a $3.124.310 y 3,47%; y del año 4 al año 5 de $3.218.559 y la relativa de 3,46%.

5.12.2 Análisis horizontal Estado de Resultados con financiación.

Al igual que en el anterior análisis las variaciones con mayor participación son ventas, nómina, gastos administrativos y de ventas.

A nivel de impuestos, la variación más representativa es el impuesto de renta con un aumento de $1.786.907 al final de los cinco periodos, es decir un 34,18%.

A pesar de presentar unos gastos financieros ocasionados por la financiación del proyecto se observa que la utilidad neta antes de impuesto aumenta con respecto al escenario sin financiación. Esto puede decir que la empresa, a pesar de tener obligaciones a corto y largo plazo, tiene liquidez para reinvertir o distribuir en utilidades para los socios.

Cuadro 45. Análisis horizontal del Estado de Resultados sin financiación en pesos

	AÑO 1	AÑO 2	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA	AÑO 3	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA	AÑO 4	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA	AÑO 5	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA
INGRESOS													
Ventas	277.843.353	299.459.977	21.616.624	7,78%	322.576.538	23.116.561	7,72%	348.074.471	25.497.933	7,90%	375.585.651	27.511.180	7,90%
Costos	185.228.902	199.639.984	14.411.083	7,78%	215.051.025	15.411.041	7,72%	232.049.648	16.998.622	7,90%	250.390.434	18.340.786	7,90%
UTILIDAD BRUTA	**92.614.451**	**99.819.992**	**7.205.541**	**7,78%**	**107.525.513**	**7.705.520**	**7,72%**	**116.024.824**	**8.499.311**	**7,90%**	**125.195.217**	**9.170.393**	**7,90%**
EGRESOS													
Nómina	47.828.516	49.292.068	1.463.553	3,06%	50.839.839	1.547.771	3,14%	52.415.874	1.576.035	3,10%	54.019.800	1.603.926	3,06%
Gastos de Administración	24.683.814	25.391.366	707.552	2,87%	26.188.655	797.289	3,14%	27.000.503	811.848	3,10%	27.826.718	826.215	3,06%
Gastos de Ventas	7.371.686	8.305.501	933.816	12,67%	8.802.734	497.233	5,99%	9.342.827	540.093	6,14%	9.919.409	576.582	6,17%
Depreciación	1.703.700	1.703.700	0	0,00%	1.703.700	0	0,00%	1.703.700	0	0,00%	1.703.700	0	0,00%
Diferidos	7.751.680	0	(7.751.680)	(100,00%)	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
ICA	2.139.394	2.305.842	166.448	7,78%	2.483.839	177.998	7,72%	2.680.173	196.334	7,90%	2.892.010	211.836	7,90%
TOTAL EGRESOS	**91.478.790**	**86.998.477**	**(4.480.312)**	**(4,90%)**	**90.018.767**	**3.020.290**	**3,47%**	**93.143.078**	**3.124.310**	**3,47%**	**96.361.637**	**3.218.559**	**3,46%**
UTILIDAD OPERACIONAL	**1.135.661**	**12.821.515**	**11.685.853**	**1028,99%**	**17.506.745**	**4.685.230**	**36,54%**	**22.881.746**	**5.375.001**	**30,70%**	**28.833.580**	**5.951.834**	**26,01%**
OTROS INGRESOS Y EGRESOS													
Gastos Financieros Préstamo	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
TOTAL OTROS INGRESOS Y EGRESOS	**0**	**0**	**0**	**0,00%**	**0**	**0**	**0,00%**	**0**	**0**	**0,00%**	**0**	**0**	**0,00%**
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS	**1.135.661**	**12.821.515**	**11.685.853**	**1028,99%**	**17.506.745**	**4.685.230**	**36,54%**	**22.881.746**	**5.375.001**	**30,70%**	**28.833.580**	**5.951.834**	**26,01%**
Impuesto de Renta	745.851	3.205.379	2.459.527	329,76%	4.376.686	1.171.308	36,54%	5.720.437	1.343.750	30,70%	7.208.395	1.487.959	26,01%
CREE	268.506	1.153.936	885.430	329,76%	1.575.607	421.671	36,54%	1.830.540	254.933	16,18%	2.306.686	476.147	26,01%
UTILIDAD NETA	**121.304**	**8.462.200**	**8.340.896**	**6876,04%**	**11.554.452**	**3.092.252**	**36,54%**	**15.330.770**	**3.776.318**	**32,68%**	**19.318.499**	**3.987.729**	**26,01%**
Reserva Legal	196.905	846.220	649.315	329,76%	1.155.445	309.225	36,54%	1.533.077	377.632	32,68%	1.931.850	398.773	26,01%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	**(75.601)**	**7.615.980**	**7.691.581**	**(10173,91%)**	**10.399.007**	**2.783.027**	**36,54%**	**13.797.693**	**3.398.686**	**32,68%**	**17.386.649**	**3.588.956**	**26,01%**

Fuente: Los autores

Cuadro 46. Análisis horizontal del Estado de Resultados con financiación en pesos

	AÑO 1	AÑO 2	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA	AÑO 3	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA	AÑO 4	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA	AÑO 5	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA
INGRESOS													
Ventas	277.843.353	299.459.977	21.616.624	7,78%	322.576.538	23.116.561	7,72%	348.074.471	25.497.933	7,90%	375.585.651	27.511.180	7,90%
Costos	185.228.902	199.639.984	14.411.083	7,78%	215.051.025	15.411.041	7,72%	232.049.648	16.998.622	7,90%	250.390.434	18.340.786	7,90%
UTILIDAD BRUTA	**92.614.451**	**99.819.992**	**7.205.541**	**7,78%**	**107.525.513**	**7.705.520**	**7,72%**	**116.024.824**	**8.499.311**	**7,90%**	**125.195.217**	**9.170.393**	**7,90%**
EGRESOS													
Nómina	47.828.516	49.292.068	1.463.553	3,06%	50.839.839	1.547.771	3,14%	52.415.874	1.576.035	3,10%	54.019.800	1.603.926	3,06%
Gastos de Administración	24.683.814	25.391.366	707.552	2,87%	26.188.655	797.289	3,14%	27.000.503	811.848	3,10%	27.826.718	826.215	3,06%
Gastos de Ventas	7.371.686	8.305.501	933.816	12,67%	8.802.734	497.233	5,99%	9.342.827	540.093	6,14%	9.919.409	576.582	6,17%
Depreciación	1.703.700	1.703.700	0	0,00%	1.703.700	0	0,00%	1.703.700	0	0,00%	1.703.700	0	0,00%
Diferidos	7.751.680	0	(7.751.680)	(100,00%)	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
ICA	2.139.394	2.305.842	166.448	7,78%	2.483.839	177.998	7,72%	2.680.173	196.334	7,90%	2.892.010	211.836	7,90%
TOTAL EGRESOS	**91.478.790**	**86.998.477**	**(4.480.312)**	**(4,90%)**	**90.018.767**	**3.020.290**	**3,47%**	**93.143.078**	**3.124.310**	**3,47%**	**96.361.637**	**3.218.559**	**3,46%**
UTILIDAD OPERACIONAL	**1.135.661**	**12.821.515**	**11.685.853**	**1028,99%**	**17.506.745**	**4.685.230**	**36,54%**	**22.881.746**	**5.375.001**	**30,70%**	**28.833.580**	**5.951.834**	**26,01%**
OTROS INGRESOS Y EGRESOS													
Gastos Financieros Préstamo	4.150.081	3.601.883	(548.198)	(13,21%)	2.890.925	(710.958)	(19,74%)	1.968.884	(922.041)	(31,89%)	773.089	(1.195.795)	(60,73%)
TOTAL OTROS INGRESOS Y EGRESOS	**4.150.081**	**3.601.883**	**(548.198)**	**(13,21%)**	**2.890.925**	**(710.958)**	**(19,74%)**	**1.968.884**	**(922.041)**	**(31,89%)**	**773.089**	**(1.195.795)**	**(60,73%)**
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS	**(3.014.420)**	**9.219.632**	**12.234.051**	**(405,85%)**	**14.615.820**	**5.396.188**	**58,53%**	**20.912.862**	**6.297.042**	**43,08%**	**28.060.491**	**7.147.629**	**34,18%**
Impuesto de Renta	425.976	2.304.908	1.878.932	441,09%	3.653.955	1.349.047	58,53%	5.228.215	1.574.261	43,08%	7.015.123	1.786.907	34,18%
CREE	153.351	829.767	676.416	441,09%	1.315.424	485.657	58,53%	1.673.029	357.605	27,19%	2.244.839	571.810	34,18%
UTILIDAD NETA	**(3.593.746)**	**6.084.957**	**9.678.703**	**(269,32%)**	**9.646.441**	**3.561.484**	**58,53%**	**14.011.617**	**4.365.176**	**45,25%**	**18.800.529**	**4.788.912**	**34,18%**
Reserva Legal	112.458	608.496	496.038	441,09%	964.644	356.148	58,53%	1.401.162	436.518	45,25%	1.880.053	478.891	34,18%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	**(3.706.204)**	**5.476.461**	**9.182.665**	**(247,76%)**	**8.681.797**	**3.205.336**	**58,53%**	**12.610.456**	**3.928.659**	**45,25%**	**16.920.476**	**4.310.020**	**34,18%**

Fuente: Los autores

5.13 RAZONES FINANCIERAS

Estos indicadores son el resultado de establecer la relación numérica entre dos cantidades. Para este caso, esas dos cantidades son dos cuentas diferentes del balance general o estado de resultados, este análisis señala puntos fuertes y débiles de la empresa e indica probabilidades y tendencias.

5.13.1 Razones financieras sin financiación

✓ **Capital de Trabajo Neto:** es la diferencia entre el Activo Corriente y el Pasivo Corriente; constituye los recursos de que dispone un negocio para cancelar su pasivo a corto plazo. Sirve para medir la capacidad de una empresa para pagar oportunamente sus deudas en un periodo no mayor del ejercicio fiscal.

Para el proyecto el Capital de Trabajo Neto demuestra que después de cancelar todos los pasivos corrientes, queda disponible como capital de trabajo $30.540.925 para el año 1 aumentando paulatinamente cada año hasta llegar al año 5 a $92.021.645.

✓ **Razón Corriente:** significa las veces que el Activo Corriente cubre al Pasivo Corriente, es decir, los pesos que hay en el Activo Corriente para cubrir el Pasivo Corriente.

Para el desarrollo del proyecto la razón corriente indica que por cada peso que se adeuda a corto plazo la unidad de producción dispone de $2,63 para el año 1, $2,65 para el año 2, $3,06 para el año 3, $3,55 para el año 4 y $4,04 para el año 5, queriendo decir que se tiene un buen manejo de los activos corrientes permitiendo una buena fluidez del efectivo.

✓ **Prueba Ácida:** representa la capacidad de la empresa para cubrir los Pasivos a corto plazo, en forma inmediata. Se considera una buena razón 1:1, es decir, que por cada peso de deuda, la empresa dispone mínimo de un peso para cubrirla.

Esta prueba resulta positiva para la empresa, puesto que los periodos analizados muestran cómo ha evolucionado a niveles satisfactorios hasta alcanzar un indicador de 5,04 para el último año. Por lo tanto, en la eventualidad que se necesitara pagar todas las deudas contraídas a menos de un año, incluso al quitar el valor de los inventarios, por cada peso adeudado existiría el respaldo suficiente y sobrarían $4,04, demostrando así solidez y solvencia para afrontar los compromisos en el corto plazo.

✓ **Endeudamiento:** está representada por la relación entre el Pasivo Total y el Activo Total; es la proporción del endeudamiento de una empresa.
En el primer año de iniciar el proyecto el endeudamiento es del 21,82% lo que quiere decir que el Activo Total está financiado un 21,82% con recursos externos. Para el año 2 está financiado en un 23,45%, para el 3 en un 22,24%, para el 4 en un 20,61% y para el año 5 en un 19,12%.
✓ **Rendimiento sobre los activos:** esta relación muestra la capacidad de la empresa para generar utilidades por medio de sus activos.

A partir del año 1, los Activos Totales no generan utilidades presentando un indicador negativo de (-0,14%). Sin embargo, a partir del año 2 van aumentando año a año pasando de 11,64% en el año 2 a 14,61% en el año 5, esta es la tasa de rendimiento que obtienen los socios de la empresa a partir de sus activos.

✓ **Rendimiento sobre el patrimonio:** esta relación es semejante a la del rendimiento sobre los activos y muestra los ingresos generados por las inversiones.

El primer año no presenta crecimiento (-0,18%) sobre la inversión inicial, pero a partir del año 2 la empresa se restablece obteniendo un crecimiento del 15,21% y para el último año del 18,06%. Los porcentajes generados a través de este indicador representan la tasa de rendimiento que obtienen los socios de la empresa respecto a la inversión, frente al patrimonio.

✓ **Margen bruto:** Indicador de rentabilidad que se define como la utilidad bruta sobre las ventas netas, y expresa el porcentaje determinado de utilidad bruta (Ventas Netas – Costos de Ventas) que se está generando por cada peso vendido.

En el margen bruto de utilidad, la empresa generó un 33,33% frente a las ventas de cada año.

✓ **Margen operacional:** mide el porcentaje de utilidad operacional que queda después de descontar a las ventas su costo y los gastos operacionales.
Para este caso, el margen operacional va desde un 0,41% en el año 1 hasta un 7,68% en el año 5, lo que indica que el proyecto es rentable independientemente de la forma como se financie.
✓ **Margen neto:** reporta el porcentaje de utilidad neta final, que queda después de descontar de las ventas lo correspondiente al costo y todos los gastos operacionales y no operacionales, incluidos los impuestos.
El margen neto indica que la utilidad neta corresponde al 0,04% en el año 1; 2,83% en el año 2; 3,58% en el año 3; 4,40% en el año 4 y 5,14% en el año 5. Lo anterior

Cuadro 47. Razones financieras sin financiación

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Capital de trabajo neto	30.540.925	40.706.825	53.964.976	70.999.446	92.021.645
Razón corriente	3,63	3,65	4,06	4,55	5,04
Prueba ácida	3,63	3,65	4,06	4,55	5,04
Endeudamiento	21,82%	23,45%	22,24%	20,61%	19,12%
Rendimiento sobre activos	(0,14%)	11,64%	13,12%	14,23%	14,61%
Rendimiento sobre patrimonio	(0,18%)	15,21%	16,87%	17,93%	18,06%
Margen bruto	33,33%	33,33%	33,33%	33,33%	33,33%
Margen operacional	0,41%	4,28%	5,43%	6,57%	7,68%
Margen neto	0,04%	2,83%	3,58%	4,40%	5,14%

Fuente: Los autores

5.13.2 Razones financieras con financiación

✓ **Capital de trabajo neto**

El capital de trabajo disminuye en comparación con las razones financieras de los estados financieros sin financiación. Sin embargo, van en aumento año a año, pasando de $24.979.469 del año 1 a $65.586.651 en el año 5. Lo que quiere decir que la empresa, después de cancelar sus obligaciones, cuenta con capital de trabajo para seguir desarrollando su actividad productiva.

✓ **Razón Corriente**

Para el proyecto la razón corriente indica que por cada peso que se adeuda a corto plazo, la empresa dispone de $2,23 para el año 1, $2,15 para el año 2, $2,32 para el año 3, $2,60 para el año 4 y $2,91 para el año 5, lo que quiere decir que hay un buen manejo de los activos corrientes permitiendo una buena fluidez del efectivo.

✓ **Prueba Ácida**

Se puede observar que si la empresa tiene la necesidad de atender todas sus obligaciones corrientes, sin necesidad de liquidar y vender sus inventarios, durante los cinco periodos tiene la liquidez suficiente para hacerlo, puesto que por cada peso de deuda en el año 1 cuenta con $2,23 para respaldar sus obligaciones y en el año 5 con $2,91.

- ✓ **Endeudamiento**

Este porcentaje es alto debido al endeudamiento que hay con terceros, pero que al final del quinto año disminuye por la amortización que se da durante los cinco años. Para el primer año es del 54,90%, disminuyendo al 24,37% en el año 5.

- ✓ **Rendimiento sobre los activos**

Se observa que los Activos Totales no generan utilidades a los socios de la empresa en el año 1, siendo (-7,85%), pero a partir del año 2, la empresa, después de sus gastos de arranque, genera utilidades sobre los activos representadas en 10,17% para el año 2; 13,80% para el año 3; 16,68% para el año 4 y 18,32% para el año 5.

- ✓ **Rendimiento sobre el patrimonio**

Este indicador representa la tasa de rendimiento de la inversión inicial, frente al patrimonio de la empresa, durante el primer año no hay crecimientos, pero a partir del segundo año se observa un crecimiento mayor cada año, lo que muestra solidez a terceros con quienes se entre a negociar. Para el primer año el rendimiento es de (-17,40%) sobre la inversión inicial y para el último año del 24,23%.

- ✓ **Margen bruto**

En el margen bruto de utilidad, la empresa generó un 33,33% frente a las ventas de cada año.

✓ **Margen operacional**

El margen operacional va desde un 0,41% en el año 1 hasta un 7,68% en el año 5, lo que indica que el proyecto es rentable independientemente de la forma como se financie.

✓ **Margen neto**

La empresa no genera utilidades después de impuestos en el año 1, dando un indicador de (-1,29%), mientras que a partir del año 2 genera utilidades representadas en un 2,03% en el año 2; 2,99% en el año 3; 4,03% en el año 4 y 5,01% en el año 5.

Cuadro 48. Razones financieras con financiación

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Capital de trabajo neto	24.979.469	30.373.523	38.618.103	50.305.819	65.586.651
Razón corriente	3,23	3,15	3,32	3,60	3,91
Prueba ácida	3,23	3,15	3,32	3,60	3,91
Endeudamiento	54,90%	49,15%	41,15%	32,48%	24,37%
Rendimiento sobre activos	(7,85%)	10,17%	13,80%	16,68%	18,32%
Rendimiento sobre patrimonio	(17,40%)	20,00%	23,44%	24,70%	24,23%
Margen bruto	33,33%	33,33%	33,33%	33,33%	33,33%
Margen operacional	0,41%	4,28%	5,43%	6,57%	7,68%
Margen neto	(1,29%)	2,03%	2,99%	4,03%	5,01%

Fuente: Los autores

5.14 PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de Equilibrio señala que todas las ventas adicionales generan una utilidad para el proyecto, mientras que, por el contrario, cualquier disminución en el nivel de ventas, significa una pérdida neta para el proyecto.

El punto de equilibrio del Estado de Resultados sin financiación para el año 1 es de 4.189 prendas de vestir y para el año 5 de 4.652.

El punto de equilibro del Estado de Resultados con financiación para el año 1 es de 4.376, es decir, la empresa debe vender mínimo 4.376 prendas de vestir para obtener beneficios a partir de la actividad de la empresa.

Asimismo, el precio promedio para el año 1 es de $59.474 y para el año 5 de $67.173. El costo promedio está dado para el primer año en $39.650 y para el año 5 en $44.782.

Cuadro 49. Punto de equilibrio

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Precio Promedio	59.474	61.294	63.219	65.179	67.173
Costo Promedio	39.650	40.863	42.146	43.452	44.782
ER sin F - Punto de equilibrio	4.189	4.388	4.473	4.556	4.652
ER con F - Punto de equilibrio	4.376	4.504	4.564	4.617	4.676

Fuente: Los autores

5.15 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

El análisis de sensibilidad es el primer paso para reconocer la incertidumbre en un proyecto, con éste se examina cómo el cambio en una variable afecta un resultado. Lo anterior, permite identificar las variables más críticas o construir escenarios posibles que permitan analizar el comportamiento de un resultado bajo diferentes supuestos. El análisis de sensibilidad permite medir el cambio en un resultado, dado un cambio en un conjunto de variables, tanto en términos relativos como en absolutos.

Cuadro 50. Análisis de sensibilidad

VARIABLE	FLUJO CAJA SIN FINANCIACIÓN			FLUJO CAJA CON FINANCIACIÓN		
	Original	Modificado (Margen)	Modificado (% Costo)	Original	Modificado (Margen)	Modificado (% Costo)
VPN ($)	25.742.628	(116.540.996)	2.165.439	22.839.547	(122.059.045)	-737.642
TIR (%)	34,05%	#¡NUM!	14,31%	43,02%	#¡NUM!	10,13%
B/C (Veces)	1,62	-1,81	1,05	1,92	(3,90)	0,97

Fuente: Los autores

En el cuadro 50 se observan los diferentes escenarios del proyecto. Para el primer caso, se disminuye el margen de utilidad al 30% y para el segundo caso, también, se aumenta el porcentaje de crecimiento en el costo al 5%.

5.15.1 Flujo de caja sin financiación.

Cuando el margen de utilidad se disminuye al 30%, el Valor Presente Neto (VPN) pasa a ser negativo, lo que indica que al traer los valores futuros al presente, la empresa no tiene cómo respaldar la inversión inicial de los socios. Por lo tanto, por cada peso que se invierte no se recupera sino que por el contrario pierde ($1,81), pues la empresa no alcanza siquiera a retornar el mismo peso invertido. Asimismo, la Tasa Interna de Retorno (TIR) es menor a la tasa mínima de rentabilidad, lo que significa que el proyecto no es viable.

Al incrementar el crecimiento en el costo al 5%, el VPN sigue siendo positivo, quedando en $2.165.439, por lo que el proyecto sigue siendo viable pues se puede cubrir la inversión inicial. La TIR sigue estando por encima de la tasa mínima de rentabilidad aunque muy cerca, y por cada peso invertido se están recuperando $0,05.

5.15.2 Flujo de caja con financiación.

En este caso, cuando el margen de utilidad disminuye al 30%, la Tasa Interna de Retorno (TIR) disminuye quedando por debajo de la rentabilidad mínima que es de 11,08%; asimismo, el Valor Presente Neto (VPN) pasa a ser negativo, lo que indica que falta dinero para cubrir la inversión inicial del proyecto.

Al incrementar el crecimiento en el costo al 5%, el Valor Presente Neto queda en (-$737.642) frente al VPN del escenario real, por lo que el proyecto deja de ser viable. La TIR está por debajo de la tasa mínima de rentabilidad, en 10,13% y no se alcanza a recuperar ni siquiera el peso invertido.

6 CONCLUSIONES

El estudio de mercado logró determinar el mercado objetivo al que se dirigirá la empresa y sus estrategias de mercadeo, con el fin de cubrir una necesidad de autoestima como es el vestir, brindando un servicio de asesoría personalizada para cada cliente, en cuanto a combinación de colores, prendas y accesorios.

El proyecto evaluado no presenta impedimentos legales para su puesta en marcha, teniendo en cuenta que se trata de una alternativa comercial que no requiere de una reglamentación compleja para su desarrollo. El proyecto no atenta contra ningún aspecto legislativo colombiano.

Después de analizar los posibles lugares en los que se podría ubicar la empresa, se precisó que la localización ideal para el establecimiento de la tienda de ropa es en el Centro Comercial Aquarela en el sur de la ciudad, puesto que los nuevos proyectos de vivienda se han concentrado en esta zona, lo que implica que hay mayor afluencia de personas hacia los centros comerciales cercanos.

El estudio financiero da como resultado la viabilidad económica y financiera del proyecto. Después de utilizar instrumentos de evaluación financiera como el Valor Presente Neto (VPN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y la relación Beneficio/Costo (B/C) se puede concluir que el proyecto es rentable.

En el escenario sin financiación el proyecto arroja un VPN de $25.742.628, con una tasa de retorno del 34,05% y una relación Beneficio/Costo de $0,62 de utilidad por cada peso de la inversión.

En el escenario con financiación, los resultados disminuyen debido al endeudamiento adquirido por la empresa para iniciar su actividad; para este caso el VPN es de $22.839.547; la TIR de 43,02%, por encima de tasa mínima de retorno y la relación Beneficio/Costo es de 1,92; es decir, $0,92 de utilidad por cada peso de inversión.

Finalmente, se puede decir que el proyecto en viable en cualquiera de los dos escenarios, siempre y cuando las variables no disminuyan o los crecimientos sean menores que los presentados en el análisis financiero, esto obliga a mantener y mejorar las estrategias para lograr un crecimiento permanente del mercado, con productos de calidad a precios competitivos.

7 BIBLIOGRAFÍA

AKTIVA Servicios Financieros. (2013). *El desempeño del sector de confecciones en Colombia*. Bogotá, D.C. Recuperado a partir de http://aktiva.com.co/blog/Estudios%20sectoriales/2013/confeccion.pdf

Baca Urbina, G. (2001). *Evaluación de proyectos* (4.ª ed.). México: McGraw-Hill.

Bedoya Ortiz, D. F. (2012). *Estudio de viabilidad para la creación de un taller de diseño, confección, comercialización y distribución de ropa deportiva para mujeres en la ciudad de Cali*. Cali: Fundacion Universitaria Catolica Lumen Gentium.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México: McGraw Hill.

Colombia. (1985). *Constitución política de Colombia: textos oficiales compilados*. Colombia: Legis.

David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.

Delgado, L. del C. C., & Davila, E. L. G. (2008). *Contabilidad universitaria*. Bogotá: McGraw-Hill.

EL congreso de Colombia. De fomento a la cultura del emprendimiento., Pub. L. No. 1014 (2006). Recuperado a partir de http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=18924

El congreso de Colombia. Declarada EXEQUIBLE por la Corte Constitucional mediante Sentencia C-686 de 2011. Por la cual se expide la Ley de Formalización y Generación de Empleo., Pub. L. No. 1429 (2010). Recuperado a partir de http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=41060

El congreso de Colombia. Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micros, pequeñas y medianas empresa, Pub. L. No. LEY 590 (2000). Recuperado a partir de http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=12672

El congreso de Colombia. Intervención en las actividades financiera, bursátil y aseguradora, Pub. L. No. 35 (1993). Recuperado a partir de http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0035_1993.html

El congreso de Colombia. Por la cual se establece un régimen que promueva y facilite la reactivación empresarial y la reestructuración de los entes territoriales para asegurar la función social de las empresas y lograr el desarrollo armónico de las regiones y se dictan disposiciones para armonizar el régimen legal vigente con las normas de esta ley., Pub. L. No. 550 (1999). Recuperado a partir de http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=6164

El congreso de Colombia. Declarada EXEQUIBLE por la Corte Constitucional mediante Sentencia C-686 de 2011. Por la cual se expide la Ley de Formalización y Generación de Empleo., Pub. L. No. 1429 (2010). Recuperado a partir de http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=41060

El congreso de Colombia. Por la cual se expiden normas en materia tributaria y se dictan otras disposiciones., Pub. L. No. 1607 (2012). Recuperado a partir de http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=51040

El congreso de la Colombia. Por medio de la cual se crea la sociedad por acciones simplificada., Pub. L. No. 1258 (2008). Recuperado a partir de http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=34130

El Empleo. (2014). *Carvajal comenta porqué es una buena empresa para trabajar*. *elempleo.com*. Recuperado 8 de abril de 2014, a partir de http://www.elempleo.com/colombia/noticias_laborales/carvajal-comenta-porque-es-una-buena-empresa-para-trabajar/12006721

Feder, B. J. (2005). *Peter F. Drucker, a Pioneer in Social and Management Theory, Is Dead at 95*. *The New York Times*. Periódico. Recuperado 8 de abril de 2014, a partir de http://www.nytimes.com/2005/11/12/business/12drucker.html?hp&ex=1131771600&en=e8e1d4027d5ecb43&ei=5094&partner=homepage&_r=0

García López, C. L. (2010). *Estudio de viabilidad para la creación de una mipyme dedicada a la comercialización de ropa informal*. Cali: Fundacion Universitaria Catolica Lumen Gentium.

Gil, H. (2011). *El Taylorismo sigue vivo*. *Gerencie.com*. Recuperado 8 de abril de 2014, a partir de http://www.gerencie.com/el-taylorismo-sigue-vivo.html

Grupo de Estudios Económicos y Financieros. (2013). *Desempeño del sector textil-confección 2008-2012*. Bogotá, D.C.: Superintendencia de Sociedades. Recuperado a partir de http://www.supersociedades.gov.co/asuntos-economicos-y-contables/estudios-y-supervision-por-riesgos/estudios-economicos-y-financieros/Documents/Informe-Sector-Textil-Oct152013.pdf

Harris, M. (2009). *Bueno para comer: enigmas de alimentación y cultura*. Madrid: Alianza Editorial.

Inexmoda - Sala de Prensa. (2014). *En marzo de 2014 las compras de vestuario en Colombia representaron $1,1billones*. *Inexmoda*. Recuperado 29 de mayo de 2014, a partir de http://prensa.inexmoda.org.co/news/154/en-marzo-de-2014-las-compras-de-vestuario-en-colombia-representaron-11billones.html

Jany Castro, J. N. (2005). *Investigación integral de mercados: decisiones sin incertidumbre*. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.

Méndez Álvarez, C. E. (1988). *Metodología: guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas*. Bogotá, D.C.: McGraw-Hill.

Miranda Miranda, J. J. (2005). *Gestión de proyectos: identificación, formulación, evaluación financiera, económica, social, ambiental*. Bogotá: MM editores.

Mullins, J. W., Walker, O. C., Boyd, H. W., & Larréché, J.-C. (2007). *Administración del marketing: un enfoque en la toma estratégica de decisiones* (5a ed.). México: McGraw-Hill ;

Observatorio de la moda. (2012). *El Sector en Cifras*. *Observatorio económico nacional del sistema moda*. Recuperado 8 de abril de 2014, a partir de http://observatorioeconomico.inexmoda.org.co/As%C3%ADva/Elsectorencifras.asp

Observatorio de moda. (2012). *Las cifras de las compras en Colombia*. Medellín: Inexmoda, Raddar.

Ortíz Anaya, H. (2011). *Análisis financiero aplicado y principios de administración financiera*. Bogotá, D.C.: Universidad Externado de Colombia.

Ortiz Gómez, A. (1994). *Gerencia financiera un enfoque estratégico*. México: McGraw-Hill Interamericana. Recuperado a partir de http://site.ebrary.com/id/10433907

Porter, M. E. (2005). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Continental.

Proexport Colombia. (2012). *El mercado de prendas de vestir en Estados Unidos*. Bogotá, D.C. Recuperado a partir de http://www.proexport.com.co/sites/default/files/Cartilla_Prendas_de_Vestir.pdf

Raufflet, E. (2012). *Responsabilidad social empresarial*. México: Pearson.

Real Academia Española. (2001). *Diccionario de la lengua española* (22a Ed.). México: Real Academia Española.

Resa García, M. (2008). *Contabilidad de sociedades* (12a. Ed.). México: Cengage Learning Editores.

Rodríguez, A. (2009). Nuevas perspectivas para entender el emprendimiento empresarial. *Revista Científica Pensamiento y Gestión*, *26*, 94-119.

Schiffman, L. G., & Kanut, L. L. (2005). *Comportamiento del consumidor*. México D.F.: Pearson Educacion.

Villada De La Torre, V. A. (2011). *Estudio de viabilidad para la creación de una pyme dedicada a la comercialización de ropa formal e informal para dama en el centro del municipio de Santiago de Cali, Valle del Cauca*. Cali: Fundación Universitaria Catolica Lumen Gentium.