

**PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE  
PRENDAS DE VESTIR PERSONALIZADAS A TRAVES DE INTERNET**

IVÁN MANTILLA PINILLA

CAMILO ANDRÉS GIL ZULUAGA



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**PROGRAMA DE ADMISNITRACIÓN DE EMPRESAS**

BOGOTA, noviembre de 2008

**PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE  
PRENDAS DE VESTIR PERSONALIZADAS A TRAVES DE INTERNET**

IVÁN MANTILLA PINILLA

CAMILO ANDRÉS GIL ZULUAGA

**TALLER DE GRADO**

Director: JORGE OMAR SERRANO

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**PROGRAMA DE ADMISNITRACIÓN DE EMPRESAS**

BOGOTA, noviembre de 2008

*A mi padre, por regalarme la oportunidad de vivir aprendiendo.*

*Agradecimientos, muy especiales a nuestro tutor Jorge Serrano, Federico Zapata abogado y a Doris Pinilla (por soportarnos y apoyarnos en la casa durante las largas jornadas de trabajo) y a todas las demás persona que con su acción u omisión favorecieron el desarrollo del presente documento.*

## CONTENIDO

<b>CAPITULO I</b> .....	<b>7</b>
1. <b>TITULO</b> .....	<b>7</b>
2. <b>TABLA DE CONTENIDO</b> .....	<b>7</b>
3. <b>INDICE DE TABLAS</b> .....	<b>12</b>
4. <b>INDICE DE GRÁFICOS</b> .....	<b>13</b>
5. <b>INDICE DE ANEXOS</b> .....	<b>15</b>
6. <b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	<b>17</b>
7. <b>JUSTIFICACIÓN</b> .....	<b>23</b>
8. <b>MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL</b> .....	<b>26</b>
9. <b>OBJETIVO GENERAL</b> .....	<b>39</b>
10. <b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b> .....	<b>39</b>
<b>CAPITULO II</b> .....	<b>40</b>
1. <b>EL MERCADO</b> .....	<b>40</b>
3. <b>ANÁLISIS ORGANIZACIONAL</b> .....	<b>124</b>
4. <b>ANALISIS LEGAL</b> .....	<b>132</b>
5. <b>ANALISIS FINANCIERO</b> .....	<b>141</b>
<b>CAPITULO III</b> .....	<b>151</b>
1. <b>RESUMEN EJECUTIVO</b> .....	<b>151</b>
2. <b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>153</b>
3. <b>ANEXOS</b> .....	<b>155</b>

## CAPITULO I

### 1. TITULO

PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRENDAS DE VESTIR PERSONALIZADAS A TRAVES DE INTERNET

### 2. TABLA DE CONTENIDO

<b>CAPITULO I</b> .....	<b>7</b>
1. <b>TITULO</b> .....	<b>7</b>
2. <b>TABLA DE CONTENIDO</b> .....	<b>7</b>
3. <b>INDICE DE TABLAS</b> .....	<b>12</b>
4. <b>INDICE DE GRÁFICOS</b> .....	<b>13</b>
5. <b>INDICE DE ANEXOS</b> .....	<b>15</b>
6. <b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	<b>17</b>
6.1. <b>ANTECEDENTES: LA ERA DE INTERNET</b> .....	<b>17</b>
6.2. <b>FORMULACIÓN: PRODUCTOS PERSONALIZADOS A TRAVÉS DE INTERNET</b> .....	<b>20</b>
7. <b>JUSTIFICACIÓN</b> .....	<b>23</b>
8. <b>MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL</b> .....	<b>26</b>
8.1. <b>ANÁLISIS DE MERCADO</b> .....	<b>26</b>
8.1.1. <b>Análisis del entorno</b> .....	<b>26</b>
8.1.2. <b>Investigación de mercados</b> .....	<b>27</b>
8.1.3. <b>Proceso y planeación del marketing</b> .....	<b>28</b>
8.2. <b>ANÁLISIS TÉCNICO</b> .....	<b>30</b>
8.2.1. <b>Tamaño</b> .....	<b>30</b>
8.2.2. <b>Localización</b> .....	<b>30</b>
8.2.3. <b>Ingeniería del proyecto</b> .....	<b>31</b>
8.2.4. <b>Diseño de páginas Web</b> .....	<b>32</b>
8.3. <b>ANÁLISIS ORGANIZACIONAL</b> .....	<b>32</b>
8.4. <b>ANÁLISIS LEGAL, AMBIENTAL Y SOCIAL</b> .....	<b>34</b>
8.4.1. <b>Constitución legal de empresa en Colombia</b> .....	<b>34</b>
8.4.2. <b>Regulación sobre comercio electrónico</b> .....	<b>35</b>

8.5.	<b>ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO</b>	35
8.5.1.	Flujo neto de caja	35
8.5.2.	Evaluación financiera del proyecto	36
8.6.	<b>MARCO CONCEPTUAL</b>	36
9.	<b>OBJETIVO GENERAL</b>	<b>39</b>
10.	<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>39</b>
<b>CAPITULO II</b>		<b>40</b>
1.	<b>EL MERCADO</b>	<b>40</b>
1.1.	<b>SITUACIÓN DEL ENTORNO COMPETITIVO</b>	<b>40</b>
1.1.1.	<b>Macroentorno</b>	<b>40</b>
1.1.1.1.	Estabilidad del Gobierno	40
1.1.1.2.	Indicadores Económicos	41
1.1.1.3.	Crecimiento económico	41
1.1.1.4.	Empleo	42
1.1.1.5.	Política Monetaria	42
1.1.1.6.	Inflación	43
1.1.1.7.	Inversión Extranjera Directa	43
1.1.1.8.	Tasa de cambio	43
1.1.1.9.	Demografía	44
1.1.1.10.	Tecnología	45
1.1.1.11.	El crecimiento internet	47
1.1.2.	<b>Motores clave del Cambio en el macroentorno</b>	<b>48</b>
1.1.1.	<b>Industria o sector</b>	<b>48</b>
1.1.1.1.	Definición y descripción del sector textil colombiano	48
1.1.1.2.	Comercio al por menor en Colombia	53
1.1.1.3.	Exportaciones de comercio al por menor	54
1.1.1.4.	Comercio Electrónico en Latinoamérica	55
1.1.1.5.	Comercio Electrónico en Colombia	57
1.1.1.6.	Proveedores	58
1.1.1.7.	Fabricas de camisetas	59
1.1.1.8.	Camisetas Luminiscentes	60
1.1.1.9.	Maquinaria e insumos de impresión	60
1.1.1.10.	Operadores de Internet	61
1.1.1.11.	Compradores	61
1.1.1.12.	Barreras de entrada	62
1.1.1.13.	Productos sustitutos	63
1.1.1.14.	rivalidad competitiva	63
1.1.2.	<b>Microentorno</b>	<b>64</b>
1.1.2.1.	Clasificación de la empresa dentro del CIU	64
1.1.2.2.	Grupo estratégico	66
1.2.	<b>INVESTIGACIÓN DE MERCADOS</b>	<b>73</b>
1.2.1.	Formulación del problema	73
1.2.2.	Objetivo	74
1.2.3.	Hipótesis	74

1.2.4.	Recolección de datos .....	74
1.2.5.	Resultados .....	75
1.2.5.1.	Perfil del consumidor .....	75
1.2.5.2.	Uso de internet y comercio electrónico .....	76
1.2.5.3.	Preferencias respecto a la ropa y accesorios .....	77
1.2.5.4.	Afinidad con la idea de negocio .....	79
1.2.6.	Conclusiones .....	81
<b>1.3.</b>	<b>PROCESO Y PLANEACIÓN DEL MARKETING .....</b>	<b>82</b>
1.3.1.	Conexión con los clientes .....	83
1.3.1.1.	Segmentación de mercados .....	83
1.3.2.	Determinación de mercados meta .....	85
1.3.3.	Posicionamiento en el mercado .....	86
1.3.3.1.	Ventajas competitivas del producto .....	87
1.3.3.2.	Propuesta de valor .....	88
<b>1.4.</b>	<b>MEZCLA DE MARKETING .....</b>	<b>89</b>
1.4.1.	Precio .....	89
1.4.2.	Producto .....	89
1.4.3.	Promoción .....	96
1.4.3.1.	Formatos .....	99
1.4.3.2.	Promoción en ventas .....	100
1.4.3.3.	Relaciones públicas .....	101
1.4.3.4.	Mercadeo directo .....	102
<b>1.5.</b>	<b>MATRIZ DOFA .....</b>	<b>102</b>
<b>2.</b>	<b>ANALISIS TECNICO .....</b>	<b>105</b>
<b>2.1.</b>	<b>DESCRIPCION DEL PRODUCTO .....</b>	<b>105</b>
2.1.1.	Camisetas .....	105
2.1.2.	Empaque .....	106
2.1.3.	Forma De Almacenamiento .....	106
2.1.4.	Entrega de producto terminado y recepción de insumos .....	106
<b>2.2.</b>	<b>PROCESO PRODUCTIVO .....</b>	<b>107</b>
2.2.1.	Alternativas de proceso productivo .....	107
2.2.2.	Selección del proceso productivo .....	108
2.2.3.	Ventajas del proceso .....	108
<b>2.3.</b>	<b>MATERIALES, MAQUINARIA Y EQUIPO .....</b>	<b>109</b>
2.3.1.	Equipos .....	109
2.3.1.1.	Maquina estampadora .....	109
2.3.1.2.	Plancha de calor .....	110
2.3.1.3.	Equipo de computo .....	110
2.3.2.	Insumos .....	110
2.3.2.1.	Camisetas .....	110

	2.3.3. Cartuchos de tinta.....	111
<b>2.4.</b>	<b>INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA.....</b>	<b>112</b>
	2.4.1. Programación Base de datos .....	112
	2.4.2. Software diseño de camisetas.....	112
	2.4.3. Sistema de pago por Internet .....	112
	2.4.4. Programación de cuentas de usuario.....	112
	2.4.5. Dominio colombiano.....	113
<b>2.5.</b>	<b>CAPACIDAD, DISTRIBUCIÓN Y LOCALIZACIÓN DE LA PLANTA</b>	<b>113</b>
	2.5.1. Capacidad de producción .....	113
	2.5.2. Localización.....	113
	2.5.3. Distribución de planta .....	115
<b>2.6.</b>	<b>CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO.....</b>	<b>115</b>
	2.6.1. Diccionario De Datos .....	117
<b>3.</b>	<b>ANÁLISIS ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>124</b>
<b>3.1.</b>	<b>PROCESOS Y ACTIVIDADES DE LA COMPAÑIA.....</b>	<b>124</b>
	3.1.1. Proceso gerencial .....	124
	3.1.2. Procesos operativos.....	125
	3.1.2.1. Proceso de compras.....	125
	3.1.2.2. Proceso de compras.....	125
	3.1.2.3. Proceso de finanzas .....	126
	3.1.2.4. Proceso de mercadeo .....	127
	3.1.2.5. Proceso de almacén y despachos.....	127
	3.1.3. Procesos de apoyo .....	128
	3.1.3.1. Proceso de infraestructura y tecnología .....	128
<b>3.2.</b>	<b>EL PERSONAL .....</b>	<b>128</b>
<b>3.3.</b>	<b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO .....</b>	<b>129</b>
<b>4.</b>	<b>ANALISIS LEGAL .....</b>	<b>132</b>
<b>4.1.</b>	<b>Aspectos legales .....</b>	<b>132</b>
	4.1.1. Política Fiscal Colombiana .....	132
	4.1.2. Marco para el comercio exterior.....	133
	4.1.3. Fomento a la creación de empresa .....	135
<b>4.2.</b>	<b>CONSTITUCION DE LA EMPRESA.....</b>	<b>136</b>
<b>4.3.</b>	<b>ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA .....</b>	<b>137</b>
<b>4.4.</b>	<b>ASPECTOS LEGALES DEL COMERCIO ELECTRONICO .....</b>	<b>137</b>
<b>4.5.</b>	<b>PROPIEDAD INTELECTUAL E INDUSTRIAL.....</b>	<b>138</b>
<b>4.6.</b>	<b>REGISTRO DE LA MARCA.....</b>	<b>139</b>
<b>4.7.</b>	<b>IMPACTO AMBIENTAL Y SOCIAL .....</b>	<b>140</b>
<b>5.</b>	<b>ANALISIS FINANCIERO .....</b>	<b>141</b>

5.1.	<b>FLUJOS DE EFECTIVO</b> .....	141
5.1.1.	Flujos en la fase de ejecución .....	141
5.1.2.	Flujos en la fase de operación.....	141
5.2.	<b>PRESUPUESTOS</b> .....	141
5.2.1.	Presupuesto de mercadeo y ventas.....	142
5.2.2.	Presupuesto general.....	143
5.3.	<b>Estados Financieros</b> .....	146
5.3.1.	Balance General .....	147
5.3.2.	Estado de Resultados.....	147
5.3.3.	Flujo de efectivo .....	149
5.4.	<b>Evaluación financiera</b> .....	150
5.4.1.	Tasa Interna de Retorno .....	150
5.4.2.	Valor Presente Neto .....	150
<b>CAPITULO III</b> .....		<b>151</b>
1.	<b>RESUMEN EJECUTIVO</b> .....	<b>151</b>
1.2.	Concepto del negocio .....	151
1.3.	Potencial del mercado.....	151
1.4.	Ventajas competitivas y propuesta de valor .....	152
1.5.	Resumen de las inversiones requeridas.....	152
1.6.	Proyecciones de ventas y rentabilidad .....	152
2.	<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>153</b>
3.	<b>ANEXOS</b> .....	<b>155</b>

### 3. INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Indicadores macroeconómicos de Colombia. Fuente: Banco de la República.....	41
Tabla 2. Tabla. Principales variables cadena textil-confecciones. Fuente: DANE y DNP.....	53
Tabla 3. Principales proveedores de camisetas en Colombia. Fuente: páginas amarillas, Publicar. ....	59
Tabla 4. Principales proveedores de maquinaria Direct to Garment. ....	60
Tabla 5. Ficha técnica de la encuesta.....	75
Tabla 6. Frecuencia de compra de prendas de vestir y accesorios.....	78
Tabla 7. Tabla. Resultados a las preguntas sobre afinidad con la idea de negocio. ....	79
Tabla 8. Nivel de estudios y años aprobados en ese nivel por los jóvenes colombianos entre los 15 a 29 años. ....	84
Tabla 9. Mercado total, potencial y meta del plan de negocios. ....	87
Tabla 10. Plazos de entrega para el plan de negocios.....	95
Tabla 11. Estrategia de medios del plan de negocios.....	98
Tabla 12. Matriz DOFA del estudio de mercado. ....	104
Tabla 14. El proceso de compras. ....	125
Tabla 15. Proceso de producción .....	126
Tabla 16. Proceso de finanzas. ....	126
Tabla 17. Proceso de mercadeo.....	127
Tabla 18. Proceso de almacenamiento y despachos. ....	127
Tabla 19. Distribución del capital para la constitución de la empresa .....	136
Tabla 20. Distribución de las participaciones accionarias. ....	136
Tabla 21. Supuestos para el presupuesto de mercadeo y ventas.....	142
Tabla 22. Presupuesto de ventas y mercadeo anual. ....	143
Tabla 23. Supuestos del presupuesto general.....	144
Tabla 24. Presupuesto general.....	145
Tabla 25. Presupuesto general proyectado anualmente.....	146
Tabla 26. Balance general proyectado. ....	147
Tabla 27. Estado de Resultados proyectado .....	148
Tabla 28. Flujo de efectivo.....	149

## 4. INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Fuerzas que moldean la era de Internet. Fuente: Fundamentos de marketing, P. Kotler y G. Armstrong, P. 79, 2003. ....	19
Gráfico 2 Variación porcentual PIB colombiano. Fuente: DANE. ....	42
Gráfico 3 IPC colombiano alimentos y total. Fuente: Ministerio de industria y comercio. ....	43
Gráfico 4 Tasa de cambio nominal promedio (1er semestre de cada año). Fuente: Ministerio de industria y comercio. ....	44
Gráfico 5. Distribución por edad en grupos quinquenales y género de la población colombiana. Fuente: DANE. ....	44
Gráfico 6. Nivel de educación de los colombianos mayores de 3 años. Fuente: DANE. ....	45
Gráfico 7. Porcentaje de hogares con computador e Internet Gran Encuesta Integrada de Hogares (abril-julio 2007). Fuente: DANE. ....	46
Gráfico 8. Porcentaje de hogares con otras tecnologías. Fuente: DANE, Gran Encuesta Integrada de Hogares (abril-julio 2007). ....	46
Gráfico 9. Porcentaje de personas con más de 5 años de edad según uso de Internet en los últimos 12 meses. Fuente: DANE, Gran Encuesta Integrada de Hogares (abril-julio 2007). .	47
Gráfico 10. Gráfica: Penetración promedio de usuario de la internet por Región en el mundo. Fuente CRT (Informe de Internet 2007). ....	47
Gráfico 11. Penetración de internet en Colombia por medio de acceso. Fuente: CRT. ....	48
Gráfico 12. Gráfica. Factores Macroeconómicos y políticos de alto impacto para la idea de negocio. ....	49
Gráfico 13. Motores clave del cambio de alto impacto sobre la idea de negocio. ....	50
Gráfico 14. Estructura del sector textil según el código CIU. ....	51
Gráfico 15. Gráfica. Estructura simplificada de la cadena productiva textil colombiana. Fuente: Departamento Nacional de Planeación. ....	52
Gráfico 16. Variación anual de ventas reales según CIU Rev. 3. Fuente: muestra mensual de Comercio al por menor de junio de 2008. DANE. ....	54
Gráfico 17. Gráfica. Distribución porcentual del valor FOB de las exportaciones industriales no tradicionales, según CIU Rev. 3 enero-julio de 2008. Fuente: DANE. ....	55
Gráfico 18. Razones para no comprar en la internet para los latinoamericanos (base no compradores). Fuente: America Economía Intelligence (AEI). ....	56
Gráfico 19. Forma de pago más utilizada en la internet por los latinoamericanos. Fuente: America Economía Intelligence (AEI). ....	57
Gráfico 20. Gráfica. Modelo de las 5 fuerza de Porter para la idea de negocio. ....	65
Gráfico 21. Página Web <a href="http://www.camisetasenlinea.com.co/">http://www.camisetasenlinea.com.co/</a> . ....	66
Gráfico 22. Página Web <a href="http://www.poloche.com/">http://www.poloche.com/</a> . ....	66
Gráfico 23. Página Web <a href="http://www.customink.com/">http://www.customink.com/</a> . ....	67
Gráfico 24. Página Web <a href="http://www.zazzle.com/">http://www.zazzle.com/</a> . ....	67
Gráfico 25. Página Web <a href="http://www.shirtcity.com/">http://www.shirtcity.com/</a> . ....	68
Gráfico 26. Página Web <a href="http://www.customyourshirt.com/">http://www.customyourshirt.com/</a> . ....	68
Gráfico 27. Página Web <a href="http://www.customshirtsfast.com/">http://www.customshirtsfast.com/</a> . ....	69
Gráfico 28. Página Web <a href="http://www.tailorstore.com/">http://www.tailorstore.com/</a> . ....	70
Gráfico 29. Página Web <a href="http://www.expertshirt.com/">http://www.expertshirt.com/</a> . ....	70
Gráfico 30. Página Web <a href="http://www.spreadshirt.com/">http://www.spreadshirt.com/</a> . ....	71

Gráfico 31. Página Web <a href="http://www.flashwear.com/">http://www.flashwear.com/</a> . .....	71
Gráfico 32. Página Web <a href="http://www.sonicshack.com/">http://www.sonicshack.com/</a> . .....	72
Gráfico 33. Página Web <a href="http://www.torsopants.com/">http://www.torsopants.com/</a> .....	73
Gráfico 34. Distribución de estrato socio económico entre los encuestados. ....	76
Gráfico 35. Gráfica. Nivel de estudios de los encuestados. ....	76
Gráfico 36. Productos que han comprado por internet los encuestados. ....	77
Gráfico 37. Gráfico. Factores valorados por los encuestados al comprar prendas de vestir y accesorios. ....	78
Gráfico 38. Productos más interesantes para personalizar según los encuestados. ....	80
Gráfico 39. Factores más valorados por los encuestados, en relación a los productos de la idea de negocio. ....	80
Gráfico 40. Precios que estarían dispuestos a pagar por un producto del tipo de la idea planteada. ....	81
Gráfico 41. Gráfica. Mercado meta y niveles de segmentación .....	85
Gráfico 42. Dimensiones del producto de la idea de negocio. ....	89
Gráfico 43. Muestra de camiseta personalizada. ....	90
Gráfico 44. Tipos de camisetas a ofrecer. ....	90
Gráfico 45. Muestra del software de personalización. ....	91
Gráfico 46. Muestra del Sitio Web de la página. ....	93
Gráfico 47. Arte de la marca diseña tu camiseta .com. ....	93
Gráfico 48. Muestra de camisetas personalizadas. ....	94
Gráfico 49. Muestra de diseños personalizados. ....	94
Gráfico 50. Muestras de diseños de empaques. ....	96
Gráfico 51. Estilos de banner a utilizar en el plan de medios. ....	99
Gráfico 52. Etapas del proceso productivo. ....	108
Gráfico 53. Imagen de la impresora Kiosk I. ....	109
Gráfico 54. Modelos de camisetas. ....	111
Gráfico 55. Ubicación de las instalaciones. ....	113
Gráfico 56. Detalle de las instalaciones .....	114
Gráfico 57. Diagrama DFD nivel 1, del proceso productivo. ....	116
Gráfico 58. Diagrama DFD nivel 2, del proceso productivo. ....	116
Gráfico 59. Diagrama DFD, nivel 2 del proceso productivo. ....	117
Gráfico 60. Mapa de procesos de la compañía. ....	124
Gráfico 61. Proceso de infraestructura y tecnología .....	128
Gráfico 62. Organigrama funcional de la empresa .....	129
Gráfico 63. Esquema del Sistema tributarios de Colombia. ....	132

## 5. INDICE DE ANEXOS

Anexo 1. ¿Qué hacen los usuarios de Internet? Fuente: Standfor University: “The Internet Study”. <a href="http://www.stanford.edu/group/siqss/Press_Release/press_detail.html">http://www.stanford.edu/group/siqss/Press_Release/press_detail.html</a> . ....	155
Anexo 2. Distribución de las compras por canal en Colombia años 2002 a 2005. Fuente: Encuesta Goldman Sachs, Harris Interactive y Nielsen/NetRatings. <a href="http://www.deltaasesores.com/">http://www.deltaasesores.com/</a> . ....	155
Anexo 3. Comercio electrónico negocios a consumidor (B2C), datos en millones de dólares. Fuente: FENALCO. ....	155
Anexo 4. Evolución del número de usuarios en Colombia. Fuente: Secretaría Distrital de Planeación.....	156
Anexo 5. Artículo: En Colombia, Internet Le Continúa Ganando Espacio A Otras Actividades. Fuente: Periódico PORTAFOLIO abril de 2008, sección economía. ....	156
Anexo 6. ¿Qué compran en internet? Fuente: Nielsen Company, Global Online Survey, 2008. <a href="http://www.deltaasesores.com/">http://www.deltaasesores.com/</a> .....	157
Anexo 7. Perfil del consumidor por niveles de consumo. Fuente: Estudio, comportamiento del consumidor. Raddar S.A. publicado en La República, especiales. Lunes 18 de diciembre de 2006. ....	158
Anexo 8. Principales técnicas de adquisición de información. Fuente: Jany, José. Investigación Integral de Mercados. Pág. 49. ....	158
Anexo 9. Elementos del Plan de marketing. Fuente: “Fundamentos de marketing” (Kotler y Armstrong, 2006. Pág. XX). ....	158
Anexo 10. Esquema del proceso de localización. Fuente: Miranda, Juan. Gestión de proyectos: identificación-formulación, evaluación financiera, económica, social, ambiental. Pág. 132. ....	159
Anexo 11. Lista de chequeo para la ubicación final del proyecto. Fuente: Juan Miranda. Gestión de proyectos: identificación-formulación, evaluación financiera, económica, social, ambiental. Pág. 139.....	159
Anexo 12. Universidad Sergio Arboleda. Consejos para el diseño Web. Fuente: <a href="http://www.usergioarboleda.edu.co/grupointernet/consejos_web.htm">http://www.usergioarboleda.edu.co/grupointernet/consejos_web.htm</a> . ....	160
Anexo 13. Presupuesto de inversiones. Fuente: Juan Miranda. Gestión de proyectos: identificación-formulación, evaluación financiera, económica, social, ambiental. Pág. 215. 161	161
Anexo 14. Presupuesto de costos. Fuente: Juan Miranda. Gestión de proyectos: identificación-formulación, evaluación financiera, económica, social, ambiental. Pág. 215. 162	162
Anexo 15. Presupuesto de producción. Fuente: Juan Miranda. Gestión de proyectos: identificación-formulación, evaluación financiera, económica, social, ambiental. Pág. 227. 162	162
Anexo 16. Distribución de la población colombiana según grupos de edad quinquenal y género. Fuente: DANE. ....	163
Anexo 17. Tabla. Principales variables (importaciones y exportaciones), de la cadena de textiles y confecciones (2002-2007). Fuente: DIAN-DANE, cálculos: DNP-DDE.....	163
Anexo 18. Principales variables (producción y empleo) de la cadena de textiles y confecciones (2002-2007). Fuente: DIAN-DANE, cálculos: DNP-DDE. ....	164
Anexo 19. Tabla. Distribución de la población colombiana por nivel de estudios Y años aprobados en ese nivel por grupos quinquenales de edad. Fuente: DANE, CENSO 2005. 164	164
Anexo 20. Ejemplo del control cuantitativo de la planificación de medios sobre internet. Fuente: Publicidad en Internet. ....	165

Anexo 21. Tabla de variables de medición de los resultados de un plan de medios. Fuente:  
Publicidad en Internet..... 165  
Anexo 22. Cotizaciones de los proveedores..... 165

## 6. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 6.1. ANTECEDENTES: LA ERA DE INTERNET

Estamos viviendo una época apasionante llena de cambios sociales y económicos, cambios ocasionados por un desarrollo tecnológico sin precedentes. Dentro de estos desarrollos, la internet ha comprobado ser el motor de una revolución que remueve los cimientos de la economía tradicional y da forma a la “Nueva Economía”<sup>1</sup>.

La denominada *era de internet*, está presente en la vida cotidiana así como en los negocios corporativos y su influencia es decisiva. Desde el punto de vista del marketing, puede decirse que la era de internet está moldeada por cuatro fuerzas fundamentales: la digitalización y la conectividad, los nuevos intermediarios, la explosión de internet y la adecuación y clientización (Kotler y Armstrong, 2003, Pág. 78). Estas fuerzas son tendencias que dan forma al mercado actual, modificando la manera de hacer negocios de las empresas modernas, por esto se hace necesario profundizar en cómo estas interactúan.

La *digitalización*<sup>2</sup> de las TIC posibilita la *conectividad*<sup>3</sup>. La conectividad les permite a las personas estar comunicadas todo el tiempo. Es esta posibilidad, una de las características que modifica la manera de hacer negocios. Ahora la información fluye en tiempo real entre los oferentes y los demandantes disminuyendo en gran medida los costos de transacción así como atenuando fallas tradicionales del mercado como la asimetría en la información.

El *crecimiento de la internet* que apoyada en la digitalización y la conectividad, se ha convertido en una herramienta revolucionaria de interacción social y económica. Un espacio virtual en el cual millones de personas se encuentran para intercambiar información de todo tipo: científica, académica, empresarial o simplemente de entretenimiento. Cada vez más personas buscan acceder a la internet para beneficiarse de todas sus posibilidades. Ha tenido un desarrollo impresionante, más de 1.225 millones de usuarios en el mundo lo comprueban, de los cuales cerca de

---

<sup>1</sup> El termino Nueva Economía fue introducido a la opinión pública en 1996 por Michel J. Mandel. Se refiere al nacimiento en los países desarrollados, de una nueva economía basada en tres características revolucionarias: el conocimiento, la información, la globalización y el desarrollo de las TIC (tecnologías de la información y comunicación); especialmente de la internet. (Castells, 2004, Págs. 1-3).

<sup>2</sup> “La digitalización supone un cambio radical en el tratamiento de la información”, ya que posibilita su almacenamiento masivo en espacios físicos muy pequeños y del mismo modo un fácil y rápido acceso desde cualquier lugar del mundo en tiempo real por medio de las redes de comunicación, según la página Web de la UTEM-Ditec. <http://www.utem.cl/ditec/contenidos5.html>.

<sup>3</sup> La conectividad se refiere a la capacidad de un dispositivo de intercambiar información con otros de forma autónoma, según la página web <http://www.alegsa.com.ar/Dic/conectividad.php>.

110 millones son latinoamericanos, región que presentó un crecimiento de 8.6% en su número de usuarios tan solo en el primer trimestre de 2007<sup>4</sup>.

El *comercio electrónico* por medio del cual gran cantidad de empresarios han descubierto las posibilidades de la internet como medio de contacto con sus clientes, dando vida a una nueva manera de intercambio. Este tiene como principal característica, la utilización de la internet como canal de distribución de productos y servicios (Kotler y Armstrong, 2003, Pág. 82). Como prueba de esto esta, que el 78% de los usuarios en Estados Unidos (133 millones de personas) usan la internet para comprar, mientras que en Europa el promedio de compras semestrales en línea llega a los 1.000 euros por usuario<sup>5</sup>.

Vivimos en la *era de la información*, que apoyada en la digitalización y la conectividad, le permite tener hoy a las empresas acceso a gran cantidad de datos sobre sus proveedores, consumidores, distribuidores y otros grupos de interés. “La información tiene la ventaja de que es fácil de diferenciar, adecuar, personalizar y enviar a grandes velocidades” (Kotler y Armstrong, 2003. Pág. 81). Por este motivo, las organizaciones modernas conocen mucho más las necesidades de sus clientes y ahora pueden diseñar productos y servicios que las satisfagan de la mejor manera hasta el punto de tener una oferta individualizada. Los consumidores no se quedan atrás y gracias al flujo de información mutuo exigen que los productos y servicios que compran sean “hechos a la medida”.

En respuesta las empresas en la era de la información toman la iniciativa para adaptar su oferta a un mercado específico, lo que se conoce como *adecuación*; o por otra parte pueden permitir que los clientes individuales diseñen su oferta lo que ha sido llamado *clientización*. Esto significa un cambio de paradigma, en el que las empresas son hoy en día *facilitadoras* de la vida de sus clientes y los clientes, quienes ahora toman parte activa en el diseño de los productos y servicios que demandan, se convierten en un nuevo tipo de consumidor mucho más activo conocido como *prosumidor* (Kotler y Armstrong, 2003, Pág. 80).

Este modelo de las cuatro fuerzas planteado por Kotler y Armstrong se muestra en la Figura 1. Estos son los factores que están modificando la manera de hacer negocios en el mundo moderno, y por lo tanto Colombia no puede ser ajena a estos cambios.

Comparativamente Colombia está rezagada en lo que respecta a prestación de servicios de telecomunicaciones<sup>6</sup>. “En el contexto latinoamericano, Colombia tiene 5.4 computadores por cada 100 habitantes mientras que Chile tiene 15”<sup>7</sup>. En

---

<sup>4</sup> Datos tomados del informe semestral de Internet de octubre de 2007 publicado por la CRT.

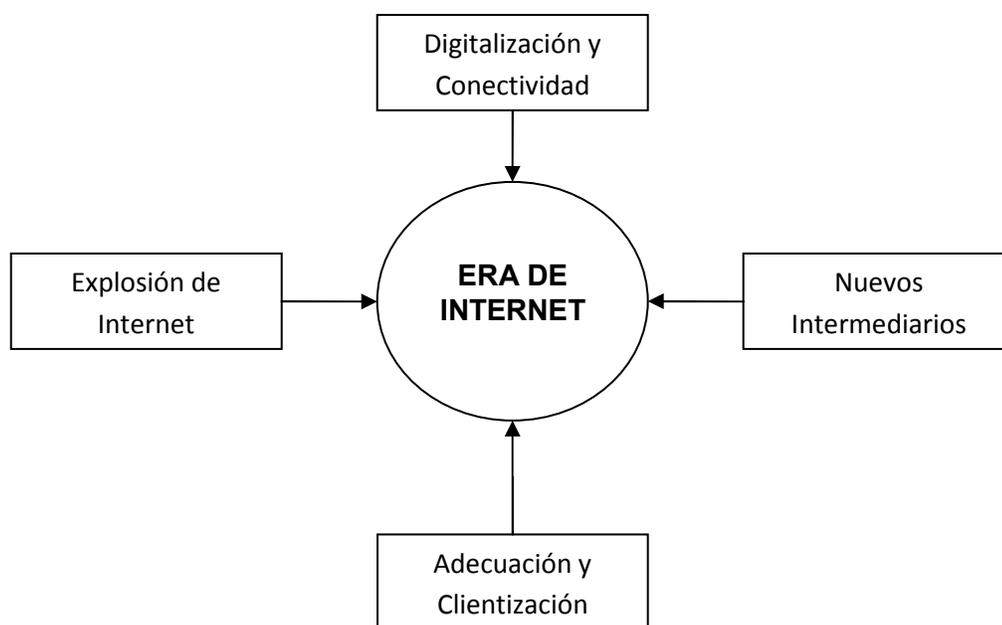
<sup>5</sup> Fernando Muñoz Zúñiga, “Compras por internet, llegó la hora”. Revista Enter: [www.enter.com](http://www.enter.com), Agosto 14 de 2007.

<sup>6</sup> Según la revista Dinero en su artículo “Telecomunicaciones: lo que viene” publicado en marzo de 2008, en el índice de E-Readiness de The Economist que mide la prestación de este tipo de servicios, Colombia pasó de estar del puesto 37 en la comparación internacional en el 2003 al puesto 53 en el año 2007.

<sup>7</sup> Revista Dinero en su artículo “Telecomunicaciones: lo que viene” publicado en marzo de 2008.

Argentina la penetración del servicio de internet es del 34% y en Chile es del 42%, mientras que en Colombia es tan solo del 23%<sup>8</sup>. Pese a esto en Colombia el panorama es optimista, la explosión de inversión extranjera directa en el país ha acelerado el crecimiento del sector extraordinariamente, mientras que en el 2005 el crecimiento fue de un 3%; durante los dos últimos años la cifra superó el 16%<sup>9</sup>. A esto se suma que durante el periodo 2008-2010 se espera ingresen al país cerca de US\$ 4.000 millones destinados a la expansión y modernización de las redes de telecomunicaciones lo que demuestra los agresivos planes de expansión de los operadores en el país<sup>10</sup>.

**Gráfico 1** Fuerzas que moldean la era de Internet. Fuente: Fundamentos de marketing, P. Kotler y G. Armstrong, P. 79, 2003.



La fuerte competencia de los operadores por el acaparamiento del mercado ha reducido drásticamente los precios y ha posibilitado el acceso masificado a este tipo de servicios. Hecho que coloca al usuario de TIC colombiano en el centro de un modelo de interactividad propiciado por los desarrolladores de aplicaciones, operadores de telecomunicaciones y empresas. Lo que se traduce en lo que Guillermo Witchamn<sup>11</sup> denomina, la *inclusión social electrónica* de los usuarios. “Este concepto no es más que el apoderamiento, aprovechamiento y empoderamiento que el consumidor empezó a hacer las redes que soportan las TIC (...) y que permiten la construcción de relaciones sociales, comerciales, corporativas, educacionales,

<sup>8</sup> Cifras tomadas de la página Internet especializada [www.internetworldstats.com](http://www.internetworldstats.com). 2008.

<sup>9</sup> Revista Dinero en su artículo “Telecomunicaciones: lo que viene” publicado en marzo de 2008.

<sup>10</sup> Revista Dinero en su artículo “Telecomunicaciones: lo que viene” publicado en marzo de 2008.

<sup>11</sup> Director de estrategia y desarrollo de Nokia Siemens Networks Latinoamérica.

empresariales y de negocios”<sup>12</sup>. Esta situación está llevando a las empresas a considerar al cliente como un elemento activo en la generación de contenido y valor para sus marcas<sup>13</sup>.

Apoyado en el nuevo papel del consumidor, el comercio electrónico surge tanto en Colombia como en el mundo, como un facilitador de la manera de hacer negocios y la banda ancha se consolida como la tecnología clave que maximiza la capacidad de comerciar por la Web. Lo prueban las más de 120.000 personas que hacen compras por internet cada año en el país, negociando aproximadamente 200 millones de dólares<sup>14</sup> y el crecimiento exorbitante de las compras en línea, a ritmos de más del 25% anual<sup>15</sup>.

## **6.2. FORMULACIÓN: PRODUCTOS PERSONALIZADOS A TRAVÉS DE INTERNET**

Según lo planteado, Colombia vive intensamente la interacción de las fuerzas de la era de internet. Estas modifican sus mercados creando interesantes oportunidades que antes no existían, oportunidades que solo están esperando por emprendedores con visión, que sepan identificarlas y aprovecharlas todo por medio de una buena lectura del entorno en el que surgen. Es en este contexto del que nace la propuesta de una idea de negocios innovadora, fundamentada en aprovechar las tendencias que dan forma al mercado, aprovechando cada una de las fuerzas presentes en la era de internet de la siguiente manera.

Primero que todo es una idea basada en la internet, ya que utilizará esta herramienta como principal forma de promoción y contacto con los clientes. Esto para aprovechar el crecimiento actual de usuarios de este servicio en el país. Segundo, busca utilizar tecnologías digitales con alto grado de conectividad. Específicamente se pretende desarrollar una página Web y un aplicativo con un diseño moderno y llamativo, por medio de los cuales se le permita al cliente de una manera atractiva y sencilla, divertirse mientras arrastra diseños o crear propios para incorporarlos en su prenda. Tercero, aprovechar el potencial de la internet como canal de intermediación. Ya que todo el contacto con el cliente se hará en línea a través de la página; los procedimientos de pedidos, pagos y entrega se realizarán bajo los marcos del comercio electrónico eliminando la ineficiencia y los altos costos de los canales físicos. Cuarto, la empresa se concentrará en la clientización de su oferta. Es decir, el cliente será quien diseñe su propio producto para lo cual se le darán las

---

<sup>12</sup> Opinión de Guillermo Witchamn, en la Revista Dinero en su artículo “El consumidor tiene el poder” publicado en marzo de 2008.

<sup>13</sup> Según la opinión de Julián Medina, presidente de Telefónica Colombia. Revista Dinero en su artículo “El consumidor tiene el poder” publicado en marzo de 2008.

<sup>14</sup> Fernando Muñoz Zúñiga, “Compras por internet, llegó la hora”. Revista Enter: [www.enter.com](http://www.enter.com), Agosto 14 de 2007.

<sup>15</sup> Según estadísticas publicadas en revistas especializadas como el eMarketer y LatinTrade.

herramientas necesarias. La idea es que el resultado sea un producto completamente único y hecho a la medida de su creador.

En resumen, la idea de negocio consiste en una página Web en la que se le presentarán al cliente varias prendas como camisetas, pantalonetas o gorras con distintas calidades, texturas, precios y diseños básicos. Después de esto tendrá acceso a un interfaz para modificar esta prenda en línea como le plazca. Podrá acceder a diseños llamativos que pueden ser gratis o con un cargo adicional, podrá también crear mediante una herramienta de edición frases o figuras propias para su prenda. El visitante tendrá libertad de incluir estos diseños en cualquier parte de la prenda, rotarlos, ampliarlos, cortarlos o modificarlos a su gusto. Inclusive podrán agregar accesorios como lentejuelas, bordados, cadenas o parches. Las posibilidades son infinitas y dependen solo de la imaginación, el concepto es que la prenda de base sea como un lienzo en blanco en el que el cliente pueda plasmar su concepto de la moda y posteriormente recibir en la puerta de su casa su creación, un producto único hecho especialmente para el.

Colombia tiene un mercado para este tipo de productos. Cerca de 7 millones de jóvenes entre 18 y 35 años de edad con medianos y altos ingresos son usuarios de la internet y cada vez, demandan más productos y servicios en línea liderando el avance del comercio electrónico en el país. El joven colombiano está prefiriendo navegar en la internet más que otras actividades como ver televisión, dormir, descansar, hacer deporte o leer (ver anexo 5). Esta fuerte influencia de la tecnología a su vez, modifica el comportamiento de consumo los jóvenes los cuales hoy gracias al flujo de información están demandando del mercado colombiano, productos que satisfagan sus necesidades específicas como está ocurriendo en el mundo entero. Al mismo tiempo, se vuelven más exigentes con el diseño, desempeño y garantía de los mismos. Está demostrado de la misma manera que la segunda categoría en la que compran los usuarios de internet, es en la de ropa, accesorios y zapatos (ver anexo 6).

La investigación previa delata que actualmente no existe una compañía que se haya centrado en brindar soluciones específicas a los jóvenes usuarios de la internet en materia de prendas de vestir; un mercado que tiene grandes perspectivas de crecimiento, si se analizan las tendencias mundiales y su presencia en Colombia. La idea de negocio es congruente entonces con las tendencias del mercado moderno caracterizadas por la era de internet y aprovecha cada una de las cuatro fuerzas que le dan forma para estructurar un negocio innovador y rentable, orientado a satisfacer una necesidad específica en el mercado colombiano. Es por esto que se hace necesario dar respuesta a la siguiente pregunta:

¿Qué características debe tener una empresa fundamentada en la idea de negocio descrita, para que pueda constituirse en un negocio con altas perspectivas de rentabilidad, crecimiento y supervivencia?

Para dar solución a este problema será necesario primero dar respuesta a las siguientes interrogantes:

¿Cuáles son las condiciones del entorno económico y comercial de las empresas que se dedican a comercializar este tipo de productos?, ¿cuáles son las características de sus consumidores? y ¿cómo se podría ingresar eficientemente a este mercado?

¿Qué recursos y procesos son necesarios para producir y comercializar un producto de estas características de manera rentable?

¿Cuáles de deben ser las habilidades y competencias del talento humano requerido para poner en marcha una empresa de este tipo y cual debe ser el rol que desempeñen dentro de la estructura organizacional?

¿Qué consideraciones legales y sociales es necesario tener en cuenta para la implementación de una empresa que se dedique a esta actividad en el país?

Dado los recursos requeridos y la demanda del producto ¿cuáles serán los niveles de inversión, costos, gastos e ingresos esperados y su respectiva rentabilidad?, así como ¿de dónde provendrán estos recursos?

## 7. JUSTIFICACIÓN

La internet ha comprobado ser una herramienta poderosa para el mundo de los negocios, su influencia ha modificado la forma en la que las empresas venden sus productos y servicios. Este efecto ya está consolidándose en el mercado colombiano donde la fuerte competencia de los operadores en el sector, permite el acceso de cada vez más usuarios a la internet.

Según La Universidad de Stanford<sup>16</sup> el 36% de los encuestados utiliza la internet como medio para comprar bienes y servicios (ver anexo 1). De igual manera en los Estados Unidos el 60% de los usuarios mayores 18 años, compran en línea y gastan cerca de 100 dólares al mes<sup>17</sup>. Según esta tendencia, un uso masificado de internet deberá incrementar la cantidad de transacciones en línea.

Frente a este mercado años atrás el mercado colombiano estaba caracterizado por la poca oferta de sitios de compras en línea, problemas con sus plataformas de pago, inseguridad en las transacciones y baja penetración del servicio de internet<sup>18</sup>. Hoy el panorama es muy diferente, los jóvenes lideran la tendencia de las compras en línea las cuales crecen a ritmos nunca antes vistos, desplazando a los canales tradicionales de ventas como las ventas por catálogo o las mismas tiendas (ver anexo 2). De la mano de esto, ascienden los montos de las negociaciones B2C (Empresas a consumidor) en país como se muestra en el anexo 3.

Este ambiente favorable propicia la creación de muchas empresas especializadas en comercio electrónico las cuales están surgiendo recientemente en el país. Ejemplo de estos son compañías como [www.actualicese.com](http://www.actualicese.com), un portal que ofrece de forma gratuita información referente al área contable que ha logrado la suscripción de 100.000 contadores a su boletín electrónico informativo, hoy el 60% de todas sus ventas se realizan en línea<sup>19</sup>. Igualmente [www.megastoregroup.com](http://www.megastoregroup.com), un sitio dedicado a la comercialización de productos nacionales o importados. También [www.1vende.com](http://www.1vende.com) empresa comercializadora de rosas, tortas y juguetes, entre

---

<sup>16</sup> Los resultados se obtuvieron mediante la aplicación de un encuesta realizada a 4000 personas a las que se les permitió escoger, entre una lista de 17 actividades comunes en Internet y se les pidió responder si realizaban si o no estas actividades mientras navegaban. Fuente: Standford University: “The Internet study”, 25 de febrero de 2007.

<sup>17</sup> El Center for the Digital Future es un proyecto de la University of Southern California con la colaboración de muchos países, que busca estudiar el impacto de los computadores, Internet y las tecnologías relacionadas en las familias y la sociedad en general. Los datos citados provienen del Reporte para el Futuro Digital 2008, reporte que periódicamente publica esta entidad.

<sup>18</sup> Fernando Muñoz Zúñiga, “Compras por internet, llegó la hora”. Revista Enter: [www.enter.com](http://www.enter.com), Agosto 14 de 2007.

<sup>19</sup> Revista Dinero en su artículo “Ganando en línea”, publicado en marzo de 2008.

muchas otras. Por estas razones y muchas otras, el clima actual en el país está lleno de oportunidades de las que muchos empresarios ya han sido concientes. La manera de aprovechar estas, es mediante la implementación de ideas de negocio innovadoras, centradas en el nuevo empoderamiento de los clientes y su inclusión tecnológica. Y qué mejor manera de darle poder al cliente que permitiéndole crear un producto diseñado para el mismo mediante herramientas tecnológicas de vanguardia.

Las prendas de vestir son un producto interesante para lograr este fin por varias razones. Es un producto de consumo masivo, de fácil distribución y por sus características puede ser fácilmente modificado (personalizado). Además, la industria textilera colombiana es reconocida por sus altos niveles de calidad y por ser un renglón fuerte de la economía nacional, ya que cuenta con el mayor número de establecimientos en el país y su producción bruta es únicamente superada por la industria petrolera y la química teniendo crecimientos de 5.65% en 2007<sup>20</sup>. Esto la consolida como una de las industrias más grandes del país y sin embargo, en constante crecimiento. A esto se suma que las prendas de vestir permiten una diversidad de diseños y una interesante conexión con la personalidad de los usuarios, algo difícil de encontrar en otros productos; prueba de esto son las diversas tendencias de la moda.

En cuanto al desarrollo de herramientas tecnológicas como la página Web y el aplicativo de personalización, parte fundamental de la idea de negocio, el panorama es igualmente alentador. Según el DANE, en Colombia desde 1995 a 2004 el número de empresas desarrolladoras de software se ha duplicado, existen más de 5000 desarrolladores potenciales para trabajar en la industria, expertos en nichos de mercados específicos<sup>21</sup>; además las iniciativas para estos desarrollos de software requieren de relativamente poca inversión tanto en infraestructura como en capital para ser desarrolladas.

Es importante resaltar que la oferta de estos productos en Colombia es casi inexistente. Una investigación previa de empresas que ofrezcan prendas de vestir personalizadas, revela que solo hay una empresa que presta el servicio de personalización de camisetas en el país de manera limitada<sup>22</sup>. En contraste, países como Estados Unidos y algunos de Europa presentan ofertas de varias empresas que ofrecen este tipo de productos<sup>23</sup>. Entonces hay escasa competencia para estos productos en el mercado colombiano, una verdadera razón de fondo para invertir en esta idea.

El contexto nacional muestra un interesante mercado para estos productos. Cerca del 70% de los 10 millones de navegantes colombianos se encuentra entre los 18 y 35 años de edad, el 72% son empleados o estudiantes, y el 47% tienen formación

---

<sup>20</sup> Información estadística del DANE [www.dane.gov.co/](http://www.dane.gov.co/) sobre grupos industriales 2005.

<sup>21</sup> Datos tomados de Fedesoft disponible en: <http://www.colombiadigital.net/informacion/docs/fedeMar16.pdf>

<sup>22</sup> La empresa encontrada fue [www.camisetasenlinea.com/](http://www.camisetasenlinea.com/)

<sup>23</sup> Empresas en Estados Unidos [www.customink.com/](http://www.customink.com/) y <http://www.spreadshirt.com/>

universitaria; además de esto un 35% de los usuarios en el país han hecho compras en la Red<sup>24</sup> (ver anexo 4 y 5). En Bogotá el 60% de los ciudadanos es usuario frecuente de internet y a nivel nacional el 59% proviene de estratos medios<sup>25</sup>. Esto da como resultado un estimativo de 3 millones de colombianos jóvenes que compran por medios electrónicos cifra que crece todos los años. A esto se suma que en el mundo el 36% de las personas que compran en internet compran ropa, accesorios y zapatos<sup>26</sup> (ver anexo 6). Al respecto un estudio sobre el comportamiento del consumidor en Colombia muestra que los consumidores con un nivel de consumo medio gastan un 15.55% de su consumo total en vestuario y calzado, mientras que los de consumo alto gastan 27.54% como lo muestra el anexo 7<sup>27</sup>.

Estos indicadores demuestran la existencia de un segmento importante conformado por consumidores jóvenes entre 18 y 35 años de edad, con estudios universitarios o profesionales y niveles altos/medios de ingresos. Quienes se caracterizan por ser personas independientes con cierta estabilidad económica lo que les permite gastar gran parte de su ingreso en productos diferentes a los básicos e invertir su tiempo en actividades de esparcimiento como la navegación por la internet; ingredientes fundamentales para convertirse en objetivo de este plan de negocios. A su vez como ocurre en el mundo, los consumidores colombianos se hacen concientes del poder de la información y hacen uso de ella para demandar productos “hechos a la medida” de sus empresas.

Es necesario decir que el riesgo existe y aún más en ideas de negocios innovadoras, pero las condiciones son favorables. Esta necesidad desatendida en el mercado es la fuente de una gran oportunidad de negocio que además de ser una atractiva alternativa de inversión, tendría implicaciones directas en superar el rezago tecnológico que enfrenta el país, además de generar empleo y riqueza. Hacer empresa es la mejor forma de hacer país.

---

<sup>24</sup> Los datos provienen de una investigación de la Asociación Colombiana de Investigación de Medios (Acim), en el que participaron 7.159 usuarios de la Red publicado en el artículo: “En Colombia, Internet Le Continúa Ganando Espacio A Otras Actividades” en el periódico portafolio el viernes 4 de abril de 2008.

<sup>25</sup> Datos tomados del estudio: Acceso y uso del servicio de internet, realizado por la Secretaría Distrital de Planeación, octubre de 2007.

<sup>26</sup> Datos obtenidos de la encuesta Global Online Survey elaborada por The Nielsen Company, que indagó entre 26,312 personas mayores de 15 años en todo el mundo qué habían comprado por Internet. Estadísticas Delta, <http://www.deltaasesores.com/>.

<sup>27</sup> Datos tomados del estudio del comportamiento del consumidor desarrollado por Raddar S.A., publicado en el diario la Republica el 18 de diciembre de 2006.

## 8. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

### 8.1. ANALISIS DE MERCADO

El análisis de mercado se centrará en cuatro ejes fundamentales: describir el producto, identificar la demanda y oferta, determinar el precio y establecer los mecanismos de comercialización<sup>28</sup>. A continuación se plantea un marco de acción para la consecución de estos objetivos.

#### 8.1.1. Análisis del entorno

Para el establecimiento de cualquier negocio es necesario realizar primero que todo, un estudio de las características y principales influencias del entorno en el que se piensa desarrollar. Para el desarrollo de este proyecto un marco de análisis útil, será el propuesto por Johnson, Scholes y Whittington (2006, Pág. 63); el cual divide las influencias externas en tres capas concéntricas a cualquier organización: el macroentorno, la industria o sector (mesoentorno) y el microentorno. A continuación se presentan las herramientas en cada capa:

- **Macroentorno:** Este es el nivel más externo a la organización incluye todos los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que tengan influencia en una empresa. El **marco PESTEL** es una herramienta que busca identificar estos factores externos y clasificarlos para en conclusión, deducir los *motores claves del cambio* que afectan la industria y su *impacto diferencial en la organización*.
- **Industria o sector:** Esta es la capa de la industria o sector específico en la que se desarrolla la empresa, incluye todas las empresas relacionadas, proveedores y consumidores. El modelo de análisis más conocido para este nivel es el **Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter** (Porter, 1980, Pág. 5). Por medio de este, se clasifican las influencias externas de la industria en cuatro fuerzas: la amenaza de entrada de nuevas empresas a la industria, el poder de negociación de los compradores, la amenaza de productos sustitutos y el poder de negociación de los proveedores. De la intensidad de interacción de estas fuerzas se obtiene el nivel de *rivalidad competitiva de la industria*. El objetivo del modelo es medir el atractivo potencial de una industria específica.

---

<sup>28</sup> Según Juan Miranda (2006, Pág. 92) estos son los objetivos de cualquier análisis de mercado.

- **Microentorno:** El entorno más cercano a cualquier organización es el microentorno, el cual está compuesto por los competidores directos y mercados potenciales de la empresa. Para lograr una buena comprensión de este nivel hay que determinar primero las características del *grupo estratégico*<sup>29</sup> y segundo las del *segmento de mercado*<sup>30</sup>. Lo realmente valioso del análisis del microentorno es que de este se pueden obtener los *factores críticos de éxito*<sup>31</sup> (FCE) que valoran los consumidores.

Estas herramientas son suficientes para comprender los factores que afectarán el desempeño de la empresa, pero la verdadera utilidad de este análisis consiste en deducir las implicaciones de estas influencias en términos de *oportunidades* y *amenazas* que puedan ser aprovechadas o contrarrestadas oportunamente.

### 8.1.2. Investigación de mercados

Para indagar en el entorno de la organización se utilizará la metodología de José Jany (2005, Pág. 43) quien propone cinco pasos para llevar a cabo una investigación de este tipo.

- 1) **Formulación del problema:** Inicialmente se debe formular el problema específico que se requiere solucionar con la investigación de mercados y los objetivos de la misma. Partiendo de lo anterior se plantean las hipótesis o supuestos que se quieren constatar.
- 2) **Recolección de datos:** En esta etapa se deben tomar las decisiones sobre cómo recolectar los datos, de qué fuente y con cuáles instrumentos. Se utilizarán dos fuentes principales de información para lograr este fin:
  - a) **Datos secundarios:** Estos son hechos, cifras e información compilada previamente por otras personas o entidades y que está disponible para su consulta.
  - b) **Datos primarios:** Estos se refieren a los datos que se recolectan para el desarrollo de la investigación puntual. Estos datos se pueden recolectar de varias fuentes como: los consumidores y compradores; los minoristas, mayoristas o otros distribuidores en la industria y el personal de las compañías relacionadas. Las herramientas más difundidas para obtener este tipo de datos son<sup>32</sup>: La *encuesta*, la *entrevista*, la *observación directa*

<sup>29</sup> “son las organizaciones dentro de una industria o sector con características estratégicas parecidas, que aplican estrategias parecidas o que compiten utilizando las mismas variables” (Johnson, Scholes y Whittington, 2006, Pág. 89).

<sup>30</sup> “es un grupo de consumidores que tienen necesidades parecidas, distintas a las necesidades de los consumidores de otras partes del mercado” (Johnson, Scholes y Whittington, 2006, Pág. 91).

<sup>31</sup> “son aquellas características de los productos que son particularmente valoradas por un grupo de consumidores y por lo tanto aquellas en las que una organización tiene que mostrar excelencia para poder superar a la competencia” (Johnson, Scholes y Whittington, 2006, Pág. 96).

<sup>32</sup> En el anexo 8 se muestra un resumen de las técnicas cualitativas y cuantitativas para adquirir información.

y la *experimentación*, la elección de la herramienta depende de factores como el tiempo, dinero, personal, grado de precisión y otros recursos.

- c) **Muestreo:** Es importante agregar que para toda recolección de datos es necesario definir un *tamaño de muestra representativo* de la población, dependiendo del alcance del estudio se pueden aplicar dos tipos básicos de muestreo, el *aleatorio simple* o el *estratificado*.
- 3) **Evaluación de la evidencia:** Es necesario eliminar cualquier influencia externa indeseada sobre las variables de interés, para lograrlo el investigador debe contrastar la *confiabilidad* y *validez* de los datos obtenidos con métodos físicos o estadísticos.
- 4) **Análisis e interpretación de la información:** Se utilizarán modelos estadísticos para comprobar las relaciones entre las variables estudiadas y mediante análisis cuantitativos y cualitativos interpretar los datos para constatar la validez de las hipótesis planteadas.
- 5) **Presentación de resultados:** Consiste en un informe escrito que resuma el desarrollo de la investigación y las conclusiones de la misma.

### 8.1.3. Proceso y planeación del marketing

Una vez se tenga la descripción detallada del entorno y con base en esta se hayan identificado las oportunidades de mercado, será necesario definir la estrategia de marketing para lograr aprovechar las oportunidades descubiertas. Para esto será útil el modelo del *proceso del marketing* introducido por Kotler y Armstrong (2003, Pág.60) el cual plantea las siguientes etapas:

- 1) **Conexión con los clientes:** Según el enfoque actual las empresas debe centrarse en los clientes, por lo tanto un análisis del mercado requiere de un estudio cuidadoso de los consumidores. Ninguna empresa puede atender a todos los consumidores, por este motivo es necesario dividir el mercado, escoger los segmentos más atractivos y diseñar las estrategias para servir de la mejor manera estos mercados elegidos. Durante es desarrollo del proyecto se seguirán tres pasos según los autores:
  - a) **Segmentación de mercados**<sup>33</sup>: Existen diferentes niveles y varios criterios para segmentar mercados. Según el alcance de la idea de negocio planteada cabe destacar el nivel de segmentación de mercados conocido como *marketing individual*<sup>34</sup> (caso especial del *micromarketing*<sup>35</sup>), éste

---

<sup>33</sup> “Dividir un mercado en grupos más pequeños de distintos compradores con base en sus necesidades, características o comportamiento, y que podrían requerir productos o mezclas de marketing distintos” (Kotler y Armstrong, 2003, Pág. 235).

<sup>34</sup> El marketing individual también es conocido como marketing uno a uno, marketing personalizado y marketing de mercados unitarios.

<sup>35</sup> “Es la práctica de adaptar los productos y programas de marketing a los gustos de individuos y lugares específicos” (Kotler y Armstrong, 2003, Pág. 238).

busca adaptar los productos a las necesidades y preferencias de clientes individuales. Consecuentemente el criterio será la *segmentación psicográfica* la cual divide el mercado en diferentes grupos dependiendo de su clase social, estilo de vida o características de personalidad.

- b) **Determinación de mercados meta**<sup>36</sup>: Una vez conocidos los segmentos atractivos en un mercado es necesario evaluarlos y elegir cual o cuales de estos tendrán el interés la empresa. Para decidir que segmento elegir se deben considerar tres factores generales: tamaño y crecimiento del segmento, objetivos y recursos disponibles de la organización y el atractivo estructural del segmento (Kotler y Armstrong, 2003, Pág. 238).
  - c) **Posicionamiento en el mercado**<sup>37</sup>: Toda empresa debe planear las posiciones de producto que le genere una mayor ventaja en sus mercados meta. En esta etapa es donde la empresa elige las estrategias de marketing que utilizará para llegar con valor agregado a estos mercados meta. Los autores proponen tres etapas para delinear la estrategia de marketing, el primer paso es identificar las ventajas competitivas derivadas de la combinación producto/empresa, el segundo es seleccionar las ventajas competitivas que puedan ser atractivas al mercado meta y escoger una estrategia general de posicionamiento. El último paso será comunicar y presentar eficazmente la posición escogida en el mercado meta.
- 2) **Desarrollo de la mezcla de marketing**: Una vez decidida la estrategia general de marketing en necesario definir el conjunto de herramientas tácticas que la empresa combinará para lograr resultado deseado para el mercado meta. Estas herramientas se resumen en las “cuatro P’s” *plaza, producto, promoción y precio*. Una combinación eficiente de estas cuatro variables debe resultar en el cumplimiento del posicionamiento deseado en el mercado meta.
- 3) **Administración del marketing**: La empresa debe ver la forma de llevar a la práctica la mezcla de marketing que busque lograr de mejor manera los objetivos para su mercado meta. Para esto debe efectuar las cuatro funciones del marketing: *análisis, planeación, implementación y control*. Primero se debe analizar el entorno para encontrar oportunidades y evitar amenazas; segundo planear las acciones y tomar las decisiones estrategias que ayudarán a lograr los objetivos de marketing resumiéndolos en un **plan de marketing** (ver anexo 9 ) para cada marca, producto o negocio; tercero convertir los planes descritos en acciones puntuales mediante la implementación del plan de marketing y

---

<sup>36</sup> “Proceso de evaluación del atractivo de cada segmento de mercado y selección de los segmentos en los que se ingresará” (Kotler y Armstrong, 2003, Pág. 235).

<sup>37</sup> “Hacer que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en relación con los productos de la competencia, en las mentes de los consumidores meta” (Kotler y Armstrong, 2003, Pág. 235).

cuarto controlar el todo el proceso mediante la medición y evaluación de los resultados tomado las medidas correctivas pertinentes. Todo el proceso busca en última instancia alcanzar los objetivos de marketing propuestos.

## 8.2. ANALISIS TÉCNICO

El estudio técnico se basa en las conclusiones del análisis de mercado para determinar varios aspectos como el tamaño y localización de las instalaciones físicas requeridas o el modelo tecnológico y administrativo. A su vez el análisis técnico es el andamiaje previo en el que se sustenta el análisis financiero y económico. A continuación se enumeran los aspectos que se tendrán en cuenta durante el desarrollo del proyecto para esta etapa según la perspectiva de gestión de proyectos planteada por Juan Miranda (2006, Pág. 128).

### 8.2.1. Tamaño

Lo primero es decidir el tamaño del proyecto, para lo cual es necesario definir inicialmente la *unidad de medida para la producción*, que comúnmente es cantidad producida por unidad de tiempo. Con base en esto podemos definir los siguientes aspectos (Miranda, 2006, Pág. 129):

- **Capacidad diseñada:** Nivel máximo de producción.
- **Capacidad instalada:** Nivel máximo disponible permanentemente.
- **Capacidad utilizada:** Fracción de la capacidad instalada utilizada.

Estas definiciones dependen de varios factores como el tamaño y comportamiento del mercado meta, los costos de producción (mano de obra, materias primas y CIF<sup>38</sup>), procesos técnicos, disponibilidad de los insumos, accesibilidad a los servicios públicos, localización, opciones de financiamiento entre otras. Todos estos, deben analizarse para definir el tamaño del proyecto de una manera adecuada. No obstante, el principal determinante del tamaño del proyecto siempre será el *tamaño de la demanda*.

### 8.2.2. Localización

Una buena ubicación puede ser la causa de mayor generación de utilidades o de reducción de costos para la mayoría de las empresas. “El estudio de localización comprende niveles progresivos de aproximación, que van desde una integración al medio nacional o regional (macrolocalización), hasta identificar una zona urbana o rural (microlocalización), para finalmente determinar un sitio preciso (ver anexo 10).”

---

<sup>38</sup> Costos indirectos de fabricación.

(Miranda, 2006, Pág. 132). Es necesario considerar, para este análisis, las *fuerzas localizacionales*<sup>39</sup> las cuales se agrupan en tres categorías:

- Costos de transporte de insumos y productos.
- Disponibilidad y condiciones de precio de insumos.
- Otros factores como: condiciones fiscales y tributarias, existencia de infraestructura (vías, energía, comunicaciones, etc.), políticas de desarrollo urbano, precio de la tierra entre otras.

El procedimiento general comienza con macrolocalización que es la elección de la región (integración al medio nacional), el segundo paso es la elección de la zona dentro de la región y el tercero la microlocalización o elección de la ubicación específica. Existen métodos tanto cualitativos como cuantitativos que incorporan las fuerzas localizacionales para localizaciones óptimas, para esto es útil tener en cuenta las consideraciones establecidas en la lista de chequeo del anexo 11<sup>40</sup>. No obstante la mejor localización siempre dependerá de las condiciones técnicas y económicas específicas de la empresa.

### 8.2.3. Ingeniería del proyecto

Es necesario en esta etapa encontrar una función de producción que optimice la utilización de los recursos disponibles para la empresa (Miranda, 2006, Pág. 145). La tecnología tiene un papel fundamental ya que permite diferentes maneras de combinar estos recursos con efectos en las inversiones, costos e ingresos. Se tendrán en cuenta el siguiente procedimiento planteado por el autor.

- 1) Descripción técnica del producto servicio:** Se deben especificar más detalladamente la composición del producto en términos de su nombre comercial y técnico, composición, presentación, empaque, embalaje, unidad de medida, forma de almacenamiento y transporte entre otras.
- 2) Identificación y selección de procesos:** Es necesario investigar entre las distintas opciones tecnológicas para la producción del bien y evaluarlas escogiendo la que mejor se adecue a los objetivos y posibilidades de la empresa. Se deben determinar las fases del proceso productivo elegido, la secuencia de las actividades, los posibles requerimientos de equipos,

---

<sup>39</sup> Se refieren a las variables que influyen en la localización los proyectos a cualquier nivel de influencia (micro o macro). (Miranda, 2006, Pág. 132).

<sup>40</sup> El autor plantea un modelo de análisis cuantitativo que comienza con la elección de aspectos críticos de la localización del proyecto, sigue con la asignación de pesos relativos uno de estos según su importancia, posteriormente se califica cada una de las ubicaciones posibles y al final se pondera la calificación para cada una y obteniendo una calificación final por ubicación, la más alta se considera como la mejor elección.

insumos, materiales y personas, entre otras consideraciones. También es necesario indicar los productos principales, intermedios, subproductos y sus respectivas características.

- 3) **Listado de equipos:** Con una descripción detallada del proceso productivo, es posible hacer el listado de las maquinas y bienes muebles necesarios para la operación; indicando para cada uno su tipo, marca, capacidad, vida útil, garantías, personal de operación necesario y consumo etc.
- 4) **Descripción de los insumos:** Se deben describir todos los insumos necesarios para el proceso productivo tanto materiales como humanos, describiendo nombre, unidad de medida, cantidad necesaria, calidad mínima exigida forma de transporte y almacenamiento entre otras. Para las personas es necesario indicar su nivel de calificación y entrenamiento así como las aéreas de especialización.
- 5) **Distribución espacial:** Con base en criterios técnicos y económicos se deben ubicar las distintas unidades de operación, movilización y administración. Se debe tener en cuenta en estos diseños la armonía con el ambiente circundante.
- 6) **Distribución interna:** Cada uno de los bienes muebles maquinaria y equipos requeridos deberá estar ubicado bajo criterios que garanticen las mejores condiciones de trabajo y seguridad, aprovechando al máximo el espacio disponible y facilitando el proceso productivo.

#### 8.2.4. Diseño de páginas Web

Es necesario en este punto tocar un tema que puede ser de importancia para el buen desarrollo del producto, el diseño de la página Web. Una buena guía son los 15 consejos para el diseño de páginas Web atractivas que se muestran el anexo 12, desarrollados por el Grupo Internet de la Universidad Sergio Arboleda. El seguimiento de estos concejos será de gran utilidad para lograr un espacio Web atractivo que capte la atención y obligue a quien navega a adentrarse en todas sus posibilidades.

### 8.3. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

El proceso de desarrollar o modificar la estructura de una organización se conoce como *diseño organizacional* y la *estructura organizacional* se refiere a la distribución formal de los empleos en la misma (Robbins y Coulter, 2005, Pág. 234). Durante el desarrollo del proyecto se tomará como fundamento a Miranda quien propone un

proceso para realizar el diseño organizacional con las siguientes etapas (2006, Pág. 132):

- 1) Identificación de cada una de las tareas.
- 2) Agrupar las tareas que se orientan a cumplir funciones específicas.
- 3) Determinar los requerimientos de personal para cada función.
- 4) Convertir las funciones en unidades administrativas estableciendo sus relaciones de dependencia, cooperación, responsabilidad y comunicación.
- 5) Diseñar el organigrama con los respectivos manuales de métodos y procedimientos.

Las funciones a las que se refiere este proceso son comunes en la mayoría de los casos a todas las organizaciones y pueden ser clasificadas en:

- a) **Producción:** Incluye planificación, materiales y servicios, control de calidad, mantenimiento seguridad industrial.
- b) **Financiera:** Se agrupan las relacionadas con la contabilidad, el análisis financiero, las inversiones, fuentes de financiación y presupuestos.
- c) **Talento humano:** Labores como la vinculación, la capacitación, la definición de cargos, bienestar social y relaciones laborales.
- d) **Administración:** Se refiere a todas las tareas de planeación, organización, coordinación y control de cualquier área de la empresa.
- e) **Mercadeo:** Involucra las investigaciones de mercado, desarrollo de producto, ventas y publicidad.

Para cualquiera de estos casos el diseño organizacional involucra decisiones sobre seis elementos clave (Robbins y Coulter, 2005, Pág. 234).

- 1) **Grado de especialización**<sup>41</sup>: En este punto se deben decidir cómo se va a realizar la división de las tareas dentro de la empresa y quienes las realizarán.
- 2) **Departamentalización:** Una vez divididas las tareas es necesario decidir como estas tareas se agruparán. Existen distintos criterios para hacer esto entre ellos tenemos: el funcional, por producto, por ubicación geográfica, por procesos o por clientes.

---

<sup>41</sup> La especialización o división del trabajo se refiere al grado en el que las tareas en una organización se dividen en tareas separadas” (Robbins y Coulter, 2005, Pág. 236).

- 3) **Cadena de mando**<sup>42</sup>: Este aspecto busca definir el grado de autoridad y responsabilidad de cada cargo dentro de la empresa. Es importante recordar el *principio de unidad de mando*<sup>43</sup> por el cual se afirma que una persona debe informar a solo un superior.
- 4) **Amplitud de control**<sup>44</sup>: Comúnmente se acepta que las amplitudes de control grandes disminuyen el desempeño de los empleados, la empresa moderna busca amplitudes de control pequeñas haciendo las organizaciones más planas y fáciles de controlar.
- 5) **Centralización y descentralización**: Se refiere al grado en el que las decisiones dentro de una organización se concentran en un solo punto o departamento. “Conforme las organizaciones se vuelven más flexibles y sensibles, ha habido una clara tendencia hacia la descentralización en la toma de decisiones” (Robbins y Coulter, 2005, Pág. 240).
- 6) **Formalización**: El grado en el que los trabajos están estandarizados bajo normas y procedimientos claros es una importante variable de análisis en el diseño organizacional.

## 8.4. ANALISIS LEGAL, AMBIENTAL Y SOCIAL

### 8.4.1. Constitución legal de empresa en Colombia

Existe un marco establecido por la Cámara de Comercio de Bogotá para la constitución legal de cualquier empresa, este marco se explica en el portal especializado [www.crearempresa.com.co](http://www.crearempresa.com.co). En este se muestran las consultas previas a la inscripción de la empresa, el diligenciamiento de los formularios requeridos y los procesos de formalización exigidos por la cámara de comercio.

Crear una empresa en Colombia implica la definición del tipo de empresa y de la actividad económica, así como el trámite ante la Administración de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) para la obtención del número de identificación tributaria (NIT); necesario para identificarse en el desarrollo de las actividades comerciales. Además es necesaria la expedición del registro de Impuestos sobre las ventas (IVA), y el formulario DIAN para la autorización de la numeración en las facturas a usar en el negocio. Todas estas consideraciones de tipo regulatorio necesarias para hacer empresa en Colombia.

---

<sup>42</sup> La cadena de mando se refiere a “... la línea continua de autoridad que se extiende de los niveles altos a los bajos” (Robbins y Coulter, 2005, Pág. 237).

<sup>43</sup> El principio de unidad de mando es uno de los 14 principios de la administración planteados por Henry Fayol.

<sup>44</sup> “La amplitud de control se refiere a número de empleados que puede dirigir un gerente de manera eficaz”. (Robbins y Coulter, 2005, Pág. 238).

### 8.4.2. Regulación sobre comercio electrónico

Para aspectos legales correspondientes al *comercio electrónico*<sup>45</sup> la referencia obligada es la Ley 527 de 1999 “por medio de la cual se define y reglamenta el acceso y uso de los mensajes de datos, del comercio electrónico y de las firmas digitales, y se establecen las entidades de certificación y se dictan otras disposiciones”. Esta ley es el marco de referencia para cualquier empresa que el país quiera utilizar los medios electrónicos para realizar transacciones.

## 8.5. ANALISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO

### 8.5.1. Flujo neto de caja

Para la última etapa de análisis se utilizará un modelo para organizar cada uno de los elementos que participan en la estructura financiera del proyecto propuesto por (Miranda, 2006, Pág. 198) a saber, inversiones, costos, gastos e ingresos proyectados durante la vida útil del mismo. Para esto es útil entender la vida útil del proyecto en tres etapas: *ejecución*, *operación* y *liquidación*, en cada una de estas etapas se presentan *flujos netos de efectivo*, uno de los desafíos más importantes en este análisis es proveer los efectos inflacionarios sobre estos flujos.

- **Flujos en la fase de ejecución:** Inicialmente la empresa requerirá de *inversiones fijas* (terrenos, maquinaria, equipos o construcciones), *inversiones diferidas* (estudios técnicos, jurídicos o ambientales; gastos de organización y montaje; instalación; pruebas; patentes; licencias, entre otros) y desde luego *capital de trabajo* que incluye todos los activos corrientes necesarios para la operación de la empresa (disponible en caja, inventarios de materia prima, inventarios, productos en proceso etc.). En el anexo 13 se muestra el formato de *presupuesto de inversiones* que se usará para el manejo de estos rubros.
- **Flujos en la fase de operación:** En esta fase los flujos más significativos son los *costos de producción* que son: mano de obra directa, materia prima directa y costos indirectos de fabricación (Carlos F. Cuevas Villegas, 2001, Pág. 12), estos flujos se resumen en el anexo 14 donde también se incluyen los gastos de administración y ventas. Los *ingresos* derivados de las ventas son otro importante flujo a tener en cuenta, estos se resumen en el anexo 15.

---

<sup>45</sup> Para la legislación colombiana este concepto “abarca las cuestiones suscitadas por toda relación de índole comercial, sea o no contractual, estructurada a partir de la utilización de uno o más mensajes de datos o de cualquier otro medio similar”. Algunas de las relaciones de índole comercial comprenden: toda operación comercial de suministro o intercambio de bienes o servicios, todo acuerdo de distribución y toda operación de representación o mandato comercial.

- **Flujos en la fase liquidación:** Es posible que para liquidar un proyecto se incurra en costos estos también debe ser tenidos en cuenta en para un análisis financiero certero.

Se debe tener en cuenta que las características de estos flujos cambiarán conforme el origen de los recursos sea propio o financiado.

### 8.5.2. Evaluación financiera del proyecto

Una vez conocidos los flujos de efectivo neto proyectados, es posible aplicar cualquier método de evaluación financiera para cuantificar la rentabilidad del negocio. Entre todas las posibilidades se hará uso entonces dos indicadores de rentabilidad: el Valor Presente Neto (VPN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR).

- **Valor Presente Neto (VPN):** Corresponde a la diferencia entre el valor presente de los ingresos y el valor presente de los egresos calculados a partir de la tasa de interés o un costo de oportunidad del inversionista (Miranda, 2006, Cap. 9, Pág. 18).
- **Tasa Interna de Retorno (TIR):** Es la tasa de interés que equipara el valor presente de los ingresos con el valor presente de los egresos (Miranda, 2006, Cap. 9, Pág. 18).

El objetivo del análisis financiero será demostrar el retorno del capital invertido y comprobarles a posibles inversionistas en buen nivel de rentabilidad de tal modo que obtengan un retorno mayor a su tasa de oportunidad.

## 8.6. MARCO CONCEPTUAL

- **Adecuación:** Adaptar la oferta de productos a un mercado específico.
- **B2C (Business to Consumer):** Negocios al consumidor es la relación entre establecimientos comerciales y sus clientes finales utilizando herramientas y medios electrónicos para hacer más ágiles y eficientes sus relaciones comerciales<sup>46</sup>.
- **Clientización:** permitir que los clientes individuales diseñen su oferta.
- **Conectividad:** Es la capacidad de relacionarse con otros nodos de la red (Sistema urbano o territorial). Mide la existencia de infraestructuras y redes de tecnología para facilitar las interrelaciones en la sociedad.

---

<sup>46</sup> Tomado de [www.guiri.com/dic-b.htm](http://www.guiri.com/dic-b.htm).

- **Digitalización:** Es convertir documentos impresos tales como fotografías, mapas, cartas etc. en imágenes o archivos que pueden verse y manipularse a través de un computador.
- **E-Businesses:** Abarca las transacciones en línea pero también se extiende a todas las interacciones por Internet con socios, proveedores y clientes; tales como venta directa a consumidores, fabricantes y proveedores; monitoreo e intercambio de información, colaboración en el diseño del producto, entre otras. Todo esto apunta a mejorar el proceso de hacer negocios y la eficiencia de la organización<sup>47</sup>.
- **El comercio electrónico:** venta de bienes y servicios a través de Internet, con el soporte de plataformas y protocolos de seguridad estandarizados. ( [www.hooping.tv/index.asp](http://www.hooping.tv/index.asp))
- **Firma Digital:** Se entenderá como un valor numérico que se adhiere a un mensaje de datos y que, utilizando un procedimiento matemático conocido, vinculado a la clave del iniciador y al texto del mensaje, permite determinar que este valor se ha obtenido exclusivamente con la clave del iniciador y que el mensaje inicial no ha sido modificado después de efectuada la transformación. (Ley Número 527 de 1999, capítulo 1, artículo 2)
- **Intercambio Electrónico de Datos (EDI):** La transmisión electrónica de datos de una computadora a otra, que está estructurada bajo normas técnicas convenidas al efecto. (Ley Número 527 de 1999, capítulo 1, artículo 2).
- **Mensaje de Datos:** La información generada, enviada, recibida, almacenada o comunicada por medios electrónicos, ópticos o similares, como pudieran ser, entre otros, el Intercambio Electrónico de Datos (EDI), Internet, el correo electrónico, el telegrama, el télex o el telefax. (Ley Número 527 de 1999, capítulo 1, artículo 2)
- **Personalización:** Se refiere al grado en que el cliente se vincula con los productos. La fuerza del vínculo emocional a un consumidor, en la experiencia con un producto específico (Mugge, 2007). Investigaciones pasadas sugieren que los consumidores llegan a vincularse a ciertos productos, debido a que transmiten un significado especial, más allá del significado utilitario del producto. Basado en la literatura, se distinguen cuatro factores que pueden influir en el producto y su vínculo con la persona: expresión de sí mismo, la pertenencia a un grupo, recuerdos y el placer proporcionado por el producto.
- **TIC (tecnologías de la información y comunicación):** Se refiere a la utilización de medios informáticos para almacenar, procesar y difundir todo tipo de información con diferentes finalidades (formación educativa, organización y gestión empresarial, toma de decisiones en general, etc.).
- **Mercado Total:** Conformado por el universo con necesidades que pueden ser satisfechas por la oferta de una empresa.

---

<sup>47</sup> <http://www.austrade.gov.au/e-business-versus-e-commerce/default.aspx>

- **Mercado Potencial:** Conformado por todos los entes del mercado total que además de desear un servicio o un bien, están en condiciones de adquirirlas.
- **Mercado Meta:** Está conformado por los segmentos del mercado potencial que han sido seleccionados de forma específica como destinatarios de la gestión de marketing, es el mercado que la empresa desea y decide captar.
- **Mercado Real:** Representa la parte a la que se ha logrado llegar, los consumidores de los segmentos del mercado meta que se han captado.

## **9. OBJETIVO GENERAL**

Elaborar un plan de negocios para una empresa comercializadora de prendas de vestir personalizadas a través de internet

## **10. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar un ANALISIS DE MERCADO en el que se demuestre la oportunidad en el entorno colombiano para la creación de una empresa que ofrezca este tipo de productos de manera rentable, determinando el volumen de la demanda en el mercado meta y la mezcla de marketing necesaria para satisfacerla.
- Realizar un ANALISIS TÉCNICO para identificar la posibilidad de producir el producto en la cantidad y calidad requeridas para atender la demanda, estableciendo el tamaño, localización y distribución de planta así como los procesos y factores productivos involucrados.
- Realizar un ANALISIS ORGANIZACIONAL que describa las áreas funciones y procesos requeridos para la puesta en marcha del negocio así como las necesidades de perfil del grupo de personas que las realizarán, determinando su estructura, políticas de dirección y mecanismos de control.
- Realizar un ANALISIS LEGAL Y SOCIAL que identifique las leyes, reglamentaciones, obligaciones y efectos sociales en que se incurran para la implementación y actividad de una empresa de este tipo.
- Realizar un ANALISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO en el que se proyecten las necesidades de inversión y financiación para la puesta en marcha de la empresa así como los gastos, costos e ingresos derivados de su operación, y con esta información evaluar mediante un indicador fiable la rentabilidad del negocio.

## CAPITULO II

### 1. EL MERCADO

El objetivo del análisis del mercado es el identificar cuáles son las oportunidades en el entorno y como sacar el mejor provecho de estas. Para hacerlo será necesario profundizar en las fuerzas del entorno competitivo en el que la idea de negocio debe implementarse.

#### 1.1. SITUACIÓN DEL ENTORNO COMPETITIVO

##### 1.1.1. Macroentorno

El macroentorno es la capa más externa a la organización. Esta es determinada por las fuerzas macroeconómicas, políticas, sociales, ecológicas, culturales y tecnológicas que influyen en el desarrollo del plan de negocios.

##### 1.1.1.1. Estabilidad del Gobierno

El gobierno nacional ha incrementado su nivel de estabilidad mediante el establecimiento de la política de **seguridad democrática**. La prioridad en la política interna es: "... reforzar y garantizar el Estado de Derecho en todo el territorio, mediante el fortalecimiento de la autoridad democrática"<sup>48</sup>. Es la manera del gobierno de enfrentar un conjunto de amenazas, a saber: grupos insurgentes, autodefensas ilegales, narcotráfico y crimen organizado. La política de Seguridad Democrática ha sido efectiva en disminuir los homicidios, secuestros y extorsiones. De la misma forma a disminuido la cantidad de atentados contra torres de energía, oleoductos y otras acciones subversivas. Y ha contribuido a la disminución de los cultivos ilícitos y el procesamiento de drogas<sup>49</sup>.

Por esto, la seguridad democrática ha fomentado la tranquilidad a lo largo y ancho del país. La población se moviliza masivamente por el territorio sin temor, lo que incrementa el consumo y demanda. Las empresas transportan sus mercancías con tranquilidad lo que favorece el comercio interno y externo. Y las empresas

---

<sup>48</sup> Esto, según lo establecido en el documento políticas de defensa y seguridad democrática del Ministerio de Defensa Nacional, [www.mindefensa.gov.co/](http://www.mindefensa.gov.co/)

<sup>49</sup> Según el documento de Logros y Retos de la Política de Seguridad Democrática del Ministerio de Defensa Nacional, [www.mindefensa.gov.co/](http://www.mindefensa.gov.co/)

extranjerías ven en Colombia un mejor destino para invertir lo que aumenta el capital, el empleo y le permite a Colombia ingresar más fácilmente en los mercados internacionales. Todo esto ha tenido efectos positivos en el crecimiento económico y los indicadores de competitividad de la nación.

Sin embargo, la excesiva inversión en el sostenimiento de la seguridad democrática, deja poco para la inversión social (salud, vivienda y educación) así como la inversión en investigación y desarrollo tecnológicos; los verdaderos cimientos del desarrollo económico sostenible a largo plazo.

Los éxitos del gobierno nacional le han dado el control total del poder ejecutivo, pero de la misma manera le han ganado el control de la mayoría de los partidos políticos y por lo tanto del congreso, consolidando su poder en las esferas del poder legislativo. Es por este motivo, que el gobierno tiene una gran injerencia en el establecimiento de las leyes y la modificación de las existentes. El poder del gobierno del presidente Álvaro Uribe Vélez se ha expandido tanto que ha llegado a rivalizar con el poder judicial, propiciando los ya conocidos episodios de lo que se ha dado a conocer como “el choque de trenes”.

### 1.1.1.2. Indicadores Económicos

Los indicadores más importantes de la economía colombiana son los que se muestran en la tabla 1.

**Tabla 1** Indicadores macroeconómicos de Colombia. Fuente: Banco de la República.

<b>Moneda</b>		
Dólar TRM	\$ 2.192,69	
<b>Tasas e índices</b>		
DTF (EA)	9,61%	
UVR	\$180,0026	
IGBC (Bolsa de Colombia)	9,213,06	
Usura (Máximo)	32,27%	
<b>Empleo y salario</b>		
Desempleo Nacional (Total Nacional)	11,2%	Agosto 2008
T.G.P. (Tasa Global de Participación )	58,4%	Mayo / julio -08
Salario Mínimo	\$461.500	2008
Auxilio de Transporte	\$55.000,0	2008
<b>Precios tradicionales</b>		
Café (Dólar por libra)	US\$ 1,41 lb	
Petróleo WTI (Dólares por barril)	(USD\$/BI) 93,97	
<b>Nación</b>		
IPC (Índice de Precios al Consumidor)	-0,19%	Septiembre- 08
PIB (Producto Interno Bruto)	3,7%	2008 - II Trim
Saldo deuda externa	28,19%	Junio - 06

### 1.1.1.3. Crecimiento económico

Según estimaciones del FMI el PIB colombiano llegó a US\$ 171.738 millones en 2007 y el PIB per cápita fue de US\$ 4.300 durante lo que va de 2008, lo que ubicó al país en el puesto 42 a nivel mundial.

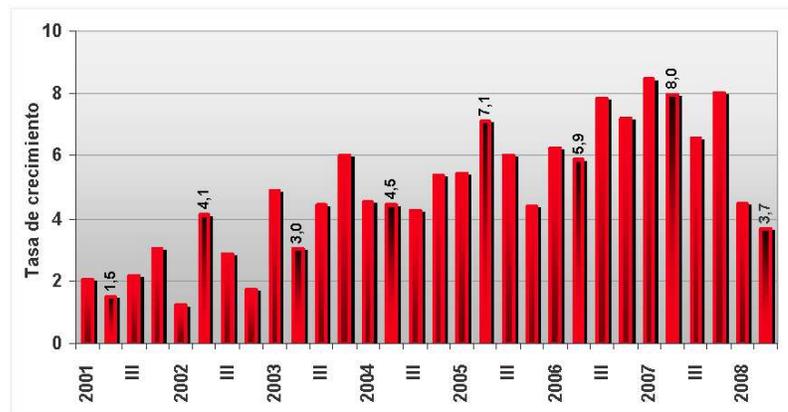
Durante el primer trimestre de 2008, la economía colombiana se desaceleró; el PIB creció 4.1% anual, a diferencia del 9.1% registrado en igual periodo de 2007, siendo el primer trimestre más bajo desde 2002. El sector de la construcción decreció a un -5.7% y el sector comercio, restaurantes y hoteles creció más lentamente que en periodos anteriores (3.1%) como consecuencia de la fuerte disminución del consumo nacional. Igualmente el sector industrial registró una baja tasa de crecimiento (2.1%), comparada con el 14.2% registrado en 2007.

Durante este mismo periodo, se desaceleró el consumo de los hogares que creció apenas al 3.9%. La desaceleración del consumo y de la inversión determinó el menor ritmo en el crecimiento de la demanda interna. Las exportaciones fueron dinámicas y crecieron 15%, tasa mucho mayor a la del 2007 (8%); mientras que las importaciones se incrementaron en 15.8%.

Las medidas monetarias para controlar la inflación son en gran medida la causa de la pérdida de dinamismo de la demanda interna y el menor crecimiento económico. La proyecciones apuntan a un crecimiento de 5.4% en el 2008 y 4.9% en el 2009.

En el gráfico 2 se muestra la variación porcentual anual del PIB colombiano durante los últimos años trimestralmente, donde hay que tener en cuenta que no se espera un crecimiento muy grande en 2008 y 2009.

**Gráfico 2** Variación porcentual PIB colombiano. Fuente: DANE.



#### 1.1.1.4. Empleo

En mayo de 2008 la tasa de desempleo se situó en 10.7%, aumentando 0.3 puntos (sin embargo fue la más baja de la actual década en el mismo mes). La tasa de ocupación fue de 52%. En la siguiente gráfica se muestra el comportamiento de la tasa de desempleo de los últimos años.

#### 1.1.1.5. Política Monetaria

Desde el 2006 se presentaba un aumento sostenido de las tasas de interés, sin embargo desde principios de febrero de 2008 la tasa se mantiene inalterada en 9.75%, ante los malos resultados en la dinámica interna.

Tal y como el emisor esperaba las decisiones provocaron la desaceleración de la demanda interna y una reducción en la dinámica del crédito (en mayo de 2007; el consumo crecía al 46.6% anual y en mayo del 2008 se redujo a 21.6%).

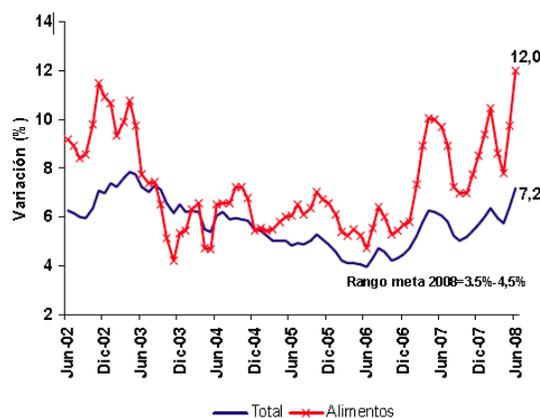
Con la desaceleración de la demanda interna, el encarecimiento del crédito y la baja en el consumo se espera disminuir las presiones inflacionarias.

### 1.1.1.6. Inflación

En junio de 2008 la inflación fue de 0.90% superior a el mismo mes en 2007, lo que situó la inflación en el primer semestre de este año en 6%, la más alta desde el 2002. A junio de 2008 el incremento anual de precios ascendió a 7.18% superando en 2.6 puntos la meta del Banco Central (4.5%). Los precios que más se incrementaron fueron los alimentos (12%).

La tendencia creciente de la inflación se presenta en varios países latinoamericanos como Venezuela, Chile, Ecuador y Perú los cuales presentan tasas inflacionarias altas. La tendencia para el caso colombiano se muestra en el gráfico 3.

**Gráfico 3** IPC colombiano alimentos y total. Fuente: Ministerio de industria y comercio.



### 1.1.1.7. Inversión Extranjera Directa

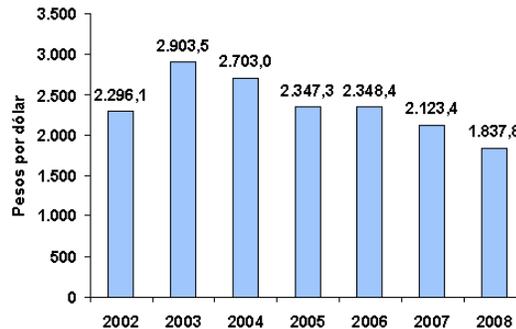
La inversión extranjera directa sigue su ritmo ascendente y ha sido en lo que va del 2008 de 3.146 millones de dólares, en donde la inversión en el sector petrolero fue la más fuerte.

### 1.1.1.8. Tasa de cambio

La desaceleración de la economía de Estados Unidos y la devaluación del dólar en las economías mundiales, ha producido la revaluación del peso colombiano, lo que

ha llevado a la tasa de cambio (pesos por dólar) a sus niveles más bajos desde hace ya varias décadas, afectando profundamente la actividad exportadora del país. La tendencia de la tasa de cambio se muestra en el gráfico 4.

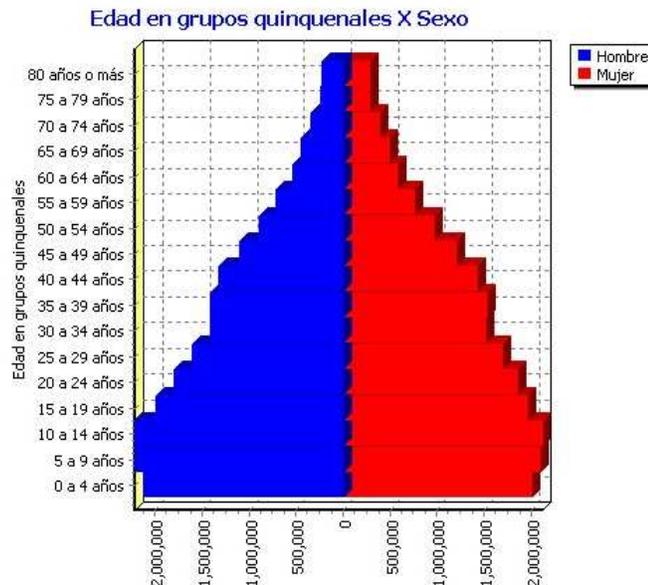
**Gráfico 4** Tasa de cambio nominal promedio (1er semestre de cada año). Fuente: Ministerio de industria y comercio.



### 1.1.1.9. Demografía

Según el reloj de población del DANE, la población de Colombia es de 44'570.823 personas a mediados de septiembre de 2008. Según el CENSO de 2005, el total de personas en Colombia era de 41'468.384 de las cuales 20'336.117 eran hombres (48,8%) y 21'132.267 eran mujeres (51,2%). La distribución por género y edad es la que se muestra en el gráfico 5.

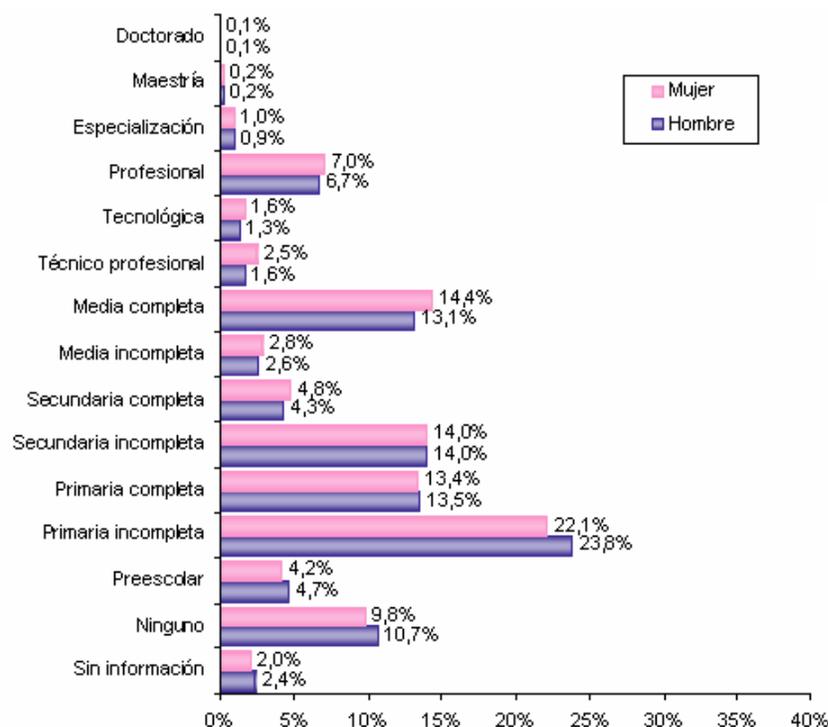
**Gráfico 5.** Distribución por edad en grupos quinquenales y género de la población colombiana. Fuente: DANE.



Los valores para esta tabla se especifican en el anexo 16. De los datos se muestra que más de la mitad de la población en Colombia es menor de 30 años. Del mismo modo del total nacional el 3,4% de la población se reconoció como indígena y el 10,6% se reconoció como afroamericano.

El 46,6% de los hombres mayores de 10 años en las zonas urbanas se reconocieron como solteros frente al 42,4% de las mujeres.

**Gráfico 6.** Nivel de educación de los colombianos mayores de 3 años. Fuente: DANE



En Colombia el 9,8% de las mujeres y el 10,7% de los hombres, de 3 años y más, no tienen ningún nivel educativo. El 13,4% de las mujeres y el 13,5% de los hombres tiene primaria completa. El 4,8% de las mujeres y el 4,3% de hombres tiene secundaria completa y el 7,0% de las mujeres y el 6,7% de los hombres tiene nivel profesional, según el gráfico 6.

Igualmente del total de personas de más de 5 años son analfabetas el 11,0% de las mujeres y el 12,3% de los hombres. Mientras que en Colombia solo el 4,09% manifiesta hablar inglés.

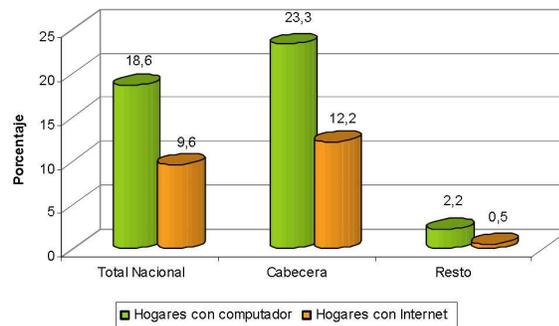
Del mismo modo el 36% de las personas mayores de 5 años saben usar el computador. De estas el 61% de las personas utilizó el computador la semana anterior al censo y lo utilizaron para los siguientes usos.

### 1.1.1.10. Tecnología

Una de las fuentes reciente para estimar la penetración de las TIC así como el uso que los colombianos hacen de estas, es la Encuesta Integrada de Hogares desarrollada por el DANE; esta fue desarrollada en el periodo de abril a julio de 2007 e incluyó el módulo de Tecnologías de la Información y Comunicación. Se desarrolló para las 13 ciudades y áreas metropolitanas más importantes de Colombia.

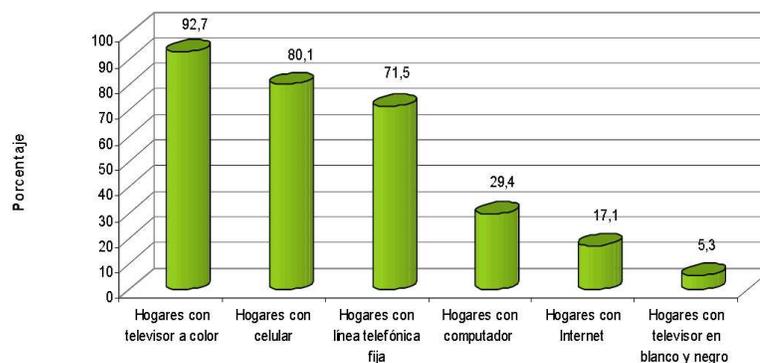
De esta investigación se encontró que el 42% de lo encuestados utilizaron el computador en cualquier lugar y el 32% de ellos usaron la internet en cualquier lugar igualmente durante este periodo. De igual forma el gráfico 7 muestra la cantidad de hogares con computador así como la cantidad de estos con servicio de internet discriminando del total nacional, la cabecera y el resto en las áreas metropolitanas estudiadas.

**Gráfico 7.** Porcentaje de hogares con computador e Internet Gran Encuesta Integrada de Hogares (abril-julio 2007). Fuente: DANE.



Indagando sobre la penetración general de otras tecnologías como los televisores y los celulares, se encuentra que el tan solo 29,4% de los hogares posee computador, mientras que el 80,1% tiene un celular en su hogar, como lo ilustra el gráfico 8.

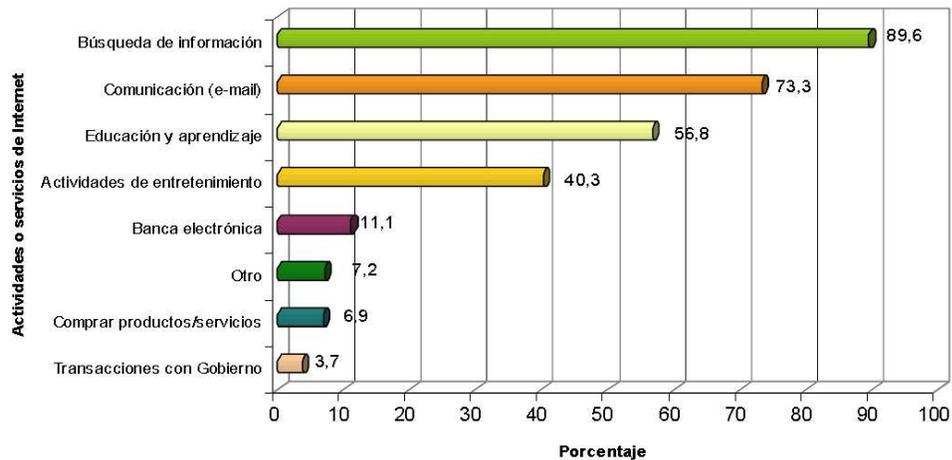
**Gráfico 8.** Porcentaje de hogares con otras tecnologías. Fuente: DANE, Gran Encuesta Integrada de Hogares (abril-julio 2007).



De igual forma las ciudades en donde más se utilizó la internet fueron: Bogotá con un 39,7%, Villavicencio con un 35,6%, Bucaramanga con un 32,9%, Pasto con un 32,4% y Medellín con un 31,6%. Los sitios más utilizados por las personas de 5 años y más de edad para acceder a Internet fueron los centros de acceso público con costo (café Internet) donde el 53,1% de las personas ingresaron durante los últimos 12 meses.

En cuanto a los usos que los colombianos hacen de la internet, podemos ver en el gráfico 9 que cerca del 11,1% de los encuestados utilizaron la internet para utilizar los servicios bancarios y un 6,9% para realizar compras por internet, lo que demuestra el gran potencial que aún tiene el comercio electrónico en el país.

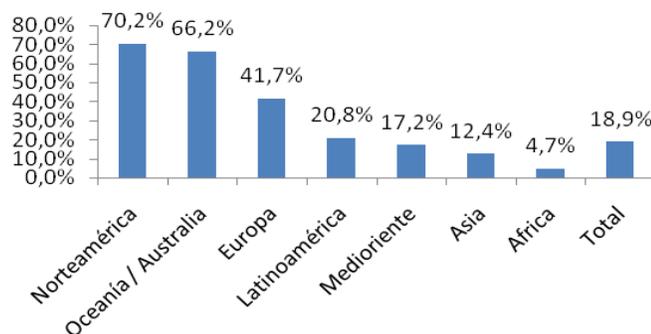
**Gráfico 9.** Porcentaje de personas con más de 5 años de edad según uso de Internet en los últimos 12 meses.  
Fuente: DANE, Gran Encuesta Integrada de Hogares (abril-julio 2007).



### 1.1.1.11. El crecimiento internet

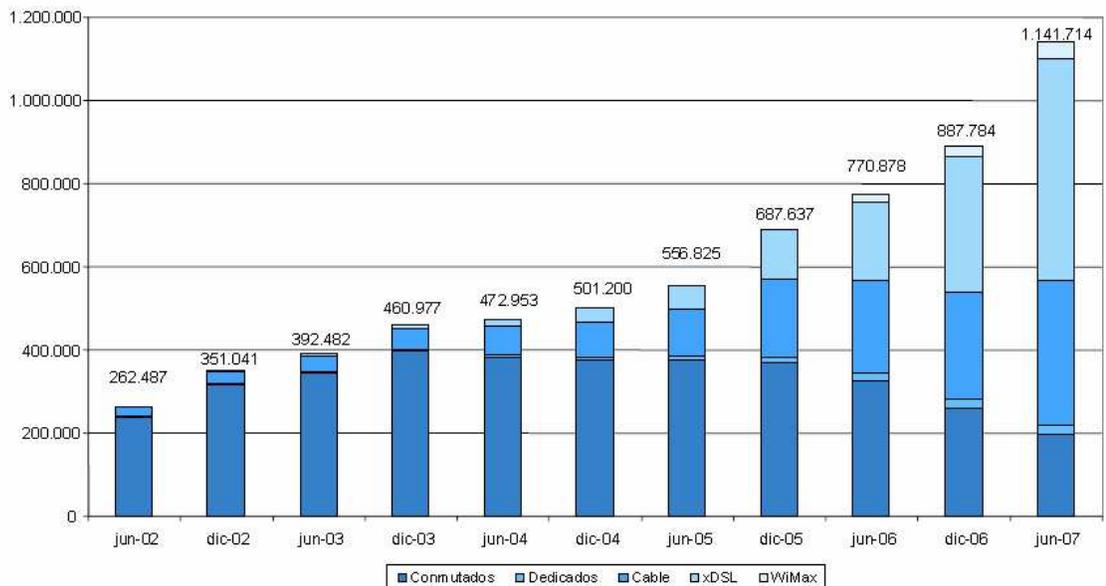
El crecimiento del acceso a internet es un fenómeno mundial. En Colombia los suscriptores a la internet aumentaron un 28,6% entre diciembre y junio de 2007 llegando a 1'141.714. En el mundo se adicionaron 17,4 millones durante el mismo periodo, sin embargo la penetración del servicio en Latinoamérica continúa siendo muy baja en términos comparativos con tan solo un 20,8% frente al 18,9% del promedio mundial. El gráfico 10 muestra la penetración promedio mundial de internet.

**Gráfico 10.** Gráfica: Penetración promedio de usuario de la internet por Región en el mundo. Fuente CRT (Informe de Internet 2007).



En Colombia la evolución de los suscriptores a la internet también ha tenido un gran desarrollo, como lo muestra el gráfico 11. Desde el 2005 las suscripciones han aumentado más del doble y la tendencia sigue en aumento.

**Gráfico 11.** Penetración de internet en Colombia por medio de acceso. Fuente: CRT.



### 1.1.2. Motores clave del Cambio en el macroentorno

Algunos de los factores macroeconómicos y políticos influyen en la idea de negocio. En el gráfico 12 se muestran los factores más relevantes de influencia en el contexto dado.

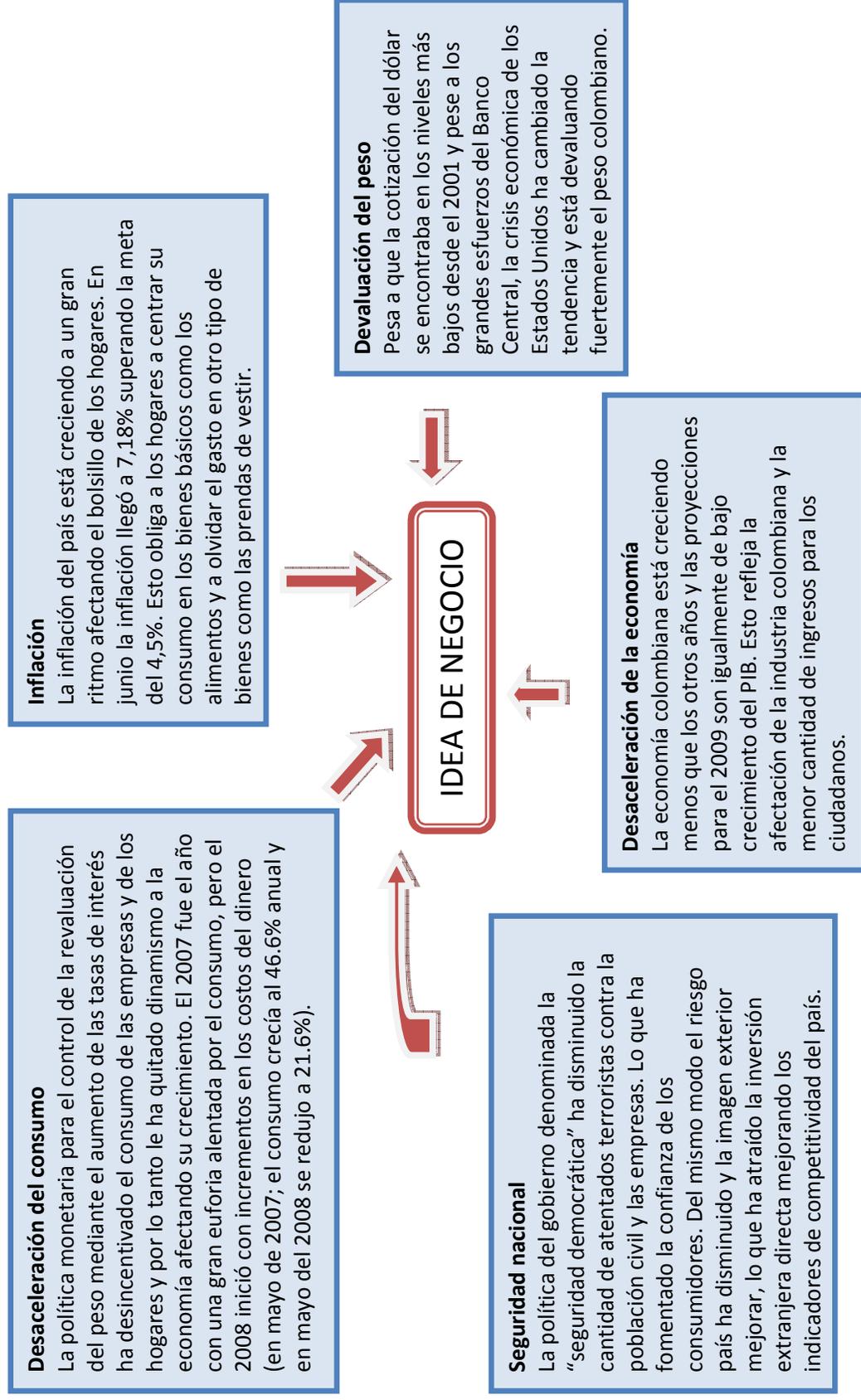
Los motores clave del cambio resumen las más influyentes en la idea de negocio y que son de relativa importancia para el desarrollo del plan de negocios, estos se muestra en el gráfico 13.

#### 1.1.1. Industria o sector

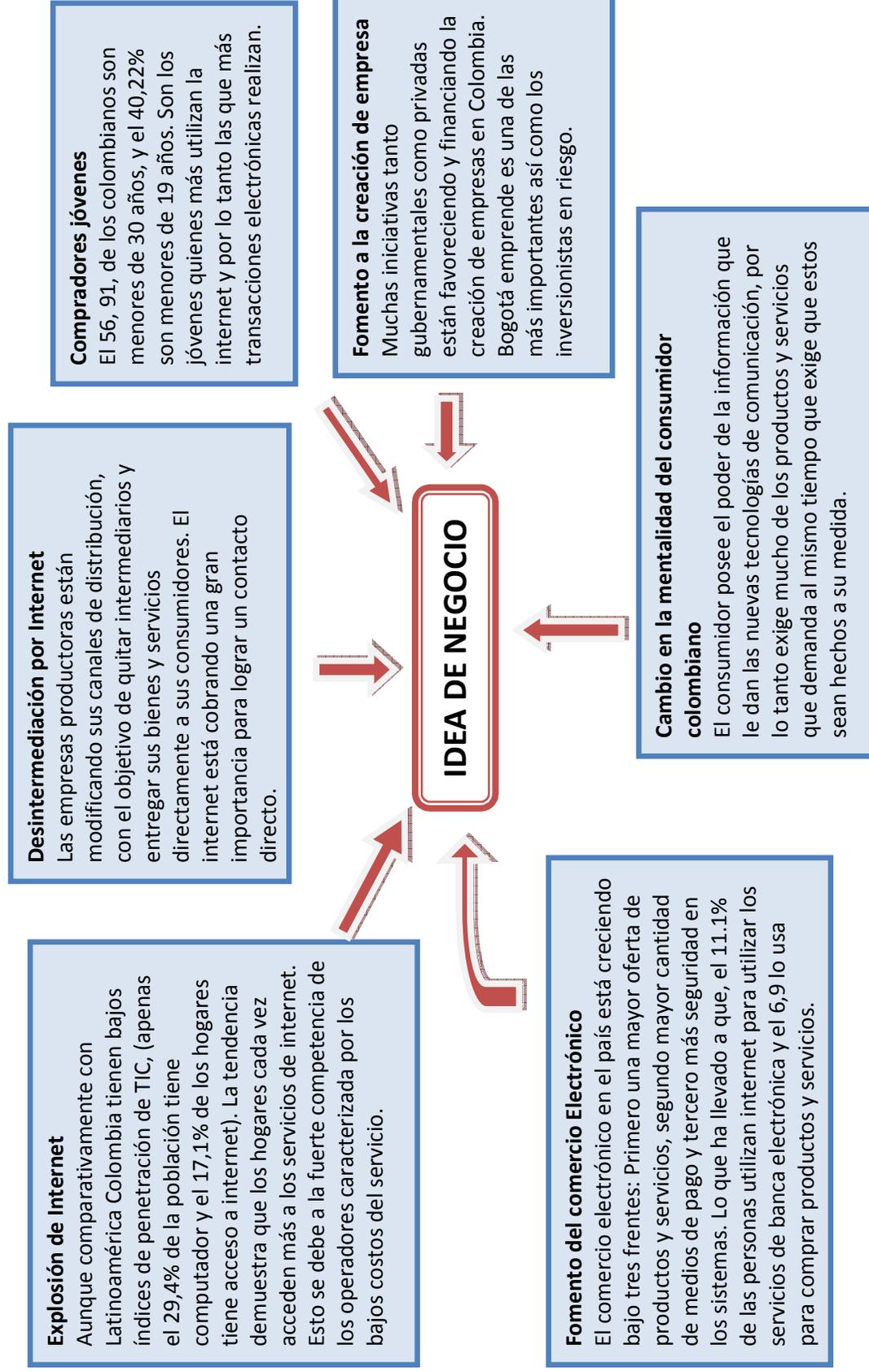
##### 1.1.1.1. Definición y descripción del sector textil colombiano

En Colombia el sector textil se compone de nueve subsectores: hilados, tejidos, artículos textiles, tejido de punto, alfombras, cordelería, tejidos de algodón, tejidos de lana, tejidos sintéticos y otros textiles.

**Gráfico 12.** Gráfica. Factores Macroeconómicos y políticos de alto impacto para la idea de negocio.

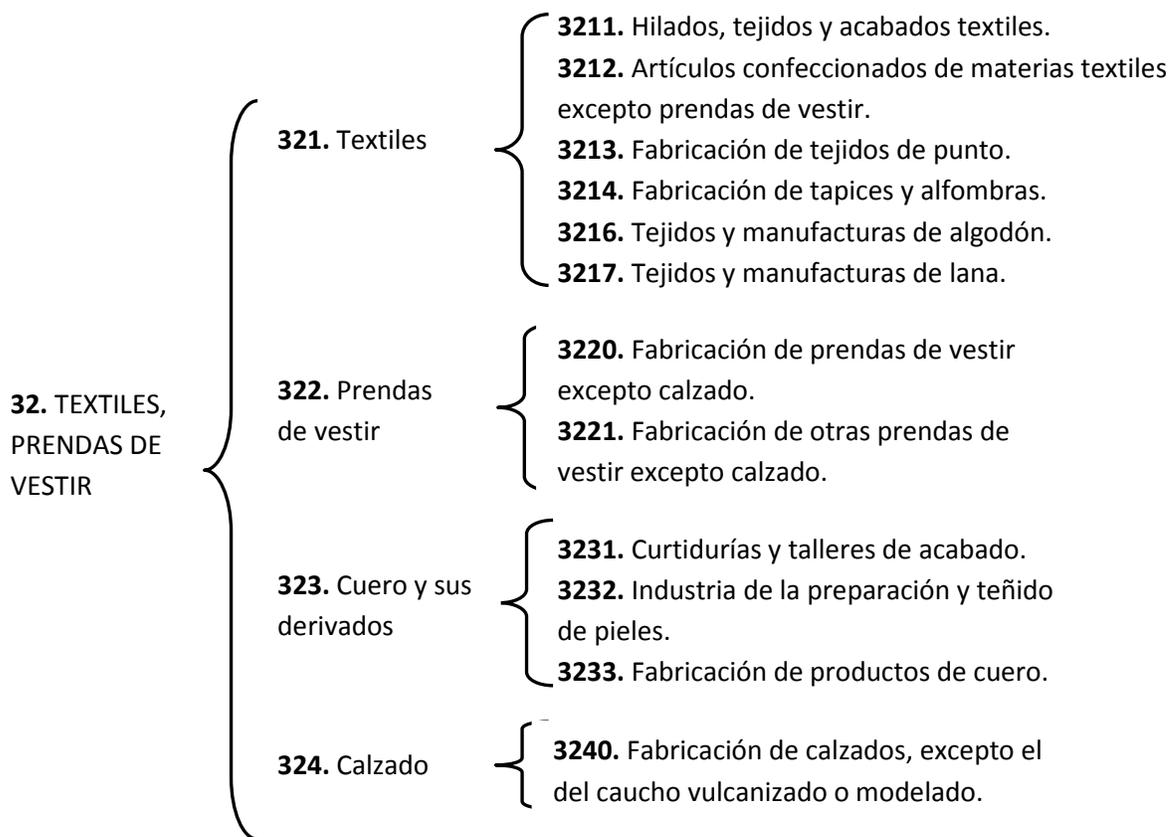


**Gráfico 13.** Motores clave del cambio de alto impacto sobre la idea de negocio.



El *agrupamiento productivo*<sup>50</sup> del sector de textiles-confecciones está compuesto por fibras naturales y químicas, las industrias propiamente textiles (las que realizan los procesos de hilatura, tejeduría y acabado) y por las empresas de confección. En Colombia la industria textil se divide en función de las materias primas utilizadas y el tipo de actividad que desempeñan. Según el código CIU<sup>51</sup> el sector se divide como lo muestra el gráfico 14.

**Gráfico 14.** Estructura del sector textil según el código CIU.



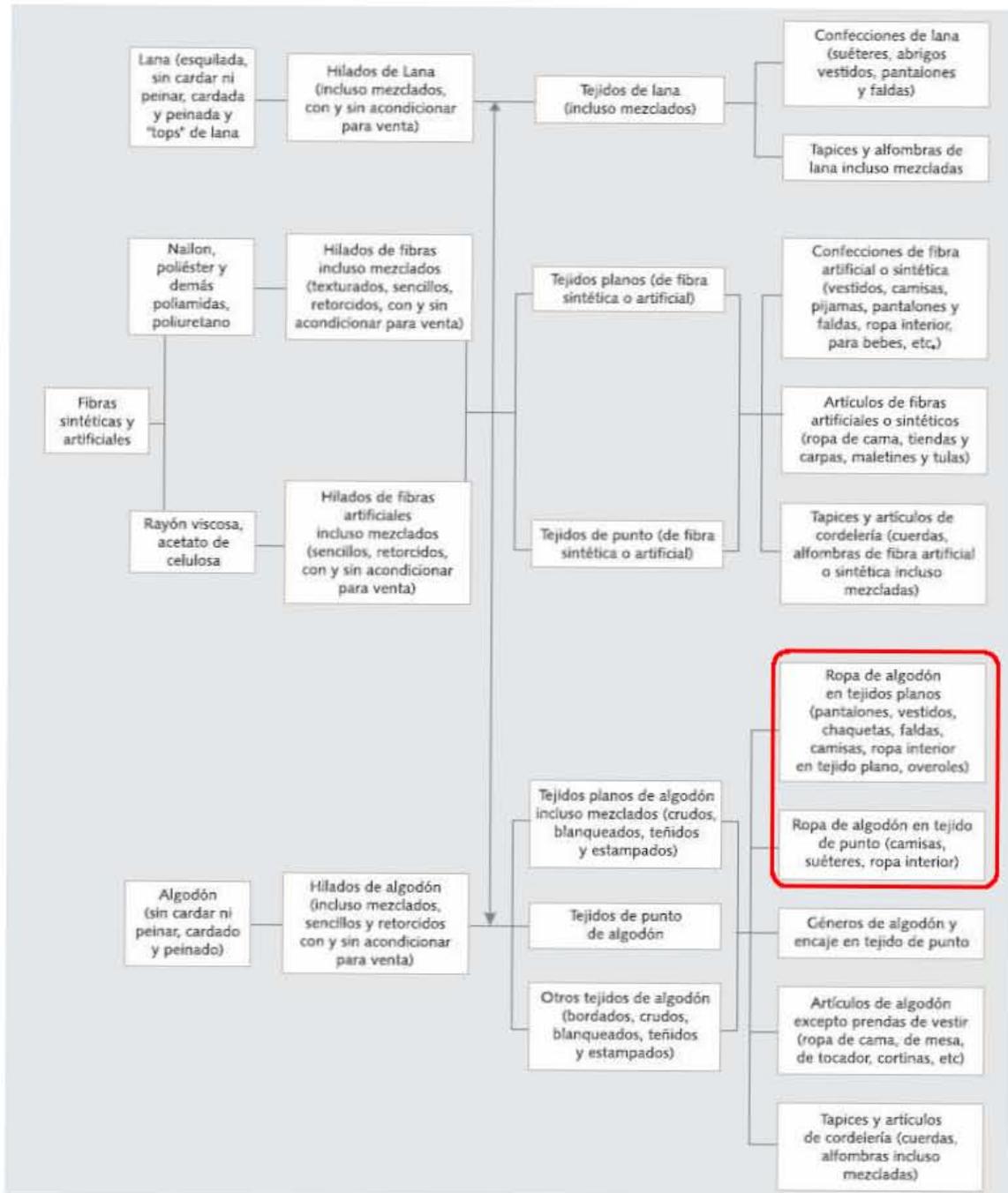
Según esto, la cadena textil colombiana es muy diversa y heterogénea en cuanto a la gran diversificación de sus productos finales. Las actividades de esta cadena van desde la fabricación de materias primas (fibras naturales, artificiales y sintéticas) hasta la manufactura de de gran cantidad de productos acabados y semiacabados. La cadena productiva textil en Colombia se muestra en el gráfico 15.

<sup>50</sup> El término agrupamiento se refiere a todas las empresas relacionadas con la cadena productiva del sector.

<sup>51</sup> Código Industrial Internacional Uniforme (Rev. 3). Es una clasificación de actividades económicas por procesos productivos que clasifica unidades estadísticas con base en su actividad económica principal.

<http://aplica.ccb.org.co/ccbinternet/tiendaempresarial/generales/ciu.aspx>

**Gráfico 15.** Gráfica. Estructura simplificada de la cadena productiva textil colombiana. Fuente: Departamento Nacional de Planeación.



Dentro de la cadena textil colombiana, existe una actividad que será importante para el desarrollo del plan de negocios. Estas son las que se resaltan dentro del recuadro de la gráfica anterior a saber: ropa de algodón en tejidos planos (pantalones,

vestidos, chaquetas, faldas, camisas, ropa interior en tejido plano, overoles) y ropa de algodón en tejido de punto (camisas, suéteres, ropa infantil)<sup>52</sup>.

Un análisis de las dos actividades resaltadas deja ver su importancia para toda la cadena productiva. En la tabla 2 se resumen las principales variables comparativamente dentro de la cadena productiva, donde se puede ver que casi el 40% de la producción total de la cadena proviene de estas dos actividades, así como su importancia como rubro de exportaciones, importaciones y empleo.

**Tabla 2.** Tabla. Principales variables cadena textil-confecciones. Fuente: DANE y DNP.

Nombre eslabón	Exportaciones (dólares FOB)	Importaciones (dólares CIF)	Valor de producción en fábrica (miles de pesos)	Participación en la producción	Empleo (personas)
	2007	2007	2005		2005
Ropa de algodón en tejido de punto	187.702.553	37.544.314	585.043.929	9,12%	16.432
Ropa de algodón en tejidos planos	541.820.514	63.670.232	1.822.878.263	28,41%	38.618
<b>Total cadena Textiles y confecciones</b>	<b>1.414.350.361</b>	<b>1.076.999.250</b>	<b>6.416.460.122</b>		<b>72.496</b>

### 1.1.1.2. Comercio al por menor en Colombia

Según la muestra mensual de Comercio al por menor realizada por el DANE<sup>53</sup>, en los últimos 12 meses hasta junio de 2008, las ventas reales del comercio minorista colombiano se incrementaron en 4.34%, respecto al periodo anterior; mientras que el empleo relacionado con esta actividad creció 6.22%. De acuerdo al tipo de actividad comercial (CIIU Rev. 3) en el mismo periodo, la variación en las ventas tuvo el comportamiento que se muestra en el gráfico 16.

Según el gráfico anterior, las ventas por comercio al por menor de prendas de vestir tuvieron un aumento de 4.01% en los doce meses del periodo en mención. Podemos concluir entonces que las ventas al por menor<sup>54</sup> de prendas de vestir, es una actividad en crecimiento en el país. Lo que justifica la inversión en ideas de negocio fundamentadas en la comercialización de este tipo de productos.

<sup>52</sup> En el análisis técnico se profundizará sobre los diferentes tipos de tejidos.

<sup>53</sup> Disponible en [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/mmcm/bol\\_mmcm\\_jun08.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/mmcm/bol_mmcm_jun08.pdf)

<sup>54</sup> Comercio al por menor: o minorista es “la reventa (compra y venta sin transformación) de mercancías o productos nuevos, destinados para consumo o uso personal o doméstico (consumidor final). Se excluyen las casas de empeño, telemercadeo, expendios de lotería, puestos de ventas móviles y en viviendas con actividad económica así como las actividades de mantenimiento y reparación asociadas al comercio. Fuente: DANE.

**Gráfico 16.** Variación anual de ventas reales<sup>55</sup> según CIU Rev. 3. Fuente: muestra mensual de Comercio al por menor de junio de 2008. DANE.



### 1.1.1.3. Exportaciones de comercio al por menor

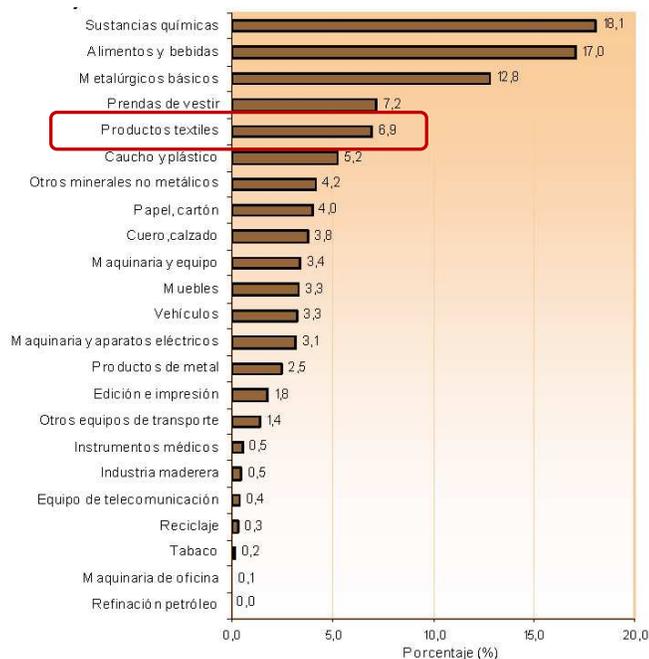
En el gráfico 17 se muestra que las exportaciones durante el periodo de enero a julio de 2008 crecieron a US\$ 22.851,6 millones, creciendo el 42,7% respecto del mismo periodo del 2007. Las exportaciones tradicionales llegaron a 12.620 y las no tradicionales<sup>56</sup> fueron de 10.231.

Del gráfico 17 es posible deducir la importancia de las prendas de vestir como producto de exportación industrial no tradicional. Las exportaciones por este rubro ascendieron a 7,2% colocándose dentro de los 4 productos de exportación con más importancia en esta categoría del comercio internacional colombiano.

<sup>55</sup> Las ventas reales se refieren al valor nominal de las ventas deflactadas por el índice de precios al consumidor según grupos de mercancías.

<sup>56</sup> Las exportaciones tradicionales se refieren a los productos exportados que a los que no se les ha agregado el suficiente valor agregado en su proceso de producción como para transformar su esencia natural. Los no tradicionales son los productos exportados con alto valor agregado.

**Gráfico 17.** Gráfica. Distribución porcentual del valor FOB<sup>57</sup> de las exportaciones industriales no tradicionales, según CIIU Rev. 3 enero-julio de 2008. Fuente: DANE.



Según esto las exportaciones de prendas de vestir crecieron en un 26,3% entre enero y julio de 2008 respecto de igual periodo de 2007. De lo que se deduce que el país está exportando cada vez más este tipo de productos.

#### 1.1.1.4. Comercio Electrónico en Latinoamérica

Según el estudio sobre comercio electrónico que America Economía Intelligence (AEI) realizó para Visa Internacional, las cifras sobre el comercio electrónico en Latinoamérica son sorprendentes<sup>58</sup>. Durante el 2005 las ventas en línea superaron los US\$ 4.300 millones en toda la región; según las proyecciones de Visa Internacional se pronostica que el comercio electrónico crecerá regionalmente a tasas de 40% anual entre 2006 y 2010.

Dentro del mismo estudio se destacan los factores que impulsan el comercio electrónico en Latinoamérica son principalmente:

- 1) Compradores jóvenes:** Ya que las personas que crecieron en los 90's tienen menos aversión a la tecnología. Y estos al incorporarse al mercado laboral,

<sup>57</sup> El término FOB es la sigla de término inglés de Free On Board, que traduce “Libre a Bordo”, que es utilizado en la cotización de las mercancías, se refiere al precio de las mercancías puesta a bordo del medio de transporte, con todos los gastos, derechos, impuestos y riesgos a cargo del vendedor, con exclusión de los gastos de flete o acarreo.

<sup>58</sup> Tomado del informe sobre e-commerce sobre el comercio electrónico en América Latina. Disponible en: [http://pdf.americaeconomia.com/RepositorioAmeco/Ediciones/E\\_56/V\\_28/S\\_164/A\\_1572/325\\_Esp\\_ecomerce.pdf](http://pdf.americaeconomia.com/RepositorioAmeco/Ediciones/E_56/V_28/S_164/A_1572/325_Esp_ecomerce.pdf)

aumentan su poder adquisitivo y hoy en día son los que más gastan en la Red. El estudio destaca que el 40% de los usuarios de la internet en Latino América usan la Red para realizar compras por Internet. Esto hace de los jóvenes el segmento objetivo para el comercio electrónico.

- 2) **Crecimiento del acceso a la internet:** América Latina y el Caribe fue la tercera región con mayor crecimiento en conexiones de Banda Ancha en 2005, totalizando 8,2 millones. De acuerdo con la investigación el 80% de las personas que compran por la internet tienen Banda Ancha y transan 4 veces más que los que tienen acceso conmutado.
- 3) **Medios de pago electrónicos:** La tarjeta de crédito es aún el medio electrónico de pago preferido aunque la penetración es baja en la región, concentra el 90% de las transacciones (Visa es el preferido con un 55%), sin embargo otros medios de pago están tomando popularidad como los PSE. Del mismo modo la forma de pago más utilizada por los latinoamericanos es la tarjeta de crédito como se puede ver en el gráfico 18.

**Gráfico 18.** Razones para no comprar en la internet para los latinoamericanos (base no compradores). Fuente: America Economía Intelligence (AEI).



- 4) **Mayor oferta:** Las pymes se están incorporando cada vez más a la oferta de productos y servicios por la internet, lo que ha incrementado la oferta fuertemente. Una de las barreras planteadas al comercio electrónico es la concentración de la oferta de los años anteriores. Por ejemplo según cifras de las cámaras locales muestran que en Brasil el 63% de la actividad está radicada en tres comercios; algo muy parecido a lo que pasa con Chile.
- 5) **Más seguridad:** Pese a que aún los usuarios tienen temor de este tipo de transacciones, las cifras de fraude en la región son bajas. Las asociaciones de México y Brasil coinciden en que estas no afectan más del 0,03% de las transacciones. Según el estudio realizado por AEI, solo el 5% del total de los encuestados dice haber sido víctima de fraude electrónico. Según el gráfico 19

la razón más significativa para no comprar por la internet es el temor al fraude y a entregar datos personales, razones sin fundamento si se miran a la luz de las cifras anteriores.

**Gráfico 19.** Forma de pago más utilizada en la internet por los latinoamericanos. Fuente: America Economía Intelligence (AEI).



#### 1.1.1.5. Comercio Electrónico en Colombia

Desde hace ya varios años las empresas colombianas medianas y grandes están considerando la posibilidad de hacer negocios mayoristas por Internet. Del mismo modo los bancos colombianos adelantan proyectos de servicios financieros operativos vía Internet, como valor agregado para sus clientes. Estas iniciativas han dado forma al sistema de comercio electrónico colombiano que aunque incipiente ya tiene una estructura definida.

La iniciativa puede decirse que comenzó con la "Agenda de Conectividad: El salto a Internet" del Gobierno Nacional, oficializada por el CONPES (Consejo Nacional de Política Económica Social) el de febrero de 2000, esta responde a un diagnóstico que ha identificado las grandes debilidades que tiene el país para entrar en lo que se ha llamado la "Sociedad del conocimiento". La Agenda contiene 35 programas que responden a 6 estrategias en 3 frentes, para superar las deficiencias. Algunas de las estrategias apuntan al desarrollo del comercio electrónico como fuente de competitividad nacional.

Como ya se había mencionado la reglamentación del comercio electrónico está contenida en la Ley 527 de 1999 "por medio de la cual se define y reglamenta el acceso y uso de los mensajes de datos, del comercio electrónico y de las firmas digitales, y se establecen las entidades de certificación y se dictan otras disposiciones".

En Colombia el organismo creado por las entidades financieras para operar la Red de pagos electrónicos es el PSE. El PSE o Proveedor de Servicios Electrónicos “es un sistema centralizado y estandarizado que permite a las Empresas ofrecer a los Usuarios la posibilidad de realizar pagos en línea, accedendo sus recursos desde la Entidad Financiera donde tienen su dinero y a las Empresas les permite también recaudar los fondos en las cuentas que requiera”<sup>59</sup>.

La utilización del PSE es muy fácil una vez se haya realizado la compra o el pago, el usuarios selecciona el enlace de pagos PSE (que está disponible para las tiendas Web inscritas); momento en el cual se despliega la lista de las Entidades Financieras desde las cuales se pueden debitar los recursos. La transacción se realiza directamente en el Sitio Web de la entidad financiera autorizada.

Por último el usuario es nuevamente llevado al sitio de la tienda en línea, donde es informado del resultado de la transacción y obtiene la información sobre la entrega del bien o servicio cerrando así el ciclo de compra. Los actores que toman parte dentro de este ciclo son:

- **Usuarios:** Corresponde a las personas naturales o jurídicas que acceden los productos o servicios ofrecidos por las Empresas. Deben utilizar el sistema de una manera adecuada cumpliendo las reglas de registro, autenticación y pago.
- **Empresas o Comercios:** Corresponde a las compañías que ofrecen productos o servicios a través de Internet y que requieren de una opción de pago en línea. Las Empresas deben poseer un sitio Web desde el cual enviar y recibir requerimientos hacia y desde el PSE.
- **Entidades Financieras:** Corresponde a las Entidades Financieras a través de las cuales se realizan las transacciones monetarias del PSE. Las Entidades Financieras pueden ser Recaudadoras, es decir donde las Empresas tienen las cuentas donde se depositan los fondos, o Autorizadoras, donde los Usuarios pagadores o compradores tienen sus cuentas.
- **ACH COLOMBIA:** es la entidad encargada de operar el PSE, de generar los archivos con información para abonar a las cuentas de las Empresas, de realizar la compensación entre las Entidades Financieras y de generar los archivos de conciliación tanto para las Empresas como para las Entidades Financieras.

#### 1.1.1.6. Proveedores

La idea de negocio requiere de tres proveedores principales: las fábricas de camisetas que darán el insumo para personalizar, los fabricantes de maquinaria de impresión e insumos para el estampado y los proveedores de las plataformas tecnológicas y de servicio sobre la internet que brindarán la cadena de distribución

---

<sup>59</sup> Tomado de la página Web de PSE, <https://www.pse.com.co/>.

hacia los clientes. A continuación se muestra el análisis de cada uno para el caso específico.

### 1.1.1.7. Fabricas de camisetas

La importancia de las actividades de confección de ropa de algodón en tejidos planos y de punto es importante ya que dentro de esta categoría se encuentra la confección de camisetas; por lo tanto los proveedores para la empresa basada en la idea de negocio.

Los fabricantes de camisetas en Colombia son abundantes y la calidad en general de las prendas es muy competitiva respecto de otros países. Esto se debe principalmente a la gran tradición de la actividad textilera colombiana especialmente en ciudades como Medellín y Bogotá. Una investigación de los principales fabricantes en Bogotá en términos de calidad de los productos terminados y de precio se muestra en la tabla 3.

**Tabla 3.** Principales proveedores de camisetas en Colombia. Fuente: páginas amarillas, Publicar.

NOMBRE	UBICACIÓN	PRODUCTOS	TELÉFONOS
<b>Transit-Outdoor:</b>	Bogotá	Camisetas 100% algodón	6057300
<b>VIOTTO</b>	Bogotá	Camisetas, para publicidad. 100% algodón, lisas, estampadas, bordadas, en tejido de punto.	2012964
<b>Camisetas PLATINO</b>	Bogotá	T-shirt, polo, estampadas, bordadas. 100% tejido de punto.	4176287
<b>Dynamic</b>	Bogotá	Camisetas, pantaloncillo, bóxers y camiseta exterior.	3680681
<b>Grupo Carolina</b>	Bogotá	Camiseta, t-shirt, polos, infantiles	2606322
<b>Mavi collection</b>	Bogotá	Camisetas publicitarias, T- shirt, polo y deportiva, infantil, estampado.	4032371

Los precios de las camisetas al por mayor oscilan entre los \$3.000 y \$8.000 pesos dependiendo de la calidad. Dentro de las cuales se ofrecen distintos diseños así como colores. Los precios de las prendas de vestir son relativamente estables y bajos, y debido a la alta oferta puede decirse que los fabricantes tienen un poder de negociación bajo.

Del mismo modo existen otros fabricantes al por mayor en el mercado internacional, que pueden ser una opción en el caso de demandar grandes volúmenes de estas prendas. Sin embargo, el análisis de estos proveedores no es viable en primera instancia ya que los volúmenes iniciales proyectados son pequeños. Por esto se considerarán inicialmente los fabricantes nacionales.

Por otra parte, la calidad de las confecciones nacionales siempre ha sido reconocida a nivel internacional, lo que garantiza que las prendas dentro del mercado nacional son adecuadas para la idea de negocio.

### 1.1.1.8. Camisetas Luminiscentes

Como una estrategia de diversificar los productos de la compañía, se ofrecerá junto a las camisetas personalizadas, la posibilidad de comprar camisetas luminiscentes proveídos por la empresa flash wear<sup>60</sup>. Esta empresa, desarrolló una nueva tecnología basada en leds muy livianos, los cuales pueden ser incorporados. Este producto es muy novedoso y tiene grandes perspectivas de crecimiento en el país, el costo con el que se ofrece en la página Web del fabricante es de US\$ 32,9 por unidad, pero se espera que el proveedor haga descuentos por volumen.

### 1.1.1.9. Maquinaria e insumos de impresión

Existen muchas metodologías para la estampación de camisetas, algunas de las cuales son tradicionales y rudimentarias; mientras que otras utilizan la última tecnología. Los principales procesos se detallan dentro del análisis técnico, donde se verá que el proceso productivo más adecuado a la idea de negocio es el directo a la prenda.

- **Directo a la prenda (direct to the garment):** En este proceso se hace uso de tecnología de punta. Por medio de impresoras y tintas especializadas se pueden imprimir los diseños directamente sobre la prenda de vestir, y por último se hace un proceso de termo fijado con una prensa de calor.

Para la idea de negocio planteada, el proceso más ventajoso es el proceso de directo a la prenda. Las razones por la que se escoge este proceso se muestran igualmente en el desarrollo del análisis técnico.

Los comercializadores del tipo de maquinaria requerida para el “direct to garment” son altamente especializados y utilizan tecnología de punta para este tipo de desarrollos, estos se muestran en la tabla 4. En Colombia no existen fabricantes directos de este tipo de maquinaria pero sí algunos distribuidores.

La maquinaria requerida para este tipo de estampados es costosa. Las máquinas de los proveedores anteriores pueden constar más de 15 millones (y llegar a cientos de millones dependiendo de la capacidad), además los insumos, mantenimiento y repuestos pueden ser un factor que le den gran influencia a este tipo de proveedores; a lo que se suma que todas estas empresas son extranjeras y solamente hay algunos distribuidores en el país de estas marcas.

**Tabla 4.** Principales proveedores de maquinaria Direct to Garment.

---

<sup>60</sup> [www.flashwear.com](http://www.flashwear.com)

<b>NOMBRE</b>	<b>IMPRESORAS GARMENT</b>	<b>SITIO WEB</b>
<b>DTG</b>	DTG Kiosk Direct Inkjet Printer DTG HM-1 Direct Inkjet Printer DTG Bullet Direct Inkjet Printer DTG Xpress Direct Inkjet Printer HeatMaster Heat Press Accessories & Supplies	<a href="http://www.dtgamerica.com/">http://www.dtgamerica.com/</a>
<b>Brother</b>	Brother GT-541	<a href="http://www.brother-usa.com/">http://www.brother-usa.com/</a>
<b>Myt-jet</b>	Fast T-Jet® Blazer Pro T-Jet®Blazer Express T-Jet® AutoTREAT Express™ T-Jet® AutoTREAT Pro™	<a href="http://myt-jet.com/">http://myt-jet.com/</a>
<b>Kornit-digital</b>	Kornit 933 Kornit 931DS Kornit 931D Kornit 931 Kornit 932NDS	<a href="http://www.kornit-digital.com/">http://www.kornit-digital.com/</a>
<b>Digital textile</b>	T-Shirt printer	<a href="http://www.digitaltextile.com/">http://www.digitaltextile.com/</a>

#### **1.1.1.10. Operadores de Internet**

Los operadores de telecomunicaciones más destacados en el mercado colombiano son: UNE, Telefónica, ETB y Telmex, quienes tienen un portafolio de productos muy similar ofreciendo servicios de Centro de Datos, que le permiten a las empresas especializadas en comercio electrónico tener la mayoría de su operación tercerizada. Dentro de estos servicios están los de alojamiento de página Web, de bases de y datos acceso a la internet; lo que le permite a las empresas no incurrir en estos costos, ya que no tienen que invertir en una infraestructura TIC.

La oferta es diversificada y los precios son bajos debido a la alta competencia que actualmente experimenta el sector de las telecomunicaciones en Colombia. Para el caso se cotizará con el operador UNE EPM TELECOMUNICACIONES, el cual tiene dentro de su portafolio todos los productos necesarios para suplir la infraestructura tecnológica requerida para la implementación del plan de negocios.

#### **1.1.1.11. Compradores**

Los compradores de camisetas responden a tendencias individuales y no se agrupan para desarrollar el proceso de compra. Del mismo modo la compra de camisetas personalizadas capta un porcentaje muy bajo del ingreso del colombiano promedio.

De igual forma el costo de cambiar de proveedor es bajo, un consumidor puede decidir cambiar de proveedor sin comprometer un valor económico significativo.

Por estas características, los compradores tienen un bajo poder de negociación. Estos son muy exigentes en términos de calidad de estas prendas, lo que obliga a los oferentes a diferenciar su producto con otros valores agregados como el diseño.

Las tendencias de la moda influyen mucho en el consumo de este tipo de bienes y las empresas que los comercialicen deben tener en estas tendencias un importante referente para poder captar mercado.

#### **1.1.1.12. Barreras de entrada**

En la actualidad hay muchas empresas grandes y pequeñas que tienen maquinaria de estampado por cualquiera de las metodologías descritas. Sin embargo, las empresas que estampan camisetas en Colombia tienen en su mayoría maquinaria de serigrafía, ya que esta es la de más bajos precios, tanto en insumos como en máquinas. Esto se debe también a que la serigrafía es un proceso aceptable para empresas que se dedican a estampar diseños iguales para gran cantidad de camisetas. Pero para el presente plan de negocios no es viable este manejo, ya que se requiere en la mayoría de los casos en diseños personalizados lo que resultaría muy costoso de realizar mediante este método.

Según esto, las empresas que tengan impresoras *directo to the garment* son muy pocas debido a los elevados *costos del capital*. Estos elevados costos se refieren a la maquinaria de alta complejidad tecnológica involucrada en este proceso y los insumos de la misma, lo que constituye esta como una barrera a la entrada.

La *lealtad de los consumidores* es un factor importante, ya que muchos de los consumidores se “*casan*” con marcas, diseñadores o proveedores de camisetas que conocen; y puede que no se den la oportunidad de conocer otros productos. Esto es muy cierto en este tipo de productos muy relacionados con el estilo de vida y personalidad de los consumidores.

La *diferenciación* es otra importante barrera, esto a que las camisetas son un producto común que para diferenciarse requiere de un alto valor agregado. Es necesario entonces buscar factores diferenciadores que la mayoría de las veces son dinámicos y basados en el individuo. La única manera de diferenciar un producto tan común es mediante el diseño. Para las personas las camisetas son una manera de expresar pensamientos, sentimientos, estados de ánimos y hasta posturas ideológicas. Por lo tanto el factor diferenciador de este tipo de productos depende mucho de la persona que la viste y por lo tanto la personalización de estos productos es una tendencia exitosa.

Por otra parte el TLC es una amenaza inminente en el mediano plazo. De ser aprobado, disminuiría los aranceles de las empresas comercializadoras y estampadoras de camiseta; así permitiría la entrada de las empresas de personalización de camisetas por internet internacionales que se analizarán en la parte de competidores.

### 1.1.1.13. Productos sustitutos

El comercio de prendas de vestir es un sector altamente competitivo tanto en Colombia como en el mundo. En cuanto a las camisetas, el panorama es igual; son productos difícilmente diferenciables y la oferta es extensa. Las camisetas son las prendas por excelencia, tanto para las mujeres como para los hombres, para uso exterior como interior.

Pensar que la camiseta estampada pueda llegar a quedar obsoleta en algunos años es difícil, ya que es un producto con una tremenda aceptación que puede catalogarse como básico en cuanto a la necesidad de vestimenta.

Más que reemplazar la camiseta, los sustitutos vienen en los diversos valores agregados que se le dan a esta prenda. La calidad en las tintas mejora así como en las calidades de la impresión. Comúnmente salen al mercado nuevos procesos e insumos más efectivos algo que hay que tener en cuenta para mantener una calidad competitiva.

Las camisetas sufren un fenómeno más de *sustitución general*<sup>61</sup>, ya que este producto debe competir por el ingreso disponible del consumidor para otros productos como las otras prendas de vestir, ropa interior y calzado para citar los más cercanos.

### 1.1.1.14. rivalidad competitiva

Teniendo en cuenta que no hay rivales competitivos<sup>62</sup> directos en Colombia para la empresa fundamentada en la idea de negocio descrita, puede decirse que la intensidad competitiva es baja para el sub-sector específico. Sin embargo, debido a la interacción de las fuerzas de la industria descritas en caso de que la idea de negocio se implemente, las barreras a la competencia son pequeñas y puede cambiar el panorama a una alta rivalidad competitiva en poco tiempo. En este escenario, los bajos precios serán un determinante, y la estrategia generalizada del mercado.

El análisis de la rivalidad competitiva dentro de esta industria se muestra en el modelo de Porter que se muestra en el gráfico 20.

---

<sup>61</sup> La sustitución general se produce cuando los productos o servicios compiten por la renta disponible. (Johnson, Scholes y Whittington, 2006, Pág. 82)

<sup>62</sup> Los rivales competitivos son organizaciones con productos y servicios parecidos que quieren atender al mismo grupo de consumidores (Johnson, Scholes y Whittington, 2006, Pág. 84).

## **1.1.2. Microentorno**

### **1.1.2.1. Clasificación de la empresa dentro del CIU**

La clasificación de la empresa dentro del código CIU, es necesaria para los trámites de constitución de empresa en Colombia, como por ejemplo para diligenciar el formulario de inscripción de la matrícula mercantil. Así mismo, es muy importante para acceder a información sobre la competencia, posibles proveedores, mercado potencial y estrategias comerciales; información disponible en la Cámara de Comercio de Bogotá.

Según la idea de negocio la empresa se clasificaría según su actividad en:

**G. COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR; REPARACION DE VEHICULOS AUTOMOTORES, MOTOCICLETAS, EFECTOS PERSONALES Y ENSERES DOMESTICOS (DIVISIONES 50 A 52).**

**G52. COMERCIO AL POR MENOR, EXCEPTO EL COMERCIO DE VEHICULOS AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS; REPARACION DE EFECTOS PERSONALES Y ENSERES DOMESTICOS.**

**G523. COMERCIO AL POR MENOR DE PRODUCTOS NUEVOS DE CONSUMO DOMESTICO, EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS.**

**G5233. COMERCIO AL POR MENOR DE PRENDAS DE VESTIR Y SUS ACCESORIOS (INCLUYE ARTICULOS DE PIEL).**

Dentro de las clasificaciones generales, la empresa se dedicará específicamente a las siguientes actividades:

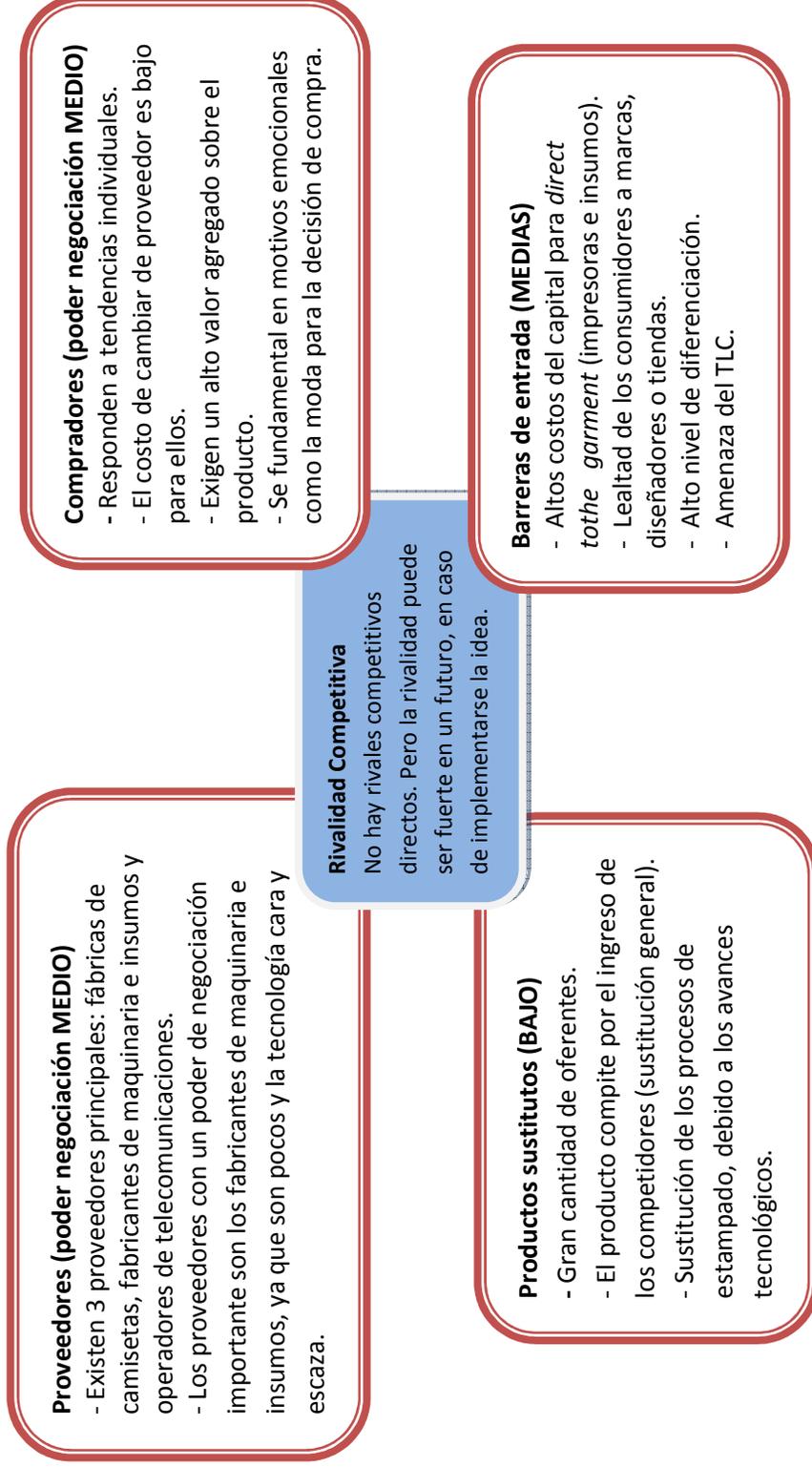
**G523305.** Comercio al por menor de accesorios del vestido en establecimientos especializados.

**G523302.** Comercio al por menor de prendas de vestir exterior para dama en establecimientos especializados.

**G523301.** Comercio al por menor de prendas de vestir interior y exterior para hombre en establecimientos especializados.

**G523304.** Comercio al por menor de prendas de vestir para bebés y niños en establecimientos especializados.

Gráfico 20. Gráfica. Modelo de las 5 fuerza de Porter para la idea de negocio.



### 1.1.2.2. Grupo estratégico

Se realizó investigación sobre las páginas de internet que tienen el servicio de personalización de prendas o que manejan una idea de negocio similar a la planteada, encontrándose las siguientes:

#### 1) Camisetas en línea: <http://www.camisetasenlinea.com.co/>

Es la única empresa colombiana que se encuentra en esta categoría. No existe información de su origen. El programa de personalización es limitado y no permite muchas funcionalidades. Se dedican principalmente a vender camisetas con diseños ya realizados.

Gráfico 21. Página Web <http://www.camisetasenlinea.com.co/>



#### 2) Poloche.com: <http://www.poloche.com/>

Es una empresa de Republica Dominicana que toma su nombre de la palabra “poloche” que es la que se utiliza para referirse a una camiseta en este país. La empresa está ubicada en New Yersey, y fue creada por un grupo de diseñadores que intentan expresar su individualidad. Tienen una base de datos de gran cantidad de diseños y también permiten la personalización.

Gráfico 22. Página Web <http://www.poloche.com/>





**3) Customink:**  
<http://www.customink.com/>

Esta empresa estadounidense empezó en 1999 cuando tres estudiantes universitarios empezaron el negocio. Después de las peticiones de algunos clientes, los tres estudiantes fundaron la compañía en marzo de 2000. Ofrecen camisetas, blusas y suéters para grupos, eventos y negocios (6 o más), igualmente tienen un link para el diseño de modelos individuales, sin pedido mínimo.

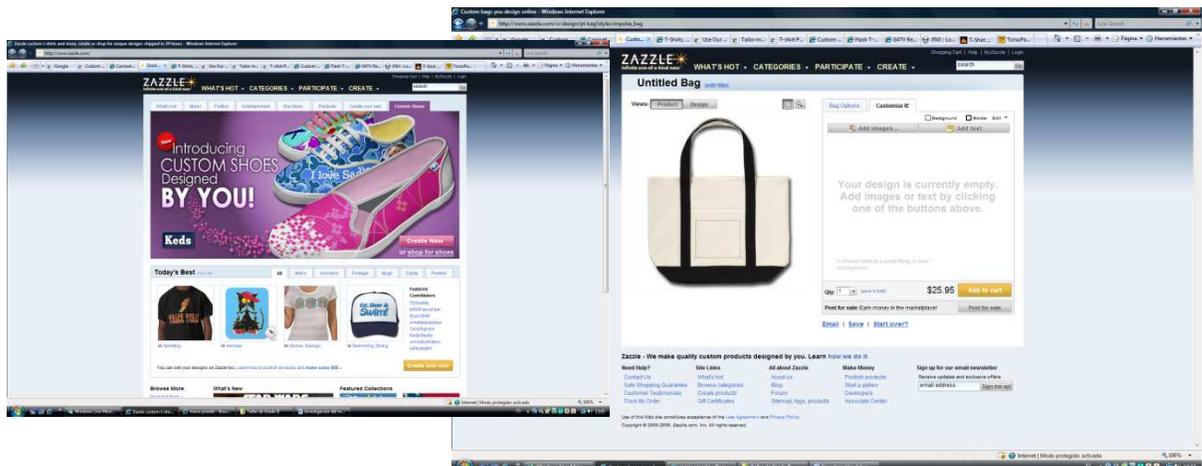
Gráfico 23. Página Web <http://www.customink.com/>

**4) Zazzle:**  
<http://www.zazzle.com/>

En su página esta empresa permite la personalización en línea de gran cantidad de productos como zapatos, mug's, bolsos y camisetas entre otros. Del mismo modo tienen convenios con grandes empresas de entretenimiento como Disney, para imprimir imágenes registradas en sus productos.



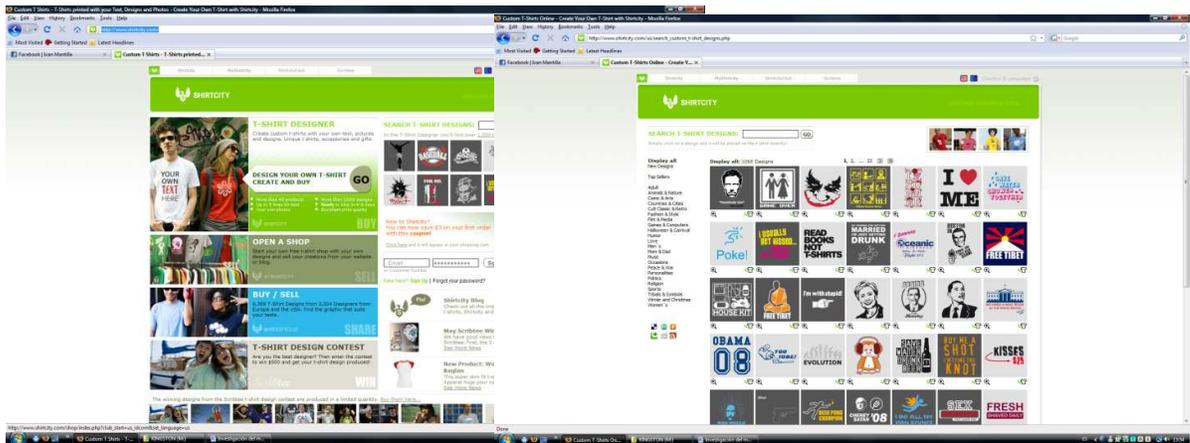
Gráfico 24. Página Web <http://www.zazzle.com/>



## 5) Shircity: <http://www.shircity.com/>

Página especializada en la personalización de prendas y otros accesorios. Permite personalizar camisetas, ropa interior, muñecos, blusas, chaquetas, pocillos entre muchos otros artículos. Destacan una base de datos de más de 1000 diseños para camisetas. Ofrecen la posibilidad de montar su software en cualquier página y de esta manera abrir una tienda.

Gráfico 25. Página Web <http://www.shircity.com/>.



## 6) Customshirt: <http://www.customyourshirt.com/>

En esta es posible personalizar camisetas, mug´s mouse pads, cerámicas y muchas otras prendas y accesorios. Tienen un servicio de diseño de logos por medio del cual brindan asesoría para la creación de logos a sus clientes.

Gráfico 26. Página Web <http://www.customyourshirt.com/>



## 7) Customshirtfast: <http://www.customshirtsfast.com/>

Empresa nacida en 1996 que distribuye productos de grandes empresas como Nike y Adidas al mismo tiempo que permite personalizarlos. Además de su división de personalización de camisetas tiene 4 grandes páginas, una dedicadas al diseño de logos y la venta de prendas para equipos deportivos, otra para la personalización de artículos relacionados con el golf, otra especializada en los artículos para las escuelas y colegios y otra dedicada a personalizar productos como vasos, platos, pocillos, paquetes entre muchas otras. Algunas de sus divisiones se muestran a continuación.

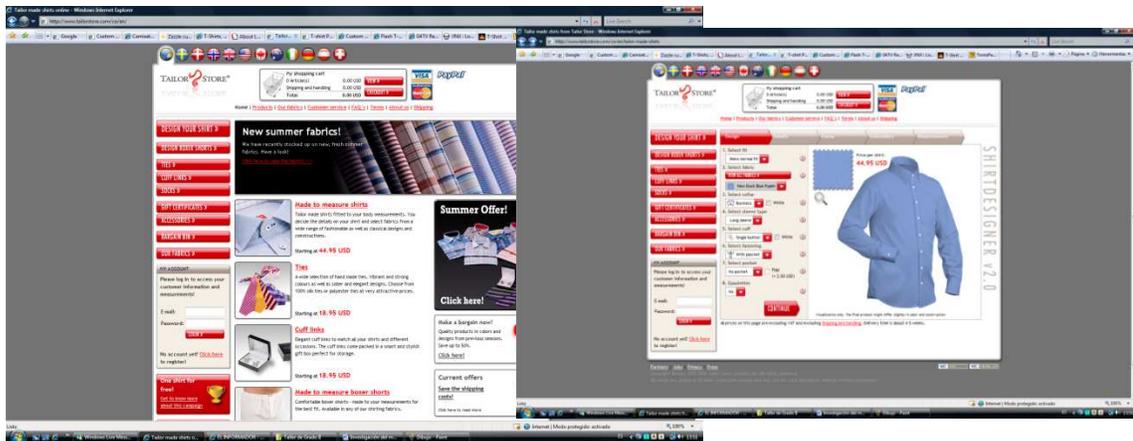
Gráfico 27. Página Web <http://www.customshirtsfast.com/>.



## 8) Tailorstore: <http://www.tailorstore.com/>

Es una compañía suiza fundada en 2003, que se dedica a la personalización de camisas, corbatas, mancomnas y ropa mucho más formal que las camisetas. Resalta su gran calidad y una aplicación de personalización muy avanzada que permite realizar grandes cambios en las prendas.

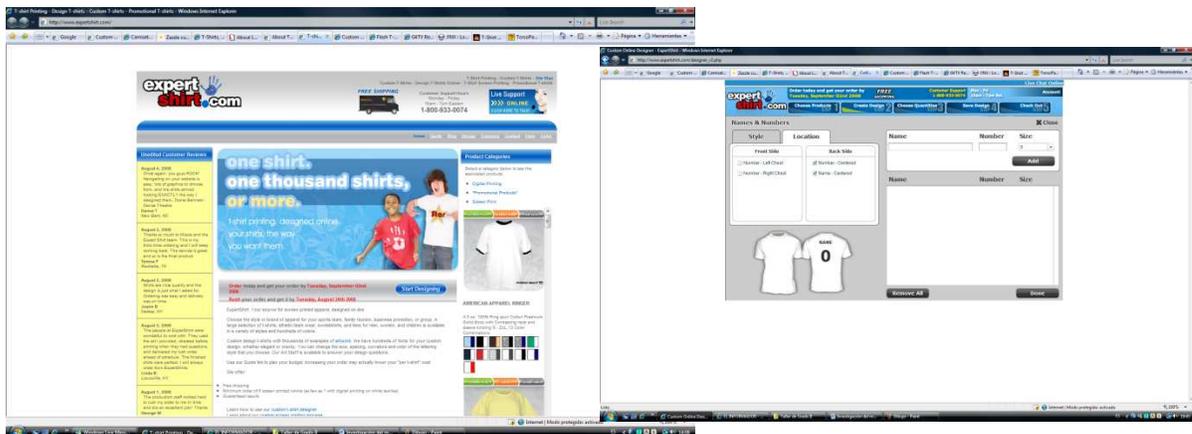
Gráfico 28. Página Web <http://www.tailorstore.com/>.



9) Expertshirt: <http://www.expertshirt.com/>

Empresa especializada en la personalización de camisetas. El aplicativo de personalización es muy completo e interesante. Además permite calcular el precio total para pedidos grandes.

Gráfico 29. Página Web <http://www.expertshirt.com/>.

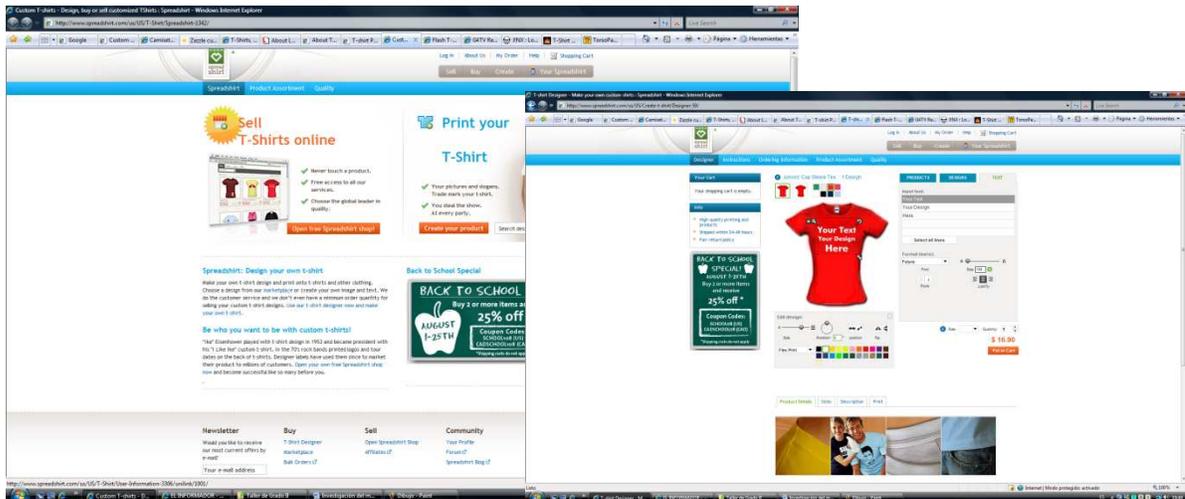


10) Spreadshirt: <http://www.spreadshirt.com/>

Esta empresa hace posible para páginas de internet, vender camisetas y otros productos creados por Spreadshirt. Básicamente ellos proveen el aplicativo para personalización y se hace cargo del proceso de pago, producción y envío.

Es muy interesante en esta página que tiene una red de diseñadores en línea quienes se encargan de realizar diseños. Trabajan principalmente en USA y algunos países europeos.

Gráfico 30. Página Web <http://www.spreadshirt.com/>



11) Flashwear: <http://www.flashwear.com/>

Comercializan camisetas luminiscentes con una nueva tecnología muy liviana y portable de led's. Una idea de negocio muy interesante. Además se encargan de comercializar otros artículos luminosos, trabajan en USA, UE, Canadá y Japón. Sin embargo no son personalizables.

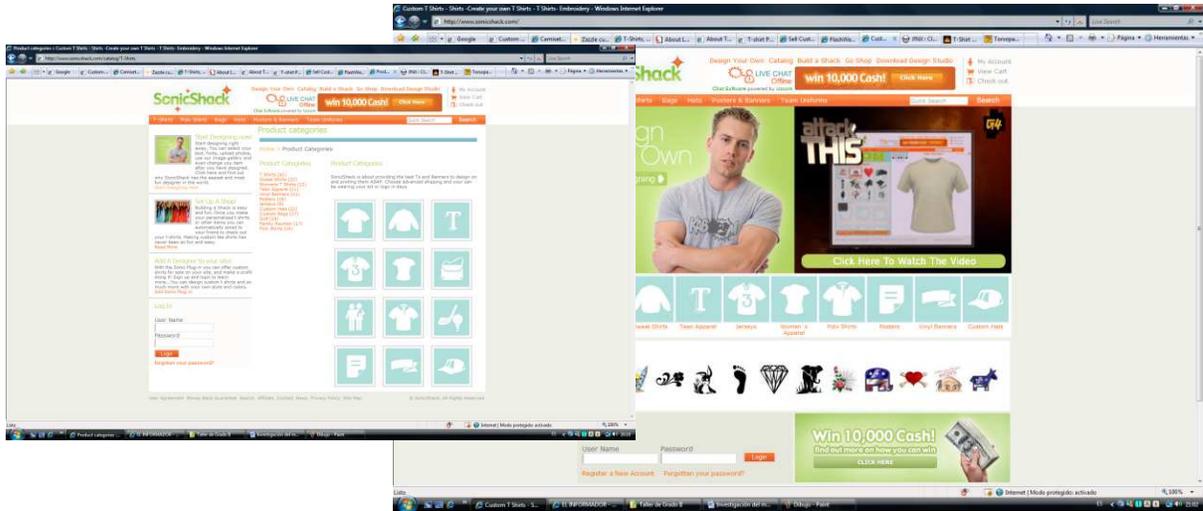
Gráfico 31. Página Web <http://www.flashwear.com/>.



**12) Sonicshack:** <http://www.sonicshack.com/>

Página de personalización de productos que además ofrece gratis un aplicativo para añadir a cualquier página para personalizar los productos de su marca.

Gráfico 32. Página Web <http://www.sonicshack.com/>.



**13) Jinx:** <http://www.jinx.com/>

Ofrecen diseños exclusivos de estampados para cualquier tipo de prenda. La página busca posicionarse dentro de los consumidores con gustos particulares como la música rock y las motociclistas.

**14) Tshirthell:** <http://www.tshirthell.com/>

Venden diseños personalizados un poco bizarros. Tienen un concurso a los clientes con los diseños más llamativos y una línea especial para bebés y niños pequeños.

**15) Torsopants:** <http://www.torsopants.com/>

Página con un diseño muy llamativo, sonidos e interactividad que cautivan. Permite la personalización de camisetas con diseños exclusivos. Venden bonos para regalar camisetas una buena promoción.

Gráfico 33. Página Web <http://www.torsopants.com/>



## 16) Otras páginas importantes:

Otras páginas importantes que se dedican a vender camisetas por internet<sup>63</sup>.

- <http://www.bipwear.com/>
- <http://www.lolacamisetas.com/>
- <http://www.awesomeshop.com/>

## 1.2. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

### 1.2.1. Formulación del problema

Inicialmente se planteó la idea de una página Web especializada en la personalización de prendas de vestir, sin embargo, para tener una medida objetiva sobre la posible aceptación de esta idea dentro del mercado colombiano; es necesario preguntar directamente a los futuros demandantes de este tipo de productos.

Para tener una idea clara del nivel de aceptación de la idea, es necesario indagar sobre las características de cada uno de los individuos y su percepción inicial de la idea de negocio.

---

<sup>63</sup> Las imágenes de todas las páginas relacionadas en la sección del grupo estratégico fueron extraídas de internet, de cada una de las páginas.

### 1.2.2. Objetivo

Investigar el mercado de los jóvenes bogotanos para determinar tres aspectos fundamentales relacionados con la idea de negocio planteada.

1. **Perfil:** Cuales son los aspectos demográficos, psicológicos y socio-culturales que caracterizan a la población planteada.
2. **Uso de Internet:** Hábitos de uso de la internet así como la percepción y experiencia sobre el comercio electrónico.
3. **Preferencias prendas y accesorios:** Indagar sobre los hábitos de consumo de prendas de vestir y accesorios así como de las características más valoradas en este tipo de productos.
4. **Opinión sobre la idea de negocio:** Nivel de empatía de la población objetivos con la idea de negocio planteada (prendas de vestir personalizadas a través de internet), posibles productos más propensos a ser exitosos en esta modalidad de comercio, motivaciones y valor percibido por parte del consumidor de este tipo de productos.

### 1.2.3. Hipótesis

1. Existe una demanda suficiente en el mercado entre los jóvenes universitarios de Bogotá para prendas personalizadas a través de una página Web, que justifiquen la creación de una empresa basada en esta idea.
2. El internet es percibido por el consumidor objetivo como un medio aceptable para comprar prendas de vestir personalizadas.
3. El consumidor objetivo está dispuesto a pagar más de \$25.000 pesos por un producto con estas características.

### 1.2.4. Recolección de datos

La fuente para recolectar los datos serán los posibles consumidores y compradores del producto propuesto y la herramienta a utilizar será una encuesta directa dirigida al mercado objetivo. De esta manera se recolectarán los datos primarios que fundamentarán la investigación de mercados descrita esperando que den una aproximación cuantitativa a la comprobación de las hipótesis planteadas, la ficha técnica de la encuesta se muestra en la tabla 5.

**Tabla 5.** Ficha técnica de la encuesta.

<b>Población Objetivo</b>	Jóvenes y adultos colombianos entre los 15 y 29 años, que hayan aprobado al menos 1 año de estudios universitarios profesionales o superiores, solteros y que vivan en la ciudad de Bogotá.
<b>Mercado Total</b>	32.280 personas
<b>Metodología</b>	Encuesta directa entregada a los encuestados por correo electrónico y Facebook. Se utilizó el software especializado para encuestas proveído por la página de <a href="http://www.encuestafacil.com/">http://www.encuestafacil.com/</a> , por medio de la cual se extrajeron los resultados.
<b>Muestra Total</b>	136 encuestados
<b>Tipo de Muestreo</b>	Aleatorio Simple

## **1.2.5. Resultados**

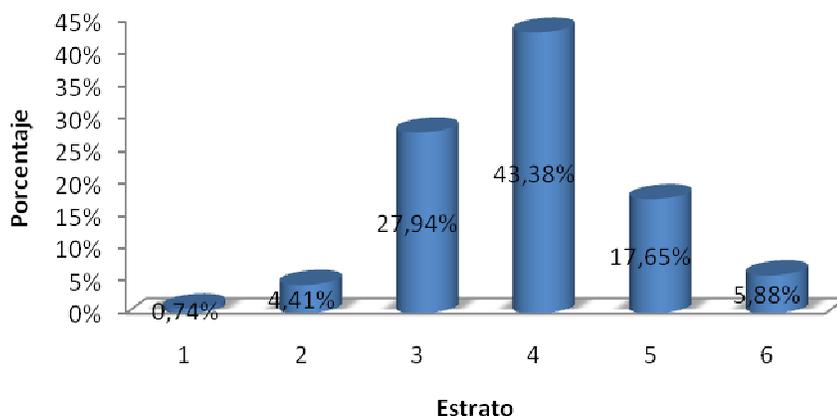
### **1.2.5.1. Perfil del consumidor**

La primera parte de la encuesta trata de establecer el perfil de las personas que respondieron. Según esto, se indaga sobre algunas de las características económicas, sociales y demográficas de los encuestados.

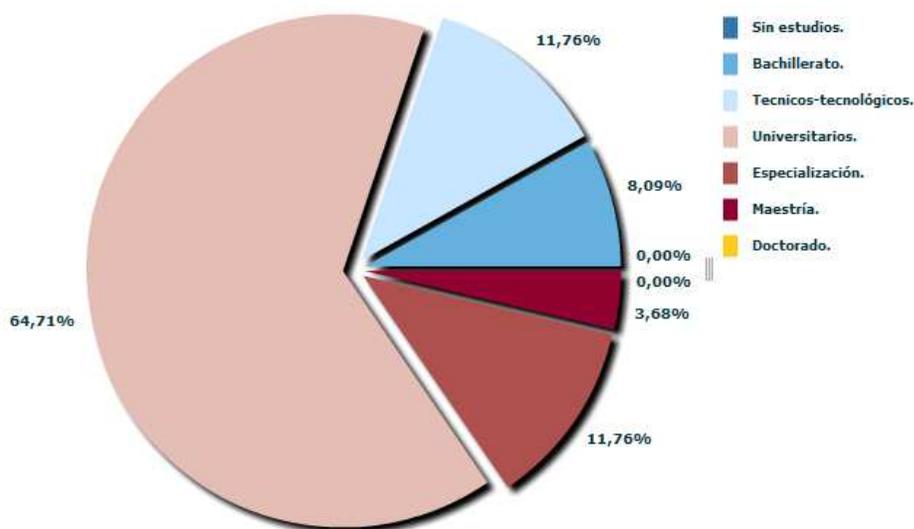
Dentro de las características del perfil de los encuestados, se encuentra que el 78,68% de los encuestados tienen entre 19 y 30 años de edad; el 51% fueron hombres y el 49% mujeres. En cuanto a su ocupación el 43% manifestó ser estudiante universitario y el 47% empleado. El gráfico 34 indica que aproximadamente el 70% de los encuestados están en estratos 3 y 4.

El 28% de los encuestados contestó tener un nivel de ingresos de entre \$500.000 y \$1'500.000, el 33% tiene entre \$1'000.000 y \$3'000.000 y el 12% dijo tener ingresos de más de \$3'000.000. En el gráfico 35 se muestra la distribución de nivel de educación de los encuestados, se ve que el 80,15% tiene un nivel universitario o superior.

**Gráfico 34.** Distribución de estrato socio económico entre los encuestados.



**Gráfico 35.** Gráfica. Nivel de estudios de los encuestados.



En términos de personalidad, la mayoría de los encuestados no se consideran introvertidos 98%. El 93% no se consideran conformistas y el 70% manifestó ser responsable y organizado. En cuanto a los que se consideran sensibles e imaginativos un total de 64% dijo serlo.

### 1.2.5.2. Uso de internet y comercio electrónico

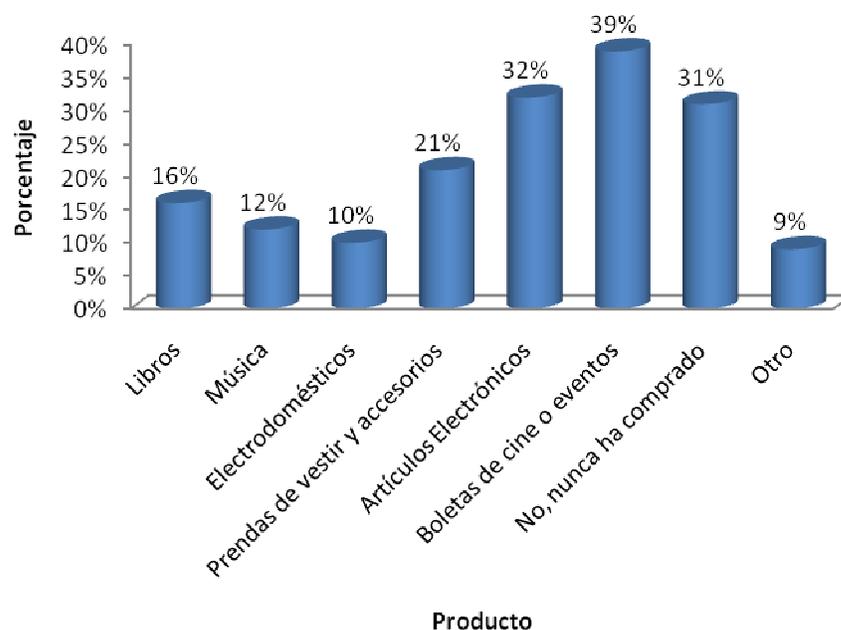
Es necesario también, identificar cuáles son los hábitos de uso de la internet así como cual es la percepción sobre el comercio electrónico de los encuestados. Según esto, el 89% de los encuestados dijo que tenía servicio de internet en su casa, y el 8% de los que no tienen (11%) indicó que le gustaría. De igual forma el 46% de los encuestados dedica entre 2 a 5 horas a navegar por la internet. En cuanto a la

percepción del comercio electrónico, el 47% de los encuestados considera que comprar por la internet es peligroso, el 35% lo considera rápido y el 38% sencillo.

El 31% de los encuestados manifestó nunca haber comprado por la internet. En la gráfica 36 se muestran las preferencias de los que han comprado por la internet puede verse en la siguiente gráfica que el 39% ha comprado boletas de cine o eventos, el 32% artículos electrónicos y el 31% prendas de vestir y accesorios, lo que lo sitúa en la tercera categoría con mayor porcentaje en la encuesta.

Dentro de la categoría de otros productos, los encuestados incluyeron cursos, video juegos, pago de servicios públicos, tickets aéreos, flores y pasajes de tren o aéreos.

**Gráfico 36.** Productos que han comprado por internet los encuestados.



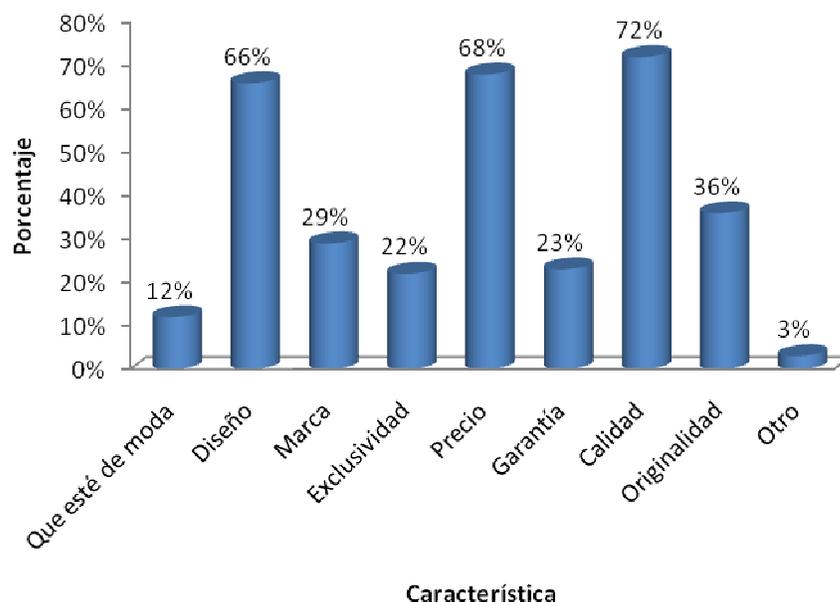
En cuanto a los medios de pago utilizados, las tarjetas de crédito y débito fueron las más utilizadas con un 51% seguido por el pago contra entrega con un 12%. Preguntando a los encuestados si estarían dispuestos a comprar por internet el 65% manifestó que compraría sin ninguna duda y el 33% dijo que tendría que revisarlo, pero solamente el 2% no compraría nunca por este medio. Sobre la compra de ropa y accesorios por la internet el 45% afirmó que compraría este tipo de productos si el producto es de su interés.

### 1.2.5.3. Preferencias respecto a la ropa y accesorios

Otro aspecto relacionado con la idea de negocio, son las preferencias respecto de la ropa y los accesorios. Cuando los encuestados compran este tipo de productos están interesados principalmente en el diseño con un 66%, precio con un 68% y la calidad

con un 72%, los cuales fueron por mucho los factores más importantes para los encuestados, lo que se muestra en el gráfico 37.

**Gráfico 37.** Gráfico. Factores valorados por los encuestados al comprar prendas de vestir y accesorios.



Los sitios favoritos para comprar las prendas y accesorios son las tiendas de marca con un 68% y los outlets con un 49%. Otras de las opiniones sugeridas por los encuestados fueron las compras en el exterior donde hay precios y marcas favorables.

Respecto de la frecuencia de compra de los productos, en la tabla 6 se muestra como el 47% de los encuestados manifiesta comprar camisetas 2 a 3 veces al año y el 21% de 5 a 7 veces, es muy importante el resultado que indica que apenas el 5% de los encuestados dijeron nunca comprar camisetas. Otros productos con una alta frecuencia de compra son las camisas y las billeteras.

**Tabla 6.** Frecuencia de compra de prendas de vestir y accesorios.

	Nunca	1 vez.	2 a 3 veces.	5 a 7 veces.	7 a 10 veces.	más de 10 veces.
Camisetas	4% (5)	12% (16)	47% (61)	21% (27)	8% (10)	8% (10)
Camisas	13% (17)	19% (24)	36% (46)	26% (33)	1% (1)	6% (8)
Bermudas	48% (62)	32% (41)	12% (16)	5% (7)	1% (1)	2% (2)
Blusas	47% (60)	11% (14)	17% (22)	11% (14)	8% (10)	7% (9)
Cachuchas	69% (89)	22% (29)	6% (8)	2% (3)	0% (0)	0% (0)
Boxers	40% (52)	11% (14)	26% (33)	19% (25)	2% (3)	2% (2)
Manillas	52% (67)	18% (23)	16% (21)	8% (10)	2% (3)	4% (5)
Bolsos	39% (50)	24% (31)	21% (27)	11% (14)	0% (0)	5% (7)
Billeteras	20% (26)	63% (81)	14% (18)	2% (3)	1% (1)	0% (0)

Averiguando sobre la cantidad de dinero que los encuestados destinan a comprar este tipo de productos, se encontró que el 37% de estos gastan entre \$100.000 y \$250.000 pesos en esta categoría; y el 29% manifiesta gastar más de \$250.000.

#### 1.2.5.4. Afinidad con la idea de negocio

La última parte de la encuesta, se centra en establecer la afinidad del mercado con la idea de negocio descrita. Para indagar en la percepción de los encuestados, se realizaron tres preguntas importantes. Los resultados se muestran en la tabla 7.

Tabla 7. Tabla. Resultados a las preguntas sobre afinidad con la idea de negocio.

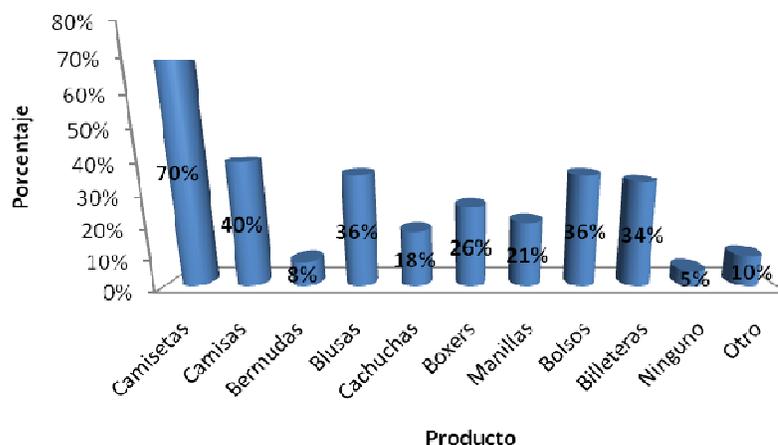
PREGUNTAS	Sí, me gusta la idea	Puede ser hay que mirar	No, lo compraría
1) ¿Te interesaría crear tu propia camiseta, blusa, bermuda o cachucha con un diseño de tu preferencia eligiendo el color, la textura, los materiales, bordados y las imágenes o mensajes estampados que esta llevará?	60%	33%	7%
2) ¿Te gustaría realizar el diseño de su prenda de vestir o accesorio en la comodidad de tu casa a través de un sencillo software que tenga todas las herramientas el cual estaría sobre en una página de internet?	71%	24%	5%
3) ¿Y qué te parece, recibir la prenda que tú mismo diseñaste al otro día en la puerta de tu casa?, ¿comprarías un producto como este?	65%	33%	2%

Estas tres preguntas contienen en sí la idea de negocio planteada, y muestran la contundente aceptación de la misma. Se muestra que el 65% de los encuestados compraría un producto como este mientras que un 33% considera que la idea es interesante pero tendría que evaluar la decisión de compra con mayor detenimiento. En general, las respuestas negativas con relación a la idea de negocio tienen porcentajes muy bajos.

Por otra parte, los productos que según los encuestados son los más interesantes para personalizar, son los que se muestran en la gráfica 38. En esta, es posible ver que cerca del 70% consideraron que las camisetas son las prendas más interesantes para esta idea de negocio. Otras prendas interesantes son las camisas, blusas, bolsos y billeteras; los resultados son los que se muestran en la siguiente gráfica.

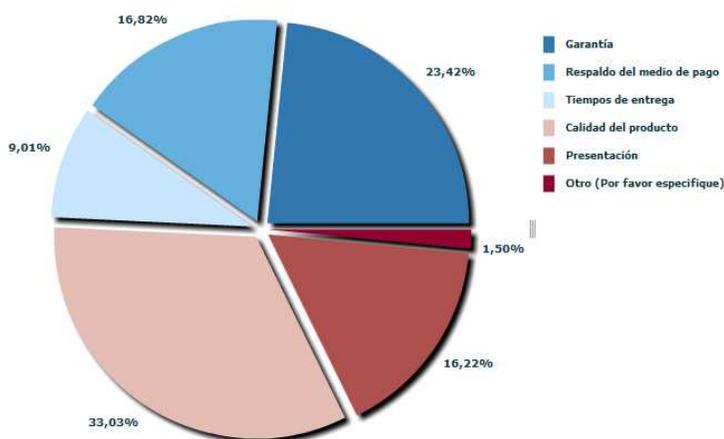
Además de estos resultados algunos de los encuestados plantearon que sería muy interesante tener la posibilidad de personalizar jeans, ropa interior, medias, chaquetas, buzos deportivos, faldas y vestidos.

**Gráfico 38.** Productos más interesantes para personalizar según los encuestados.



Identificando los factores más relevantes en cuanto a este tipo de productos, tenemos que la calidad es lo más importante para los encuestados con un 33,03% del total de factores. La garantía también fue muy importante con el 23,42% y la presentación con el 16,22%. Entre las otras opiniones de los encuestados se encontró que un factor importante sería la sencillez del software, la cual sería muy importante para lograr una buena aceptación de la idea, como se muestra en la gráfica 39.

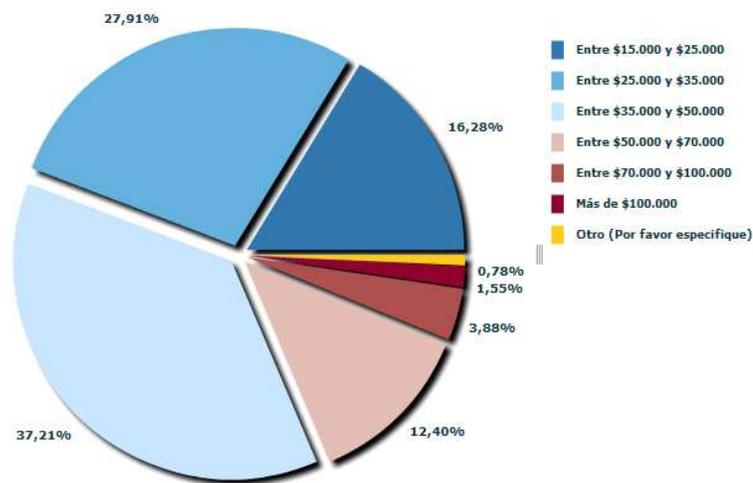
**Gráfico 39.** Factores más valorados por los encuestados, en relación a los productos de la idea de negocio.



Las motivaciones más importantes que los encuestados señalaron para la compra de este tipo de productos fueron el gusto por la ropa original, que fue señalada por el 80% de los encuestados, para regalarla a alguien especial con el 36% de los encuestados y para lucirla en una ocasión especial con el 27%.

En relación al precio que estarían dispuestos a pagar, el 37% de estos respondió que un precio justo sería entre \$35.000 y \$50.000. El 28% afirmó que el precio debería ser de entre \$25.000 y \$35.000; y un 12% dijo que entre \$50.000 y \$70.000. Los resultados se muestran en el gráfico 40.

**Gráfico 40.** Precios que estarían dispuestos a pagar por un producto del tipo de la idea planteada



### 1.2.6. Conclusiones

Las personas a quienes se dirigió la encuesta son en su mayoría jóvenes entre los 19 y los 30 años, entre hombres y mujeres, que se dedican principalmente a estudiar o trabajar en empresas. Están entre los estratos 3, 4 y 5 y la gran mayoría tienen un nivel de estudios superiores a los universitarios. En cuanto a sus características de personalidad, tienden a ser extrovertidos, inconformes responsables y sensibles e imaginativos.

Este mercado en su mayoría tiene servicio de internet en su casa y pasan gran cantidad del su día navegando en la internet. Tienen una percepción buena en cuanto en lo que a comercio electrónico se refiere ya que la mayoría ha comprado alguna vez por internet.

En cuanto a las prendas de vestir lo que más les interesa es el diseño, precio y la calidad, prefieren comprar en outlets o tiendas de marca. Las camisetas son por mucho el producto con mayor frecuencia de compra (más de dos veces al año), seguido por los bolsos y las billeteras. Más de la mitad de los encuestados gasta más de \$100.000 en prendas de vestir y accesorios mensualmente.

Los resultados de la encuesta, demuestran la existencia de una **muy alta** aceptación de la idea de negocio dentro de la población encuestada. Las camisetas fueron los productos más populares para personalizar; y la garantía, calidad y el respaldo en el medio de pago los factores más valorados por los consumidores. En cuanto a la motivación para comprar este tipo de productos encontramos la originalidad de la ropa como el más importante, como regalo para alguien especial o para lucirla en una ocasión especial como los otros motivos de importancia para los encuestados quienes estarían dispuestos a pagar entre \$25.000 y \$50.000 por una prenda con estas características.

Respecto a las hipótesis tenemos que:

- 1) Existe una demanda suficiente en el mercado entre los jóvenes universitarios de Bogotá para prendas personalizadas a través de una página Web, que justifiquen la creación de una empresa basada en esta idea.

Según los resultados vistos, entre los jóvenes colombianos universitarios existe un muy alto nivel de aceptación de la idea de negocio propuesta. Las prendas personalizadas son vistas como una idea innovadora que aprovecha todas las ventajas de la internet como canal de distribución. Por lo tanto la hipótesis dada se considera como comprobada.

- 2) El internet es percibido por el consumidor objetivo como un medio aceptable para comprar prendas de vestir personalizadas.

La mayoría de los encuestados son personas con una alta aceptación de la tecnología y con un alto nivel de acceso a la internet. Por este motivo son personas que dedican gran cantidad de su tiempo a navegar por la Web, de esta manera tienen una muy buena percepción del comercio electrónico e inclusive están habituados a él. Por este motivo la hipótesis queda comprobada con la evidencia planteada.

- 3) El consumidor objetivo está dispuesto a pagar más de \$25.000 pesos por un producto con estas características.

De igual forma, la mayoría de los encuestados manifestaron estar dispuestos a pagar más de \$25.000 pesos por un producto con estas características, claro está si se les garantiza una alta calidad, respaldo en el medio de pago y tiempo de entrega oportuno, por lo tanto la hipótesis se considera como comprobada.

Las tres hipótesis quedan comprobadas lo que brinda buenos indicios sobre la existencia de un mercado para la idea de negocio propuesta.

### **1.3. PROCESO Y PLANEACIÓN DEL MARKETING**

Del análisis del entorno se concluyeron las oportunidades y amenazas latentes en el entorno y de la investigación de mercados se evidenciaron las fortalezas y debilidades de la idea de negocios planteada. Es necesario en este punto definir las estrategias que se implantarán para aprovechar las oportunidades y fortalezas al mismo tiempo que contrarrestamos las debilidades y las amenazas.

### **1.3.1. Conexión con los clientes**

#### **1.3.1.1. Segmentación de mercados**

La idea de negocio busca centrarse específicamente en atender un mercado con unas características específicas. Desde el punto de vista teórico existen muchas perspectivas para la segmentación de mercados. Para este caso, se utilizará una combinación de criterios de segmentación para determinar el segmento de mercado objetivo de este plan de negocios.

- **Segmentación geográfica por país:** Las camisetas son un producto que para diferenciarse requiere de diseños modernos a tono con la moda. La moda depende mucho de las características culturales del consumidor y de su entorno inmediato. Es por esto que para lograr prendas con diseños originales con las que se identifiquen los consumidores, debemos entender su contexto. Por este motivo nos concentraremos en el desarrollo de este plan de negocios en el mercado colombiano. Entender la cultura, los grupos de referencia, las tendencias de la moda, la música y la idiosincrasia para realizar diseños originales con los que se puedan identificar los 44.630.728 de colombianos<sup>64</sup>. Sin embargo, por ser una idea que utiliza la internet como su canal de comercialización, el mercado es difícilmente delimitable y adquiere dimensiones globales, pero para diseñar la estrategia de marketing el enfoque será Colombia donde hay una gran potencialidad.
- **Segmentación demográfica por edad:** Según el último censo del DANE hay 10'856.360 jóvenes y adultos jóvenes entre los 15 y los 29 años en Colombia, ver anexo 19. Los jóvenes, como ya se mencionó, son el motor de la Era de la internet; esto debido a que son menos adversos al cambio tecnológico y cultural, le temen mucho menos a realizar transacciones electrónicas y al mismo tiempo disfrutan de navegar en internet para la búsqueda de información, entretenimiento o de productos. Por lo tanto serán la base de la segmentación, sin embargo, este grupo es muy amplio y es necesario reducirlo con otros criterios más enfocados.
- **Segmentación demográfica por educación:** No todos los jóvenes colombianos serán objetivo de este plan de negocios debido a que la composición de este grupo es demasiado heterogénea, los jóvenes

---

<sup>64</sup> Según el reloj demográfico del DANE a 1 de noviembre de 2008.

colombianos dependiendo de su nivel socio-económico, nivel de estudios, raza, religión entre otras; tienen preferencias diversas y por lo tanto reaccionarán de manera diferente a la idea de negocio. Se considera que para cumplir con el objetivo planteado, será suficiente enfocarse en los jóvenes colombianos (entre 15 y 29 años) que hayan aprobado por lo menos 1 año de educación universitaria profesional, que según el DANE son 1'265.696 para el 2005, ver el anexo 19. Se espera que este segmento debido a que ha tenido la oportunidad de acceder a una educación superior tenga un nivel de ingresos medio-alto o que por lo menos su familia los tenga, que en cualquiera de los casos le permita tener acceso a la internet así como a disponer parte de su ingreso para comprar productos de lujo como las camisetas personalizadas. De igual forma el nivel de educación implica que este grupo está familiarizado con las nuevas tecnologías y por lo tanto con el comercio electrónico lo que favorece la implantación de la idea de negocio. En la siguiente tabla se muestra la distribución por edades y el nivel de estudios aprobados de los jóvenes colombianos del segmento planteado.

**Tabla 8.** Nivel de estudios y años aprobados en ese nivel por los jóvenes colombianos entre los 15 a 29 años.

Nivel de Estudios y Años Aprobados en ese nivel	15 a 19	20 a 24	25 a 29	TOTAL
Profesional 1	96.227	72.095	29.033	197.355
Profesional 2	60.093	91.137	34.790	186.020
Profesional 3	25.714	104.479	40.336	170.529
Profesional 4	6.581	90.428	48.218	145.227
Profesional 5	-	93.488	132.343	225.831
Profesional 6	-	89.166	188.714	277.880
Especialización 1	-	3.942	14.200	18.142
Especialización 2	-	4.403	27.088	31.491
Maestría 1	-	599	1.682	2.281
Maestría 2	-	408	2.002	2.410
Maestría 3	-	598	4.596	5.194
Doctorado 1	-	325	487	812
Doctorado 2	-	91	145	236
Doctorado 3	-	144	205	349
Doctorado 4	-	116	286	402
Doctorado 5	-	-	325	325
Doctorado 6	-	-	1.212	1.212
<b>TOTAL</b>	188.615	551.419	525.662	<b>1.265.696</b>

- **Segmentación demográfica por ciclo de vida familiar:** En el consumo de prendas personalizadas influye en gran medida el ciclo de vida en el que se encuentre el consumidor. Las tendencias de compra son diferentes si se es joven casado, joven soltero, casado, sin hijos, etc; más si de prendas de vestir se trata. Los hombres jóvenes casados y con hijos tienden a vestirse de

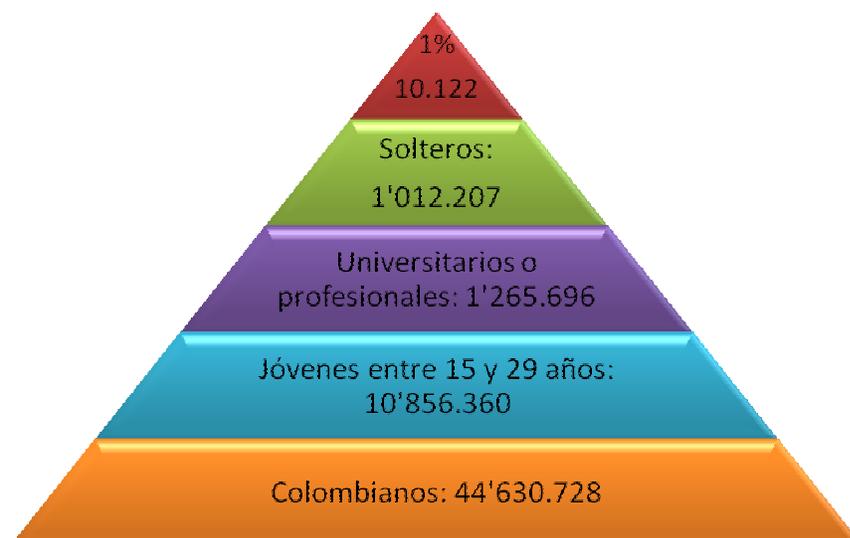
manera clásica y elegante, por el contrario los jóvenes solteros buscan originalidad y moda en las prendas que usan. Es por este motivo que un segmento interesante para la idea de negocio son los jóvenes universitarios y profesionales solteros colombianos. Esperamos que estos jóvenes por su estilo de vida prefieran las prendas personalizadas como una opción para vestirse a la moda de una manera original. Según el DANE los pertenecientes a este segmento son 1'012.207 colombianos. Estos cumplen con las condiciones de estar entre los 15 y 29 años de edad, haber aprobado al menos un año de educación profesional universitaria o superior y ser solteros.

### 1.3.2. Determinación de mercados meta

Según la segmentación de mercados propuesta, se aplicaron diferentes criterios geográficos y demográficos para encontrar el segmento con el mayor atractivo estructural. El resultado fue de 1'012.207 consumidores meta. Sin embargo este es un mercado muy amplio que será necesario reducir si se requiere tener proyecciones objetivas. Se tomará como criterio determinar el mercado meta el 1% del segmento de mercado potencial, lo que significa unos 10.122 individuos, los cuales son los que se espera fidelizar como clientes de valor que sostengan el crecimiento de la compañía, debido a que cumplen con las siguientes características:

- 1) **Usan Internet y las transacciones electrónicas:** Los jóvenes son los que más tiempo de su día pasan navegando en internet, por lo tanto son quienes tendrán un contacto frecuente con la idea de negocio. Estos nacieron con las nuevas tecnologías y son los usuarios con más pericia para sacarles el máximo provecho. De igual forma son los jóvenes quienes están utilizando la internet como medio de transacciones comerciales y conforme estos entren a la vida laboral activa adquirirán el poder adquisitivo suficiente para demandar grandes cantidades de bienes y servicios por internet.

Gráfico 41. Gráfica. Mercado meta y niveles de segmentación



- 2) **Tiene un alto nivel educativo:** El segmento elegido tiene un alto nivel educativo, por lo que se espera que provengan de hogares con un elevado nivel de ingresos económicos o que ya los tengan. De esta forma, el consumidor podrá destinar parte de su renta para comprar bienes suntuosos como las prendas de vestir personalizadas. En una perspectiva hacia el futuro, vemos que este segmento conforme termine gradualmente sus estudios adquirirá cada vez un mayor poder adquisitivo determinando la demanda futura, con buenas perspectivas de crecimiento.
- 3) **Estilo de vida alto:** El estilo de vida es determinante cuando se intenta vender prendas de vestir. Existe una estrecha relación entre el estilo de vida de los consumidores y sus preferencias en cuanto a su manera de vestir. La manera de enfocarnos en personas dinámicas originales y con sentido de la moda es enfocarnos en el segmento de los jóvenes solteros. Estos por sus características se visten de una manera poco complicada, pero a tono con sus grupos de referencia y buscando aceptación social. Es importante esta característica ya que este tipo de consumidores valorará por encima de otros segmentos una prenda hecha a la medida con un diseño original.
- 4) **Cuidan de la manera en la que visten:** Las personas dentro del mercado meta son personas que valoran la moda y ven en su manera de vestir una herramienta de expresión de su personalidad y de aceptación social. Es por esto que son meticulosos en la manera de vestirse y siempre buscan la exclusividad en las prendas.
- 5) **Son originales:** Este grupo tiene un aspecto muy interesante y es la creatividad en sus actividades diarias. No les gusta parecerse a los demás y por esto buscan maneras de diferenciarse. Buscan varias soluciones al mismo problema.
- 6) **Compradores habituales de camisetas:** De igual forma las personas dentro de este grupo disfrutan de colocarse camisetas y ven en esta prenda algo versátil y des complicado para lucir en cualquier ocasión.

El segmento elegido así como los criterios de segmentación utilizados y sus niveles se muestran en el gráfico 41.

En la tabla 9 se muestran las características del mercado estudiado, suponiendo una frecuencia de compra por individuo de dos camisetas al año, lo que es congruente con las conclusiones de la investigación de mercados.

### 1.3.3. Posicionamiento en el mercado

El posicionamiento es la manera en la que los consumidores definen el producto con base a sus atributos importantes y en relación a los productos de la competencia.

Las camisetas personalizadas tienen varios atributos relevantes que son los que habrá que destacar para lograr un posicionamiento en el mercado meta que favorezca de la mejor manera el consumo. Comenzaremos por definir las ventajas competitivas más importantes de las camisetas personalizadas por internet, estas no son más que los atributos que más valorarán los consumidores y en los que se hará más énfasis para el mercadeo del producto.

**Tabla 9.** Mercado total, potencial y meta del plan de negocios.

	INDIVIDUOS	CAMISETAS ANUALES
<b>MERCADO TOTAL</b>	10'856.360	21'712.720
<b>MERCADO POTENCIAL</b>	1'012.207	2'024.414
<b>MERCADO META</b>	10.122	20.244

### 1.3.3.1. Ventajas competitivas del producto

De la investigación de mercados encontramos que los atributos que más valoran los clientes en este tipo de productos son:

- 1) **Diseño personalizado:** El diseño es el atributo más valorado ya que es el factor diferenciador de la prenda de vestir, por tratarse de una prenda personalizada el diseño será creación del usuario; ya que se le darán al cliente todas la herramientas para realizar su diseño y de esta manera crearlo a su medida. Este es el principal valor agregado de su producto y el foco central del producto. Sin embargo, para darle más opciones al cliente se incluirán diseños ya realizados para que el cliente incluya en su prenda y se ayude en el proceso de personalización.
- 2) **Precio justo:** Se espera que el precio no sea elevado, deberá estar siempre dentro del rango que se determinó estarían dispuestos a pagar los consumidores. Es decir entre los \$25.000 y los \$50.000 pesos, sin embargo, el precio dependerá de las características de la prenda a personalizar y del diseño específico a estampar. Es el precio justo por un producto original hecho a la medida del cliente.
- 3) **Calidad de la prenda y de estampado:** La calidad de las camisetas es fundamental, estas son el lienzo en el que se plasmará el diseño y por lo tanto deben tener una alta calidad que garantice la durabilidad, la integridad de la prenda y por lo tanto la satisfacción del usuario final. La calidad debe estar también en el estampado el cual debe ser durable y nítido; el proceso de impresión debe cumplir con todos los estándares para garantizar esto.

- 4) **Garantía de la prenda:** En el caso de los productos comercializados por internet, es necesario garantizar que la promesa básica que se ofrece a los clientes se entregue sin inconvenientes. El entregar el producto en la puerta de la casa del cliente sin contratiempos y con el respaldo de la calidad de la prenda para una satisfacción total del cliente.
- 5) **Respaldo del medio de pago:** En el caso del comercio electrónico en Colombia uno de los factores que los consumidores valoran más es el respaldo del medio de pago es necesario garantizar que el dinero de los consumidores no se pierda y que a cambio de esto el cliente reciba un producto garantizado. Para este aspecto es necesario encontrar una entidad reconocida para tercerizar este servicio garantizando una transacción sin inconvenientes.
- 6) **Presentación novedosa por internet:** El producto debe ser presentado de una manera atrayente cuando sea ofrecido en la página Web, es muy importante que se presente de manera organizada y novedosa ya que el primer contacto con el cliente es virtual. El segundo lugar de contacto con el cliente es en la puerta de la casa cuando se va a entregar el producto, el empaque también es muy importante ya que la originalidad se debe transmitir en este momento también, por lo tanto el empaque debe transmitir la idea de negocio de una manera artística.

Estas son las características que harán diferenciable el producto y en las que se tendrá que hacer un gran énfasis para garantizar una alta diferenciación de los posibles productos competidores.

#### **1.3.3.2. Propuesta de valor**

El posicionamiento que se busca se basa en brindarles a los clientes una manera de vestirse como ellos quieran, expresando su individualidad y plasmándola en producto de gran calidad con el apoyo de la tecnología. El posicionamiento que queremos lograr en nuestros clientes es:

*“Damos a nuestros clientes un espacio virtual atrayente en el que se divierten al tiempo que desarrollan su creatividad, plasmándola en una prenda diseñada por ellos mismos y hecha a su medida; para que se vistan de manera exclusiva, expresando su personalidad todo desde la comodidad de su casa”.*

## 1.4. MEZCLA DE MARKETING

### 1.4.1. Precio

El enfoque planteado para la fijación de precios es el enfoque basado en el *valor percibido*. Este se fundamenta en la percepción del que el producto tiene para el cliente. Lo que se busca es ofrecer una combinación perfecta entre calidad, buen servicio y precio justo. Por este motivo el precio que se tomará para el producto es el precio que se encontró en la investigación de mercados es el más favorable para la empresa y el que el consumidor percibe como justo por el producto que recibe.

Los precios siempre estarán dentro del rango de entre los \$25.000 y los \$40.000 pesos tomando para todas las proyecciones financieras un promedio de \$35.000 por prenda, el precio dependerá de las características del diseño y de la prenda.

### 1.4.2. Producto

El producto que se quiere brindar a los clientes, es más que una prenda personalizada, es la experiencia de diseñarla en un ambiente completamente amigable en la comodidad de la casa y recibirla sin contratiempos al otro día en la puerta de su casa. El producto como lo muestra la gráfica, es un conjunto de elementos que en su conjunto configuran la propuesta de valor para los clientes.

Gráfico 42. Dimensiones del producto de la idea de negocio.



El gráfico 42 muestra con círculos concéntricos los niveles jerárquicos de enfoque del producto de manera general. En el primer grado están la página Web, el software de personalización y las camisetas personalizadas. Estos son los elementos que configuran en foco del verdadero valor que se le dará al cliente y en torno de los cuales girarán los demás elementos por lo tanto son los que demandarán mayores recursos en cuanto a la estrategia de mercadeo. En el segundo nivel encontramos la

base de datos de diseños; otros productos como las camisetas luminiscentes; el canal de asistencia en el diseño y atención al cliente; y la marca. En este nivel se encuentran como lo vemos todos elementos de apoyo a los elementos del centro con el enfoque de valor agregado, pero que al mismo tiempo brindan una ampliación de valor para los clientes. En la capa más externa encontramos los procesos de entrega, empaque, medios de pago y garantía; que aunque de igual importancia que los otros sostienen la actividad de las otras capas cerrando el círculo de valor para el cliente y configurando la estrategia de producto para el plan de negocios.

Es necesario añadir, que todos los elementos dentro de cualquiera de las capas tiene el mismo nivel de importancia. Lo que se quiere ilustrar con la gráfica es, como el valor agregado del producto se fundamenta en ciertos aspectos que deben ser perfilados con un mayor énfasis para lograr el posicionamiento deseado dentro del mercado objetivo.

A continuación, se ampliará los aspectos planteados para cada uno de los elementos dentro de la estrategia general de producto.

- 1) Camisetas personalizadas:** Está constituida por la prenda personalizada en sí misma y su entrega en las condiciones pactadas y con una alta calidad. Esta prenda tendrá plasmado el diseño creado o elegido por el cliente.

**Gráfico 43.** Muestra de camiseta personalizada.



Las prendas que inicialmente parecen tener una mejor proyección dentro de la idea de negocio planteada son las camisetas tanto para hombres como para mujeres, esto según las conclusiones encontradas en la investigación de mercados. Es por esto que para ofrecer una amplia variedad de camisetas se plantea que se ofrecerán los siguientes modelos, como lo muestra la gráfica 44.

**Gráfico 44.**Tipos de camisetas a ofrecer.



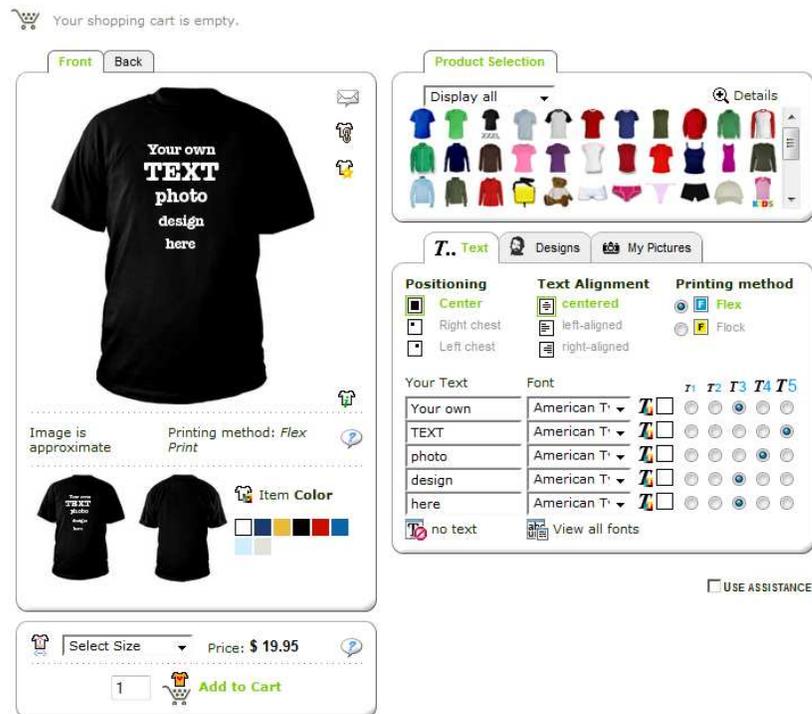
- a) Camiseta clásica, cuello redondo y cuello en V para hombre.
- b) Camiseta esqueleto (atlética) para hombre.
- c) Camiseta entallada cuello en V para mujer.
- d) Camiseta clásica, cuello redondo y cuello en V (mujer).
- e) Camiseta entallada para hombre.

Los colores a ofrecer para estos productos son: rojo, amarillo, índigo, verde, azul, blanco y negro. Ya que estos se consideran los más cotidianos en el uso de prendas de vestir así como sencillos de conseguir con los proveedores de camisetas.

- 2) Software de personalización:** La sencillez es fundamental en el aplicativo de personalización en que se debe garantizar todas las herramientas para que el cliente pueda diseñar su prenda sin ningún tipo de limitaciones. En el gráfico 45 se toma como ejemplo el aplicativo de la página <http://www.shirtcity.com/> el cual es muy completo y cumple con los requerimientos planteados.

En cuanto a este aplicativo, la mayoría de las empresas lo desarrollan para su idea de negocio específica. Par el caso de la idea de negocio planteada se requerirá también desarrollar este aplicativo para que se ajuste en lo posible a las características de la idea de negocio planteada así como de la página Web que se vaya a desarrollar.

**Gráfico 45.** Muestra del software de personalización.



Se debe permitir la elección sencilla del tipo de prenda a personalizar, así como la funcionalidad para añadir a la prenda texto, diseños predeterminados en la base de datos, diseños cargados por el usuario así como un aplicativo de dibujo para que el cliente tenga la oportunidad de dibujar directamente su diseño diferente de texto sobre la prenda.

También el aplicativo incluirá el desarrollo para el carrito de compras y la cotización en línea de uno o de varios productos así como información clara del tiempo de entrega.

- 3) **Página Web:** La página Web con un diseño moderno y simple que fomente la creación de comunidad en torno a la idea de negocio. A continuación, se muestra el diseño de la página Web de [www.torsopants.com](http://www.torsopants.com) que es muy parecido al enfoque que se le quiere dar a la página, la idea de la página es que transmita la idiosincrasia del colombiano para ser atractivo al segmento de mercado elegido.

Si incluirán dentro de la página imágenes cotidianas de Colombia relacionadas con la cultura. La gran cantidad de tendencias del país tendrán un espacio dentro de la página, al mismo tiempo que la música. Habrá un collage de imágenes muy colombianas que hagan de la página una dinámica y muy interactiva, siempre fomentando la comunidad en torno de la marca sí como el consumo del producto. Se incluirá una música de fondo y una página de introducción general a la página Web.

Los banners y ventanas emergentes serán en formato elegido para la comunicación de las promociones a los clientes, así como de los últimos diseños.

Gráfico 46. Muestra del Sitio Web de la página.



- 4) **Marca:** La marca debe de igual manera comunicar la esencia de la idea de negocio, también debe garantizar un alto nivel de recordación en los clientes. Es por esto que fue elegido como nombre de la marca:

### Diseña tu camiseta .com

Este será el nombre de la página el cual comunica la razón de ser de la idea de negocio e invita al usuario de internet a diseñar su prenda. El nombre se centró en las camisetas debido a que esta es la prenda más popular para personalizar según la investigación de mercado y por la facilidad de búsquedas en internet. El logotipo inicial de la marca es el que se muestra en la gráfica 47.

Gráfico 47. Arte de la marca diseña tu camiseta .com.



Lo que se intenta es un diseño dinámico y moderno que comunique el objetivo de la marca.

- 5) **Camisetas luminiscente:** Se incluirá como un producto adicional y como gancho para la página una distribución de la reconocida marca de camisetas flashwear<sup>65</sup>, las cuales aún no se distribuyen de manera masiva en el país pero que sin duda son un producto novedoso que será muy atractivo para el mercado meta.

**Gráfico 48.** Muestra de camisetas personalizadas.



Estas camisetas que se muestran en el gráfico 48 funcionan con una tecnología de electro-luminiscencia y están equipadas con un dispositivo electrónico que las hacen detectar los sonidos funcionando como un ecualizador gráfico. Son ideales para los jóvenes que buscan distinguirse en eventos masivos como los conciertos o fiestas.

La idea es establecer un convenio con esta página para que como parte de la idea de negocio se distribuyan las camisetas luminiscentes dentro de la página Web del sitio.

- 6) **Diseños:** De igual forma los diseños son una manera interesante de generar ingresos. Los diseños más populares que hayan sido desarrollados por los clientes serán almacenados en las bases de datos y puestos en venta por un cargo adicional a los clientes que los valoren. Este es un aspecto de propiedad intelectual que se tocará en el análisis legal de la idea de negocio, algunos se muestran en el gráfico 49.

**Gráfico 49.** Muestra de diseños personalizados.

---

<sup>65</sup> Disponible en la página <http://www.flashwear.com/>



7) **Asistencia en el diseño:** Es necesario incluir dentro del producto el servicio de asistencia para el diseño, así como la cotización directa en el teléfono. Esto para ayudar a los usuarios inexpertos que tengan problemas con el uso del aplicativo de personalización así como para dar tips de diseño a los clientes. Esto requerirá de una línea directa telefónica de atención o un sistema de chat para dar asistencia para la recepción de pedidos y diseño en línea así como la atención de quejas, peticiones, reclamos de los clientes. Este canal jugará un papel fundamental en el servicio postventa del producto y en identificar la percepción que los clientes tienen del mismo.

8) **Entrega:** El producto deberá ser entregado en el tiempo pactado nunca en un plazo mayor a 5 días dependiendo del lugar de entrega, según la tabla 10.

Tabla 10. Plazos de entrega para el plan de negocios.

LUGAR DE ENTREGA	PLAZO MAX. DE ENTREGA
Bogotá	1 días
Colombia	2 días
Exterior	5 días

Para entregar el producto se utilizará el personal propio de la compañía en primera instancia para los despachos en Bogotá. Para los despachos fuera de la ciudad se hará uso de una compañía especializada en entregas.

**9) Medio de pago:** El medio de pago es de gran importancia y para el caso propuesto se utilizarán dos alternativas de pago, las cuales son las más utilizadas en el comercio electrónico:

- **Pagos con tarjeta débito:** Mediante la utilización del PSE de ACH Colombia. Para esto se deberán realizar los acuerdos necesarios por las entidades bancarias inscritas en el sistema.
- **Pagos con tarjeta de crédito:** Convenios con VISA, MASTER CARD entre otras. Para los cual es necesario realizar los acuerdos necesarios con estas entidades a fin de habilitar este tipo de compras por internet.

**10) Empaque:** El producto será entregado en una caja o bolsa con un diseño llamativo y acompañado de una tarjeta de presentación de la compañía así como los brochures de las promociones vigentes de la compañía. En la figura 50 se muestran los diversos diseños de empaque.

**Gráfico 50.** Muestras de diseños de empaques.



**11) Garantía:** En el caso de que el cliente quedo insatisfecho con el producto, la compañía se comprometerá a realizar el cambio de la prenda sin costo alguno. En ningún caso se realizarán devoluciones de dinero.

### **1.4.3. Promoción**

La mezcla de comunicaciones para apoyar la promoción del Sitio Web, implica todo lo relacionado con la publicidad, promoción de ventas, las relaciones públicas,

marketing directo. A continuación se exponen las estrategias para cada uno de estos aspectos:

- **Publicidad:** La publicidad incluye cualquier forma pagada de presentación y promoción del producto descrito. Por tratarse de una idea de negocio sobre internet, el canal más lógico a utilizar es el mismo internet. Internet es un canal publicitario con muchas ventajas y el de más crecimiento hoy en día. Algunas de las ventajas son la bidireccionalidad, inmediatez, masividad, mensurabilidad, menor costo, precisión, velocidad y personalización. Pero quizás la más importante de sus ventajas es que este medio es interactivo y exige una posición activa del receptor de la publicidad. El primer paso para la estrategia de publicidad es definir el objetivo de la misma respecto de los objetivos de marketing que ya fueron delineados.
- **Objetivo:** Lanzamiento de la nueva página Web y generación de tráfico de usuarios dentro del mercado meta (target), para generar ventas del producto.
- **Estrategia Creativa:** Esta estrategia será desarrollada en conjunto con la agencia de publicidad respectiva, la idea general es generar interés del target hacia el sitio Web para mantener los niveles de audiencia. Se requiere transmitir la imagen de la marca con un énfasis en la innovación de la idea de negocio e intentando comunicar siempre el posicionamiento que se quiere crear en las mentes de los consumidores.
- **Estrategia de Medios:** En la publicidad por internet y en la general también, los soportes son conocidos como los medios específicos en los que se montarán los anuncios publicitarios respectivos. En la publicidad por internet, los soportes son las mismas páginas Web donde se montarán los anuncios publicitarios. Para el caso de este plan de negocios la publicidad se realizará fundamentalmente por internet, por lo que se requiere publicitar en las páginas Web que visitan frecuentemente los consumidores dentro del mercado objetivo. Investigando sobre las páginas más visitadas por los internautas colombianos<sup>66</sup>, las que se muestran en la tabla 11 son seleccionadas por su tráfico de usuarios dentro del mercado meta así como por su relación con la idea de negocio planteada, como posibles sitios para publicitar.

---

<sup>66</sup> La página Web [www.alexa.com/](http://www.alexa.com/) publica un listado de los 100 Sitios Web más visitados por los internautas colombianos.

**Tabla 11.** Estrategia de medios del plan de negocios.

SOPORTE	URL	FORMATOS	PRECIO
<b>Google Ad Words:</b> Servicio publicitario de Google por medio del cual se presenta un anuncio de la página a los usuarios que buscan por las palabras clave habilitadas.	<a href="http://www.adwords.google.com">www.adwords.google.com</a>	Anuncios con descripción de la empresa y link directo a la página de la compañía.	Se cobran en promedio \$150 por clic efectivo, el prepuesto mínimo empieza en \$35.000.
<b>Facebook:</b> Red social más grande del mundo.	<a href="http://www.facebook.com/advertising">www.facebook.com/advertising</a>	Anuncios con descripción de la empresa y link directo a la página de la compañía e imagen.	Se cobran en promedio \$100 por clic efectivo, el prepuesto mínimo empieza en \$20.000
<b>El Tiempo:</b> Página del mayor periódico del país	<a href="http://www.eltiempo.com">www.eltiempo.com</a>	Banner formatos tradicionales y de alto impacto (CPM)	Canales RSS: \$30.000 Botón en la página: \$30.000 Interstitial: \$90.000
<b>Portafolio:</b> Periódico especializados en temas financieros y económicos	<a href="http://www.portafolio.com.co">www.portafolio.com.co</a>	Banner formatos tradicionales y de alto impacto (CPM)	Banner Gigante: \$30.000 Media página: \$42.000 Robapágina: \$42.000
<b>Soho:</b> Página Web de la reconocida revista para hombres.	<a href="http://www.soho.com.co">www.soho.com.co</a>	Banner formatos tradicionales y de alto impacto (CPM)	Peel banner: \$100.000 Pop Under: \$95.000 Satellite: \$95.000
<b>Enter 2.0:</b> Revista especializada en tecnología	<a href="http://www.enter.com.co">www.enter.com.co</a>	Banner formatos tradicionales y de alto impacto (CPM)	Enlaces de texto presencia fija: \$300.000 día.
<b>Cambio:</b> Revista de actualidad y opinión	<a href="http://www.cambio.com.co">www.cambio.com.co</a>	Banner formatos tradicionales y de alto impacto (CPM)	Solapa a la derecha: \$42.000 Take over: \$90.000

Lograr colocar publicidad en algunos o varios de estos soportes garantizará un tráfico interesante a la página y si se enfoca en el target o mercado meta se lograrán ventas efectivas. Cada una de estas páginas tiene modelos de negocio diferentes y tráfico diferente es por esto que para cada una de estas será necesario estimar los costos asociados con la publicidad en internet.

### 1.4.3.1. Formatos

Existen gran cantidad de formatos publicitarios en internet. Sin embargo, el formato por excelencia es el banner. Este no es más que un recuadro rectangular pequeño que por lo general se coloca de manera horizontal que puede contener texto, imágenes o animaciones. Su objetivo es captar la atención de los visitantes. Otros formatos en internet son los banners despegables, botones, pop-up, links, palabras claves entre otras. Existen formatos tradicionales y de alto impacto que se caracterizan por su interactividad. Dentro del plan de medio se utilizarán los siguientes formatos.

Gráfico 51. Estilos de banner a utilizar en el plan de medios.

#### Banner canales RSS:



#### Interstitial:



#### Banner gigante:



#### Peel Banner:



#### Banner Roba página:



#### Satélite



- **Banner:** El banner de la marca debe ser llamativo en colores atractivos y que comuniquen una imagen de modernidad y originalidad. También se debe incluir dentro del banner una animación para que el cliente se vea aún más atraído a la página. Existen muchos modelos de banners, los que se utilizarán para la idea de negocio son los que se muestran en el gráfico 51.
- **Pop-up:** Estas son ventanas emergentes que se colocan en el sitio Web principal o en otros sitios Web de alto tráfico. A continuación se muestra un pop-up de ejemplo de cómo se diseñará este formato para la idea de negocios propuesta. Estas se utilizarán también para comunicar las promociones a que haya lugar.
- **Anuncios por palabras clave:** En la mayoría de buscadores, una de las modalidades de publicidad son los anuncios automáticos con palabras clave. Por ejemplo cuando un usuario busca por la palabra camisetas, al lado de los resultados de la búsqueda se muestran links con una pequeña descripción de empresas dedicadas a la venta de camisetas en Colombia. Este es un medio importante para generar tráfico a la página. En la siguiente figura se muestran un ejemplo de cómo sería un anuncio publicitario para la idea de negocio planteada.
- **Enlaces de texto:** Algunas de las páginas de internet también permiten por un cargo, colocar enlaces de texto en ciertas partes de su página para generar tráfico hacia los anunciantes.

#### 1.4.3.2. Promoción en ventas

Estos son los incentivos a corto plazo que se utilizarán para fomentar la compra del producto en la página Web. Para esta estrategia se utilizará el benchmarking que se realizó de las empresas dentro del grupo estratégico, las cuales tienen metodologías de promoción novedosas.

- **Objetivo:** Fomentar las ventas de los productos promocionados y crear comunidad y fidelización de los clientes entorno a la página.
- **Tarjetas de regalo:** Se ofrecerán tarjetas virtuales de regalo las cuales podrán comprar los clientes. Estas se darán con un código y podrán ser impresas por el cliente para ser descargadas en la tienda virtual.
- **Descuentos especiales por temporada:** Se realizarán descuentos ocasionales y periódicos por temporadas para incentivar las compras durante ciertos periodos. Por ejemplo, la temporada de “noche de brujas” es muy

interesante para fomentar las camisetas personalizadas como una posible opción de disfraz, la idea es también ofrecer diseños temáticos con relación a la temporada de la promoción.

- **Diseños por temporada:** Del mismo modo se realizarán diseños especiales para las temporadas más importantes del año como navidad, halloween, amor y amistad.
- **Concurso al mejor diseño:** Se incluirá un concurso mensual al mejor diseño del periodo, en el cual concursarán los clientes que diseñen su camiseta y la compren. El ganador obtendrá bonos para gastar en la página así como otros incentivos.
- **Descuentos por volumen:** Para los clientes interesados en comprar camisetas por volumen se implantarán promociones por volumen que dependerán de la cantidad de camisetas que compren y del diseño específico para estas.
- **Entrega gratis:** Para las entregas dentro de Bogotá no se cobrará el costo del envío. También se puede instaurar esta promoción para ciertas épocas y productos de manera discrecional.
- **Tienda virtual:** Se ofrecerá la oportunidad a otras páginas en internet que lo deseen, abrir una tienda virtual desde su página propia para vender los productos de diseñatucamiseta.com. Se les dará una comisión sobre las ventas a estas para fomentar el interés.

#### 1.4.3.3. Relaciones públicas

Como es ya sabido, el cultivar unas buenas relaciones con los públicos de interés es de gran importancia. De esta manera se genera un relacionamiento que se ve reflejado en el aumento de las ventas así como la fidelización de los clientes que es uno de los factores más importantes del comercio electrónico. Las estrategias dentro del plan de negocios para atender este tema son:

- **Relación con la prensa:** Será necesario generar relaciones de colaboración con la prensa, especialmente con las publicaciones de tecnología y de moda. Estas serán una puerta de entrada no desde el punto de vista publicitario (ya que no se piensa pagar por esto) sino de referencia por parte de la prensa. Pequeños artículos referentes a la idea de negocio dentro de estas publicaciones serán de gran importancia para generar ventas.
- **Comunidad:** Para fomentar la fidelización y que el sitio Web trascienda de una simple tienda virtual a un espacio en el que los clientes pueden conocerse con otras personas. Es importante incluir dentro de la página Web juegos,

servicio de chay y membrecías para distinguir a los clientes frecuentes de otros clientes. Esta una manera efectiva de recopilar información sobre los gustos particulares de los clientes.

#### **1.4.3.4. Mercadeo directo**

En esta parte se tocarán las estrategias relacionadas a las conexiones directas que se entablarán con los consumidores son el fin de obtener una respuesta inmediata y de cultivar relaciones a largo plazo.

- **Base de datos de los clientes:** Para realizar el marketing directo será necesario configurar una base de datos de clientes que se vaya integrando a través del tiempo. En esta base de datos se alimentará con bases nuevas o simplemente de los usuarios que se registren y compren en la página Web principal. Esta base de datos será la fuente de las estrategias de marketing directo.

Dentro de las estrategias que se utilizarán para efectuar el marketing directo están principalmente las estrategias en línea ya que las estrategias como las ventas directas, telemarketing y demás no aplican para la idea de negocio descrita.

- **Marketing por correo directo:** Se enviarán correos a los clientes habituales con las últimas promociones y diseños. Así como información relativa a la comunidad de la página.
- **Marketing por grupo en Facebook:** Por medio de un grupo en Facebook se enviará información mediante mensajes de inbox, para que los clientes y prospectos se informen igualmente de las promociones vigentes.
- **Marketing telefónico:** Eventualmente será necesario realizar llamadas a los clientes para generar ventas o dar información de promociones igualmente.

### **1.5. MATRIZ DOFA**

Todo el estudio de mercado sería inútil si nos se utiliza para determinar las oportunidades y amenazas latentes en el entorno, y si no se utilizan para determinar las estrategias para aprovecharlas de ser el caso, teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades propias de la idea de negocio.

En las tablas 12 y 13 se muestra el resumen de estas fuerzas internas como externas que determinan las estrategias a aplicar en los estudios posteriores. Esta matriz constituye la conclusión del estudio de mercado.

**Tabla 12.** Matriz DOFA del estudio de mercado.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hace uso de las ventajas de la internet como canal de intermediación.</li> <li>2. Busca crear productos hechos a la medida del consumidor.</li> <li>3. La idea de negocio tiene una gran aceptación en el mercado.</li> <li>4. El precio que están dispuestos a pagar los compradores es relativamente elevado, lo que significa que valoran el producto.</li> <li>5. El proceso de personalización es sencillo y no requiere de capacitación especializada.</li> <li>6. La idea de negocio es innovadora y viable en el contexto colombiano.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Las prendas son un producto que a veces la gente prefiere comprar presencialmente.</li> <li>2. El software de diseño es un factor crítico ya que la sencillez es primordial.</li> <li>3. La maquinaria e insumos son relativamente costosos y deben ser traídos en su mayoría del extranjero.</li> <li>4. El diseño de la página debe ser sencillo y atractivo, se debe fomentar la comunidad en torno a la página.</li> <li>5. Por ser productos únicos no se tienen las economías a escala de la producción por volumen lo que impacta el precio.</li> </ol>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crecimiento exponencial de los usuarios de la internet en Colombia y el mundo.</li> <li>2. Compradores jóvenes habituados a la tecnología ganan poder adquisitivo.</li> <li>3. Fomento a la creación de empresas en Colombia.</li> <li>4. El comercio electrónico desplaza a otros canales como medio de distribución.</li> <li>5. Cambio en la mentalidad del consumidor colombiano, demanda productos hechos a la medida.</li> <li>6. Colombia tiene una excelente calidad en los productos textiles que fabrica.</li> <li>7. No hay competencia directa para este tipo de empresas en el país.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crisis económica mundial.</li> <li>2. Desaceleración de la economía colombiana y baja en el consumo.</li> <li>3. Posible entrada de competidores con el TLC.</li> <li>4. El producto compite por el ingreso disponible contra otros productos.</li> <li>5. Existen gran cantidad de empresas que estampan camisetas al por mayor.</li> </ol> <p>El consumidor colombiano no está muy habituado al comercio electrónico y tiende a ser desconfiado.</p>

## 2. ANALISIS TECNICO

El análisis técnico brinda una descripción del producto y de las necesidades en cuanto al tamaño y localización de las instalaciones físicas requeridas, así como el tipo de tecnología más apta para el proceso productivo y el funcionamiento del negocio en general. En este capítulo se hace una descripción detallada de los equipos e insumos que se requieren para la producción de las camisetas, especificando su costo y características. Por último, se identifican las actividades, los procesos y subprocesos del producto.

### 2.1. DESCRIPCION DEL PRODUCTO

El objetivo de la descripción del producto es detallar las características más relevantes del principal insumo que es la camiseta, así como su forma de empaque, almacenamiento y transporte.

#### 2.1.1. Camisetas

Para la idea de negocio planteada el insumo principal serán las camisetas. Es por esto que se hace necesario profundizar en los diversos tipos de tejidos de las cuales se fabrican este tipo de prendas<sup>67</sup>.

- **Tejido plano (pie y trama):** Este tejido es elaborado en un telar, mediante el entrecruzamiento de hilos, unos verticales que se denominan hilos de urdimbre e hilos de trama. La trama la realiza una lanzadera que es la que propiamente realiza el tejido. Dentro de este tipo de tejido encontramos una gran gama de diseños, por este método se obtiene el más sencillo, que es el plano o tafetán y otros más como: espiguillas, satines, brocados y jaqueares.
- **Tejido de punto:** Este se elabora basándose en mallas, con máquinas tejedoras que pueden ser manuales, automáticas o computarizadas. Dentro de este tipo se encuentran dos variantes:
  - a) Tejido de punto plano o de trama.
  - b) Tejido de punto de mallas envolventes o por urdimbre.

Ambos tejidos se realizan mediante ganchos que entrelazan las mallas y forman una tela elástica, porosa. Los hilos que se utilizan para este tipo de tejido tienen menos torsión que los que se utilizan para el tejido de pie y

---

<sup>67</sup> Tomado del artículo: “Conocimiento de las fibras textiles”; autor: Ing. Demetrio Humberto Rivera Orea. Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.

trama, además, la característica particular de este tipo de tejido es que fácilmente se desmalla o desbarata, y cuando una cadena se deshace, las que continúan también lo hacen. El tejido de punto por urdimbre, en cambio, es muy resistente, no se desbarata y se aplica en la elaboración de redes de pescar, tul, encajes y tejidos especiales.

Es esta la clasificación básica que se encuentra en la industria textil; y es importante tener muy en claro las características diferentes de cada una de estos tipos de tejidos para saber las cualidades de las camisetas confeccionadas en uno o en el otro.

### **2.1.2. Empaque**

El empaque del producto se hará con Cartonplast la cual es una lámina de polipropileno de estructura alveolar, compuesta por dos hojas planas continuas, unidas por una serie de nervaduras. Cartonplast es producido y comercializado por Compañía de Empaques S.A.<sup>68</sup>

Entre sus ventajas se destacan que es liviano, impermeable, durable, se puede moldear, cortar o troquelar fácilmente, resistente a agentes químicos y a la mayoría de ácidos y gases, inmune a hongos y bacterias, no es atacado por insectos ni roedores, baja permeabilidad a los gases, excelente aislante térmico y acústico, se puede imprimir en él, puede ser grapado o sellado fácilmente.

El Cartonplast está certificado bajo la norma Iso9001 versión 2000.

### **2.1.3. Forma De Almacenamiento**

Los insumos se almacenarán en un mueble de dimensiones 3.5 m x 1m ideal para mantener un inventario adecuado para la demanda. Esta bodega será ubicada en las instalaciones de la planta para facilitar la accesibilidad durante el proceso de personalización.

### **2.1.4. Entrega de producto terminado y recepción de insumos**

El transporte de insumos es realizado directamente por el proveedor quien deberá hacer llegar estos directamente a las instalaciones de la empresa. Para la entrega del producto terminado se planeará una ruta eficiente de acuerdo a los pedidos registrados en la página el día anterior. En primera instancia, los productos serán entregados por uno de los socios de la empresa; analizando los costos el transporte más adecuado es bus o transmilenio. El costo de entrega del producto terminado será de \$450 por producto.

---

<sup>68</sup> Ver [www.epq.com.co](http://www.epq.com.co)

## 2.2. PROCESO PRODUCTIVO

### 2.2.1. Alternativas de proceso productivo

Existen muchas metodologías para la estampación de camisetas, algunas de las cuales son tradicionales y rudimentarias; mientras que otras utilizan la última tecnología. Dentro de la investigación sobre los diferentes procesos se encontraron tres principales:

- **Serigrafía (Screening):** Este proceso es el más popular de todos. Muy útil para estampar gran cantidad de camisetas simultáneamente. Es el más tradicional y el más elaborado de todos, el proceso se describe a continuación.
  - 1) **Diseño:** En un software especializado se hace el diseño a estampar y se imprime en un acetato.
  - 2) **Impresión en la seda:** Con la ayuda de una emulsión foto sensible se traslada el diseño en el acetato a una seda especial que se prensa en un marco. La seda es expuesta a rayos infrarrojos y la emulsión se encarga de fijar la imagen en la seda, dejándola permeable solamente dentro del área del diseño. Es necesario realizar este paso para cada color que requiera el estampado.
  - 3) **Aplicación del color:** El marco se coloca en lo que se conoce como “el pulpo” que es una maquinaria con varios brazos y mesas. Los brazos sostienen los marcos, y en las mesas se colocan las prendas. Cada brazo maneja un color, y cada mesa una prenda. El pulpo se encarga de alinear el marco con la seda que contiene el diseño y la prenda o tela en la mesa. Una vez alineados, la tinta conocida como plastisol (existen otros tipos), es esparcida en la seda con la ayuda de un aplicador. El plastisol traspasa la seda a través de los poros libres de la seda y se fija en la prenda.
  - 4) **Presecado:** Posteriormente la prenda con el color aplicado, pasa a un horno de presecado que se encarga de calentar la prenda y la tinta durante unos segundos para fijarla y evitar que se corra.
  - 5) **Prensado:** Por último la camiseta con todos los colores aplicados es colocado en una prensa que calienta la prenda a una temperatura determinada y termina de fijar permanentemente el plastisol a la prenda, terminando el proceso de estampado.
- **Trasferencia por sublimación (transfer):** El Transfer hace uso de un papel especial (llamado transfer) sobre el cual se imprimen los diseños directamente. La impresión se hace con tintas e impresoras especializadas para el proceso. El papel con el diseño impreso es colocado directamente

sobre la prenda y fijado con una prensa de calor que se encarga de transferir el diseño a la tela.

- **Directo a la prenda (direct to the garment):** En este proceso se hace uso de tecnología de punta. Por medio de impresoras y tintas especializadas se pueden imprimir los diseños directamente sobre la prenda de vestir, y por último se hace un proceso de termo fijado con una prensa de calor.

### 2.2.2. Selección del proceso productivo

Este es el método más práctico y el que más se ajusta al plan de negocios. Consiste en una maquina especializada que transfiere directamente la imagen que se carga en una computadora a la prenda, de modo que el diseño de nuestros clientes pueden ser inmediatamente cargados a gran variedad de programas que son compatibles con la maquina, luego la camiseta es colocada en un marco y finalmente es puesto en la maquina la cual en cuestión de segundos (dependiente el diseño) estampa la imagen. La camiseta es pasada a un último paso de termo fijado a través de una prensa de calor para conservar el estampado, una secuencia del proceso se muestra en el gráfico 52.

Este es la técnica más adecuada para nuestro plan de negocio ya que no requiere de insumos distintos a las tintas, además es la forma más sencilla de producir garantizando a la vez la calidad deseada.

Gráfico 52. Etapas del proceso productivo.



### 2.2.3. Ventajas del proceso

- **Ahorro en insumos:** No se desperdicia materiales ni insumos; la maquina estampa de acuerdo a la calidad con que es programada (ver más adelante maquinaria).
- **Sencillez de operación:** Cualquier persona sin necesidad de tomar un curso puede operar la maquina, las otras técnicas requieren personal entrenado para estampar las prendas y se incurriría en costos de capacitación.

- **Se adecua al plan de negocio:** Trabaja en Interfaz conexión a través de USB, lo que permite que además pueda ser transferida directamente desde el computador a la prenda, sin necesidad de pasos previos.
- **Tiempo:** Con este proceso se calcula la producción de 30 estampados por hora, con lo que se determinará la capacidad para satisfacer la demanda que sea necesaria.

## 2.3. MATERIALES, MAQUINARIA Y EQUIPO

A continuación, se describe las necesidades de equipos, los insumos y la tecnología que se deberán adquirir para desarrollar el proceso productivo elegido.

### 2.3.1. Equipos

#### 2.3.1.1. Máquina estampadora

Después de realizar una indagación sobre cómo conseguir la máquina que cumpla con las características que le negocio requiere, se encontraron varias empresas que la ofrecían. La opción más interesante la ofrece la compañía DTG AMÉRICA, la cual tiene representación en Colombia a través de SIGN SUPPLY una empresa que se ha consolidado como la primera empresa colombiana importadora y distribuidora de maquinaria y material especializado para publicidad. Pocas empresas ofrecen representación en Colombia lo cual es una gran ventaja ya que se cuenta con soporte técnico cuando se requiera. Además que ofrece un precio competitivo frente a otras opciones internacionales, la imagen de la impresora se muestra en el gráfico 53.

Gráfico 53. Imagen de la impresora Kiosk I



T

Las principales especificaciones de la máquina son:

- Resolución 360dpi x 2800dpi
- Tamaño 66Lx64Anx46,7Al, tamaño de imagen 528,3x300mm
- Imprime de 20 a 30 piezas x hora
- Interfaz conexión a través de USB 2.0 o Firewire
- Compatibilidad Windows profesional/XP/vista

Después de una búsqueda de proveedores que satisficiera las necesidades de información y comunicación es decir todo lo respecto a la pagina, el diseño, el pago electrónico y el software se encontró una empresa que ofrecía el paquete completo que este negocio requiere, la empresa se llama catpublicidad<sup>69</sup>, es una empresa con poco tiempo en el mercado pero con un gran equipo de trabajo, y el factor de ser una empresa cercana se puede trabajar muy a la mano con ellos y que el resultado sea un paquete personalizado al plan de negocios.

#### **2.3.1.2. Plancha de calor**

La función de esta prensa es conservar el estampado en la camiseta, Es decir una vez la camiseta es estampada por la máquina Kiosk II, es pasada a esta prensa que a base de presión y calor hace que el estampado se adhiera más a la tela y no se deteriore por el lavado o con el uso. El proveedor es el mismo de la máquina Kiosk II.

#### **2.3.1.3. Equipo de computo**

Es necesario comprar los equipos de cómputo para controlar la impresora y para cargar los diseños. Estos equipos deberán tener las especificaciones mínimas exigidas por el fabricante de la impresora así como del software a instalar en la misma.

### **2.3.2. Insumos**

#### **2.3.2.1. Camisetas**

Por supuesto el principal insumo de este negocio será las camisetas. Para hacer aun más personalizados los productos, el negocio ofrecerá la posibilidad de escoger el modelo de las camisetas. A continuación están numerados los diferentes modelos de camisetas de los cuales el cliente podrá elegir:

- a) Camiseta clásica, cuello redondo y cuello en V (hombre): 100% algodón

---

<sup>69</sup> Ver [www.catpubli.com](http://www.catpubli.com)

- b) Camiseta esqueleto (atlética) : 100% algodón
- c) Camiseta entallada cuello en V (mujer): Con un tejido de algodón/elastán de mayor calidad (95% algodón, 5% elastán)
- d) Camiseta clásica para mujer, cuello redondo y cuello en V: 100% algodón
- e) Camiseta entallada para hombre: Con un tejido de algodón/elastán de mayor calidad (95% algodón, 5% elastán) .

Las camisetas se ofrecerán de tallas desde S hasta XL, y de una amplia gama de colores. Hay gran oferta de proveedores que manejan calidad y precios muy similares. Los modelos de camisetas a ofrecer se muestran en el gráfico 54.

**Gráfico 54.** Modelos de camisetas.



### **2.3.3. Cartuchos de tinta**

Las tintas que funcionan con la maquina Kiosk II son las DTGTEX. Estas tintas manejan el modelo CMYK, que significa:

- C = Cyan (Cian).
- M = Magenta (Magenta).
- Y = Yellow (Amarillo).
- K = Black ó Key (Negro).

Este modelo de colores sustractivo que se utiliza en la impresión a colores. Se basa en la mezcla de pigmentos de los 4 colores que se observan en la parte de arriba para crear los demás. Estas tintas son a base de agua y son compatibles con el estampado de camisetas, permitiendo una alta durabilidad. Las tintas vienen en cartuchos, cuatro de colores (CMYK) y tres blancos, los cuales tienen una durabilidad de aproximadamente 500 impresiones.

## **2.4. INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA**

Los lineamientos de la pagina web se trabajarán con la empresa proveedora que se ha escogido, deberá ser un diseño imponente para que sea atractivo a los usuarios.

En general se trabajarán aspectos como:

- Inclusión de los contenidos
- Inclusión de cuentas de correos, capacitación en la creación y mantenimiento de los correos.
- Administración de la pagina, inclusión de promociones y artículos regularmente
- Diseño Corporativo
- Logotipo, slogan y parte creativa y de diseño de página web.
- Hosting adicional 200MB Base de datos

Se requiere de un espacio adicional en la red para el almacenamiento de datos

### **2.4.1. Programación Base de datos**

Se requiere la programación de la Interface de usuarios y contraseñas de personalización de sesión de diseño y compra. Basado en programas de interface (Adobe Flash CS3, Adobe Dream Weaver CS3)

### **2.4.2. Software diseño de camisetas**

El software de diseño se realizará en conjunto con Catpubli con base en una interface de diseño de camisetas en opciones predeterminadas e inclusión de diseños por parte del usuario. Basado en programas de interface (Adobe Flash CS3, Adobe Dream Weaver CS3).

### **2.4.3. Sistema de pago por Internet**

La empresa Catpubli está asociada con PagosOnline de Colombia, la cual es una compañía especializada en soportar pagos a través de internet.

### **2.4.4. Programación de cuentas de usuario**

Se requiere la programación de la Interface del software e inicio de sesiones individuales. Basado en programas de interface (Adobe Flash CS3, Adobe Dream Weaver CS3).

### 2.4.5. Dominio colombiano

Se cuenta con la opción de que el dominio termine con las letras “co”.

## 2.5. CAPACIDAD, DISTRIBUCIÓN Y LOCALIZACIÓN DE LA PLANTA

A continuación se presenta la capacidad de producción de la planta, su distribución y localización.

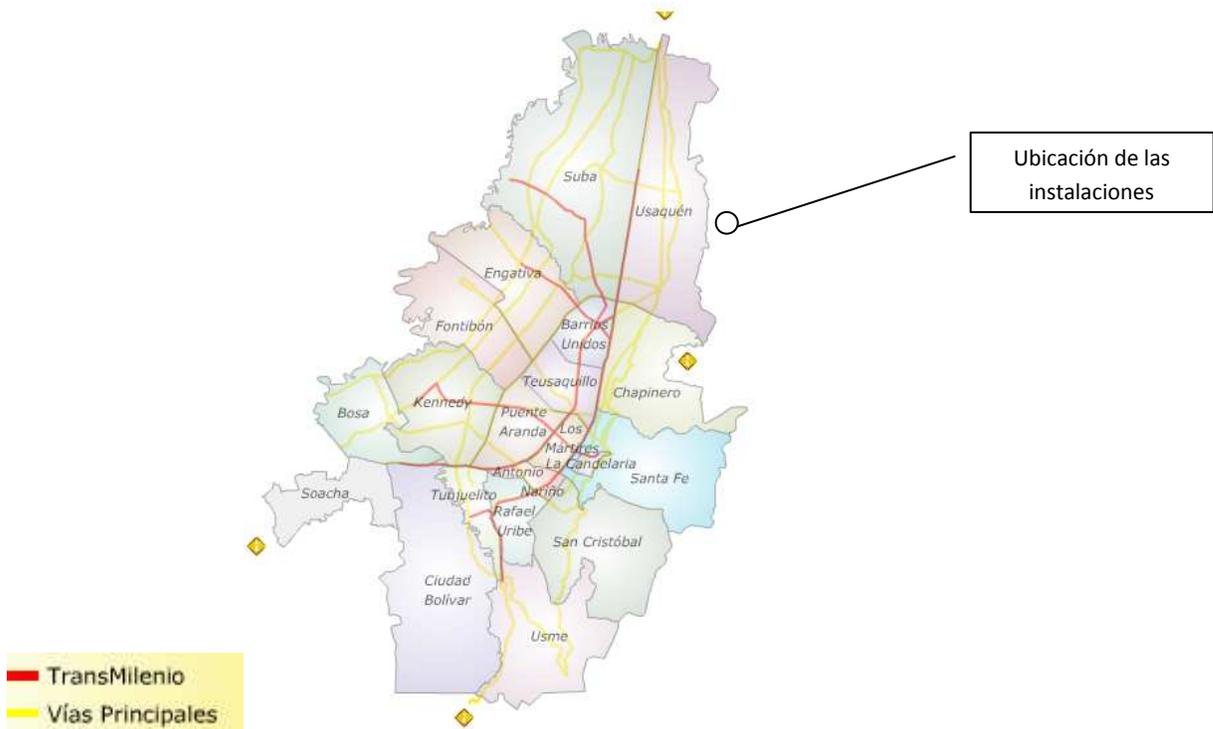
### 2.5.1. Capacidad de producción

De acuerdo a las especificaciones técnicas de los equipos podemos definir un nivel máximo de producción. La maquina Kiosk II está diseñada para imprimir 30 camisetas por hora aproximadamente, las tintas DTGTEX tiene una utilidad para aproximadamente 500 estampados, lo que garantiza abastecer el mercado sin contratiempos.

### 2.5.2. Localización

Teniendo en cuenta que la comunicación con el cliente va hacer a través de Internet, este plan de negocio no requiere la adquisición de un punto de ventas para su funcionamiento. La ubicación de las instalaciones se hará en la casa de uno de los socios, en un espacio que satisface los requisitos necesarios. La casa está ubicada en Bogotá en la calle 174 No 55-37 barrio Villa del Prado, la ubicación se muestra en el gráfico 55.

Gráfico 55. Ubicación de las instalaciones.



La localización garantiza la infraestructura necesaria en cuanto a vías para el transporte de insumos y productos. Servicios públicos y comunicaciones para el normal desarrollo del negocio.

La casa está ubicada en un sector con varias posibilidades de transporte, sus vías más próximas son la Av Boyaca, La Calle 170 y la autopista norte. También se encuentra cerca a servicios de transporte tales como transmilenio y distintas rutas de buses que facilitan la recepción de materia prima e insumos, así como la distribución del producto terminado. La casa cuenta con todos los servicios públicos necesarios para el funcionamiento del negocio (Agua, luz, teléfono, gas natural).

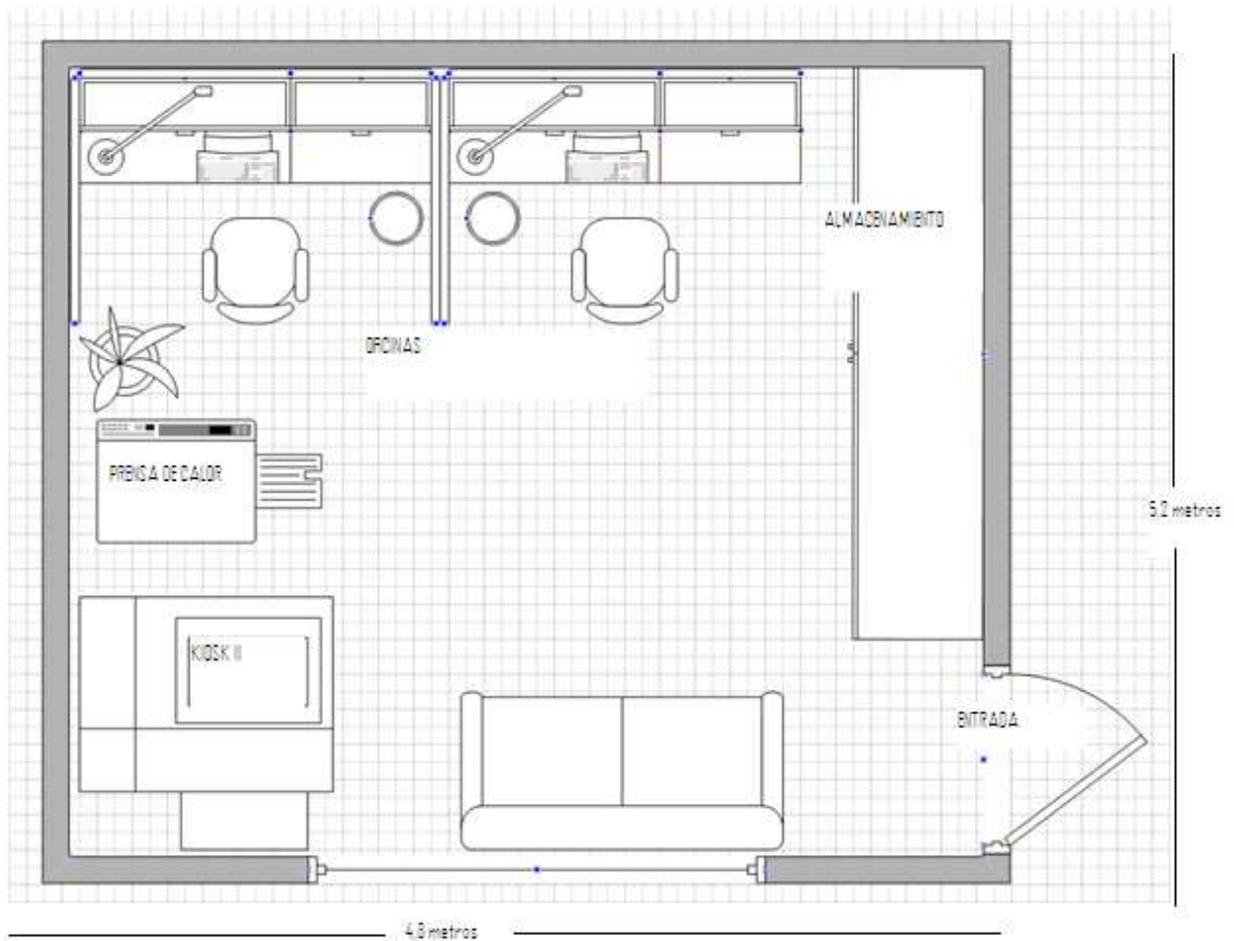
Se aprovechara que la casa es de uno de los socios, por lo tanto habrá un ahorro en los costos de arrendamiento, el valor que se pagará por este concepto se presentará más adelante en la tabla de costos, una visión detallada de la zona donde se ubicarán las instalaciones en la que se muestra en el gráfico 56.

Gráfico 56. Detalle de las instalaciones



### 2.5.3. Distribución de planta

Ya habiendo hecho una descripción de las necesidades en cuanto a tecnología, equipos e insumos, a continuación se muestra la forma más adecuada de su ubicación donde se optimiza las condiciones de trabajo y seguridad, aprovechando al máximo el espacio disponible y facilitando el proceso productivo. La distribución de planta se muestra en la figura 57. Cabe aclarar que este espacio hace parte de la casa que se arrendará al socio del negocio, cuya ubicación se presentó al principio de este capítulo.



### 2.6. CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO

A través de un diagrama de flujo se han establecido las etapas del proceso de compra por parte del cliente, empezando desde el diseño, el pago, la producción y finalmente el envío de la camiseta.

- **DFD NIVEL 1.** En este nivel del diagrama de flujo datos mostramos los procesos a nivel general desde que el cliente ingresa a la página, decide diseñar y finalmente se le es enviado su diseño, el diagrama se muestra en el gráfico 59.

Gráfico 57. Diagrama DFD nivel 1, del proceso productivo



- **DFD NIVEL 2.** En este nivel se hace un acercamiento al proceso de diseño, desde que el cliente ingresa a la pagina hasta que manda su diseño para que se producido una vez sea confirmado el pago, como se muestra en el diagrama 58. También se realiza un acercamiento al proceso de producción desde que es recibido el diseño hasta que éste es enviado por al cliente.

Gráfico 58. Diagrama DFD nivel 2, del proceso productivo

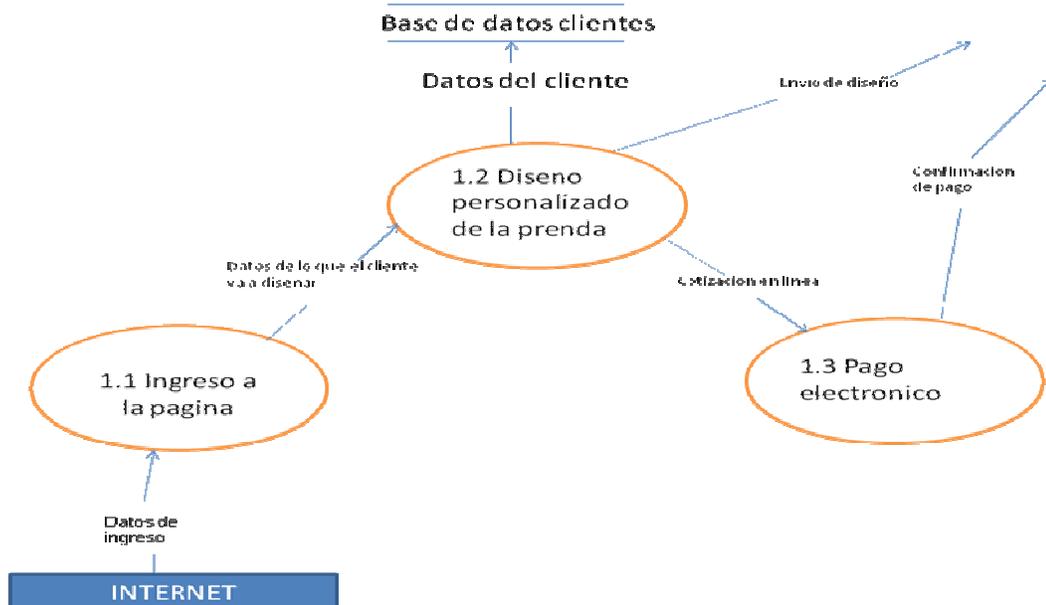
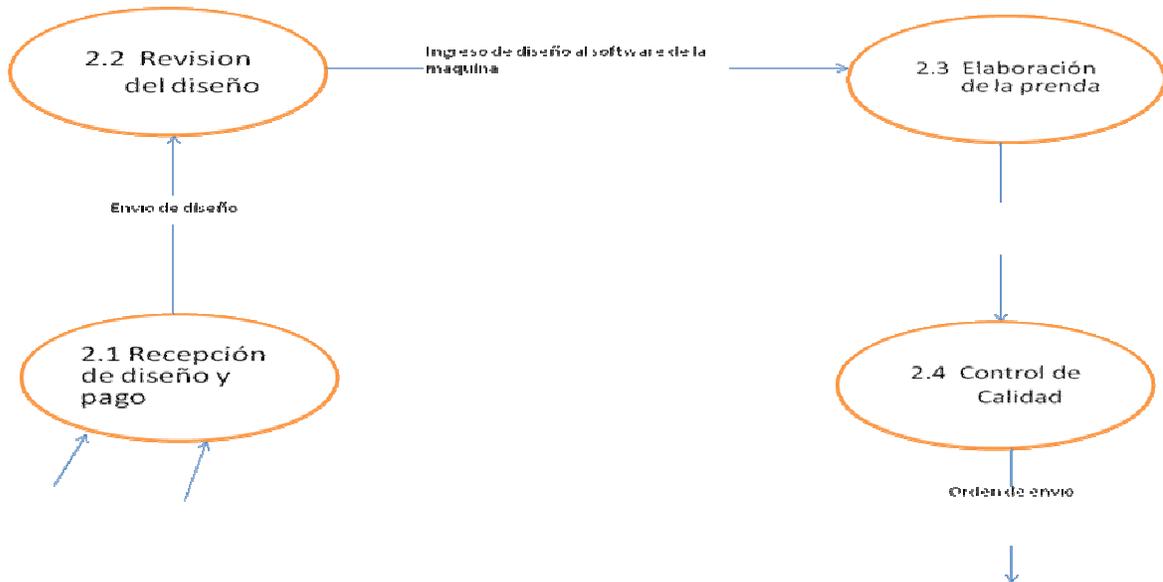


Gráfico 59. Diagrama DFD, nivel 2 del proceso productivo.



### 2.6.1. Diccionario De Datos

**Proceso:** 1.1 ingreso a la página

**Descripción:** El cliente potencial por medio de un buscador, o directamente ingresa a la pagina, conoce el funcionamiento y se interesa por comenzar el proceso de diseño

**Entrada:** Datos suficientes para encontrar la pagina de la empresa

**Salida:** Ingreso al software de diseño

**Resumen De La Lógica:** Gracias a la divulgación del negocio, se esperará que el cliente potencial se sienta atraído por explorar por medio de la Internet la página. Es muy importante atraer al cliente con un diseño innovador e impactante, para que este se sienta motivado a conocer el funcionamiento del software y empezar a diseñar.

**Proceso:** 1.2 Diseño personalizado de la Camiseta

**Descripción:** El cliente potencial diseña a través del software su camiseta

**Entrada:** Diseño

**Salida:** Envío de diseño, Cotización el línea, Datos del cliente

**Resumen De La Lógica:** El cliente ha decidido probar el software de diseño, entonces éste es llevado al software donde contará con las herramientas necesarias para que

pueda poner en marcha su creatividad, podrá utilizar diferentes figuras, colores, diseños modelos e incluso subir sus propios diseños, los cuales podrá alterar y modificar a su antojo. Cuando el cliente a completado su diseño podrá tener acceso a una vista preliminar que tratará de acercarse lo más posible al producto que recibirá. Una vez terminado el diseño el cliente podrá tomar la decisión de ya sea comprar el producto o por el momento guardar su creación; para cualquiera de las dos anteriores decisiones deberá registrarse en la pagina como usuario, lo cual permite almacenar sus datos.

**Proceso:** 1.3 Pago electrónico

**Descripción:** El cliente paga por su diseño

**Entrada:** Cotización en línea

**Salida:** Confirmación de pago

**Resumen De La Lógica:** Si el cliente está decidido a comprar, se le suministrará el precio de su diseño. Una vez haya pagado, se le enviará a su correo electrónico una orden de servicio numerada con la fecha de envío a su casa. Tanto los datos del diseño como los datos de la confirmación de pago serán transferidos a la empresa para iniciar el proceso de producción de la camiseta.

**Proceso:** 2.1 Recepción de diseño y pago

**Descripción:** Llega a la empresa el diseño del cliente, y se verifica el pago.

**Entrada:** diseño del cliente y Confirmación de pago

**Salida:** diseño

**Resumen de la Lógica:** Una vez el cliente termina su diseño, nuestra empresa podrá tener acceso a este y se procederá a su producción una vez sea confirmado el pago electrónico.

**Proceso:** 2.2 Revisión del diseño

**Descripción:** Se revisa el diseño creado por el cliente

**Entrada:** Envío de diseño para revisión

**Salida:** Envío de diseño revisado a las máquinas de bordado o estampado

**Resumen de la lógica:** El diseño creado por el cliente será revisado, para que en caso de ser necesario se realicen mejoras sin que estas afecten la idea original. Esto se hace con el fin de asegurar una mejor producción de la camiseta.

**Proceso:** Estampado

**Descripción:** Se produce la prenda con el diseño elaborado por el cliente

**Entrada:** Diseño revisado

**Salida:** Producto terminado

**Resumen de la lógica:** Una vez se tenga el diseño del cliente revisado, se procederá a realizar el estampado en la camiseta con la maquina Kiosk II, después esta será puesta en la plancha industrial la cual cumple la función de mantener el estampado.

**Proceso:** 2.4 Control de calidad

**Descripción:** Se verifica la calidad del producto terminado para asegurar la satisfacción del cliente

**Entrada:** Producto terminado

**Salida:** Orden de envío

**Resumen de la lógica:** Una vez el producto terminado este listo, pasará a una prueba de control de calidad, para asegurar que se encuentra bajo los estándares de calidad que la empresa quiere y el cliente espera.

**Proceso:** 3. Envío

**Descripción:** Se envía la prenda personalizada al cliente directamente a donde éste indique

**Entrada:** Orden de envío

**Salida:** Producto terminado

**Resumen de la lógica:** Después de realizar el control de calidad del producto, éste estará listo para ser enviado a manos de su comprador, de modo que en este proceso se asignará una orden de envío que contendrá los datos del destinatario.

**Nombre de flujo de datos:** datos de lo que el cliente va diseñar

**Descripción:** Antes de ingresar al software el cliente hace un recorrido por la pagina y toma la decisión de diseñar, hará click en el link de diseño y el software iniciará

**Origen:** 1.1 ingreso a la página

**Destino:** 1.2 Diseño personalizado

**Medio:** Electrónico

**Volumen:** De acuerdo a la proyección de ventas

**Datos contenidos:**

- Diseño
- Herramientas para diseñar

**Nombre de flujo de datos:** Cotización en línea

**Descripción:** Se generará la información del precio de la camiseta para que el cliente proceda a pagarla

**Origen:** 1.2 Diseño personalizado de la camiseta

**Destino:** 1.3 Pago electrónico

**Medio:** Electrónico

**Volumen:** De acuerdo a la proyección de ventas

**Datos contenidos:**

- Precio del producto

**Nombre de flujo de datos:** Datos del cliente

**Descripción:** El cliente puede decidir entre comprar o esperar un poco mas guardando su diseño, para ambos casos deberá registrarse como miembro de la pagina, y será almacenado en una base de datos, para que pueda volver a visitar la página como miembro o hacerle llegar futuras promociones.

**Origen:** 1.2 Diseño personalizado de la prenda

**Destino:** Base de datos (almacenamiento)

**Medio:** Electrónico

**Volumen:** No especifica

**Datos contenidos:**

- Nombre del cliente
- Correo electrónico
- Fecha de nacimiento
- Nombre de usuario
- Contraseña

**Nombre de flujo de datos:** Confirmación de pago

**Descripción:** Cuando el cliente haya pagado por su diseño electrónicamente, esta información es recibida por la empresa para empezar el proceso de producción de la prenda que el cliente ha creado

**Origen:** 1.3 Pago electrónico

**Destino:** 2.1 Recepción de diseño y pago

**Medio:** Electrónico

**Volumen:** No especifica

**Datos contenidos:**

- Nombre del cliente
- Nombre de Usuario
- Dirección de envío
- Confirmación del pago

**Nombre de flujo de datos:** Envío de diseño

**Descripción:** El diseño creado por el cliente a la empresa para poderlo visualizar, una vez recibido y confirmado el pago se comenzará a producir la prenda

**Origen:** 1.2 Diseño personalizado de la prenda

**Destino:** 2.1 Recepción de diseño y pago

**Medio:** Electrónico

**Volumen:** No especifica

**Datos contenidos:**

- Diseño del cliente
- Usuario
- Nombre
- Dirección de envío

**Nombre de flujo de datos:** Ingreso de diseño al software de la maquina Kiosk II

**Descripción:** Después de que el diseño es revisado, es ingresado al software de la máquina Origen: 2.2 Revisión del diseño

Destino: 2.3 Elaboración de la prenda

**Medio:** Electrónico

**Volumen:** De acuerdo a la proyección de ventas

**Datos contenidos:**

- Diseño del cliente
- Usuario
- Nombre

**Nombre de flujo de datos:** Envió de la prenda terminada

**Descripción:** Una vez pasado por el proceso de elaboración es producto final es inspeccionado para verificar la calidad

**Origen:** 2.3 Elaboración de

**Destino:** 2.4 Control de Calidad

**Medio:** físico

**Volumen:** No especifica

**Datos contenidos:**

- La prenda terminada

- Usuario
- Nombre

**Nombre de flujo de datos:** Orden de envío

**Descripción:** Ya inspeccionada el producto final se genera la orden de envío

**Origen:** 2.4 Revisión del diseño

**Destino:** 3. Envío

**Medio:** Físico

**Volumen:** No especifica

**Datos contenidos:**

- Producto final
- Usuario
- Nombre
- Dirección
- Teléfono

### 3. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

Este capítulo habla del grupo humano que conformaría la empresa, identifica cada una de las actividades necesarias para la operación diaria del negocio. También habla del direccionamiento estratégico al cual se enfocará la compañía.

#### 3.1. PROCESOS Y ACTIVIDADES DE LA COMPAÑÍA

De acuerdo a las actividades que se deben realizar para la puesta en marcha del negocio, se han identificado cinco procesos operativos claves y un proceso de apoyo. La interrelación de estos procesos establece el marco de referencia que orienta a la compañía al logro de sus objetivos que en últimas es el cumplimiento de su misión, el alcance de la visión y la satisfacción del cliente. En el gráfico 60 se muestra el mapa de procesos de la empresa.

##### 3.1.1. Proceso gerencial

Como se mencionaba anteriormente la interrelación de todos los procesos orienta a la compañía al logro de sus objetivos como la misión y la visión, esto en otras palabras es el direccionamiento estratégico. A continuación se presenta la Misión y la Visión de la empresa.

Este proceso se encarga de igual manera de desarrollar la planeación estratégica de la compañía, con el objetivo de garantizar la rentabilidad, el crecimiento y la supervivencia a largo plazo.

Gráfico 60. Mapa de procesos de la compañía.



### 3.1.2. Procesos operativos

Para la descripción de las actividades correspondientes a cada proceso operativo y de apoyo se usará la siguiente nomenclatura, el cual indica el grado de responsabilidad en la actividad del cargo en mención.

- GAF: Gerente administrativo y Financiero
- GM: Gerente de Mercadeo
- GP: Gerente de Producción
- JIT: Jefe de Infraestructura y Tecnología
- M: Mensajero
- R: Responsabilidad Principal
- A: Autoriza
- E: Elabora
- I: Es informado

#### 3.1.2.1. Proceso de compras

**Tabla 13.** El proceso de compras.

R	RESPONSABILIDAD			ACTIVIDAD
	A	E	I	
				<b>Selección de Proveedores</b>
GP	GM	GP	GM	Se analizarán proveedores de reconocida trayectoria nacional. Para tomar la decisión sobre quiénes serán aceptados como proveedores se realizarán visitas a las fábricas o distribuidoras a nivel nacional. En caso de ser un Proveedor internacional se reunirán las referencias necesarias que garanticen que sus productos sean los más adecuados para la empresa.
				<b>Planeación</b>
GM GP GAF		GM GP		A partir del comportamiento de los presupuestos de ventas para el año y de acuerdo con el análisis del inventario y los pedidos tomados al cliente, se toman las decisiones de compra de inventario en volúmenes y referencias mes a mes.
				<b>Orden de Compra</b>
GP	GM		GAF	El GP define precios y pacta descuentos con el proveedor, los cuales son confirmados por escrito o telefónicamente y le envía la Orden de compra al proveedor describiendo el material precios y referencias

#### 3.1.2.2. Proceso de compras

**Tabla 14.** Proceso de producción

R	RESPONSABILIDAD			ACTIVIDAD
	A	E	I	
				<b>Recepción de diseños y confirmación de pago</b>
GP GM		GP GM		El GP el GM podrán recibir los diseños y junto a estos la confirmación de pago.
				<b>Revisión de diseños</b>
GP		GP	GM	El GP revisa los diseños y realiza cualquier mejora que sea pertinente para dar inicio al proceso productivo. Se alista la referencia de la camiseta que va hacer estampar, así como se carga el diseño para que sea estampado
				<b>Estampado de la camiseta</b>
GP		GP		La máquina Kiosk II stampa el diseño en la camiseta en aprox. 1 min dependiendo la complejidad del mismo, y luego esta es pasada a la prensa de calor para la fijación del estampado.
				<b>Alistamiento</b>
GP		GP	GM	Una vez teniendo el producto terminado este es doblado y empacado en el cartonplast, quedando listo para ser enviado al cliente.

### 3.1.2.3. Proceso de finanzas

**Tabla 15.** Proceso de finanzas.

R	RESPONSABILIDAD			ACTIVIDAD
	A	E	I	
				<b>Planeación</b>
GFA		GF	GM	Es función del GFA realizar y controlar el pronóstico del flujo de caja esperado para cada mes, para poder hacerle frente a las diversas obligaciones contraídas por la empresa.
				<b>Pago a Proveedores</b>
GFA	GP GM	GFA		El GFA será el responsable de dar cumplimiento al pago de facturas ya sea de proveedores o gastos de publicidad, una vez sean revisadas y aprobadas por el GP y el GM, respetando el plazo y los convenios establecidos
				<b>Obligaciones Financieras</b>
GFA		GFA	GM	El GFA será el encargado de realizar los pagos que amorticen las obligaciones financieras que se han contraído para la compra de activos y capital de trabajo.
				<b>Contabilidad</b>

GFA		GFA	GM	El GFA es el encargado de llevar la contabilidad de la empresa, lo que implica llevar control de la facturación de la compañía, la causación de facturas de acreedores, la causación y pago de impuestos, devoluciones, descuentos y en general todo movimiento que afecten los estados financieros.
-----	--	-----	----	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### 3.1.2.4. Proceso de mercadeo

**Tabla 16.** Proceso de mercadeo

R	RESPONSABILIDAD			ACTIVIDAD
	A	E	I	
GM GAF		GM GAF		<p><b>Planeación</b></p> <p>Cada año se realizará un análisis de las tendencias del mercado, así como una evaluación del desempeño de la compañía en el mismo, A partir de esto y el crecimiento propuesto de la empresa se realizarán los presupuestos de ventas, publicidad y planes de marketing. Dichos presupuestos serán analizados mes a mes en reuniones.</p>
GM	GFA	GM		<p><b>Mercadeo y Publicidad</b></p> <p>El gerente de mercadeo se encargará de manejar la imagen de la compañía, lo que implica llevar a cabo la contratación y supervisión de los distintos canales de comunicación con el cliente, al igual que poner en marcha el plan de Marketing.</p>

### 3.1.2.5. Proceso de almacén y despachos

**Tabla 17.** Proceso de almacenamiento y despachos.

R	RESPONSABILIDAD			ACTIVIDAD
	A	E	I	
GP		GP	GM	<p><b>Almacenamiento</b></p> <p>El GP recibe el material enviado por el Proveedor, verifica las cantidades, referencias y calidad del producto y registra cualquier observación si es necesario.</p>
GM	GFA	GM		<p><b>Despachos</b></p> <p>Una vez se tenga el producto terminado listo y empacado se programará su envío. El M será el encargado de cuadrar una ruta de entrega de la mercancía de acuerdo a la cantidad y la ubicación del cliente.</p>

### 3.1.3. Procesos de apoyo

#### 3.1.3.1. Proceso de infraestructura y tecnología

Gráfico 61. Proceso de infraestructura y tecnología

R	RESPONSABILIDAD			ACTIVIDAD
	A	E	I	
JIT		GP		<p><b>Mantenimiento y Preservación de las instalaciones</b></p> <p>El JIT se encargará de velar por el mantenimiento y preservación de las instalaciones, las cuales incluyen: Máquinas, equipos de cómputo y muebles.</p>
JIT	GM	JIT		<p><b>Administración de la página Web</b></p> <p>El JIT se encargará de la administración de la página web, lo que incluye la actualización de contenidos y la solución de cualquier problema con la infraestructura tecnológica</p>

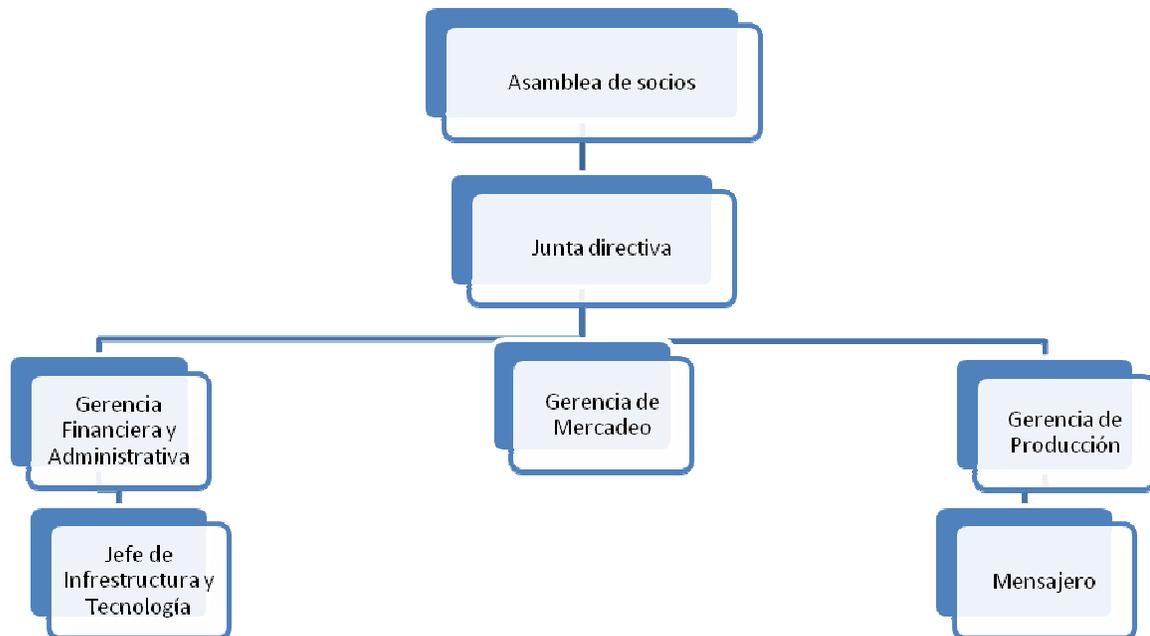
### 3.2. EL PERSONAL

Todas las actividades que se desarrollan en cada uno de los procesos serán divididas entre los creadores de este proyecto CAMILO ANDRES GIL ZULUAGA e IVAN MANTILLA PINILLA. A medida que la empresa crezca se tomarán las decisiones correspondientes a la contratación de personal para apoyar procesos.

La empresa estará dirigida por sus principales socios y fundadores CAMILO ANDRES GIL ZULUAGA e IVAN MANTILLA PINILLA; ellos serán los encargados de planear todas las actividades, ejecutarlas y controlarlas.

De acuerdo a los procesos establecidos por la compañía el organigrama es el que se muestra en el gráfico 62.

**Gráfico 62.** Organigrama funcional de la empresa



### 3.3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

- **Misión**

*Damos a nuestros clientes un espacio virtual para que se diviertan diseñando camisetas hechas a su medida para que se vistan de manera exclusiva*

- **Visión**

*Conformar una comunidad de diseñadores de prendas a través de internet que posicionen nuestro sitio web como uno de los más visitados por los usuarios y rentables en Colombia.*

- **Objetivos estratégicos**

*Consolidar la empresa como una página web exitosa, reconocida por sus usuarios por su innovación y la calidad de sus productos.*

*Ampliar la cobertura de los productos y servicios no solo a nivel nacional sino latinoamericano*

*Incidir en el mejoramiento de la calidad de vida de sus clientes y del entorno en el cual desarrolla su actividad económica, dentro de un marco de responsabilidad social y ambiental*

- **Valores corporativos**
  - *Transparencia*
  - *Innovación*
  - *Trabajo en equipo*

### **3.3.1.1. Actividades de control**

Será necesario monitorear la efectividad de las estrategias para lo cual será necesario definir los indicadores más relevantes que para el caso de la idea de negocio serán:

- **Página vista:** Número de veces que la página es vista y expuesta al usuario.
- **Frecuencia:** Número de veces que un mensaje publicitario es expuesto al mismo individuo.
- **Impresión:** Es la exposición al anuncio por parte de cualquier individuo.
- **Impacto:** Cuando un individuo de target objetivo es expuesto al anuncio.
- **Clic Through Rate (CRT):** Es la unidad de medida de respuesta publicitaria que corresponde a la razón entre número de clics y el número de veces que se exponen los mensajes (impresiones).
- **CRT por individuo:** Relación entre el número de clics y los individuos expuestos al banner.
- **Audiencia Útil:** Parte de la audiencia del soporte que coincide con el público objetivo.
- **Coeficiente de Utilidad:** Relación entre audiencia total y audiencia útil para cada soporte.
- **CPI (Costo por impresión):** Es el costo que las páginas cobran por cada impresión que logra el banners o anuncio en internet. Este coste es variable para cada página y depende de las características de la segmentación.

Normalmente se cobra en esta categoría también el CPM (Costo por mil impresiones).

- **Costo por CRT:** En esta modalidad los soportes cobran por cada uno de los clicks que se dan en el banners respectivo.

Los anteriores serán los indicadores que darán cuenta de la efectividad de las estrategias de publicidad y promoción. Comúnmente el control de la efectividad de las campañas publicitarias se realiza según los ejemplos del anexo 20 y 21. Siempre la efectividad se controlará analizando las impresiones logradas, los costos, las visitas y su relación directa con las ventas.

## 4. ANALISIS LEGAL<sup>70</sup>

El análisis legal se centrará en los requerimientos según la ley colombiana para la creación de empresa, el tipo de sociedad a constituir, las implicaciones de propiedad intelectual y derechos de autor y las políticas tributarias que afectarán la operación de la empresa.

### 4.1. Aspectos legales

Algunos de los aspectos dentro del contexto colombiano influyen fuertemente en el desarrollo de planes de negocio en Colombia. Temas como la política fiscal, la regulación para la actividad exportadora y el fomento a la creación de empresas pueden ser de gran importancia para la puesta en marcha de la idea de negocios. A continuación se muestra la influencia específica de cada uno de estos aspectos.

#### 4.1.1. Política Fiscal Colombiana

Desde la perspectiva del Derecho Tributario colombiano, los impuestos se imponen a los contribuyentes como una manera de mantener el Estado al mismo tiempo que realizar inversiones de orden nacional. En el siguiente gráfico se esquematizan las características principales de nuestro sistema tributario. De este se deducen que tanto las personas naturales como las jurídicas deben aportar recursos al Estado por medio de varios tipos de tributos que son: los impuestos, las tasas y las contribuciones. El sistema tributario se esquematiza en el gráfico 63.

Gráfico 63. Esquema del Sistema tributarios de Colombia.



El decreto 624 del 30 de marzo de 1989 consolida el Estatuto Tributario de los Impuestos Administrados por la DIAN. En este se establece el **impuesto de la renta**

<sup>70</sup> Para la elaboración de éste capítulo se contó con la asesoría de Federico Zapata, estudiante de derecho 9 semestre de la Universidad Sergio Arboleda - 2008

**y complementarios**<sup>71</sup> el cual rige tanto para las personas naturales como para las jurídicas. Para las empresas la tasa impositiva en Colombia es del 35% por concepto de las utilidades frente al ejercicio de su actividad, esto lo constituye en un impuesto directo y progresivo.

Según el Art. 338 de la Constitución Nacional: “en tiempo de paz solamente el Congreso, las Asambleas Departamentales y los Concejos Distritales y Municipales podrán imponer contribuciones fiscales o parafiscales. La ley, las ordenanzas y los acuerdos deben fijar, directamente, los sujetos activos y pasivos, los hechos y las bases gravables, y las tarifas de los impuestos”.

El **impuesto sobre el valor agregado (IVA)** recae sobre las diferentes etapas del ciclo económico de la producción y prestación de servicios. La tarifa básica para los bienes y servicios es del 16% salvo que estén exentos o bajo una tarifa diferencial. Este impuesto se causa cuando se vende un producto o se presta un servicio siendo un impuesto indirecto y regresivo. El IVA es un tributo para los consumidores y por lo tanto no a los productores o comercializadores del bien o servicio.

Por otro lado, el **impuesto de industria comercio y avisos (ICA)** establecido por los distritos y municipios sobre las actividades industriales, comerciales y de servicios. Las tarifas y los periodos gravables son determinados por cada ente territorial. Para la mayoría de las actividades comerciales incluyendo la comercialización de prendas de vestir la tasa es del 11,04% (código 5233 del CIU)<sup>72</sup>.

#### 4.1.2. Marco para el comercio exterior

La ley que regula el comercio exterior colombiano es la ley 7ª de enero 16 de 1991”, que ha incentivado los acuerdos comerciales internacionales y ha buscado las preferencias arancelarias como las siguientes:

**ATPA**<sup>73</sup> programas de preferencias arancelarias con Estados Unidos firmado en 1992 por los países andinos (Colombia, Bolivia, Ecuador y Perú). El **APTDEA**<sup>74</sup> que es un prorroga del ATPA por medio del cual se amplían algunas preferencia para algunos de los productos que antes estaban excluidos.

**TLC** (Colombia-Estados Unidos), con el fin de eliminar los obstáculos al intercambio comercial entre los dos países y mejorar las condiciones de acceso de sus productos, se espera que entre en vigor en 2009.

**Comunidad Andina de Naciones (CAN)**, En virtud de este Acuerdo, Colombia tiene libertad de intercambio comercial con Bolivia, Ecuador y Perú, países miembros de la CAN.

---

<sup>71</sup> Que incluyen el de ganancias ocasionales y el de remesas.

<sup>72</sup> Datos tomados de la página Web de la Secretaría Distrital de Hacienda.

<sup>73</sup> Andean Trade Preference Act.

<sup>74</sup> Andean Trade Preference and Drug Eradication Act

**Tratado de Libre Comercio de los Tres (TLC-G3)**, (Colombia, Venezuela y México). Con un itinerario de desgravación asimétrica, los aranceles de los tres países se igualarán en un plazo de diez años.

**Comunidad del Caribe (CARICOM)**, tomando en consideración la diferencia en los niveles de desarrollo relativo de los países miembros del acuerdo, dentro de los cuales Colombia es el de mayor desarrollo económico relativo.

**Acuerdo de Complementación Económica MERCOSUR y Colombia**, el Tratado de Libre Comercio entre Colombia, Ecuador y Venezuela (países de CAN) y Brasil, Argentina, Paraguay y Uruguay (miembros del MERCOSUR) impulsará la libre circulación de bienes y servicios y la eliminación de las restricciones arancelarias y no arancelarias.

**Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA)**, los 34 países americanos, con excepción de Cuba, se han comprometido a construir un área de libre comercio para el año 2005. El ALCA ofrecerá estabilidad jurídica con normas claras y transparentes que favorecerán los flujos de comercio e inversión en el hemisferio haciéndolos más predecibles y menos vulnerables a los a las acciones unilaterales de los gobiernos.

En cuanto a la reglamentación para la actividad exportadora en el país se encuentra que para exportar en el país se deben tener en cuenta los siguientes aspectos según la Guía Exportadora Colombiana<sup>75</sup>.

- 1) Estudio de mercado:** Es necesario analizar las oportunidades y amenazas relacionadas con la colocación del producto o servicio en los mercados internacionales. Se deben preseleccionar los mercados meta analizar las variables micro y macro de la economía. Es necesario establecer los medios de transporte así como los requisitos sanitarios, normas técnicas, de marcado y embalaje para el país de origen.
- 2) Registro nacional de exportadores:** El exportador colombiano debe inscribirse en el Ministerio de industria, comercio y turismo mediante el Registro Nacional de Exportadores de Bienes y Servicios, establecido por la Dirección General de Comercio Exterior del Ministerio de Comercio (DGC), Industria y Turismo mediante el decreto 2681 de 1999.
- 3) Certificados de Origen:** Para aprovechar los beneficios y preferencias arancelarias de los acuerdos de comercio de internacional firmados por Colombia, se debe mostrar en el momento de ingreso de su producto El Certificado de Origen.
- 4) Vistos buenos:** La exportación de ciertos productos exige que el exportador tramite ante la entidad correspondiente los vistos buenos o requisitos especiales que requiera su producto.

---

<sup>75</sup> Tomada de la página especializada en exportaciones [www.productosdecolombia.com](http://www.productosdecolombia.com)

- 5) **Trámites aduaneros:** Según el Decreto 2685 de 1999, La Sociedad de Intermediación Aduanera (SIA), es la única que puede llenar las formalidades aduaneras cuando la exportación supera los US\$ 1.000, si la cifra es menor el exportador podrá realizar directamente los trámites aduaneros.
- 6) **Reintegro de divisas:** Los exportadores de acuerdo con lo establecido en el régimen cambiario deberán efectuar la venta de las divisas a través de los intermediarios financieros autorizados para ello el exportador deberá previamente diligenciar la declaración de cambio correspondiente.

#### 4.1.3. Fomento a la creación de empresa

Las Cámaras de Comercio colombianas son las entidades que dentro de su portafolio de servicios incluyen la promoción a la actividad empresarial como uno de sus objetivos más importantes. La Cámara de Comercio de Bogotá por ejemplo orienta su labor: “en la formulación de una estrategia que pueda dar respuesta a la integración de Colombia en la globalización y a la nueva cultura empresarial que se impone”<sup>76</sup>. La manera en la que cumple su objetivo es mediante la institución, y creación de alianzas con entidades gubernamentales, gremiales y académicas, con el propósito de contribuir a la creación de proyectos estratégicos y a fomentar la cultura del emprendimiento empresarial.

El portal de Bogotá Emprende es tan solo una de las iniciativas que en alianza con el Gobierno Distrital<sup>77</sup>, la Cámara de Comercio de Bogotá ha instituido para promover la cultura emprendedora en la ciudad. Algunos de los servicios que presta para los emprendedores capitalinos son: Capsulas de Conocimiento, Plan de empresas en línea (PEL), talleres prácticos, asesorías individualizadas, puntos de encuentro, jornadas de emprendimiento, y ruedas de negocio.

Del mismo modo muchas otras entidades privadas, buscan promover la actividad empresarial en el país. Los Ángeles inversionistas, son personas interesadas en promover la iniciativa empresarial participando de buenos negocios. Son en su mayoría personas con experiencia en el mundo empresarial que aportan capital a ideas de negocio o empresas prometedoras con el objetivo de hacerlas rentables y sostenibles, la diferencia con los inversionistas de riesgo es que los ángeles utilizan recursos propios y no de terceros.

El inversionista de riesgo es otro tipo de fomento a la actividad empresarial; este participa de forma activa en la administración de la compañía, aportando su experiencia, relaciones y conocimiento. La orientación de estos inversionistas es de largo plazo y por lo tanto buscan ideas de negocio con un futuro sostenible.

De esta manera en Colombia las iniciativas de fomento a la actividad empresarial colombiana ha venido creciendo en los últimos años lo que lo constituye en un

---

<sup>76</sup> Tomado de la página Web de la Cámara de Comercio de Bogotá: <http://camara.ccb.org.co/>.

<sup>77</sup> Página Web de Bogotá Emprende disponible en: <http://www.bogotaemprende.com.co/>

importante factor para que los emprendedores tengamos herramientas para la materialización de nuestras ideas de negocio.

## 4.2. CONSTITUCION DE LA EMPRESA

Según el decreto 410 de 1971 por el cual se expide el código de comercio, la ley 222 de 1995 y los artículos 26, 38 y 334 de la constitución política de Colombia establecen que la actividad económica organizada podrá ejercerse por los particulares a través de los distintos tipos societarios establecidos por la ley, de esta manera acogiéndonos al artículo 373 del Código de Comercio y siguientes se creará una sociedad anónima la cual contará al momento de su constitución con 5 socios, con un capital autorizado, suscrito y pagado según la distribución que se muestra en las tablas 19 y 20.

**Tabla 18.** Distribución del capital para la constitución de la empresa

<b>Capital Autorizado</b>	<b>\$100.000.000</b>
<b>Capital Suscrito</b>	<b>\$100.000.000</b>
<b>Capital Pagado</b>	<b>\$100.000.000</b>

**Tabla 19.** Distribución de las participaciones accionarias.

<b>SOCIOS</b>	<b>ACCIONES</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Iván Mantilla Pinilla</b>	20	20%
<b>Camilo A. Gil</b>	20	20%
<b>Socio 3</b>	20	20%
<b>Socio 4</b>	20	20%
<b>Socio 5</b>	20	20%

Estas acciones serán nominativas, la empresa se constituirá conforme a la ley colombiana y la autonomía de la voluntad de los socios, las cuales serán expresadas en los estatutos y para lo cual se cumplirán con los requisitos de ley de elevarlos a escritura pública ante notario y la solemnidades que deben cumplirse en la Cámara de Comercio del domicilio principal de la empresa.

Se constituirá una Sociedad Anónima con el fin de proteger el patrimonio individualmente considerado de los socios en cuanto a que responderán únicamente por el monto de sus aportes, pues si bien las probabilidades de éxito del proyecto son buenas, el devenir de los negocios suscita grandes riesgos, por esta razón se ha pensado en que los socios protejan su patrimonio personal. De igual forma las sociedades anónimas permiten el anonimato de cada uno de los socios con el fin de proteger su identidad esto por razones de seguridad, también de riesgos que pueda

generar la actividad económica de la empresa, sin embargo esto no implica la no responsabilidad de los socios directamente con su patrimonio por obligaciones laborales y tributarias contraídas por la empresa cuando esta no esté en capacidad de cumplirlos, dando a entender de esta manera la seriedad y compromiso de un buen hombre de negocios con la actividad que se aspira a emprender.

Así mismo la Sociedad Anónima les permite a los socios facilidades económicas para la suscripción o pago del aporte que deben realizar, a diferencia de otros tipos societarios como la Ltda. que obliga a los socios a realizar simultáneamente con la constitución de la empresa dichos pagos.

El objeto social de la empresa además del especificado en el presente proyecto será lo suficientemente amplio para permitir que la empresa pueda desarrollar diferentes frentes comerciales o actividades relacionadas entre sí, y no dejar a la empresa sometida a un solo tipo de negocios por razón del objeto social.

Una vez constituida la Sociedad anónima que operará bajo la razón social de **ICAMAGI S.A.** se procederá a dar cumplimiento con las siguientes disposiciones legales:

- Elaboración del reglamento interno previa aprobación del ministerio de protección social
- Primera reunión ordinaria donde se elegirá al representante legal, revisor fiscal y se fijarán las metas propuestas para el año curso.
- La compra de maquinaria, equipos y contratación de personal

#### **4.3. ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA**

**Asamblea general de socios:** Estará constituida por los socios

**Junta directiva:** Integrada por Camilo Andrés Gil Zuluaga e Iván Mantilla Pinilla, los cuales podrán celebrar y ejecutar contratos.

**Representante legal:** Iván Mantilla Pinilla

**Revisor fiscal:** Se elegirá a un contador titulado y certificado

#### **4.4. ASPECTOS LEGALES DEL COMERCIO ELECTRONICO**

El desarrollo de la actividad económica de la empresa sustenta su comercialización de los productos en un contacto virtual con cada cliente, para lo cual es necesario que en cada uno de los negocios que realice la empresa se rijan por el código civil y especialmente por la ley 527 de 1999 con el fin de establecer que las ofertas realizadas por internet al igual que las ventas, su facturación y la atención al cliente será por medios digitales, será necesario entonces acudir a la costumbre mercantil

para suplir los vacíos jurídicos que originen el desarrollo del objeto social. La contabilidad de la empresa se llevará de acuerdo al estatuto tributario, las cargas tributarias serán las mismas que para una sociedad anónima corriente, pues en nada afecta, varía o cambia en la parte contable y tributaria que la empresa desarrolle el 100% de sus negocios por la internet.

La legislación existente en la ley 527 de 1999 donde se establece, que cuando se trata de negocios jurídicos de carácter comercial por medios electrónicos, estos mensajes de datos, son admisibles como medios de prueba, en la legislación colombiana, de igual forma, el artículo 14 de la misma ley permite que la oferta y su aceptación se realice por medios electrónicos. No se les negará la validez por realizarse por estos medios.

Es necesario establecer que la diferencia entre una oferta o contrato realizado por escrito o/y por medios electrónicos son finalmente acordadas por las partes en un mismo momento espacial y temporal, esto es que para el momento de sus celebración las partes hacen presencia y manifiestan su consentimiento, de esta forma se entenderá, por razones obvias, que es entre presentes incluso si la negociación se realiza vía internet.

#### **4.5. PROPIEDAD INTELECTUAL E INDUSTRIAL**

El objeto social de la empresa está destinado para a la comercialización de prendas personalizadas a través de internet, para lo cual, si el cliente suministra el holograma, dibujo, foto o imagen, que de manera parcial o total representen derechos de imagen o derechos de propiedad intelectual, no compromete la responsabilidad de la empresa a una eventual violación de los derechos en mención, por la siguiente razón; dadas las condiciones del negocio el cliente será quien escoge que es lo que desea estampar en la prenda, si bien puede suceder que el cliente elija un signo distintivo o marca representativa conocida y protegida por los derechos de propiedad intelectual e industrial, la empresa tendrá frente a los primeros el especial cuidado de no vulnerar derechos de propiedad intelectual, conocidos estos como las obras literarias, artísticas y musicales en donde la empresa o el cliente no tenga u ostente los derechos patrimoniales sobre los mismos, es decir que si obra cuyo autor esta vivo o no han transcurrido los 80 años desde su fallecimiento es deber legal el abstenernos de realizar dichas impresiones, pero si dichas imágenes se encuentra en dominio de lo público se procederá a la elaboración de dicho pedido.

Además la legislación colombiana (Código penal, Código Civil) y los acuerdos internacionales suscritos y ratificados por Colombia (Decisión Andina 351 de 1993) permiten el uso no comercial de obras artísticas en reproducción de una copia, en cuanto que la reproducción de esta imagen no es comercial por su carácter personal siendo el cliente quien envía la imagen para estampar y en ningún momento es la empresa quien ofrece comercialmente la opción, es decir para el presente proyecto como es el cliente quien envía la imagen para su prenda personalizada no incurriremos en un desacato a esta premisa legal en cuanto sea una sola la prenda que se

elabore con esta imagen protegida por derechos de autor. Pues nuestro objetivo es la venta de prenda como tal y no de la imagen o representación grafica.

La segunda por su parte la propiedad industrial, no se verá afectada en cuanto que los signos distintivos, marcas y lemas comerciales no se utilizan con el fin copiarlas o de hacer un uso indebido de ellas o en el peor de los casos de una usurpación, pues en ningún momento el objetivo del presente negocio el aprovecharse de el posicionamiento de una marca para mejorar las condiciones del producto de la empresa, sino el de prestar el servicio personalizado de estampado de prendas es claro que nos encontramos frente a la voluntad del cliente de estampar cierto dibujo o representación grafica no es la voluntad de la empresa la de utilizar marcas ajenas a la nuestra para sacar provecho, pues si bien contaremos con el registro ante la Superintendencia de Industria y Comercio de nuestra propia marca **diseñatucamiseta.com** según los acuerdos internacionales que Colombia suscribe para ello (Decisión Andina 344 de 1994 modificada por la Decisión Andina 486 del 2000 y la Clasificación internacional de Niza)

#### **4.6. REGISTRO DE LA MARCA**

La propiedad industrial en Colombia protege las marcas, signos distintivos, lemas comerciales, patentes, y modelos de utilidad. Para el presente proyecto tomaremos las marcas, siendo estas las que darán a conocer la existencia de nuestra empresa y el reconocimiento de nuestros productos en el mercado con el fin de diferenciarlos de otras empresas que desarrollen el mismo objeto social, de igual forma proteger nuestros productos de una eventual falsificación, copia o usurpación por parte de terceros. Como lo mencionamos anteriormente el trámite para el registro de una marca de un producto deberá surtirse ante la entidad competente (SIC) previo los requisitos que requieren para ello, los cuales son:

- Diligenciar el formulario petitorio (Formulario único de depósito de nombres y enseñas)
- Ubicación del producto en la clasificación internacional de NISA, QUE PARA EL caso de esta empresa seria la clase 25 que corresponde a vestidos, prendas, zapatos y sombreros
- El respectivo arte final de la marca que se quiere registrar, ya sea esta nominativa, figurativa o mixta, según la elección de la junta directiva

Con el registro de la marca la empresa pretende se proteja la inversión en publicidad, marketing y esfuerzos económicos y humanos de posicionamiento en el mercado, además de evitar prácticas desleales como es la competencia desleal, la desviación de clientela, la usurpación de marca y el deterioro de la imagen por mal uso por parte de terceros.

#### **4.7. IMPACTO AMBIENTAL Y SOCIAL**

Las actividades realizadas por la empresa para llevar a cabo su objeto social no derivan ninguna repercusión medio ambiental por lo tanto no se requiere de ningún permiso especial en cuanto al ambiente se refiere. Sin embargo La compañía se compromete a respetar el medio ambiente evitando en lo posible cualquier tipo de contaminación minimizando la generación de residuos y racionalizando el uso de los recursos naturales y energéticos.

Con respecto a lo social los integrantes de la compañía tienen claro que su objetivo más allá de lo económico se encamina a mejorar la calidad de vida de la sociedad y de de sus colaboradores bajo los siguientes parámetros.

- Servir a la sociedad con productos útiles, innovadores, de calidad y a un precio justo
- Crear riqueza von honestidad y transparencia
- Respetar los derechos humanos con unas condiciones de trabajo dignas que favorezcan la seguridad y salud laboral y el desarrollo humano y profesional de los actuales y futuros colaboradores de la compañía.
- Procurar la continuidad de la empresa y, si es posible, lograr un crecimiento razonable y sostenible con el tiempo.
- Cumplir con las leyes, reglamentos, normas y costumbres, respetando los contratos y compromisos adquiridos.

## 5. ANALISIS FINANCIERO

En este capítulo del plan de negocios se determinarán los recursos financieros necesarios para implementar la idea de negocio planteada, así como los flujos de efectivo esperados. Para esto determinaremos los flujos de las fases de ejecución, operación y liquidación y con esto, cubrir la vida útil completa del del plan de negocios.

### 5.1. FLUJOS DE EFECTIVO

#### 5.1.1. Flujos en la fase de ejecución

- **Inversiones Fijas:** Para el desarrollo del proceso de personalización será necesario invertir en la *impresora* y la *prensa a calor*, por medio de las cuales se realizarán los estampados en las camisetas. De igual forma serán necesarios los *equipos de cómputo* para controlar la impresora, manejar la base de datos de clientes, consultar la página Web, bajar los diseños de los clientes y desarrollar las demás labores administrativas asociadas con la operación de la empresa. Específicamente se destinó un rubro suficiente como para invertir en dos computadores y el licenciamiento necesario de software que pueda requerir la impresora. Se incluye además, el mobiliario de oficina requerido para la operación.
- **Capital de trabajo:** Incluye todos los activos necesarios para la operación de la empresa. Incluye Los inventarios de cartuchos de tinta para la impresora y de camisetas normales y luminiscentes, el efectivo necesario para realizar estas compras; así como los inventarios de otros insumos necesarios.

#### 5.1.2. Flujos en la fase de operación

- **Costos de producción:** Dentro de los costos de producción se encuentran las compras necesarias de camisetas, cartuchos de tinta, empaque, distribución, mano de obra y demás insumos. También están dentro de esta categoría, los flujos requeridos para pagar arriendos, servicios públicos y algo muy importante para la operación de la empresa que es la infraestructura tecnológica necesaria.
- **Ingresos:** Los ingresos para la empresa serán principalmente las ventas por las camisetas personalizadas dentro de la página así como las ventas de camisetas luminiscentes.

### 5.2. PRESUPUESTOS

Como primera instancia se presentarán los presupuestos requeridos para cumplir con los objetivos propuestos en los capítulos anteriores. Cada uno de los estudios de mercado, técnico, organizacional y legal-ambiental requieren de recursos financieros

para su ejecución, los presupuestos requeridos para cada uno son la base para la evaluación financiera del proyecto, por esto una proyección fundamentada en métodos racionales es fundamental para lograr un análisis lo más objetivo posible.

### 5.2.1. Presupuesto de mercadeo y ventas

El presupuesto de mercadeo y ventas intenta con base en supuestos racionales vistos en el análisis de mercado, prospectar el comportamiento de las ventas dentro del plan de negocios así como las inversiones necesarias en la promoción del producto para alcanzar estas ventas. Las estrategias de mercadeo y ventas fueron expuestas en el respectivo capítulo del plan de negocios. Los supuestos principales y el presupuesto son los que se muestran en la tabla 21.

Tabla 20. Supuestos para el presupuesto de mercadeo y ventas.

Precio promedio venta por und.	\$ 40.000
Precio promedio venta camisetas lumini	\$ 120.000
Porcentaje de devoluciones	2.00%
Mercado Meta	20.244

	mar-09	abr-09	may-09	jun-09	jul-09	ago-09	sep-09	oct-09	nov-09	dic-09	ene-10	feb-10
Crecimiento Vtas		10%	12%	15%	25%	30%	35%	55%	65%	90%	60%	60%
Unidades vendidas camisetetas	25	28	31	36	45	59	80	124	205	390	624	998
Mercado Real	0,12%	0,14%	0,15%	0,18%	0,22%	0,29%	0,40%	0,61%	1,01%	1,93%	3,08%	4,93%
Ventas camisetetas	\$ 1.000.000	\$ 1.120.000	\$ 1.240.000	\$ 1.440.000	\$ 1.800.000	\$ 2.360.000	\$ 3.200.000	\$ 4.960.000	\$ 8.200.000	\$ 15.600.000	\$ 24.960.000	\$ 39.920.000
Unidades vendidas camisetetas lumini	2	2	3	4	5	5	6	6	6	15	9	11
Ventas de camisetetas luminicentes	\$ 240.000	\$ 240.000	\$ 360.000	\$ 480.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 720.000	\$ 1.440.000	\$ 720.000	\$ 1.800.000	\$ 1.080.000	\$ 1.320.000
Devoluciones en ventas	\$ 24.800	\$ 27.200	\$ 32.000	\$ 38.400	\$ 48.000	\$ 59.200	\$ 78.400	\$ 128.000	\$ 178.400	\$ 348.000	\$ 520.800	\$ 824.800
<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>\$ 1.240.000</b>	<b>\$ 1.360.000</b>	<b>\$ 1.600.000</b>	<b>\$ 1.920.000</b>	<b>\$ 2.400.000</b>	<b>\$ 2.960.000</b>	<b>\$ 3.920.000</b>	<b>\$ 6.400.000</b>	<b>\$ 8.920.000</b>	<b>\$ 17.400.000</b>	<b>\$ 26.040.000</b>	<b>\$ 41.240.000</b>
Google Ad words	\$ 50.000	\$ 80.000	\$ 100.000	\$ 120.000	\$ 125.000	\$ 130.000	\$ 135.000	\$ 140.000	\$ 150.000	\$ 160.000	\$ 165.000	\$ 170.000
Facebook	\$ 40.000	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 50.000	\$ 55.000	\$ 60.000	\$ 62.000	\$ 63.000	\$ 64.000	\$ 65.000	\$ 66.000	\$ 67.000
El tiempo	\$ 80.000	\$ 80.000	\$ 80.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000
Portafolio	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000
Soho	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 80.000	\$ 80.000	\$ 80.000	\$ 80.000
Enter	\$ 80.000	\$ 80.000	\$ 80.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000
Cambio	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000
Promoción en ventas	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 80.000	\$ 80.000	\$ 80.000	\$ 80.000	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 90.000
Mercadeo directo	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 80.000	\$ 80.000	\$ 80.000	\$ 80.000	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 90.000
<b>TOTAL GASTOS DE PROMOCIÓN</b>	<b>\$ 450.000</b>	<b>\$ 485.000</b>	<b>\$ 505.000</b>	<b>\$ 570.000</b>	<b>\$ 660.000</b>	<b>\$ 670.000</b>	<b>\$ 677.000</b>	<b>\$ 783.000</b>	<b>\$ 854.000</b>	<b>\$ 865.000</b>	<b>\$ 871.000</b>	<b>\$ 877.000</b>

Los meses más críticos para el desempeño de cualquier empresa son los del primer año, por esta razón en la siguiente tabla se muestra este presupuesto proyectado para estos.

El análisis a largo plazo se realizará en un horizonte de tiempo de 4 años (para este y lo que resta del análisis financiero), plazo que se considerará suficiente para dar una perspectiva financiera fiable del plan de negocios. En la tabla 22 se muestra el presupuesto de mercadeo y ventas para los 4 años de evaluación.

**Tabla 21.** Presupuesto de ventas y mercadeo anual.

		2009	2010	2011	2012
<b>Crecimiento Vtas</b>		42%	70%	90%	100%
<b>Unidades vendidas camisetas</b>		2645	4497	8544	17088
<b>Mercado Real</b>		13,07%	22,21%	42,21%	84,41%
<b>Ventas camisetas</b>		\$ 105.800.000	\$ 191.572.200	\$ 390.180.557	\$ 827.182.780
<b>Unidades vendidas camisetas lumini</b>		80	136	258	517
<b>Ventas de camisetas luminicentes</b>		\$ 9.600.000	\$ 17.380.800	\$ 35.401.213	\$ 75.050.572
<b>Devoluciones en ventas</b>		\$ 2.308.000	\$ 4.179.060	\$ 8.511.635	\$ 18.044.667
<b>TOTAL VENTAS</b>		\$ 115.400.000	\$ 208.953.000	\$ 425.581.770	\$ 902.233.353
<b>GASTOS DE PROMOCION</b>	<b>Google Ad words</b>	\$ 1.525.000	\$ 2.000.000	\$ 2.200.000	\$ 2.500.000
	<b>Facebook</b>	\$ 682.000	\$ 1.525.000	\$ 1.950.000	\$ 2.000.000
	<b>El tiempo</b>	\$ 1.390.000	\$ 1.800.000	\$ 2.000.000	\$ 2.200.000
	<b>Portafolio</b>	\$ 360.000	\$ 500.000	\$ 700.000	\$ 1.200.000
	<b>Soho</b>	\$ 720.000	\$ 950.000	\$ 1.400.000	\$ 1.500.000
	<b>Enter</b>	\$ 1.390.000	\$ 1.800.000	\$ 2.500.000	\$ 3.000.000
	<b>Cambio</b>	\$ 360.000	\$ 500.000	\$ 900.000	\$ 1.400.000
	<b>Promoción en ventas</b>	\$ 920.000	\$ 1.500.000	\$ 2.200.000	\$ 2.600.000
	<b>Mercadeo directo</b>	\$ 920.000	\$ 1.500.000	\$ 2.200.000	\$ 2.600.000
<b>TOTAL GASTOS DE PROMOCIÓN</b>		\$ 8.267.000	\$ 12.075.000	\$ 16.050.000	\$ 19.000.000

Cabe anotar que todas las cifras son resultado de las conclusiones del análisis de mercado y que han sido proyectadas con fundamentos lo más objetivas posibles. Siempre existirá el riesgo de proyecciones que no se ajusten a la realidad y la mayor de las veces ocurre así, sin embargo el éxito de cualquier plan de negocios consiste en desarrollar proyecciones lo más acertadas posibles para eliminar la incertidumbre.

### 5.2.2. Presupuesto general

Este presupuesto es la prospección de los costos del capital de trabajo e inversiones iniciales requeridas para desarrollar el plan de negocios con base en las ventas proyectadas. Es el resultado de las estrategias y actividades delineadas en los capítulos técnico, organizacional y legal. Todos los costos asociados al capital de

trabajo de la compañía fueron determinados según cotizaciones telefónicas o escritas de las empresas proveedoras. (Ver anexo 22)

**Tabla 22.** Supuestos del presupuesto general.

Cantidad de Camisetas por cartucho	500
Precio del cartucho de impresión	USD 771
Tasa del crédito (mensual)	1,20%
Numeros de periodos crédito (meses)	36
Tolerancia inventarios de camisetas	1%
Costo promedio camiseta	\$ 3.900
Costo promedio camiseta luminiscente	USD 33
Porcentaje de otros insumos	10%
Costo por empaque	\$ 450
Costo promedio de Distribución	\$ 700
Porcentaje intermediación medio pago	5%
Costo impresora	USD 15.660
% Cuota inicial impresora	50%
Precio de la prensa de calor	USD 1.392
Costos de importación	8%
Salario mínimo	\$ 461.500
Porcentaje de seguridad social y parafisc	52%

La mayoría de las inversiones iniciales requeridas se cotizan en dólares, motivo por el cual se hace necesario proyectar la TRM para cada uno de los periodos de análisis. En la siguiente tabla se muestra el presupuesto general para los primeros doce meses de operación.

El presupuesto general contiene los rubros más importantes dentro de la actividad productiva, y por tratarse de productos con un precio en el mercado, se ven afectados por la inflación. El presupuesto general como se muestra en la siguiente tabla es importante entonces mostrar claramente el efecto de la inflación a través de IPC<sup>78</sup> en congruencia con los promedios históricos del caso colombiano.

Tener en cuenta los factores macroeconómicos para el desarrollo del análisis financiero puede ser determinante para lograr la objetividad en los análisis de riesgo. Para todos los presupuestos así como los informes financieros para este plan de negocios, se incluyó el efecto de estas variables económicas tan importantes.

<sup>78</sup> Índice de precios al consumidor.

Tabla 23. Presupuesto general

IPC	2-150 \$	2-150 \$	2-150 \$	2-150 \$	2-150 \$	2-150 \$	2-150 \$	2-150 \$	2-150 \$	2-150 \$	2-150 \$	2-150 \$	2-150 \$	2-150 \$	2-150 \$	2-150 \$	2-150 \$	2-150 \$	2-150 \$	
TRM	INICIO	mar-09	abr-09	may-09	jun-09	jul-09	ago-09	sep-09	oct-09	nov-09	dic-09	ene-10	feb-10							
Unidades de camisetas vendidas		25	2	31	36	45	59	80	124	205	390	624	908							
Camisetas luminiscentes vendidas		2	2	3	4	5	5	6	6	6	15	9	11							
Impresora	\$ 16.834.500	\$ 578.639	\$ 578.639	\$ 578.639	\$ 578.639	\$ 578.639	\$ 578.639	\$ 578.639	\$ 578.639	\$ 578.639	\$ 578.639	\$ 578.639	\$ 578.639							
Presna de calor	\$ 2.992.800																			
Equipos de computo	\$ 6.000.000																			
Muebles y enseres	\$ 1.500.000																			
Mantenimiento	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000							
<b>Total maquinaria, equipos y muebles</b>	<b>\$ 27.327.300</b>	<b>\$ 629.614</b>	<b>\$ 629.561</b>	<b>\$ 629.502</b>	<b>\$ 629.435</b>	<b>\$ 629.354</b>	<b>\$ 629.250</b>	<b>\$ 629.111</b>	<b>\$ 629.907</b>	<b>\$ 629.578</b>	<b>\$ 629.983</b>	<b>\$ 629.969</b>	<b>\$ 630.347</b>							
Compras de cartuchos		1								1		1	1							
Costos de cartuchos	\$ 0	\$ 1.658.510	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 1.658.510	\$ 0	\$ 1.658.510	\$ 3.317.020							
Compras de camisetas	50	25	28	31	36	45	60	81	125	207	394	630	1.008							
Costo de camisetas	\$ 195.000	\$ 98.475	\$ 110.292	\$ 122.109	\$ 141.804	\$ 177.255	\$ 232.401	\$ 315.120	\$ 488.436	\$ 807.495	\$ 1.536.210	\$ 2.457.936	\$ 3.931.122							
Otros insumos	\$ 19.500	\$ 9.848	\$ 11.029	\$ 12.211	\$ 14.180	\$ 17.726	\$ 23.240	\$ 31.512	\$ 48.844	\$ 80.750	\$ 153.621	\$ 245.794	\$ 393.112							
Compras camisetas luminiscentes	2	2	2	3	4	5	5	6	6	6	15	9	11							
Costo camisetas luminiscentes	\$ 141.900	\$ 141.900	\$ 141.900	\$ 212.850	\$ 283.800	\$ 354.750	\$ 425.700	\$ 425.700	\$ 851.400	\$ 425.700	\$ 1.064.250	\$ 638.550	\$ 780.450							
Costos de importación	\$ 11.352	\$ 11.352	\$ 17.028	\$ 22.704	\$ 28.380	\$ 34.056	\$ 34.056	\$ 34.056	\$ 68.112	\$ 34.056	\$ 85.140	\$ 51.084	\$ 62.436							
<b>Total de Materia Prima, mercancia e Insumos</b>	<b>\$ 367.752</b>	<b>\$ 1.920.085</b>	<b>\$ 274.573</b>	<b>\$ 364.198</b>	<b>\$ 462.488</b>	<b>\$ 578.111</b>	<b>\$ 638.771</b>	<b>\$ 806.388</b>	<b>\$ 1.456.792</b>	<b>\$ 3.006.511</b>	<b>\$ 4.497.731</b>	<b>\$ 5.051.874</b>	<b>\$ 8.484.140</b>							
Arrendos	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 90.000							
Servicios de Agua y alcantarillado	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000							
Servicio de Energía Eléctrica	\$ 75.000	\$ 75.000	\$ 75.000	\$ 75.000	\$ 75.000	\$ 75.000	\$ 75.000	\$ 75.000	\$ 75.000	\$ 75.000	\$ 75.000	\$ 75.000	\$ 75.000							
Desarrollo página Web	\$ 5.000.000				\$ 500.000			\$ 500.000				\$ 500.000								
Desarrollo del software personalización	\$ 3.000.000				\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000							
Hosting de página Web		\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000							
Hosting de Base de datos		\$ 95.000	\$ 95.000	\$ 95.000	\$ 95.000	\$ 95.000	\$ 95.000	\$ 95.000	\$ 95.000	\$ 95.000	\$ 95.000	\$ 95.000	\$ 95.000							
Telefonia e internet		\$ 164.000	\$ 164.000	\$ 164.000	\$ 164.000	\$ 164.000	\$ 164.000	\$ 164.000	\$ 164.000	\$ 164.000	\$ 164.000	\$ 164.000	\$ 164.000							
Dominio	\$ 1.500.000																			
<b>Total de infraestructura, arrendos y servicios</b>	<b>\$ 9.500.000</b>	<b>\$ 529.000</b>	<b>\$ 529.000</b>	<b>\$ 529.000</b>	<b>\$ 1.029.000</b>	<b>\$ 1.029.000</b>	<b>\$ 529.000</b>	<b>\$ 1.029.000</b>	<b>\$ 1.029.000</b>	<b>\$ 529.000</b>	<b>\$ 529.000</b>	<b>\$ 1.029.000</b>	<b>\$ 1.029.000</b>							
Empaque	\$ 12.150	\$ 13.500	\$ 13.500	\$ 15.300	\$ 18.000	\$ 22.500	\$ 28.800	\$ 38.700	\$ 61.200	\$ 94.950	\$ 182.250	\$ 284.850	\$ 454.050							
Entrega	\$ 18.900	\$ 21.000	\$ 21.000	\$ 23.800	\$ 28.000	\$ 35.000	\$ 44.800	\$ 60.200	\$ 95.200	\$ 147.700	\$ 283.500	\$ 443.100	\$ 706.300							
Medio de pago	\$ 62.000	\$ 68.000	\$ 68.000	\$ 80.000	\$ 96.000	\$ 120.000	\$ 148.000	\$ 196.000	\$ 320.000	\$ 446.000	\$ 870.000	\$ 1.302.000	\$ 2.062.000							
<b>Total distribución</b>	<b>\$ 93.050</b>	<b>\$ 102.500</b>	<b>\$ 102.500</b>	<b>\$ 119.100</b>	<b>\$ 142.000</b>	<b>\$ 177.500</b>	<b>\$ 221.600</b>	<b>\$ 294.900</b>	<b>\$ 476.400</b>	<b>\$ 688.650</b>	<b>\$ 1.335.750</b>	<b>\$ 2.029.950</b>	<b>\$ 3.222.350</b>							
Operarios	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2							
Mano de Obra directa	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0							
Seguridad social y parafiscales	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0							
<b>Total Mano de Obra</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>							
<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>\$ 37.195.052</b>	<b>\$ 3.171.749</b>	<b>\$ 1.535.634</b>	<b>\$ 1.641.800</b>	<b>\$ 2.262.924</b>	<b>\$ 2.413.965</b>	<b>\$ 2.018.621</b>	<b>\$ 2.759.399</b>	<b>\$ 3.551.099</b>	<b>\$ 4.855.739</b>	<b>\$ 6.992.464</b>	<b>\$ 8.740.793</b>	<b>\$ 13.365.837</b>							

El presupuesto general como se ve, contiene las inversiones y cantidad en unidades requeridas para el desarrollo de la actividad económica de la compañía. Se incluyen además el efecto de los factores inflacionarios así como los de tasa cambiaria que son muy importantes para el caso. Estos flujos esperados serán el fundamento para la posterior proyección de los estados financieros así como para la evaluación financieros por el método descrito en el ante proyecto.

De igual forma en la tabla 25 se muestra el presupuesto proyectado a 4 años.

**Tabla 24.** Presupuesto general proyectado anualmente.

	IPC		6,50%	7,20%	6,00%
	TRM	\$ 2.150	\$ 2.080	\$ 2.000	\$ 2.000
		2009	2010	2011	2012
<b>Unidades vendidas</b>	Unidades de camisetas vendidas	2.645	4.497	8.544	17.088
	Camisetas luminiscentes vendidas	168	286	543	1.085
<b>Maquinaria, equipos y muebles</b>	Impresora	\$ 6.943.671	\$ 6.943.671	\$ 6.943.671	\$ 0
	Prensa de Calor				
	Equipos de computo		\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000
	Muebles y encerados		\$ 1.000.000	\$ 1.500.000	\$ 3.000.000
	Mantenimiento	\$ 600.000	\$ 639.000	\$ 685.008	\$ 726.108
<b>Total maquinaria, equipos y muebles</b>	<b>\$ 7.547.026</b>	<b>\$ 11.587.884</b>	<b>\$ 12.137.851</b>	<b>\$ 6.743.648</b>	
<b>Costos de Materia Prima, mercancía e Insumos</b>	Compras de cartuchos	6	9	17	34
	Costos de cartuchos	\$ 9.951.060	\$ 15.379.248	\$ 29.943.526	\$ 63.480.276
	Compras de camisetas	2.671	4.542	8.629	17.259
	Costo de camisetas	\$ 10.418.655	\$ 18.865.072	\$ 38.423.030	\$ 81.456.824
	Otros insumos	\$ 1.041.866	\$ 2.009.130	\$ 4.386.681	\$ 9.857.748
	Compras camisetas luminiscentes	168	286	543	1.085
	Costo camisetas luminiscentes	\$ 11.919.600	\$ 20.877.817	\$ 40.888.402	\$ 86.683.411
	Costos de importación	\$ 953.568	\$ 1.670.225	\$ 3.271.072	\$ 6.934.673
<b>Total de Materia Prima, mercancía e Insumos</b>	<b>\$ 34.284.749</b>	<b>\$ 58.801.492</b>	<b>\$ 116.912.711</b>	<b>\$ 248.412.933</b>	
<b>Costos de Arriendos, servicios e Infraestructura Tecnológica</b>	Arriendos	\$ 1.080.000	\$ 1.150.200	\$ 1.233.014	\$ 1.306.995
	Servicios de Agua y alcantarillado	\$ 720.000	\$ 766.800	\$ 822.010	\$ 871.330
	Servicio de Energía Eléctrica	\$ 900.000	\$ 958.500	\$ 1.027.512	\$ 1.089.163
	Desarrollo pagina Web	\$ 1.500.000	\$ 2.000.000	\$ 3.000.000	\$ 4.000.000
	Desarrollo del software personalización	\$ 1.500.000	\$ 2.000.000	\$ 3.000.000	\$ 4.000.000
	Hosting de página Web	\$ 540.000	\$ 575.100	\$ 616.507	\$ 653.498
	Hosting de Base de datos	\$ 1.140.000	\$ 1.214.100	\$ 1.301.515	\$ 1.379.606
	Telefonía e internet	\$ 1.968.000	\$ 2.095.920	\$ 2.246.826	\$ 2.381.636
	Dominio				
<b>Total de infraestructura, arriendos y servicios</b>	<b>\$ 9.348.000</b>	<b>\$ 10.760.620</b>	<b>\$ 13.247.385</b>	<b>\$ 15.682.228</b>	
<b>Costos de distribución</b>	Empaque	\$ 1.265.850	\$ 2.292.061	\$ 4.668.316	\$ 9.896.830
	Entrega	\$ 1.969.100	\$ 3.565.428	\$ 7.261.825	\$ 15.395.068
	Medio de pago	\$ 5.769.000	\$ 10.445.733	\$ 21.275.252	\$ 45.103.535
<b>Total distribución</b>	<b>\$ 9.003.950</b>	<b>\$ 16.303.222</b>	<b>\$ 33.205.393</b>	<b>\$ 70.395.433</b>	
<b>Costos Mano de Obra</b>	Operarios	2	2	3	4
	Mano de Obra directa	\$ 11.076.000	\$ 11.076.000	\$ 16.614.000	\$ 22.152.000
	Seguridad social y parafiscales	\$ 5.759.520	\$ 5.759.520	\$ 8.639.280	\$ 11.519.040
<b>Total Mano de Obra</b>	<b>\$ 16.835.520</b>	<b>\$ 16.835.520</b>	<b>\$ 25.253.280</b>	<b>\$ 33.671.040</b>	
<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>\$ 77.019.245</b>	<b>\$ 114.288.739</b>	<b>\$ 200.756.620</b>	<b>\$ 374.905.282</b>	

### 5.3. Estados Financieros

Los estados financieros proyectados darán una perspectiva del desempeño de la compañía en el largo plazo, indicando su estructura de capital, liquidez y necesidades de financiación.

### 5.3.1. Balance General

El balance general esperado para el plan de negocios es el que se muestra en la tabla 26. Como puede verse la composición de los activos y pasivos es típica de una empresa comercializadora como esta. Con la característica principal de tener bajos inventarios finales ya que el proceso de personalización es en su mayoría según la demanda. Sin embargo los posibles inconvenientes con los proveedores puede exigir cierto stock de inventario disponible para estas eventualidades.

**Tabla 25.** Balance general proyectado.

<b>ACTIVOS</b>	<b>INICIO</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Efectivo	58.000.000	70.237.177	126.519.558	241.817.614	613.043.825
Inversiones	-	-	-	-	-
Inventarios camisetas y otros insumos	-	1.232.327	2.167.163	4.342.527	9.221.464
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>58.000.000</b>	<b>71.469.504</b>	<b>128.686.721</b>	<b>246.160.141</b>	<b>622.265.288</b>
Muebles, encerres y equipo	7.500.000	7.500.000	11.500.000	16.000.000	22.000.000
Depreciación Acumulada	-	3.200.000	6.400.000	9.600.000	12.800.000
Maquinaria y equipo	36.661.800	36.661.800	36.661.800	36.661.800	36.661.800
Depreciación Acumulada	-	3.666.180	7.332.360	10.998.540	14.664.720
Desarrollos página Web y software	9.500.000	12.500.000	16.500.000	22.500.000	30.500.000
Depreciación acumulada desarrollos	-	3.300.000	6.600.000	9.900.000	13.200.000
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>53.661.800</b>	<b>46.495.620</b>	<b>44.329.440</b>	<b>44.663.260</b>	<b>48.497.080</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>111.661.800</b>	<b>117.965.124</b>	<b>173.016.161</b>	<b>290.823.401</b>	<b>670.762.368</b>
<b>PASIVO</b>					
Obligaciones Bancarias	20.831.014	13.887.342	43.134.003	18.095.166	-
Impuestos por pagar	-	4.635.455	10.653.941	53.725.006	158.115.699
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>20.831.014</b>	<b>18.522.797</b>	<b>53.787.944</b>	<b>71.820.172</b>	<b>158.115.699</b>
<b>PATRIMONIO</b>					
Capital	90.830.786	90.830.786	90.830.786	90.830.786	90.830.786
Utilidades del ejercicio	-	8.608.702	19.785.891	99.775.012	293.643.440
Utilidades Acumuladas	-	8.608.702	28.394.592	128.169.605	421.813.045
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>90.830.786</b>	<b>99.439.488</b>	<b>119.225.379</b>	<b>219.000.391</b>	<b>512.643.831</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>111.661.800</b>	<b>117.962.286</b>	<b>173.013.323</b>	<b>290.820.563</b>	<b>670.759.530</b>

Cabe anotar de igual forma los bajos niveles de endeudamiento de la proyección. Algo que brinda un buen indicador del la liquidez de la compañía.

### 5.3.2. Estado de Resultados

El estado de resultados es la base para la evaluación financiera de la compañía. La utilidad neta esperada para todos los años es positiva, lo que es un buen indicador del desempeño de la compañía. Sin embargo el crecimiento de los flujos netos de efectivo es lento, lo que puede impactar en análisis de rentabilidad final.

**Tabla 26.** Estado de Resultados proyectado

<b>VENTAS</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Ventas camisetas personalizadas	95.220.000	172.414.980	351.162.501	744.464.502
Ventas de camisetas luminiscentes	20.160.000	36.499.680	74.342.548	157.606.202
Devolucion Ventas	2.307.600	4.178.293	8.510.101	18.041.414
<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>113.072.400</b>	<b>204.736.367</b>	<b>416.994.948</b>	<b>884.029.291</b>
Inventario inicial materia prima, emapques e insumos	-	1.232.327	2.167.163	4.342.527
Compras Materia Prima (camisetas)	10.418.655	18.865.072	38.423.030	81.456.824
Compras - Costos variables (cartuchos y otros insumos)	10.992.926	17.388.378	34.330.207	73.338.024
Compras - Costos variables de Distribución (empaques y entrega)	3.234.950	5.857.489	11.930.140	25.291.898
Inventario final de camisetas, empaques e insumos	1.232.327	2.167.163	4.342.527	9.221.464
Costos fijos (Infraestructura arriendos y servicios)	9.348.000	10.760.620	13.247.385	15.682.228
Mano de Obra Directa	16.835.520	16.835.520	25.253.280	33.671.040
<b>Costo de personalización</b>	<b>55.209.224</b>	<b>89.383.743</b>	<b>141.620.179</b>	<b>239.561.077</b>
Compras de camisetas luminiscentes	12.873.168	22.548.042	44.159.474	93.618.084
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>68.082.392</b>	<b>111.931.785</b>	<b>185.779.652</b>	<b>333.179.162</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>44.990.008</b>	<b>92.804.582</b>	<b>231.215.296</b>	<b>550.850.129</b>
Gastos de Publicidad	6.427.000	9.075.000	11.650.000	13.800.000
Gastos de ventas	920.000	1.500.000	2.200.000	2.600.000
Gastos de Mercadeo	920.000	1.500.000	2.200.000	2.600.000
Gastos de medio de pago	5.769.000	10.445.733	21.275.252	45.103.535
Gastos de equipos y muebles	-	4.000.000	4.500.000	6.000.000
Gastos de Mantenimiento	600.000	639.000	685.008	726.108
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>14.636.000</b>	<b>27.159.733</b>	<b>42.510.260</b>	<b>70.829.644</b>
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>30.354.008</b>	<b>65.644.849</b>	<b>188.705.036</b>	<b>480.020.485</b>
Abono a capital prestamos	5.611.500	20.611.500	20.611.500	15.000.000
Intereses Prestamos Bancarios	1.332.171	4.427.337	4.427.337	3.095.166
Depreciacion Maquinaria	3.666.180	3.666.180	3.666.180	3.666.180
Depreciación equipos, muebles y encerres	3.200.000	3.200.000	3.200.000	3.200.000
Depreciación de desarrollos de software	3.300.000	3.300.000	3.300.000	3.300.000
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>13.244.157</b>	<b>30.439.832</b>	<b>153.500.019</b>	<b>451.759.139</b>
Impuesto de Renta	4.635.455	10.653.941	53.725.006	158.115.699
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>8.608.702</b>	<b>19.785.891</b>	<b>99.775.012</b>	<b>293.643.440</b>

### 5.3.3. Flujo de efectivo

El flujo de efectivo es un estado financiero en el que se muestran de una manera clara, las fuentes y aplicaciones de fondos dentro del plan de negocios. Es fundamental para analizar la veracidad de las proyecciones financieras realizadas en los presupuestos. La proyección del flujo de fondos es importante para monitorear los requerimientos de liquidez durante toda la vida útil del proyecto.

**Tabla 27.** Flujo de efectivo.

	INICIO	2009	2010	2011	2012
Saldo Inicial de Caja	-	53.635.734	70.237.177	126.519.558	241.817.614
Aportes de Capital	90.830.786	-	-	-	-
<b>TOTAL EFECTIVO INICIAL</b>	<b>90.830.786</b>	<b>53.635.734</b>	<b>70.237.177</b>	<b>126.519.558</b>	<b>241.817.614</b>
Aportes Parafiscales y Seguridad Social	-	5.759.520	5.759.520	8.639.280	11.519.040
Compras Camisetas	195.000	10.418.655	18.865.072	38.423.030	81.456.824
Insumos	19.500	10.992.926	17.388.378	34.330.207	73.338.024
Camisetas luminiscentes	153.252	11.919.600	20.877.817	40.888.402	86.683.411
Costos variables de Distribución (empaques y entrega)	-	3.234.950	5.857.489	11.930.140	25.291.898
Adquisición de Inversiones Financieras	-	-	-	-	-
<b>EFFECTIVO INI.Y DESEMB.AL PRINC.DEL PER.</b>	<b>367.752</b>	<b>42.325.651</b>	<b>68.748.276</b>	<b>134.211.059</b>	<b>278.289.198</b>
<b>SALDO EN CAJA AL PRINCIPIO DEL PER.</b>	<b>90.463.034</b>	<b>11.310.084</b>	<b>1.488.901</b>	<b>(7.691.501)</b>	<b>(36.471.583)</b>
Ventas camisetas personalizadas	-	95.220.000	172.414.980	351.162.501	744.464.502
Ventas camisetas luminiscentes	-	20.160.000	36.499.680	74.342.548	157.606.202
Prestamos Bancarios	16.834.500	-	45.000.000	-	-
Ventas inversiones	-	-	-	-	-
Intereses inversiones	-	-	-	-	-
<b>TOTAL INGRESOS AL FINAL DEL PERIODO</b>	<b>16.834.500</b>	<b>115.380.000</b>	<b>253.914.660</b>	<b>425.505.049</b>	<b>902.070.705</b>
Fletes,seguros,imptos.(Importaciones)	-	953.568	1.670.225	3.271.072	6.934.673
Adquisición de maquinaria	36.661.800	-	-	-	-
Adquisición de equipos de computo muebles y encerados	7.500.000	-	4.000.000	4.500.000	6.000.000
Devoluciones en ventas	-	2.307.600	4.178.293	8.510.101	18.041.414
Abono a capital prestamos	-	5.611.500	20.611.500	20.611.500	15.000.000
Inversiones en Página Web y software	9.500.000	3.000.000	4.000.000	6.000.000	8.000.000
Servicios Públicos	-	2.700.000	2.875.500	3.082.536	3.267.488
Infraestructura tecnológica	-	3.648.000	3.885.120	4.164.849	4.414.740
Intereses Prestamos Bancarios	-	1.332.171	4.427.337	4.427.337	3.095.166
Salarios	-	11.076.000	11.076.000	16.614.000	22.152.000
Gastos de Publicidad	-	6.427.000	9.075.000	11.650.000	13.800.000
Gastos de ventas	-	920.000	1.500.000	2.200.000	2.600.000
Gastos de Mercadeo	-	920.000	1.500.000	2.200.000	2.600.000
Gastos de medio de pago	-	5.769.000	10.445.733	21.275.252	45.103.535
Gastos de Mantenimiento	-	600.000	639.000	685.008	726.108
Ajuste monetario	-	11.188.068	44.364.839	56.150.337	47.095.166
Impuestos	-	-	4.635.455	10.653.941	53.725.006
<b>TOTAL EGRESOS AL FINAL DEL PERIODO</b>	<b>53.661.800</b>	<b>56.452.907</b>	<b>128.884.003</b>	<b>175.995.934</b>	<b>252.555.297</b>
<b>SALDO FINAL DE CAJA</b>	<b>53.635.734</b>	<b>70.237.177</b>	<b>126.519.558</b>	<b>241.817.614</b>	<b>613.043.825</b>

## **5.4. Evaluación financiera**

Se realizará un análisis sobre los flujos netos esperados en la fase de operación de proyecto. Estos son la medida más fiable de la capacidad de producir recursos financieros del plan de negocios en su totalidad.

### **5.4.1. Tasa Interna de Retorno**

Un análisis del estado de pérdidas y ganancias muestra que la rentabilidad promedio anual esperada por el proyecto es de 55% lo que significa una excelente rentabilidad para cualquier inversionista. La TIR se ha sacado Tomando los flujos en cuatro años que se muestran en el estado de resultados proyectado.

### **5.4.2. Valor Presente Neto**

Para determinar el valor presente neto se utilizará una tasa de descuento del 20%, esto a razón de que esta tasase considera muy por encima de la rentabilidad esperada por la mayoría de inversionistas. Según esto el VPN del proyecto es de \$220.264.744,53. Para sacar el VPN se han llevado los flujos de los cuatro años del proyecto al año cero, con la tasa ya descrita del 20%.

## **CAPITULO III**

### **1. RESUMEN EJECUTIVO**

#### **1.2. Concepto del negocio**

El plan de negocios se basa en dos pilares fundamentales. Primero, el uso de internet como un canal eficiente de distribución de productos apoyado en el actual desarrollo del comercio electrónico; y segundo, la tendencia de los consumidores actuales de influir en el diseño o funcionalidades de los productos que compran. Estas fuerzas dan opción al surgimiento de nuevas empresas que aprovechen las ventajas de internet y a través de este medio den la posibilidad a los clientes de interactuar de una manera mucho más activa con los productos que compran, llegando incluso al punto de modificarlos a su gusto para después comprarlos. Una de las ventajas más importantes que el internet le brinda a las empresas de hoy, es precisamente esta capacidad de interactuar directamente con los clientes de una manera inmediata, remota y masiva.

Para lograr esto, la idea de negocio busca desarrollar un Sitio Web moderno y llamativo en donde el cliente se sienta muy a gusto. Dentro de este sitio, el cliente tendrá acceso a un aplicativo de personalización. Este consistirá en una amigable y sencilla interfaz Web, que le permitirá a cualquier visitante de la página, personalizar una camiseta a su gusto. El cliente se divertirá mientras arrastra diseños o crear propios para incorporarlos en su camiseta. De igual manera el cliente podrá crear mediante una herramienta de edición frases o figuras propias para incorporar en su prenda, las posibilidades son infinitas y dependen solo de la imaginación del cliente. El concepto es que la prenda de base sea como un lienzo en blanco en el que el cliente pueda plasmar su concepto de la moda y posteriormente recibir en la puerta de su casa su creación, un producto único hecho especialmente para él.

#### **1.3. Potencial del mercado**

El crecimiento de usuarios de internet en Colombia es importante, en Colombia cerca de 10 millones de personas son usuarias frecuentes de internet y aproximadamente el 36% de estas compran con cierta frecuencia productos por internet. Los jóvenes son los determinantes de esta tendencia ya que son mucho más dependientes de la tecnología y conforme llegan a su etapa de vida laboral, adquieren poder adquisitivo que gastan por medios electrónicos. Es por esto que las cifras de comercio electrónico crecen a un gran ritmo impulsado por el ímpetu de los jóvenes.

En Colombia, existen cerca de 1'012.207 jóvenes entre los 15 y 29 años, que tienen un nivel educativo profesional y además son solteros. Estos jóvenes tienen la característica de ser menos adversos a las transacciones electrónicas y además valoran sus gustos y buscan que los productos que compran los satisfagan.

#### **1.4. Ventajas competitivas y propuesta de valor**

La posibilidad de diseñar lo que te pones es la principal ventaja competitiva. Muchas empresas estampan camisetas pero pocas te permiten ponerle lo que tú quieras desde la comodidad de la casa. El joven colombiano va a encontrar en este sitio Web gran cantidad de diseños muy relacionados con su identidad, lo que le permitirá que expresarse a través del diseño; para de esta manera crear comunidad y fidelidad entorno al sitio. De igual forma tendrá la seguridad de recibir un producto de alta calidad y con amplia garantía sin ningún contratiempo. De estos aspectos se puede definir la propuesta de valor como la siguiente:

*“Damos a nuestros clientes un espacio virtual atrayente en el que se divierten al tiempo que desarrollan su creatividad, plasmándola en una prenda diseñada por ellos mismos y hecha a su medida; para que se vistan de manera exclusiva, expresando su personalidad todo desde la comodidad de su casa”.*

#### **1.5. Resumen de las inversiones requeridas**

La estampación de camisetas se realiza actualmente mediante equipos que imprimen directamente en la prenda. Para desarrollar el proceso completo de personalización se requiere de una impresora especializada, una prensa de calor, un equipo de cómputo y demás materiales e insumos, estas inversiones ascienden a cerca de 25 mil dólares.

Por otro lado es necesario realizar inversiones en el desarrollo del sitio Web así como en el software que permitirá la personalización. Estas inversiones en desarrollos involucran unos 15 mil dólares. En total, la idea de negocio requiere para empezar sin mayor inconveniente de 40 mil dólares.

#### **1.6. Proyecciones de ventas y rentabilidad**

Se espera que el crecimiento de las ventas sea rápido apoyado la labor promocional. Esto significa que se esperan lograr ventas de aproximadamente 100 millones en el primer año y de casi 400 millones al tercero. Con un precio promedio por camiseta personalizada de 36.000 pesos sin IVA. La TIR que se espera lograr con el proyecto a cuatro años es de un 57%.

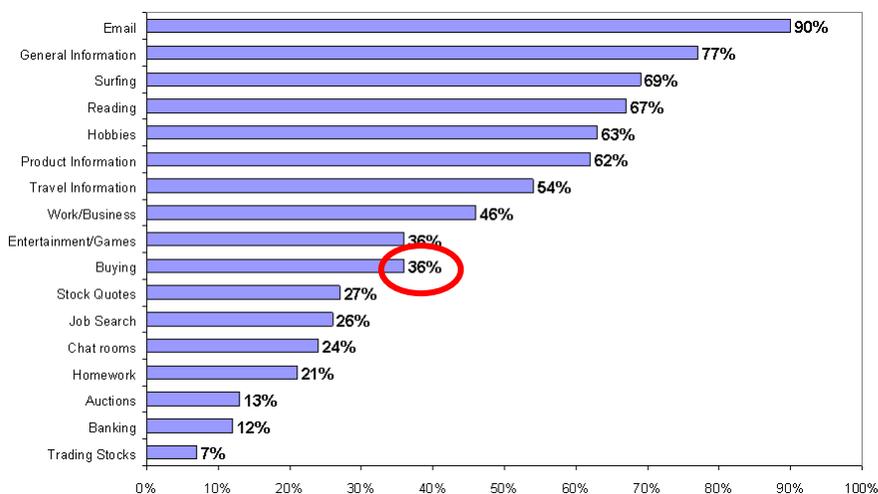
## 2. CONCLUSIONES

- Colombia como el resto del mundo, está viviendo un crecimiento grande en cuanto al cubrimiento de las TIC y por lo tanto, el número de usuarios de internet está creciendo como nunca antes. La gran cantidad de usos que tienen internet están modificando la manera de interactuar de los colombianos así como la manera de hacer negocios.
- Los jóvenes quienes nacieron con la tecnología, conforme entran a la vida laboral activa y ganan poder adquisitivo, fomentan el comercio electrónico. Por su parte, los colombianos de mayor edad se muestran todavía inseguros en lo que respecta al comercio electrónico. Es por esto que la nueva tendencia está dominada por los jóvenes colombianos.
- La coyuntura vista en el mercado colombiano deja entre ver una gran oportunidad para las empresas fundamentadas en el uso de internet como medio de contacto con sus clientes. Esta oportunidad de ser aprovechada con ideas innovadora puede llegar a ser fuente de gran crecimiento económico en el mediano plazo.
- La personalización de prendas por internet, es una idea que le suena muy bien a la mayoría de los jóvenes colombianos. Estos ven en el producto, algo original que responde a sus necesidades y por lo tanto le dan un gran valor.
- Pese a que existen gran cantidad de empresas de personalización en línea en el mundo, en Colombia no hay ninguna; lo que significa una gran oportunidad de llegar a un mercado poco explorado.
- Existe un mercado importante de jóvenes en Colombia, quienes comienzan a demandar más productos por internet. A la vez cambian su mentalidad y gracias a la interactividad y los flujos de información que se producen, comienzan a demandar productos hechos a la medida.
- Internet es un medio eficiente de lograr una interacción directa con los clientes, tanto como para extraer información de ellos como para lograr acercarlos a los productos y servicios que consumen. Por este motivo, los medios publicitarios sobre internet están cobrando gran importancia, debido a su inmediatez, masividad y bajo costo.

- Las camisetas son un producto popular con una alta frecuencia de consumo, por lo tanto la personalización de camisetas tiene un importante mercado para explotar, según como se concluyó en la investigación de mercados desarrollada en el presenta plan de negocios.
- El comercio electrónico crece a pasos agigantados y tenderá ganar más terreno a los otros canales de distribución como las ventas directas, en tiendas o por catalogo.
- El proyecto ofrece una buena tasa de rentabilidad con unas inversiones moderadas, las proyecciones en ventas son modestas lo que indica bajo riesgo en lo que respecta a los flujos de ingresos proyectados. El proceso productivo así como la operación de la empresa son de baja complejidad, lo que asegura una actividad ininterrumpida. Teniendo en cuenta los aspectos financieros, de mercado y la amplia aceptación de la idea en el público según la investigación de mercados (cerca de un 75% de favorabilidad), el proyecto es viable financiera y operativamente.

### 3. ANEXOS

**Anexo 1.** ¿Qué hacen los usuarios de Internet? Fuente: Standfor University: “The Internet Study”.  
[http://www.stanford.edu/group/siqss/Press\\_Release/press\\_detail.html](http://www.stanford.edu/group/siqss/Press_Release/press_detail.html).



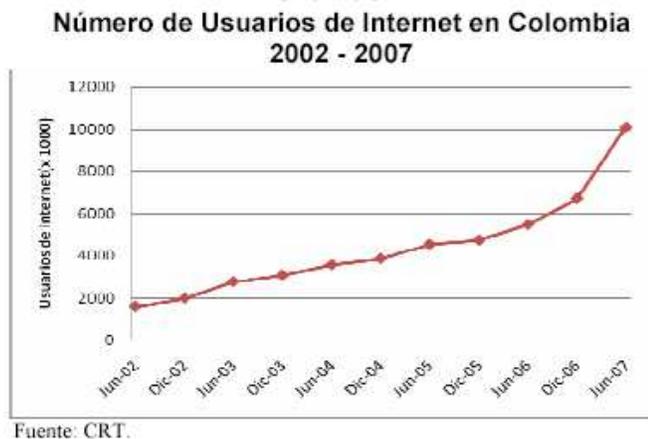
**Anexo 2.** Distribución de las compras por canal en Colombia años 2002 a 2005. Fuente: Encuesta Goldman Sachs, Harris Interactive y Nielsen/NetRatings. <http://www.deltaasesores.com/>.

Canal	2002	2003	2004	2005	Cambio
Tiendas	78%	74%	72%	68%	-10%
Catálogo	6%	6%	6%	5%	-1%
Sitios Web	16%	20%	22%	27%	11%

**Anexo 3.** Comercio electrónico negocios a consumidor (B2C), datos en millones de dólares. Fuente: FENALCO.

Año	América Latina	Colombia
1997	36	2.3
1998	167	7.7
1999	459	22.4
2000	1,059	56.2
2001	2,39	134.2
2002	4,649	269.8
2003	8,021	475.3

**Anexo 4.** Evolución del número de usuarios en Colombia. Fuente: Secretaría Distrital de Planeación.



**Anexo 5.** Artículo: En Colombia, Internet Le Continúa Ganando Espacio A Otras Actividades. Fuente: Periódico PORTAFOLIO abril de 2008, sección economía.

*En Colombia, Internet Le Continúa Ganando Espacio A Otras Actividades.*

Las principales actividades de los internautas nacionales son revisar su correo electrónico, conectarse a Messenger (chat) y leer noticias, según un estudio elaborado por la Asociación Colombiana de Investigación de Medios (Acim), en el que participaron 7.159 usuarios de la Red en el país.

Este reveló, así mismo, que por usar Internet los colombianos le están 'robando' tiempo a otras actividades como ver televisión, dormir, descansar, hacer deporte y leer.

El estudio, que fue patrocinado por Eltiempo.com, Caracol Radio, RCN Televisión, Media Contacts, i-Network, Indexcol, Initiative, Universal McCann, GLP, MSN, RCN Radio y Semana.com, también indica que el 70 por ciento de los navegantes colombianos se encuentra entre los 18 y 35 años; el 72 por ciento son empleados o estudiantes; el 61 por ciento son solteros y el 47 por ciento tiene formación universitaria.

Igualmente, señala que la mayor proporción de internautas del país, el 47 por ciento, ocupa el rol de hijos en el hogar. De otro lado, reveló que el 73 por ciento de los usuarios accede a Internet desde la casa, mientras que el 48 por ciento lo hace desde el trabajo.

**MÁS BANCA QUE COMPRAS** En materia de comercio electrónico, la encuesta señala que solo el 35 por ciento de los usuarios ha hecho compras en la Red, al adquirir, más que todo, equipos tecnológicos, computadores y celulares.

En cambio, el 52 por ciento señaló que sí ha usado los servicios bancarios por Internet con el fin de consultar el saldo, imprimir extractos, pagar servicios o transferir dinero.

En lo que tiene que ver con el comportamiento de los navegantes frente a la publicidad en línea, el estudio señala que el 38 por ciento prefiere los banners y el 24 por ciento los patrocinios.

**CORREO, LO PRIMERO** El estudio de Acim indica que la actividad más realizada por los internautas nacionales (89 por ciento) es revisar el correo electrónico, seguida por el uso del programa de mensajería instantánea Messenger (77 por ciento) y la lectura de noticias (72 por ciento).

Más atrás se ubican tareas como ingresar a buscadores (57 por ciento), chatear (56 por ciento), descargar música (51 por ciento) y 'bajar' software (48 por ciento).

En la parte baja de las preferencias están: buscar pareja (9 por ciento), visitar páginas para adultos (13 por ciento) y consultar el estado del tiempo (13 por ciento).

70 por ciento de los internautas colombianos se encuentran entre los 18 y 35 años de edad.

Por otra parte, el 73 por ciento de los usuarios colombianos se conecta desde sus hogares.

Los portales más visitados en el país Los 7.159 internautas consultados por Acim dieron su veredicto: catalogaron a Hotmail, Google y Eltiempo.com como los portales más visitados del país.

No obstante, al clasificar los sitios de acuerdo con su enfoque, el panorama es distinto. En el caso de los medios de comunicación, Eltiempo.com se ubicó primero, seguido por RCN Radio, RCN Televisión, Semana.com, Caracol Radio, Portafolio.com.co y Caracol Televisión.

Respecto a la información financiera, la encuesta ubica en el primer lugar al portal del Grupo Bancolombia. A continuación están Portafolio.com.co, Eltiempo.com, Davivienda y Banco de Bogotá.

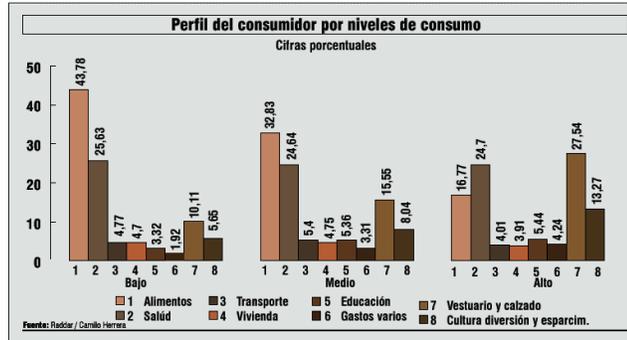
El listado de los buscadores lo encabezó Google. Luego están Yahoo, MSN y Terra. En lo referente a comercio electrónico, el primer lugar fue para Mercadolibre.com. Y en materia de comunidades virtuales, el liderazgo es de Facebook.

**Anexo 6.** ¿Qué compran en internet? Fuente: Nielsen Company, Global Online Survey, 2008.  
<http://www.deltaasesores.com/>

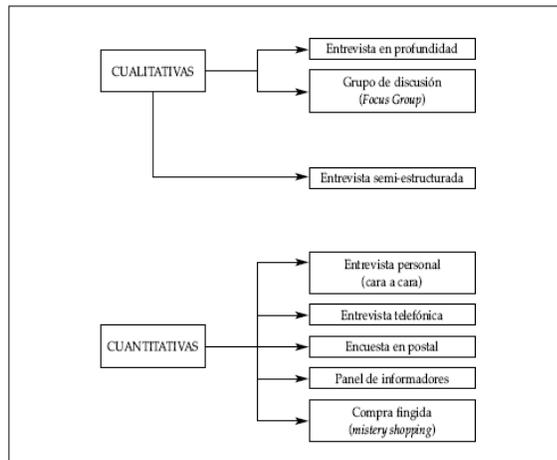
Mucho se comenta de la cantidad de navegantes en la Web pero poco se conocía sobre cuantos realmente han usado la Internet para hacer una compra. En la encuesta Global Online Survey elaborada por The Nielsen Company, se indagó entre 26,312 personas mayores de 15 años en todo el mundo qué habían comprado por Internet, arrojando los siguientes resultados.

- 41% Libros
- 36% Ropa, accesorios y zapatos**
- 24% DVD's, Videos y Juegos
- 24% Tiquetes aéreos / Reservaciones de vuelos
- 23% Electrónica de consumo
- 19% Música
- 19% Cosméticos y suplementos nutritivos
- 16% Equipo de computo
- 16% Tours y reservaciones de hotel
- 15% Boletas para eventos
- 14% Software
- 14% Mercado
- 9% Juguetes y Muñecas
- 8% Elementos deportivos
- 4% Automóviles y partes
- 3% Elementos Coleccionistas
- 20% Otros

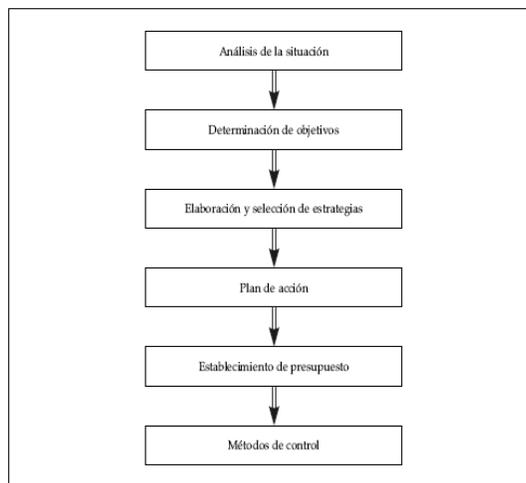
**Anexo 7.** Perfil del consumidor por niveles de consumo. Fuente: Estudio, comportamiento del consumidor. Raddar S.A. publicado en La República, especiales. Lunes 18 de diciembre de 2006.



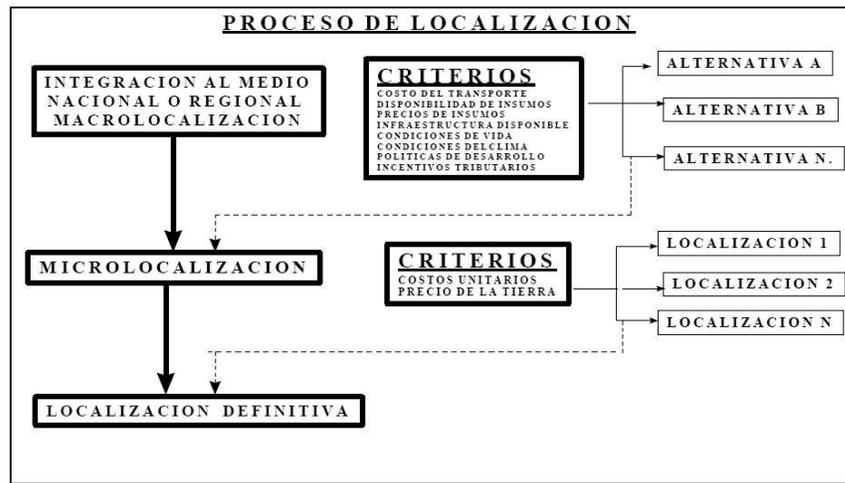
**Anexo 8.** Principales técnicas de adquisición de información. Fuente: Jany, José. Investigación Integral de Mercados. Pág. 49.



**Anexo 9.** Elementos del Plan de marketing. Fuente: “Fundamentos de marketing” (Kotler y Armstrong, 2006. Pág. XX).



**Anexo 10.** Esquema del proceso de localización. Fuente: Miranda, Juan. Gestión de proyectos: identificación-formulación, evaluación financiera, económica, social, ambiental. Pág. 132.



**Anexo 11.** Lista de chequeo para la ubicación final del proyecto. Fuente: Juan Miranda. Gestión de proyectos: identificación-formulación, evaluación financiera, económica, social, ambiental. Pág. 139.

**A. Servicios**

- a. energía eléctrica.
- b. agua.
- c. gas natural.
- d. otros combustibles (carbón, aceite, ACPM, gasolina, etc.).
- e. comunicaciones.

**B. Facilidades de Transporte**

- a. transporte aéreo.
- b. transporte marítimo y fluvial.
- c. transporte por carretera.
- d. transporte ferroviario.

**C. Condiciones de Clima**

- a. condiciones específicas del clima.
- b. fenómenos naturales.

**D. Consecuencias del proceso técnico**

- a. efectos del proceso sobre el medio ambiente.
- b. tratamiento de desperdicios.

**E. Características de la Población**

- a. población total.
- b. población económicamente activa.
- c. disponibilidad de mano de obra.
- d. nivel salarial de cada categoría.

**F. Infraestructura de Servicios Sociales**

- a. capacidad de alojamiento.
- b. servicios de educación y su capacidad.
- c. servicios de salud.
- d. centros de cultura y recreación.

- e. servicios de policía y justicia.
- f. servicios de bomberos.

## **G. Actividades Económicas en la Zona**

## **H. Indicadores Económicos**

## **I. Normas, reglamentos e incentivos**

**Anexo 12.** Universidad Sergio Arboleda. Consejos para el diseño Web. Fuente:  
[http://www.usergioarboleda.edu.co/grupointernet/consejos\\_web.htm](http://www.usergioarboleda.edu.co/grupointernet/consejos_web.htm).

- 
- **HAGALO TODO MÁS SIMPLE:** El poder de un buen diseño esta en su simplicidad. Defina la esencia.
- **HAGALO TODO MAS SIMPLE: PARTE 2!** Cuando su diseño final parece ser demasiado simple para la cantidad de tiempo que le dedicó, VOILA! Su trabajo ya esta listo.
- **SALGA DE SU MUNDO INTERIOR: COMUNIQUESE:** Aprenda a comunicarse y colaborar con todos los miembros de las profesiones Web claves: programación, marketing, comerciales.
- **MENOS GLAMOUR Y MÁS ORDEN:** No se vea seducido por la forma en detrimento del contenido. Un diseño Web comprometido con el contenido contribuye en mayor medida que uno que hace prevalecer las formas.
- **DISEÑE PARA CONEXIONES VIA MODEM:** La consideración estética mas importante a tener en cuenta es LA VELOCIDAD DE TRANSMISION. Si su trabajo tarda demasiado en bajar, deje todo de lado y vuelva al papel y al lápiz.
- **TEXTOS. ABURRIDOS:** Cuando le toque diagramar textos, PRIMERO LEALOS. Piense en como alguien, con menos interés que el suyo, podría echarles un vistazo. Otra cosa que es de gran ayuda es el ancho de los textos. A menudo se ven por ahí Web's con sus textos corriendo de punta a punta de la pagina. ¿Cómo se puede leer eso? Mejor trate de que sus textos se mantengan en un ancho de 400 píxeles, o, al menos, un tercio de su pantalla.
- **MAS COLOR Y GRAFICOS, MENOS IMAGENES Y EFECTOS:** El arte lineal, las formas vectoriales y el color plano se lleva de maravillas con la Web. Para ser más claros, si sus diseños usan mas Freehand que Photoshop, es seguro de que su pagina cargara mucho mas rápido.
- **GRAFICOS Y TEXTOS: NO:** Nunca, jamás, inserte texto en un grafico. El texto es texto. Los gráficos son gráficos. No los confunda.
- **ATRAIGA:** Con las fluctuaciones en las conexiones a la Web, su carácter de "lenta" y demás afectaciones, usted tiene 3 SEGUNDOS para convencer a un usuario de no usar el botón ATRAS del navegador. TRES SEGUNDOS. Entonces, ponga todos sus esfuerzos para que aquello que desea mostrar en una página Web aparezca inmediatamente, y de forma interesante.





**Anexo 16.** Distribución de la población colombiana según grupos de edad quinquenal y género. Fuente: DANE.

Edad en grupos quinquenales			
	Sexo		Total
	Hombre	Mujer	
0 a 4 años	2.106.179	2.002.682	4.108.861
5 a 9 años	2.197.689	2.098.224	4.295.913
10 a 14 años	2.214.464	2.124.582	4.339.046
15 a 19 años	1.975.856	1.957.898	3.933.754
20 a 24 años	1.783.320	1.858.519	3.641.839
25 a 29 años	1.590.993	1.689.774	3.280.767
30 a 34 años	1.401.139	1.516.151	2.917.290
35 a 39 años	1.392.512	1.526.649	2.919.161
40 a 44 años	1.304.948	1.427.556	2.732.504
45 a 49 años	1.088.238	1.203.070	2.291.308
50 a 54 años	876.301	959.039	1.835.340
55 a 59 años	692.733	757.925	1.450.658
60 a 64 años	524.576	580.157	1.104.733
65 a 69 años	428.876	492.178	921.054
70 a 74 años	321.765	380.753	702.518
75 a 79 años	228.608	275.830	504.438
80 años o más	207.920	281.280	489.200
<b>Total</b>	<b>20.336.117</b>	<b>21.132.267</b>	<b>41.468.384</b>

**Anexo 17.** Tabla. Principales variables (importaciones y exportaciones), de la cadena de textiles y confecciones (2002-2007). Fuente: DIAN-DANE, cálculos: DNP-DDE.

Nombre eslabón	Exportaciones (dólares FOB)						Importaciones (dólares CIF)					
	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Algodón	100.371	2.705	1.972.007	2.273.015	1.433.630	2.365.490	62.856.364	83.797.036	58.122.428	47.885.440	79.426.440	72.355.518
Artículos de algodón, excepto prendas de vestir	43.443.978	45.252.631	54.117.987	49.698.021	56.251.345	124.307.173	8.967.135	8.447.390	11.038.915	14.426.854	15.207.077	21.587.213
Confecciones de fibra artificial y/o sintética	85.685.293	78.018.089	134.012.104	135.339.288	164.219.834	214.589.820	15.130.563	14.597.630	18.117.952	19.919.530	26.389.361	40.747.884
Confecciones de lana	33.332.564	40.681.608	58.474.746	60.818.294	41.439.239	45.157.552	4.303.436	4.154.214	4.806.543	7.250.903	7.830.003	12.352.420
Fibras artificiales y sintéticas	36.838	25.981	114.333	3.492	7.155	7.742	994.256	473.364	458.405	412.894	651.567	848.104
Hilados de algodón	2.773.448	2.445.146	6.128.515	10.223.596	4.959.645	8.652.509	36.149.090	45.296.406	77.273.991	66.826.661	98.678.694	118.895.731
Hilados de fibras artificiales	16.797	41.393	7.120	21.185	31.365	36.632	1.442.020	1.304.992	1.412.479	1.230.869	1.806.992	2.341.918
Hilados de fibras sintéticas	18.127.046	19.138.618	27.559.208	36.511.292	46.842.586	39.201.370	101.779.289	111.817.576	139.625.251	151.148.400	164.017.709	195.180.020
Hilados de lana	119	500	38.870	169	14	n.d.	1.799.105	852.152	460.228	634.641	615.893	692.054
Lana	29	n.d.	18.530	11.262	80	n.d.	7.722.506	12.983.035	10.645.389	9.543.428	7.308.589	9.861.167
Otros tejidos de algodón	3.015.294	4.522.099	11.054.563	20.130.164	10.045.039	13.066.563	7.177.638	6.931.755	7.519.764	10.791.529	14.704.655	13.385.044
Ropa de algodón en tejido de punto	63.432.064	85.593.509	117.708.898	125.960.663	128.080.068	187.702.553	7.630.776	7.738.723	11.013.457	14.331.729	22.144.247	37.544.314
Ropa de algodón en tejidos planos	223.601.177	313.350.169	383.496.658	403.634.805	411.075.981	541.820.514	14.713.131	10.859.057	14.194.774	22.692.708	37.046.711	63.670.232
Ropa de cama, cocina y baño y otros de fibra artíf	2.013.771	1.431.842	2.248.641	3.566.002	4.083.585	6.538.541	7.796.098	7.503.229	10.815.688	14.747.532	17.216.028	23.730.964
Tapetes, tapices y otros de fibras artificiales	2.143.379	2.137.762	3.412.629	4.325.759	2.836.752	2.853.388	3.702.874	3.305.211	3.735.540	5.474.179	6.287.901	7.822.462
Tapices y artículos de cordelería de algodón	1.957.841	1.710.006	3.609.138	5.460.655	5.750.948	7.718.957	4.765.045	5.663.521	6.036.426	6.318.682	6.426.960	8.397.392
Tapices y tapetes de lana	75.108	75.588	97.293	161.972	70.759	92.393	538.035	441.582	704.656	292.823	519.191	362.897
Tejidos de lana	5.602.136	5.155.725	2.163.050	4.076.503	4.086.963	1.635.355	20.526.211	22.786.172	22.488.359	20.551.600	20.946.626	17.467.414
Tejidos de punto de fibra artificial y/o sintética	17.137.921	20.846.569	41.730.047	49.565.356	53.180.819	74.837.679	10.271.784	8.914.903	14.416.010	13.407.454	14.028.629	26.237.968
Tejidos planos de algodón y sus mezclas	23.295.321	28.527.340	43.987.122	40.129.219	54.414.060	88.637.105	132.778.354	131.697.414	156.522.528	162.653.623	193.825.000	203.112.229
Tejidos planos de fibra artificial y/o sintética	21.507.341	19.074.545	29.603.079	34.618.076	33.570.354	55.129.027	118.057.633	110.643.439	126.489.725	143.548.448	177.615.805	200.406.308
Total cadena Textiles y confecciones	547.297.836	668.031.825	921.554.537	986.528.787	1.022.380.220	1.414.350.361	569.101.343	600.208.802	695.898.509	734.089.929	912.694.077	1.076.999.250

**Anexo 18.** Principales variables (producción y empleo) de la cadena de textiles y confecciones (2002-2007).  
Fuente: DIAN-DANE, cálculos: DNP-DDE.

Nombre eslabón	Valor de producción en fábrica (miles de pesos)					Empleo (personas) <sup>1</sup>				
	2001	2002	2003	2004	2005	2001	2002	2003	2004	2005
Algodón	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d
Artículos de algodón, excepto prendas de vestir	231.622.690	236.613.409	259.185.685	342.835.142	274.426.029	10.823	10.941	10.808	11.164	10.338
Confecciones de fibra artificial y/o sintética	554.690.663	540.838.898	545.529.700	697.946.443	628.343.911	26.037	24.151	25.028	24.786	20.641
Confecciones de lana	154.803.656	187.987.454	237.185.858	258.914.997	254.205.641	13.145	14.314	15.077	16.255	15.559
Fibras artificiales y sintéticas	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d
Hilados de algodón	210.602.514	234.192.873	255.728.129	285.792.372	247.199.351	7.539	8.004	7.983	7.146	8.946
Hilados de fibras artificiales	54.376.645	54.067.287	61.628.687	68.279.425	60.467.707	1.304	1.290	1.387	1.395	1.404
Hilados de fibras sintéticas	286.310.190	296.910.285	375.150.729	423.121.189	408.053.929	4.183	4.118	4.021	3.678	3.182
Hilados de lana	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d
Lana	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d
Otros tejidos de algodón	75.744.134	72.317.575	98.417.447	133.429.876	297.021.204	7.940	8.490	8.745	8.796	12.072
Ropa de algodón en tejido de punto	447.522.456	480.083.543	473.358.511	530.331.193	585.043.929	14.019	15.307	18.890	18.793	16.432
Ropa de algodón en tejidos planos	992.178.431	1.074.563.703	1.472.051.095	1.694.279.173	1.822.878.263	36.443	37.164	39.635	41.296	38.618
Ropa de cama, cocina y baño y otros de fibra artif	8.711.241	14.632.440	39.269.453	47.758.272	54.223.924	2.196	1.810	2.567	2.756	2.962
Tapetes, tapices y otros de fibras artificiales	23.235.904	36.465.076	40.595.208	46.829.348	66.289.441	2.161	2.696	1.630	1.855	2.598
Tapices y artículos de cordelería de algodón	60.776.379	62.220.273	65.816.001	87.849.420	90.781.661	4.713	4.563	4.226	3.955	3.756
Tapices y tapetes de lana	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d
Tejidos de lana	57.264.764	60.346.990	83.870.554	81.057.405	72.933.559	1.178	1.033	1.068	928	684
Tejidos de punto de fibra artificial y/o sintética	300.277.085	255.918.661	282.355.804	430.943.136	407.712.514	10.539	9.777	10.050	9.822	9.226
Tejidos planos de algodón y sus mezclas	412.979.645	345.207.388	435.958.892	479.024.099	536.620.343	7.741	7.750	7.692	6.626	8.271
Tejidos planos de fibra artificial y/o sintética	578.606.683	557.544.844	628.439.223	714.751.226	610.258.716	14.195	13.520	12.979	11.946	10.197
Total cadena Textiles y confecciones	4.449.703.080	4.509.910.699	5.354.540.976	6.323.142.716	6.416.460.122	78.346	77.381	77.008	75.570	72.496

**Anexo 19.** Tabla. Distribución de la población colombiana por nivel de estudios Y años aprobados en ese nivel por grupos quinquenales de edad. Fuente: DANE, CENSO 2005.

Nivel de Estudios y Años Aprobados en ese nivel	0 a 4	5 a 9	10 a 14	15 a 19	20 a 24	25 a 29	30 a 34	35 a 39	40 a 44	45 a 49	50 a 54	55 a 59	60 a 64	65 a 69	70 a 74	75 a 79	
Prejardin	395,839	164,797	2,525	887	1,241	903	275	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Jardin	151,268	281,251	1,938	496	476	357	93	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Transición	-	723,155	13,885	1,997	1,274	941	422	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Básica primaria 1	-	971,356	98,527	24,068	22,988	28,602	35,389	46,409	53,728	58,365	62,726	63,001	58,51	53,844	43,245	31,026	
Básica primaria 2	-	795,542	207,188	56,204	64,044	82,115	102,045	126,195	135,914	146,852	155,967	146,783	120,064	102,838	75,469	49,147	
Básica primaria 3	-	570,537	410,112	96,105	103,094	128,865	155,078	166,124	172,805	166,749	155,153	140,118	115,363	99,932	74,259	54,153	
Básica primaria 4	-	221,624	701,207	118,091	106,195	114,659	121,173	123,591	114,1	99,37	84,346	72,015	63,272	49,896	39,989	28,302	
Básica primaria 5	-	29,449	885,02	338,226	351,373	409,322	455,312	489,393	473,079	406,33	344,916	283,423	214,777	176,741	128,174	96,168	
Básica secundaria 6	-	-	742,725	222,966	128,084	116,453	120,11	132,683	123,985	89,936	64,895	41,135	26,527	20,305	14,102	9,249	
Básica secundaria 7	-	-	570,991	291,876	135,962	124,798	126,151	143,646	135,514	96,367	70,573	47,309	25,317	19,283	13,894	7,667	
Básica secundaria 8	-	-	359,753	404,433	146,442	126,751	122,757	134,256	132,925	107,49	69,944	43,82	25,874	18,614	13,089	8,005	
Básica secundaria 9	-	-	130,73	547,894	198,555	144,962	127,997	142,465	148,277	119,119	80,454	51,182	31,332	20,904	14,019	10,159	
Media academica clasica 10	-	-	18,224	455,733	103,284	61,172	47,019	43,93	42,339	31,429	17,643	11,382	6,926	4,664	4,085	2,245	
Media academica clasica 11	-	-	-	528,193	805,928	664,762	505,827	442,845	356,399	245,644	145,614	84,012	50,396	35,646	22,761	16,24	
Media tecnica 10	-	-	3,103	90,6	20,365	10,416	7,307	6,093	5,797	3,972	2,648	2,326	1,231	884	464	317	
Media tecnica 11	-	-	-	217,308	323,905	232,674	158,205	138,405	106,508	77,365	44,985	27,811	19,816	11,145	7,831	5,374	
Normalista 10	-	-	138	3,131	1,263	855	802	471	658	450	496	559	434	419	253	87	
Normalista 11	-	-	-	3,821	3,469	3,117	2,438	2,336	1,837	1,984	1,62	2,023	1,314	815	594	233	
Normalista 12	-	-	-	1,876	1,493	1,09	564	512	466	440	478	332	330	276	221	90	
Normalista 13	-	-	-	2,208	6,584	5,156	3,418	3,117	3,244	3,081	3,523	3,437	3,192	2,35	2,054	1,579	
Técnica profesional 1	-	-	-	36,472	51,618	28,996	15,519	10,631	8,014	5,597	2,939	1,68	1,102	535	230	77	
Técnica profesional 2	-	-	-	33,173	13,134	126,095	89,731	78,75	63,208	51,908	29,681	21,756	13,07	8,049	4,202	2,349	
Tecnológica 1	-	-	-	17,501	22,844	12,426	6,782	4,914	3,193	1,798	995	713	371	322	46	72	
Tecnológica 2	-	-	-	11,279	25,723	16,773	10,607	8,77	5,958	4,743	3,1	2,197	1,051	618	63	79	
Tecnológica 3	-	-	-	7,508	63,618	77,191	63,849	60,577	54,044	37,81	21,273	13,85	7,219	4,431	1,901	1,196	
Profesional 1	-	-	-	96,227	72,095	29,033	14,703	11,756	10,241	6,95	4,679	2,846	1,666	902	487	239	
Profesional 2	-	-	-	60,093	91,137	34,79	21,255	15,153	12,777	10,88	7,382	4,653	2,769	1,321	775	485	
Profesional 3	-	-	-	25,714	104,479	40,336	20,169	15,695	13,178	10,609	7,527	3,913	2,052	1,747	1,141	302	
Profesional 4	-	-	-	6,581	90,428	48,218	22,516	16,556	13,709	11,346	8,891	5,154	3,968	1,648	815	316	
Profesional 5	-	-	-	-	93,488	132,343	93,878	78,878	74,362	57,424	43,242	26,991	14,181	8,241	4,643	3,533	
Profesional 6	-	-	-	-	89,166	188,714	163,459	143,958	130,966	99,878	77,617	47,46	25,595	15,881	8,6	5,501	
Especialización 1	-	-	-	-	3,942	14,2	13,946	12,506	11,678	9,332	6,195	3,624	1,365	348	344	92	
Especialización 2	-	-	-	-	4,403	27,088	43,362	49,28	55,871	51,123	42,744	24,764	12,826	5,275	2,797	1,487	
Maestría 1	-	-	-	-	599	1,682	1,707	1,271	710	796	701	493	313	113	53	25	
Maestría 2	-	-	-	-	408	2,002	2,928	2,888	2,256	2,598	1,77	1,392	857	416	240	105	
Maestría 3	-	-	-	-	598	4,596	7,498	8,816	8,585	9,107	8,53	6,059	3,045	1,73	635	456	
Doctorado 1	-	-	-	-	325	487	278	184	248	375	168	133	61	9	16	24	
Doctorado 2	-	-	-	-	91	145	248	394	234	298	204	147	108	60	22	9	
Doctorado 3	-	-	-	-	144	205	486	187	168	221	148	164	256	57	45	19	
Doctorado 4	-	-	-	-	116	286	473	88	362	535	117	207	271	43	4	16	
Doctorado 5	-	-	-	-	-	325	299	399	357	443	233	265	292	73	60	101	
Doctorado 6	-	-	-	-	-	1,212	1,624	1,502	1,798	1,795	1,984	1,075	843	573	333	391	
Ninguno	1,076,882	462,231	107,422	113,036	117,899	129,486	136,636	161,841	177,543	192,777	194,955	196,02	191,765	205,71	182,699	148,212	
Año inválido	-	-	-	3,62	1,883	2,699	2,245	600	492	480	447	316	187	165	117	174	122
No Informa	-	69,07	68,818	66,166	67,93	68,116	68,732	80,247	61,494	61,182	58,588	58,37	48,723	37,708	34,291	8,273	
Total	1,623,989	4,292,634	4,324,189	3,882,562	3,560,631	3,243,313	2,893,560	2,908,194	2,718,977	2,284,784	1,830,163	1,444,782	1,098,610	914,303	699,117	493,522	

Anexo 20. Ejemplo del control cuantitativo de la planificación de medios sobre internet. Fuente: Publicidad en Internet.

CLIENTE: Ejemplo													
CAMPAÑA: A: "Imagen"													
FECHAS: 1/1/01 al 15/2/01													
		1ª SEMANA			2ª SEMANA			3ª SEMANA			TOTALES		
EXCLUSIVISTA	SOPORTES	Imp Lanzadas	CT	RATIO CT									
A	a1	6.171	59	0,96%	7.992	62	0,78%	5.335	60	1,12%	19.498	181	0,93%
	a2	5.660	45	0,77%	10.250	69	0,67%	6.176	62	1,00%	22.286	176	0,79%
B	b1	4.950	24	0,48%	4.601	49	1,06%	2.721	49	1,80%	12.272	122	0,99%
C	c1	12.906	64	0,50%	9.742	40	0,41%	9.843	42	0,43%	32.491	146	0,45%
D	d1	2.164	27	1,25%	3.624	25	0,69%	1.977	10	0,51%	7.765	62	0,80%
E	e1	404	13	3,22%	543	18	3,31%	463	11	2,38%	1.410	42	2,98%
F	f1	25.915	175	0,68%	15.057	66	0,44%	4.437	17	0,38%	45.409	258	0,57%
TOTAL:		68.370	407	0,70%	61.809	329	0,64%	30.952	251	0,81%	141.131	987	0,70%

Anexo 21. Tabla de variables de medición de los resultados de un plan de medios. Fuente: Publicidad en Internet.

	Impresiones	CPI	C. Campaña	CTR	Visitas	C/Visita	Ventas	C/Venta
Campaña 1	4.000.000	5 Pts	20.000.000 Pts	1,5%	60.000	333 Pts	1.200	16.667 Pts
Campaña 2	4.000.000	4 Pts	16.000.000 Pts	1,0%	40.000	400 Pts	2.000	8.000 Pts

	Impresiones	CPI	C. Campaña	CTR	Visitas	C/Visita	Ventas	C/Venta
Campaña 1	4.000.000	5,5 Pts	22.000.000 Pts	0,7%	28.000	786 Pts	1.400	15.714 Pts
Campaña 2	4.000.000	4 Pts	16.000.000 Pts	1,5%	60.000	267 Pts	600	26.667 Pts

Imagen

Coste

Visitas

Ventas

Anexo 22. Cotizaciones de los proveedores



Bogotá, Noviembre 12 de 2008

Señor:  
**CAMILO GIL**  
 Ciudad

C -1722 -08

Respetado Señor:

Atendiendo su amable solicitud presentamos a su consideración la oferta para el siguiente equipo:

**Ref: TRANS SUPPLY PLANCHAS PARA SUBLIMACIÓN Y ESTAMPACIÓN TEXTIL**

CANT.	DESCRIPCIÓN	VALOR EN USD	VALOR EN PESOS
1	PLANCHA TRANSFERS AM (Reymatex AM-4050) Prensa manual para transferir estampados y dibujos Área de plato de 40x50cm, control digital de temperatura y tiempo. 2250W	1.200,00	2.737.488,00
<b>SUBTOTAL</b>		1.200,00	2.737.488,00
<b>IVA</b>		192,00	437.998,08

Señor:  
**CAMILO GIL**  
Ciudad

**C -1443 -08**

Respetado Señor:

Atendiendo su amable solicitud presentamos a su consideración la oferta para el siguiente equipo:

**Ref: IMPRESIÓN TEXTIL**

CANT.	DESCRIPCIÓN	VALOR EN USD	VALOR EN PESOS
1	<b>KIOSK II</b> Tintas CMYK+3 Blancos, Imprime de 20 a 30 piezas x hora Resolución 360dpi x 2800dpi Tamaño 66Lx64Anx46,7Al, tamaño de imagen 528,3x300mm	13.500,00	28.990.035,00
<b>SUBTOTAL</b>		13.500,00	28.990.035,00
<b>IVA 16%</b>		2.160,00	4.638.405,60
<b>TOTAL</b>		15.660,00	33.628.440,60

**OBSERVACIONES:**

**\$ 2.147,41 TRM**

\* Tiempo de Garantía: 1 AÑO

\* El precio en dólares se calculará de acuerdo a la TRM del día.

Buenos Días Don Camilo:

A continuación le cuento un poco acerca de los consumibles de este equipo:

Tinta DTGTEX presentación de 4 onzas, valor US\$95 más IVA rinde 500 impresiones por color.

También adjunto propuesta comercial de la plancha y catálogo.

Muchas gracias por su atención y quedo atenta a sus comentarios.

*Cordialmente;*

**ALEXANDRA RAMÍREZ W.**

*Ejecutiva de Cuenta*

*Móvil: 317 6 36 84 88*

*Email: [divisiongrafica@signsupply.com.co](mailto:divisiongrafica@signsupply.com.co)*

*CRA. 29 No. 75-60 Barrio Sta. Sofia*

*PBX: 6 30 12 99*

**SIGN SUPPLY S.A.**

*Bogotá, Colombia*



Bogota, 19 de Octubre de 2008.

Srs.

Camilo Gil

Iván Matilla

De acuerdo a la reunión sostenida con nuestro equipo de trabajo presentamos la siguiente cotización de acuerdo a sus necesidades. Aquí incluimos todos y cada uno de los elementos requeridos para su pagina Web.

#### COTIZACIÓN

Diseño General: esquema y organización de la página para que ustedes lo aprueben hagan sugerencias o modificaciones.

Creación de la página y elaboración de la página luego de ser aprobado el diseño.

Inclusión de los contenidos ( este contenido debe ser proporcionado por el cliente).

Hasta 150 cuentas de correos ( si se requieren mas cuentas de correo se debe pagar un valor adicional por otro paquete de correos).

Capacitación en la creación y mantenimiento de los correos.

Mensualidad opcional en caso de requerir cambios con frecuencia o inclusión de datos regularmente.

Diseño Corporativo

Logotipo, slogan y parte creativa y de diseño de pagina web.

Valor \$ 1.299.000

Hosting adicional 200MB Base de datos.

Valor 85 .dólares \$ ( precio del día ) anuales

Programación Base de datos.

Interface de usuarios y contraseñas personalización de sesión de diseño y compra.

Basado en programas de interface ( Adobe Flash CS3, Adobe Dream Weaver CS3 )

Valor \$ 1.300.000

Software diseño de camisetas.

Internase de diseño de camisetas en opciones predeterminadas e inclusión de diseños por parte del usuario. Se garantizan las necesidades del cliente para realizar un software completo pero sencillo de usar.

Basado en programas de interface ( Adobe Flash CS3, Adobe Dream Weaver CS3 )

Valor \$ 1.200.000

Sistema de pago por Internet.

Asociados con la Empresa PagosOnline de Colombia.

Soporte de instalación de software en la pagina.

Valor \$ 350.000 Anuales

Programación de cuentas de usuario, interface de software e inicio de sesiones individuales.

Basado en programas de interface ( Adobe Flash CS3, Adobe Dream Weaver CS3 )

Valor \$ 500.000

Dominio colombiano (adición [www.ejemplo.com.co](http://www.ejemplo.com.co)) opcional

Valor \$ 160.000

Total \$ 5.204.520

Exento de Dominio Colombiano

Cordialmente

---

1.020.725.740

**Sebastián Trujillo**

**Coordinador Multimedia Cat Publi**

**CAT el Arte de Hacer Publicidad**

## BIBLIOGRAFÍA

1. Sitio Web de Alexa, página especializada en indicadores de internet. Consulta de 100 Sites in Colombia. Disponible en: [www.alexa.com/](http://www.alexa.com/)
2. Cámara de Comercio de Bogotá, sitio Web. Servicios en línea, consultas, clasificación por actividad económica. Disponible en: <http://camara.ccb.org.co/portal/default.aspx>.
3. Castells, M.: “La ciudad de la Nueva Economía según Manuel Castells”. Pagina Web de la factoría, 2008, <http://www.lafactoriaweb.com/articulos/castells12.htm>
4. Comisión de Regulación de Telecomunicaciones (CRT): “Informe de Internet 2007”.
5. Comisión de Regulación de Telecomunicaciones (CRT): “Informe Sectorial de Telecomunicaciones 2007”.
6. Constitución Nacional de Colombia.
7. Cuevas, C: “Contabilidad de costos: enfoque gerencial y de de gestión”, segunda edición, Pearson Education de Colombia, 2001.
8. D, Rivera. “Conocimiento de las fibras textiles”, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.
9. DANE, estadísticas comerciales y de servicios. Disponible en: [www.dane.gov.co/](http://www.dane.gov.co/)
10. Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), sitio Web. Nomenclaturas y clasificaciones. Disponible en: <http://www.dane.gov.co/>.
11. Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), sitio Web. Estadísticas de Comercio y Servicios. Disponible en <http://www.dane.gov.co/>.
12. Departamento Nacional de Planeación, sitio Web. Análisis de cadenas productivas. Disponible en: <http://www.dnp.gov.co/>
13. Diccionario Informático, 2008. Disponible en: <http://www.alegsa.com.ar/Dic/conectividad.php>
14. Estado de Colombia: “Agenda de Conectividad, documento CONPES 3072 de 2000”. Disponible en: <http://www.agenda.gov.co/>.
15. FedeSoft: “Importancia de la industria del software a nivel mundial”, marzo 16 de 2006. Disponible en: <http://www.colombiadigital.net/informacion/docs/fedeMar16.pdf>.
16. Goldman Sachs, Harris Interactive y Nielsen/NetRatings: “Distribución de las compras por canal en Colombia años 2002 a 2005”. Disponible en: <http://www.deltaasesores.com/>.

17. Jany, José. "Investigación Integral de Mercados". Mc Graw Hill, 2005, 3ra edición.
18. Jhonson, G; Scholes, K y Whittington, R. "Dirección Estratégica". Séptima edición, Prentice Hall, Madrid, 2006.
19. Kotler, P y Armstrong, G.: "Fundamentos de marketing". Sexta edición, Pearson Education, México, 2003.
20. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, sitio Web. Estadísticas e Informes. Disponible en <http://www.mincomercio.gov.co/>.
21. Ministerio de Defensa Nacional, sitio Web. Disponible en: [www.mindefensa.gov.co/](http://www.mindefensa.gov.co/)
22. Miniwatts Marketing Group: "WORLD INTERNET USAGE AND POPULATION STATISTICS", 31 diciembre de 2007. Disponible en: <http://www.internetworldstats.com/stats.htm>.
23. Miranda, Juan: "Gestión de proyectos: identificación-formulación, evaluación financiera, económica, social, ambiental", Quinta edición, Mc Graw Hill. 2006.
24. Mugge, R; Hendrik N; Schifferstein, J y Schoormans, J.: "Personalizing Product Appearance: The Effect on Product Attachment". 2004, Ed. Aren Kurtgözü, Turkey.
25. Muñoz, Fernando: "Compras por Internet, llegó la hora", Revista ENTER, agosto 14 de 2007. Disponible en [www.enter.com.co](http://www.enter.com.co).
26. Nielsen Company, Global Online Survey: "Qué compran por Internet", febrero de 2008. Disponible en: Estadísticas Delta: <http://www.deltaasesores.com/>.
27. Periódico Portafolio: "En Colombia, Internet Le Continúa Ganando Espacio A Otras Actividades", abril de 2008, sección economía. Disponible en [www.portafolio.com.co](http://www.portafolio.com.co).
28. Porter, M. "Competitive Strategy: Techniques for analysing industries and competitors". 1980, Free Press.
29. Productos de Colombia. Com, sitio Web. Disponible en [www.productosdecolombia.com](http://www.productosdecolombia.com)
30. Proveedor de servicios electrónicos (PSE) en Colombia, sitio Web. Disponible en: <https://www.pse.com.co/>
31. Raddar S.A.: "Estudio, comportamiento del consumidor colombiano", publicado en La República, lunes 18 de diciembre de 2006. Disponible en: [http://www.la-republica.com.co/especiales/especiales/pdf\\_esp/resumen2006/estudio\\_res\\_2006.pdf](http://www.la-republica.com.co/especiales/especiales/pdf_esp/resumen2006/estudio_res_2006.pdf).
32. Revista DINERO: "El consumidor tiene el poder", marzo de 2008, No. 297. Pág. 102.

33. Revista DINERO: "Telecomunicaciones: lo que viene", marzo de 2008, No. 297. Pág. 74.
34. Robbins, S y Coulter, M.: "Administración", Octava edición, Pearson Prentice Hall, 2005.
35. Santos, G.: "¿Y del comercio electrónico qué?". editorial de El Tiempo, 5 mar 2007.
36. Secretaría Distrital de planeación: "Acceso y uso del servicio de Internet". Octubre de 2007. Disponible en:  
[http://www.sdp.gov.co/www/resources/No\\_%2020\\_accesoyusointernet.pdf](http://www.sdp.gov.co/www/resources/No_%2020_accesoyusointernet.pdf).
37. Stanford University: "The Internet study", 25 de febrero de 2007. Disponibles en: [http://www.stanford.edu/group/siqss/Press\\_Release/press\\_detail.html](http://www.stanford.edu/group/siqss/Press_Release/press_detail.html).
38. Universidad Sergio Arboleda: "Consejos Web", página Web del Grupo Internet, marzo de 2008. Disponible en:  
[http://www.usergioarboleda.edu.co/grupointernet/consejos\\_web.htm](http://www.usergioarboleda.edu.co/grupointernet/consejos_web.htm).
39. Universidad Tecnológica Metropolitana de Chile (UTEM). Página del programa de tecnología educativa y diseño comunicacional (Ditec), 2008. Disponible en:  
<http://www.udem.cl/ditec/contenidos5.html>
40. University of Southern California, Center for the digital future, Internet Project: "Digital Future Report 2008 Highlights", 17 de enero de 2008. Disponible en:  
<http://www.digitalcenter.org/pdf/2008-Digital-Future-Report-Final-Release.pdf>.