

Universidad del rosario



Bonnita

Trabajo de grado

Duver Almanza Velásquez

Bogotá, Colombia

2016

Universidad del rosario



Bonnita

Trabajo de grado

Duver Almanza Velásquez

María Fernanda Ortiz

Administración de empresas

Bogotá, Colombia

2016

AGRADECIMIENTOS

Estoy profundamente agradecido con mis padres quienes fueron un apoyo incondicional frente al desarrollo de este documento y al mismo tiempo de nuestra empresa. Agradezco al Centro de Emprendimiento de la Universidad del Rosario por brindarme las herramientas necesarias y abrir mi mente hacia la creación de una empresa con un modelo de negocio sólido e innovador. Agradezco a cada una de las personas que hacen parte del recurso humano de Bonnita, quienes siempre han estado ahí para brindar su apoyo y quienes cumplen su labor con gusto y satisfacción.

Un agradecimiento muy especial a cada una de las personas que día a día entran a nuestra tienda y apoyan nuestra idea de negocio, sueños y metas por alcanzar, nuestro esfuerzo y objetivos siempre estará en brindarles mejores productos y contribuir a este país.

DEDICATORIA

Quiero dedicarle este logro a Dios quien pone cada cosa en el lugar y momento indicado, quien me guía para tomar las mejores decisiones, a mis padres que siempre confían en mí y hacen parte de mis sueños, al segmento de mercado de Bonnita por lograr que esta empresa sea una realidad y crezca mes a mes, por ser partícipes de las tendencias de moda, hacer parte de la innovación y competitividad de las empresas.

TABLA DE CONTENIDO

GLOSARIO.....	10
RESUMEN.....	11
ABSTRACT	13
1. PRESENTACIÓN	14
1.1 Definición de la empresa:.....	14
1.1.1 Presentación de la empresa	14
1.1.2 Antecedentes del proyecto	14
1.1.3 Descripción del equipo emprendedor.....	15
1.1.4 Origen de la idea de negocio.....	16
2. CONCEPTO DE NEGOCIO.....	18
2.1Propuesta de valor	18
2.2 Modelo de negocio	18
2.3 Orientación estratégica	20
2.3.1 Misión	20
2.3.2 Visión.....	21
2.3.3 imagen tangible.....	21
3. PRODUCTOS	22
4. ANÁLISIS DEL MERCADO	24
4.1 Descripción del entorno de negocios.....	24
4.1.1Entorno económico	24
4.1.2 Entorno social	25
4.1.3 Entorno demografía	25

4.1.4 Sostenibilidad gremial	26
4.1.5 Impacto ambiental.....	27
4.1.6 Ubicación	28
4.2 Descripción del mercado	29
4.2.1 Segmento objetivo y tamaño del mercado	29
4.2.2 Apertura primera tienda Bonnita localidad de Kennedy en Bogotá.....	31
4.2.3 Identificación de necesidades.....	34
4.3 Análisis de la competencia	35
4.3.1 Competencia directa	36
4.3.2 Competencia indirecta	38
4.4 Análisis DOFA	40
4.4.1 Fortalezas	40
4.4.2 Debilidades	42
4.4.3 Oportunidades	42
4.4.4 Amenazas	43
5. ESTRATEGIA DE MERCADEO	45
5.1.1 Producto	45
5.1.2 Precio	45
5.1.3 Distribución.....	48
5.1.4 Comunicación.....	48
5.2 Presupuesto de mercadeo.....	49
5.3 Estimativos de ventas	51
5.3.1 Pronóstico de ventas.....	51
6. ESTRATEGIA OPERATIVA	54
6.1 Descripción técnica de productos	54

6.2	Localización y tamaño de la empresa.....	55
6.3	Procesos.....	56
6.4	Distribución de las tiendas Bonnita:.....	58
6.5	Maquinaria y equipo.....	58
6.6	Plan de compras e inventarios.....	60
7.	ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA.....	61
7.1	Estructura organizacional.....	61
8.	PLAN ECONÓMICO.....	69
8.1	Plan de inversión.....	69
8.1.1	Presupuesto de inversión fija y capital de trabajo.....	70
8.2	Estructura de costos.....	70
8.2.1	Estructura de costos variables unitarios.....	71
8.2.2	Determinación del margen de contribución.....	72
8.3	Determinación del punto de equilibrio.....	74
9.	PLAN FINANCIERO.....	76
9.1.	Balance general proyectado.....	76
9.1.2.	Estado de resultados.....	78
9.1.3	Flujo de caja anual.....	79
9.2	análisis de la rentabilidad económica de la inversión.....	80
9.2.1	valor presente neto (VPN).....	80
9.2.3	tasa interna de retorno (TIR).....	81
9.2.4	periodo de recuperación de la inversión (PRI).....	81
9.3	repartición de utilidades.....	81
10.	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	83

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Localidades de Bogotá por número de manzanas y habitantes de estrato dos y tres	30
Tabla 2. Competidores directos para Bonnita.	36
Tabla 3.competidores indirectos para Bonnita.	39
Tabla 4.Analisis DOFA tiendas Bonnita.	44
Tabla 5. Distribución de precios por productos tienda Bonnita.	47
Tabla 6. Presupuesto de mercadeo año 2016.....	50
Tabla 7. Descripción general por familia de productos.....	54
Tabla 8 .Maquinaria y equipo tiendas Bonnita.....	58
Tabla 9. Maquinaria y equipo área de merchandising tiendas Bonnita.....	59
Tabla 10. Maquinaria y equipo área de seguridad tiendas Bonnita.....	59
Tabla 11. Composición costos fijos.....	70
Tabla 12. Estructura costos variables.	72
Tabla 13. Marguen de contribución por producto.	73
Tabla 14 Punto de equilibrio primera tienda.	74
Tabla 15. Balance general.	76
Tabla 16 Estado de resultados a tres años.	78
Tabla 17. Flujo de caja a tres años.	79
Tabla 18 Distribución de utilidades año 2015.....	82

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 logo Empresa Bonnita: este es el logo actual de la empresa creada el 2015	21
Figura 2 Cadena sostenibilidad gremial cámara de la ANDI	27
Figura 3 Confección textil en territorio nacional Colombia.....	28
Figura 4 Confección textil en territorio nacional	28
Figura 5 Población de Kennedy por género: esta es la población de acuerdo al censo del 2005 en Kennedy.....	32
Figura 6 Número de clientes potenciales tienda Kennedy	52
Figura 7 Organigrama empresa Bonnita.....	
Figura 8 Proceso de selección fuerza de ventas.	
Figura 9 Razón corriente a tres años	77
Figura 10 Nivel de endeudamiento a tres años.....	78

GLOSARIO

Arquitectura del establecimiento comercial: partes internas y externas de la estructura arquitectónica que complementan el modelo de negocio dando una percepción única y característica a un espacio.

Diodo emisor de luz: hace referencia a la luz Led, es un tipo de iluminación que a diferencia de otras genera menos consumo y en espacios apropiados apoya a la creación de puntos focales.

Manzanas: es un espacio delimitado por las calles que limitan el mismo.

Marketing sensitivo: este se encarga de lograr recordación ya sea de un producto o de una marca por medio de los sentidos que cada uno de los seres humanos tenemos, ya sea el tacto, vista, olfato, oído y gusto.

Merchandising: es el conjunto de técnicas coordinadas entre fabricante y distribuidor, aplicadas en el punto de venta para motivar el acto de compra de la forma más rentable para ambos, satisfaciendo las necesidades del consumidor.

Mobiliario: elementos que hacen parte de la arquitectura interior del establecimiento comercial y que tienen ciertas características que apoyan al marketing sensitivo y visual.

Puntos focales: son aquellos puntos en los cuales existe una mayor cantidad de destello luminoso, lo que permite que el ojo del ser humano sea más atraído hacia estos elementos iluminados.

RESUMEN

Bonnita es una empresa que nace en el año 2015 en el mes de marzo, su actividad económica se clasifica bajo el código CIU 4751, comercio al por menor de productos textiles en establecimientos especializados, actualmente cuenta con un establecimiento de comercio ubicado en el barrio Kennedy de la ciudad de Bogotá, la inversión realizada para esta empresa se realizó en su totalidad con recursos propios, los resultados obtenidos hasta el momento han llenado la expectativas de los inversionistas y en el mes de agosto del presente año se abrirá una nueva tienda que mejorara las utilidades de la empresa.

Las tiendas Bonnita enfocan todo su modelo de negocio a crear una experiencia de compra para su segmento objetivo que son las mujeres entre los 18 y 40 años de edad, de estrato 2 – 3 medio - bajo, por medio de estrategias de merchandising propias, que generan una actitud diferente y más impulsiva dentro de la tienda, utilizando elementos sensoriales y psicológicos que el consumidor no percibe pero influye en su decisión y manera de comprar, haciendo de esta más rentable para las tiendas Bonnita.

El segmento objetivo es grande en la ciudad de Bogotá, los competidores más representativos del mercado emplean modelos de negocio diferentes y no existe un líder en este segmento ya que muchas de estas empresas diversifican con respecto al género al que enfocan sus esfuerzos, Bonnita se dirige únicamente a la mujer, la rotación de sus productos es rápida debido al manejo de inventarios justo a tiempo, lo que permite ser competitivos frente al precio y innovación en los productos.

El punto de equilibrio de la empresa se logró en el mes 10 (diciembre), dejando una utilidad el primer año de \$72.420.312, la inversión se recuperó en el año 2, el plan empresarial basa su crecimiento en una empresa escalable y replicable fácilmente, siguiendo estos parámetros la apertura de nuevas tiendas Bonnita que se realizaran de acuerdo al plan de crecimiento y expansión que se estipula en un principio para la ciudad de Bogotá, pero que espera poder entrar a nuevos mercados y segmentos a la vez.

Palabras claves: CIU, Modelo de negocio, Segmento objetivo, Diversificación, Justo a tiempo, Punto de equilibrio.

ABSTRACT

Bonnita is a company born in 2015 in March, economic activity is classified under ISIC 4751 code, retail sale of textiles in specialized stores, currently it has a commercial establishment located in the Kennedy neighborhood of Bogota, the investment made for this company was done entirely with its own resources, the results obtained so far have filled the expectations of investors and in the month of August this year a new store that improved opens the profits of the company.

The Bonnita stores focus all their business model to create a shopping experience for your target segment is women between 18 and 40 years of age, stratum 2 to 3 medium - low, through strategies own merchandising, which generate a different and more impulsive attitude within the store, using sensory and psychological elements that the consumer does not perceive but influences their decision and way to buy, making it more profitable for Bonnita stores.

The target segment is large in the city of Bogota, the most representative market competitors employ different business models and there is no leader in this segment as many of these companies diversify regarding gender that focus their efforts, Bonnita heads only women, product turnover is rapid due to inventory management just in time, allowing be competitive with price and product innovation.

The balance point of the company was achieved in the 10th month (December), leaving a profit the first year of \$ 72,420,312, investment recovered in year 2, the business plan bases its business growth in a scalable and easily replicable following these parameters the new store openings Bonnita to be undertaken according to plan growth and atonement initially stipulated for the city of Bogotá, but he hopes to enter new markets and segments at a time.

Key words: CIU, Business ModelTarget segment, Diversification, Just in time, Breakeven.

1. PRESENTACIÓN

1.1 Definición de la empresa:

1.1.1 Presentación de la empresa

Bonrita es una empresa que se constituyó el 28 de marzo del 2015, se enfoca a la creación de experiencias en la compra de prendas de vestir para mujeres entre los 18 y 40 años de edad, cuenta con un establecimiento de comercio físico de 120 metros cuadrados ubicados en el sector de Kennedy central en la ciudad de Bogotá, el promedio de ventas mensuales es de \$57.724.840 con un 47% de margen de utilidad bruta promedio.

Bonrita es una empresa que quiere sobresalir en el sector comercial textil se clasifica bajo el código CIIU 4751, como objetivo principal, esta su crecimiento empresarial, aporte a la sociedad y economía de Colombia, aumentar la competitividad en el sector y lograr entrar a nuevos mercados y segmentos de negocio.

1.1.2 Antecedentes del proyecto

Bonrita tiene una historia de 23 años, en la cual los tres socios actuales hacen parte fundamental de ella, todo inicia en 1992 con una idea basada en la ropa de mujer, con poco capital y experiencia, en un establecimiento de comercio que contaba con 10 metros cuadrados y que no estaba muy bien ubicado, aun así desde allí comienza un sueño y una visión clara, crear una empresa que logre tener presencia representativa en el mercado.

Durante un año se trabajó en este establecimiento, luego de mucho esfuerzo se logró ampliarse a un establecimiento de comercio que contaba con 25 metros cuadrados, se trató de

innovar un poco y diversificar en productos, lo cual no logro un mayor éxito y fue un experiencia que lleno de fortaleza y enseñanza a los socios que después tomaron la decisión de crear una tienda especializada en vestidos de fiesta para mujer.

Este nuevo enfoque de negocio les genero buenos resultados y se mantuvo 5 años en el mismo segmento de mercado, los cuales fueron claves para aprender y ganar experiencia de materiales, productos, administración y delegación, a finales de esta etapa existieron dificultades ya que los productos no tenían igual rotación que al principio, esto debido al cambio en el comportamiento del consumidor.

Por esta razón se decidió dar una transformación drástica en cuanto a los productos que se comercializaban y se dejó atrás los vestidos de fiesta para mujeres dándole paso al tejido de punto, se contactaron proveedores nacionales e internacionales que brindaron soporte a la actividad comercial, esta decisión logro ampliar el establecimiento de comercio a 65 metros cuadrados y la apertura de una nueva tienda.

La estructura de estos establecimientos de comercio se basaba en un modelo rudimentario, en el cual las prendas se exhibían pero no estaban a disposición del cliente sino hasta que un vendedor prestaba la atención y apoyaba la compra del producto.

1.1.3 Descripción del equipo emprendedor

El quipo emprendedor de Bonnita está compuesto por tres personas, Paco Almanza Garzón, Nelly Velásquez Orjuela y Duver Almanza Velásquez, cada uno de ellos cumplen funciones y han tenido experiencias que han sido de suma importancia para la empresa, actualmente ejercen diferentes cargos, a continuación se presentara antecedentes, experiencias laborales y participación en este emprendimiento:

Paco Almanza Garzón administrador de empresas de la universidad EAFIT de Medellín, trabajo durante 11 años en la Compañía Nacional de chocolates, actualmente Grupo Nutresa, como coordinador de mercadeo, realizo diversos estudios en el área de ventas y mercadeo en la

ciudad de Medellín, esta experiencia le dio base y visión para independizarse e iniciar su propio negocio en compañía de su esposa, Nelly Velásquez, desde un comienzo se enfocó a productos especializados para mujeres, creo cuatro empresas de las cuales actualmente todas están en funcionamiento.

Es uno de los socios capitalistas de este emprendimiento, aportando un 45% de la inversión que se realizó para la creación de este emprendimiento, además del capital, su experiencia y conocimiento del mercado es de suma importancia, ya que los proveedores nacionales e internacionales brindados por este socio hicieron que la cadena de valor fuera mucho más corta, actualmente desempeña la función de gerente general de Bonnita.

Nelly Velásquez Orjuela, empresaria con 25 años de experiencia en el sector comercial textil, trabajo en empresas como Coopdesarrollo, colchones el dorado y Bancolombia, especializada en el área de escaparatismo y visual merchandising, ha creado diferentes modelos de negocio a lo largo de su trayectoria como empresaria, modelos de los cuales fueron base para la creación de este emprendimiento.

1.1.4 Origen de la idea de negocio

Bonnita nace de la necesidad de cautivar un segmento del mercado que estaba desatendido en gran parte, debido a que en los barrios de Bogotá se acostumbra a que los establecimiento de comercio no tengan un atractivo potencial y muchos de estos son rústicos, utilizando muy pocas técnicas que conlleven a las ventas por impulso de sus clientes.

Bonnita se crea a partir de la innovación, de dar un cambio drástico en un sector de la ciudad donde la gran mayoría de sus establecimientos comerciales no implementan técnicas que logren robar las miradas de sus transeúntes, compuesto por dos factores importantes, precio y calidad.

La visión en cuanto al segmento que se decidió atender y al tipo de productos que se comercializan se tomó en base a la experiencia que se ha tenido por más de 23 años en el sector

donde se encuentra ubicada la tienda, por otro lado Bonnita es una empresa viable de acuerdo a un estudio de mercados que más adelante se mostrara.

Los socios pensaron en que las mujeres por su naturaleza suelen ser más impulsivas y por lo tanto se enfocaron en crear una experiencia de compra para ellas, se tuvo la posibilidad de observar por un año completo, las decisiones de compra, los motivos y los incentivos que impulsan a las mujeres para adquirir un producto y tomando esto decidimos crear un modelo que una todas estas cualidades en una tienda de ropa para mujer.

2. CONCEPTO DE NEGOCIO

Este punto es de suma importancia ya que es parte del corazón de la empresa, Bonnita como tienda de mujer adopta un concepto de negocio enfocado a brindar experiencias de compra para mujeres entre los 18 y 40 años de edad, al mismo tiempo es innovador ya que en el sector donde se ubica, Kennedy Central, establecimientos con las mismas condiciones y propuestas de nuestra empresa no se encuentran.

2.1 Propuesta de valor

Gracias al conocimiento del sector, al estudio de nuestros consumidores potenciales y el segmento de mercado, Bonnita encuentra una oportunidad grande en el mercado, con el principal objetivo de innovar y atrapar a sus clientes en un entorno que estimule sus sentidos, cautive y experimenten espacios creados para la compra de prendas de vestir femeninas.

Desde un principio este emprendimiento no busco copiarse de algún modelo existente, pero si adoptar técnicas que permitan entrar más fácilmente en la mente de los clientes, siendo mucho más llamativo y logrando ventas por impulso, de manera que se creó un modelo de negocio único que busca crecer, tener más representación en el mercado y mejorar cada día.

2.2 Modelo de negocio

Las tiendas de ropa para mujer, Bonnita, tienen un modelo de negocio enfocado en su totalidad al merchandising, más específicamente a los establecimientos de libre servicio, lo que busca como tienda es llevar a sus clientes una presentación y disposición adecuada que facilite sus compras y genere un ambiente que transforme su entorno, dejándose llevar por los elementos que se encuentran en la tienda.

“El merchandising es el conjunto de técnicas coordinadas entre fabricante y distribuidor, aplicadas en el punto de venta para motivar el acto de compra de la forma más rentable para ambos, satisfaciendo las necesidades del consumidor” (Borja, pág. 16).

Todo el modelo de las tiendas de Bonnita es una estrategia para generar ventas, desde la fachada del establecimiento, pasando por la entrada hasta que el cliente llega al punto de pago, su sistema psicológico estará siendo influenciado por una serie de factores y elementos que encontrara a través de su recorrido por la tienda y que inconscientemente ejerce una fuerza para que se sienta atraído por los productos que ofrece Bonnita.

Algunas de las estrategias utilizadas para cautivar al consumidor final en las tiendas Bonnita se basan en aromas, por medio del olfato de quienes visitan las tiendas Bonnitageneran en él una mayor recordación de marca, cambia su estado de ánimo y pierde la noción del tiempo, de manera que su recorrido a través de la tienda sea más placentero y rentable para Bonnita.

Otra estrategia utilizada se basa en la música, ya que esta afecta al comportamiento del consumidor aunque estos no sean conscientes de cómo influye en sus sentimientos y sus actitudes, la música posee una connotación muy importante en el ánimo y las sensaciones de las personas, de manera que si el ritmo de la música es lento la permanencia de los clientes en la tienda será mayor, generando un mínimo de clientes en la tienda, condicionando positivamente a los que acceden, por el simple hecho de ver a otros consumidores comprando.

Para crear el modelo de negocio nos basamos en el libro Merchandising Teoría, práctica y estrategia de Ricardo Palomares Borja, debido a que su contenido nos fue demasiado útil para la creación de nuestro modelo de negocio. Las tiendas Bonnita se enfocan en cambiar la estructura normal del local comercial, cada uno de los espacios y productos ubicados a lo largo de la tienda tienen una razón de ser, a si mismo el conjunto de factores que juegan con el espacio, como lo son:

- arquitectura del establecimiento comercial
- gestión estratégica del punto de venta
- gestión del surtido

2.3 Orientación estratégica

Para Bonnita el principal recurso son las personas ya que estas son las que logran que todos los esfuerzos y objetivos sean realidad, Bonnita no solo trabaja en beneficio de sus metas económicas, sino que es de suma importancia las personas que hacen parte del equipo, por esta razón se enfoca en promover los siguientes valores:

- Sinceridad: la manera de actuar de cada persona debe ser acorde al objetivo y dar apoyo a las operaciones de manera honesta.
- Optimismo: una mentalidad positiva y realista dentro de las circunstancias que se puedan presentar.
- Aportes positivos: generar de manera eficiente y en el momento preciso, anotaciones o sugerencias que faciliten el trabajo y generen aportes a la empresa.
- Sentido social: la capacidad de comprender la responsabilidad que tiene con los trabajadores y con el país.
- Actitud: la manera como se realiza el trabajo y la forma como se acogen las sugerencias y se transmiten las ideas sean de aporte para todos.

2.3.1 Misión

Brinda una experiencia de compra a las mujeres, acompañado de los estilos de moda más actuales que crean nuevas tendencias, nuestra disposición y amabilidad en el servicio brinda la mejor solución a nuestros clientes, de manera que estos se sientan confiados, orientados y seguros a la hora de realizar sus compras.

2.3.2 Visión

Ser una empresa sólida y competitiva a nivel nacional e internacional, caracterizada por su flexibilidad e importancia en la moda femenina, generando tendencias, modelos actuales en sus productos y entornos comerciales.

2.3.3 imagen tangible

Bonrita al ser una marca de ropa para mujer, debe por medio de símbolos, diseño, nombre, términos o combinación de estos elementos, cumplir con el objetivo identificar los bienes o servicios que ofrecen al mercado.



Figura 1 logo Empresa Bonrita: este es el logo actual de la empresa creada el 2015

Fuente Elaboración Propia

Este es el logo actual de la empresa, si nos fijamos en la parte exterior del logo y el fondo del mismo vemos siluetas de color rosado en forma de corazones, el borde del logo está compuesto por formas circulares, en los dos laterales tienen forma de corazón y ovalado en la parte inferior y superior, los colores que sobresalen en este diseño son el rosado, fucsia que son de características femeninas.

3. PRODUCTOS

Bonita al ser una empresa que basa su modelo de negocio en crear experiencias de compra de ropa para las mujeres, busca a la vez que los productos que ofrece se caracterizan por cinco aspectos diferentes:

- **Variedad:** al ser una tienda de ropa para mujer, Bonita no solo se enfoca en prendas de vestir si no que busca que todos los productos y accesorios que ofrece pueden complementar la vestimenta de acuerdo a la ocasión que el cliente lo desee, en la actualidad existen 735 referencias creadas y 165 productos y accesorios para satisfacer las necesidades del cliente.
- **Calidad:** los productos que ofrecen las tiendas Bonita tienen una calidad alta y pasan por cuatro filtros antes de ser llevados a los puntos de venta, de manera que los productos con imperfectos no lleguen al punto comercial, por otro lado los materiales que se manejan van acorde a una buena calidad y necesidades de horma que necesita cada prenda de vestir con el fin de adaptarse a las preferencias del mercado.
- **Actualidad:** un objetivo de Bonita, es el de siempre estar a la vanguardia de la moda, por esta razón los productos y artículos que ofrece a sus clientas van acorde a las tendencias de moda, Bonita también busca factores diferenciativo y enfoca sus esfuerzos a la variedad, modernismo e innovación un ejemplo claro es la rotación de sus productos, la cual es cada 28 días máximo, los cuales lleva consigo nuevos estilos que llaman la atención de los transeúntes por el sector donde está ubicado.
- **Precio:** todos nuestros esfuerzos va enfocado o a estratos 2 – 3 por ahora en la ciudad de Bogotá, somos conscientes de la importancia que tienen nuestros productos en cuanto a la competitividad empresarial que hay en los sectores donde buscamos satisfacer las necesidades de vestir a las mujeres, por esta razón tenemos una gran variedad de

productos que van desde los 5.000 pesos hasta los 150.000 pesos de manera que son asequibles y van acorde a nuestra estrategia de mercado.

Estos cinco aspectos son resultado de un análisis de mercado que se realizó antes de crear la empresa Bonnita, en donde se identificaron problemas, necesidades, insatisfacción, frustración, aspectos psicológicos, deseos, inconformidad, motivaciones e incentivos frente al diseño y servicio del producto en diferentes lugares y futura competencia en el mercado.

4. ANÁLISIS DEL MERCADO

Bonita es una empresa que nace en un barrio de Bogotá enfocándose a la comercialización de ropa y accesorios para mujer, siendo este un segmento de mercado en el cual se destaca por su concepto de negocio, busca en él un potencial con sus productos generando ingresos que hacen que esta empresa pueda tener un crecimiento mayor para obtener un mejor posicionamiento dentro del mercado, aportar a la sociedad, generar empleo y realizar contribuciones al sector de manera que este sea más competitivo.

4.1 Descripción del entorno de negocios

Bonita, se encuentra en un sector que está en crecimiento, abierto la economía de otros países, con avances tecnológicos importantes, pocas barreras de entrada con respecto al ámbito legal y procesos enfocados a mejorar el impacto sobre el medio ambiente y el ciclo de vida de los productos.

4.1.1Entorno económico

Como factores económicos podemos ver de manera alentadora el crecimiento interno del sector textil- confección en Colombia, este en el año 2014 represento el 2.13% del PIB Nacional y el 9,82% de la industria manufacturera, por otro lado el subsector, Fabricación de tejidos y prendas de vestir presentaron un crecimiento del 6,5% (Financieros), adicional a esto debemos tener en cuenta un mayor crecimiento este año, debido a la devaluación del peso y el incremento que tiene el dólar lo que en el caso de Bonita obliga a dejar a un lado proveedores internacionales para centrarse más en los nacionales.

De acuerdo con el DANE, este sector representa un 6.94% de la actividad industrial colombiana y un 0.77% de la actividad económica en su conjunto. Por el lado de las ventas, las cifras de 2014 son alentadoras frente al panorama de la producción. El cierre de 2014 terminó con una expansión de 11.24% anual, después de haber registrado una tasa de expansión de 8.63% en 2013. De acuerdo con los registros de comercio exterior del DANE, al cierre de 2014 las exportaciones de textiles se contrajeron en un 6.7% anual comparadas con el año 2013 (company, 2015).

4.1.2 Entorno social

Históricamente el sector textil en Colombia ha desempeñado un papel importante en la sociedad del país, gracias a su efecto sobre el empleo, dinámica empresarial e industrialización. Con el paso de los años este ha venido creciendo y tomando importancia no solo nacionalmente si no internacionalmente, un ejemplo claro es Colombiatex y Colombiamoda que se realizan en la ciudad de Medellín e incentiva fuertemente la creatividad de los diseñadores, las materias primas, la calidad de la confección y la creación de nuevos conceptos de negocios, de esta manera poco a poco Colombia toma nombre a escala mundial en el sector textil (indexmoda).

Dentro del entorno de este sector no podemos dejar a un lado a la sociedad colombiana ya que es de gran importancia, debido a que se interesa por las acciones responsables de las empresas del sector y presiona para que haya mejores prácticas sociales y ambientales, de esta manera la búsqueda de procesos efectivos y satisfacción a las personas por parte de las empresas es un compromiso a la mejora y calidad del sector textil.

4.1.3 Entorno demografía

Bonnita se enfoca a las mujeres que están entre los 18 y 40 años de edad, por esta razón es importante tener en cuenta el entorno demográfico en el que nos queremos enfocar ya que así

tendremos una visión amplia de nuestro mercado objetivo conociendo que beneficios y dificultades podemos encontrar.

Colombia en el 2016 según las proyecciones del DANE tiene una población de 48.747.708 personas, la población mayoritaria es la femenina con 24.678.673 y el 49.18% restante es la masculina (DANE.GOV), Colombia presenta una densidad de población moderada siendo esta de 42 habitantes por Km² (Datosmacro).

Bogotá siendo la capital de Colombia y una de las ciudades más grandes del país, cuenta con 7.980.001 habitantes en el 2016, siendo el 52.2% mujeres (4.118.377) y el 47.8% hombres (3.861.624), la mayoría de los hombres se encuentran entre los 20-34 y las mujeres cuentan con la misma distribución (DANE.GOV)

4.1.4 Sostenibilidad gremial

La gestión gremial ha sido fundamental para identificar objetivos y desafíos comunes, compartir buenas prácticas y construir de manera conjunta conocimiento y valor compartido frente a los asuntos de sostenibilidad del sector. La Cámara de la Cadena Algodón, Fibras, Textil y Confecciones - ANDI y la Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, Cuero y sus Manufacturas (ACICAM) son un ejemplo de este aporte.

La Cámara de la Cadena Algodón, Fibras, Textil y Confecciones de la ANDI se constituyeron en el 2001 con el propósito de representar los intereses de las empresas que componen esta cadena. Hoy cuenta con 35 afiliados distribuidos equitativamente entre los eslabones. La Cámara les ofrece el respaldo institucional de la ANDI a nivel nacional, y se apoya en los servicios de sus áreas transversales (2012). Desde su creación, el gremio ha trabajado por la promoción de la competitividad, el encadenamiento productivo y la innovación para impulsar el crecimiento y diferenciación del sector en el mundo.

Además, ofrece servicios de beneficio económico para el empresario y trabaja sobre las oportunidades y retos existentes en la cadena productiva frente a un mundo globalizado. Los

imperativos estratégicos de la Cámara se enmarcan en el trabajo colaborativo de todos los actores públicos y privados a lo largo de la cadena (2012):



Figura 2 Cadena sostenibilidad gremial cámara de la ANDI

4.1.5 Impacto ambiental

La gestión de impactos ambientales en el sector de la moda, debe tomarse en cuenta como todo un ciclo de vida del producto desde su inicio, con el diseño hasta la producción y el consumo, de esta manera concientizar no solo a las industrias y proveedores si no a su vez a los consumidores finales, la importancia y el impacto que cada producto, material, proceso de fabricación y utilización se encuentra en armonía con el medio ambiente.

Gran parte de estos impactos ambientales se encuentran regulados y deben cumplirse pero muchas veces por evitar gastos y costos adicionales a los productos se evitan, en muchas ocasiones no se cumplen, pero es un reto en el que la industria nacional debe involucrarse y mejorar.

4.1.6 Ubicación

Como aspecto importante con respecto a los proveedores nacionales, podemos ver que en casi todo el territorio nacional se desarrolla la confección textil, sin embargo existen ciertas regiones que tienen más influencia sobre esta, como Bogotá, Medellín y Cali, lo que nos genera una buena expectativa de negocio ya que este inicialmente se ubicara en la ciudad de Bogotá en donde existen un 48,61% del total de las empresas confeccionistas del país (SOCIEDADES). Por otro lado Bogotá es considerada el centro del país por lo su localización geográfica, vías de acceso y distancia con otras ciudades de Colombia, lo que resulta conveniente para Bonnita.

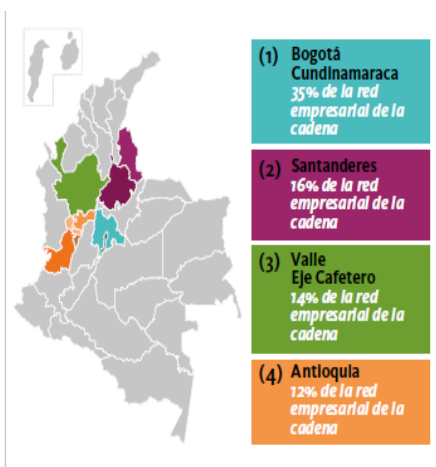


Figura 3 Confección textil en territorio nacional Colombia

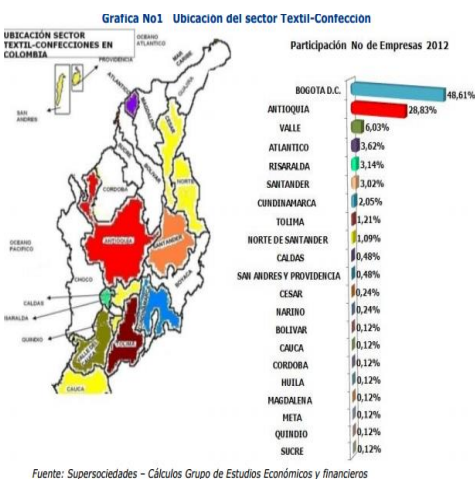


Figura 4 Confección textil en territorio nacional

4.2 Descripción del mercado

Bonita crea una experiencia para las mujeres a la hora de comprar ropa, por esta razón su segmento está enfocado hacia un grupo de personas que buscan satisfacer sus gustos, tendencias de moda, comodidad, seguridad y confort a la hora de vestir, por esta razón Bonita dirige sus actividades hacia el consumidor final, ya que es un mercado masivo y por ende un potencial para lograr sus objetivos.

Bonita se enfoca únicamente a las mujeres de Bogotá, ya que ve un gran potencial tanto en el producto como en sus posibles compradores, siendo estos de género femenino que se encuentran entre los 18 - 40 años de edad, es decir, nos dirigimos a un segmento de mujeres jóvenes y en un estrato económico 2 (bajo) y 3 (medio-bajo).

4.2.1 Segmento objetivo y tamaño del mercado

En Bogotá existe aproximadamente un total de 3.815.069 mujeres en el 2010, según las proyecciones del DANE se estima un crecimiento anual del 1.48% (50.740) mujeres, es decir que para el año 2016 existen aproximadamente 4.118.377 mujeres siendo el 52.2% del total, cabe resaltar que hay mayor número de mujeres que hombres. Bogotá es la ciudad de Colombia en donde existe mayor número habitantes con género femenino, estas se encuentran entre los 20 y 34 años de edad en su mayoría (DANE). Por otro lado el promedio en años de escolaridad para la población de 15 años y más del total nacional fue de 8,3% para las mujeres, los indicadores de mercado laboral en el 2011 muestran que la tasa laboral de participación, en las mujeres tiene un total de 52.8% concentrándose más en edades de 18 a 25 años con un 58.9% y de 26 a 59 años con un 69.9%.

En el total nacional, el promedio de horas trabajadas por los hombres es de nueve horas, mientras que en las mujeres es de 8.2 horas. En cuanto a los ingresos, la serie mostró que en los 5 años observados los ingresos para hombres y mujeres han tenido un aumento progresivo, las

mujeres tienen ingresos de 4300 pesos por hora en promedio para el 2011 siendo del 100 pesos menos que la de los hombres (DANE)

Basándonos en el estudio que realizó la Secretaría Distrital De Planeación de Bogotá (planeacion, 2011) se determinaron las localidades que son propicias para la ubicación de las tiendas Bonnita de acuerdo al número de manzanas Y población que por estratificación se encuentran en estas, a continuación se muestran en orden las localidades que tienen las características más prometedoras para Bonnita:

Tabla 1.

Localidades de Bogotá por número de manzanas y habitantes de estrato dos y tres

LOCALIDAD	ESTRATO MANZANAS			ESTRATO POBLACION		
	2	3	TOTAL	2	3	TOTAL
Kennedy	2.368	1.905	4.273	539.222	444.872	984.094
Engativa	998	2.506	3.504	213.995	582.996	796.991
Suba	2.149	1.079	3.228	403.049	380.699	783.748
Bosa	2.556	74	2.630	509.372	16.770	526.142
San Cristóbal	2.069	289	2.358	315.539	59.897	375.436
Rafael Uribe Uribe	1.214	833	2.047	189.871	146.584	336.455
Ciudad Bolívar	1.147	87	1.234	236.356	24.572	260.928
Puente Aranda	7	1.450	1.457	617	249.039	249.656
Fontibon	267	725	992	70.094	169.962	240.056
Usme	1.099	-	1.099	196.298	23	196.321
Total	13.874	8.948	22.822	2.674.413	2.075.414	4.749.827

Esta tabla muestra el número de localidades por manzana y se organiza de acuerdo al estrato social únicamente de los estratos dos y tres, las localidades que más sobresalen en el ejercicio son las de Kennedy, Engativá y suba.

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo a este análisis determinamos que de las veinte localidades que hay en la ciudad de Bogotá, existen diez que son potenciales para realizar la actividad de la empresa Bonnita, esto debido a la densidad de población y estratificación que presentan cada una de estas, en la tabla se puede observar algunas localidades que están con negrilla, estas hacen referencia a la desigualdad significativa entre los estratos 2 y 3, sin embargo Bonnita va dirigida a estos mercados en conjunto ya que como vemos son un potencial en cuanto al número de habitantes que representan del total en Bogotá.

4.2.2 Apertura primera tienda Bonnita localidad de Kennedy en Bogotá

Bonnita entro al segmento de mercado el 28 de marzo del 2015 con su primer local comercial ubicado en Kennedy, en la calle 37 sur numero 78 b -23, ya que en este sector encontró un gran potencial para dar la apertura a su primer tienda, según el DANE encontramos que el barrio de Kennedy representa el 4,5% del área total de la ciudad, es la octava localidad en extensión total territorial con 3.861 hectáreas, y la segunda en extensión de área urbana; posee 316 km (0,18%) de suelo de expansión. (deporte, 2008)

Por otro lado las características del uso del suelo nos muestran la posición y la ubicación en donde estamos y todo el entorno que nos rodea, De acuerdo con el Plan de Ordenamiento Territorial de Bogotá, el uso del suelo urbano de Kennedy se divide en seis áreas de actividad: residencial (55,9%), área urbana integral (20,5%), suelo protegido (9,4%), dotacional (6,6%), comercio y servicios (4,5%), industrial (3,1%). (POT, 2013; deporte, 2008)

El área de actividad que predomina es la residencial, con actividad económica en la vivienda, que corresponde a áreas en las que se permiten algunos usos comerciales y de servicios localizados sobre ejes viales del sector o manzanas comerciales o centros cívicos, y sin que ocupen más del 30% de área del sector normativo y donde las viviendas pueden albergar, dentro de la estructura arquitectónica, usos de comercio y servicios clasificados como actividad económica limitada (comercio y servicios profesionales de escala vecinal) o usos industriales de bajo impacto.

La ubicación de nuestro primer local comercial se encuentra en el sector de Kennedy central, esta zona es destaca y se puede ver en el plano anterior que su distribución y uso del suelo es casi netamente comercial, aparte de esto vemos que esta zona está rodeada en su mayoría por viviendas u el uso del espacio es residencial, de manera que nos da una buena perspectiva debido a la afluencia y relación entre vivienda y comercio, viendo en esta un gran potencial para el segmento al cual nos dirigimos.

4.2.2.1 Población

Por número de habitantes, Kennedy es la localidad más poblada de la Ciudad; según el Censo de 2005 ocupa la primera posición, con 937.831 personas, un 13,83% del total de Bogotá. Por sexo, el 52,9% constituida por mujeres y el 47,1% por hombres. Por rango de edad, el 61,7% de su población está entre los 15 y los 55 años. (DANE, DANE. Censo General 2005; Noviembre 3 de 2006. Cálculos de la Secretaría Distrital de Planeación – Dirección, 2006)

Por otro lado es importante ver el número de mujeres que están entre los 18 y 40 años de edad ya que estas son las características principales a cual los productos y la empresa Bonnita se enfoca, a continuación se muestra las tablas de edades de acuerdo al sexo, de manera general para determinar el número global de posibles clientes a los que nos dirigimos:

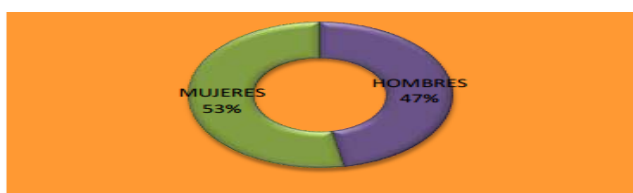


Tabla 8. Población Localidad de Kennedy según Censo 2005²⁷

Localidad	Hombres	Mujeres	Total	%	Posición
Bogotá	3.240.469	3.538.222	6.778.691	100	
Kennedy	451.990	485.841	937.831	13,83	1
Suba	428.066	483.859	911.925	13,45	2
Engativá	375.702	419.403	795.105	11,73	3
Ciudad Bolívar	274.785	287.840	562.625	8,30	4
Bosa	244.612	256.968	501.580	7,40	5
Usaquén	190.951	227.841	418.792	6,18	6
San Cristóbal	195.673	208.712	404.385	5,97	7
Rafael Uribe	181.760	193.865	375.625	5,54	8
Fontibón	140.425	157.311	297.736	4,39	9
Usme	144.116	150.607	294.723	4,35	10
Puente Aranda	124.090	132.887	256.977	3,79	11
Barrios Unidos	107.209	117.329	224.538	3,31	12
Tunjuelito	90.018	94.475	184.493	2,72	13
Teusaquillo	62.490	74.689	137.179	2,02	14
Chapinero	55.275	66.814	122.089	1,80	15
Antonio Nariño	55.240	60.534	115.774	1,71	16
Santa Fe	50.878	51.710	102.588	1,51	17
Los Mártires	46.960	48.785	95.745	1,41	18
La Candelaria	12.183	11.432	23.615	0,35	19
Población Rural. Incluye Sumapaz	8.046	7.320	15.366	0,23	20

Figura 5 Población de Kennedy por género: esta es la población de acuerdo al censo del 2005 en Kennedy.

De acuerdo a esto vemos que nuestro potencial de mercado está en las mujeres que tienen entre los 18 y 40 años de edad, siendo este de 143.198,25 personas, dentro del sector de la localidad de Kennedy, también se decidió sectorizar de acuerdo a nuestra ubicación específica, Kennedy central, para determinar el número de habitantes de la zona, siendo este de 146.132 habitantes. (DANE, DANE. Censo General 2005; Noviembre 3 de 2006. Cálculos de la

Secretaría Distrital de Planeación – Dirección, 2006), de acuerdo a esto el 15 % de la población de la localidad total de Kennedy se localiza cerca a nuestro establecimiento comercial, para tener más idea del segmento objetivo en unidades al que nos dirigimos vemos que del total potencial se encontraría aproximadamente 21.479,73 mujeres entre los 18 y 40 años en este sector.

4.2.2.2 Aspectos económicos del sector

En Kennedy se localizan 15.196 de las empresas de Bogotá, equivalente al 7%. La estructura empresarial de la localidad se concentra en el sector servicios (76%), industria (19%) y construcción (3%).

En la localidad hay una alta presencia de microempresarios. Del total de empresas (15.196), 14.089 son microempresas que representaron el 92,7% de la localidad y el 8% de Bogotá.

Los sectores económicos en los que se encuentra el mayor número de empresas de la localidad Kennedy son: comercio (44%), industria (18%), servicios inmobiliarios, empresariales y de alquiler (8,1%), transporte, almacenamiento y comunicaciones (8%), y hoteles y restaurantes (7%). El 75% de las empresas de la localidad Kennedy son personas naturales, y el 25% de personas jurídicas.

Sólo el 5% realizan operaciones de comercio exterior y el 1% registró actividades de exportación. Los productos exportados de la localidad son: productos industriales (98%), especialmente alimentos, metálicas básicas, textiles y metalmecánica; y las exportaciones agrícolas representan el 2% restante. (deporte, 2008) (DANE, DANE. Censo General 2005; Noviembre 3 de 2006. Cálculos de la Secretaría Distrital de Planeación – Dirección, 2006)

4.2.2.3 Estratificación socioeconómica

En Kennedy predomina la clase socioeconómica media-baja: El 60% de los predios son de estrato 3 y ocupa la mayor parte del área urbana local, el 37% pertenece a predios de estrato 2,

mientras en el estrato 4 se encuentra solamente el 1,1% y el 1,6% restante corresponde a predios no residenciales. No hay estratos 5 y 6. (DANE, DANE. Censo General 2005; Noviembre 3 de 2006. Cálculos de la Secretaría Distrital de Planeación – Dirección, 2006)

De acuerdo a esto vemos que nuestro potencial y expectativas de los productos que ofrecemos van acorde a los segmentos existentes dentro del sector, tanto en su estratificación como en sus actividades económicas.

4.2.3 Identificación de necesidades

Dentro de este segmento de cliente se identificaron problemas, necesidades, insatisfacción, frustración, aspectos psicológicos, deseos, inconformidad, motivaciones e incentivos frente al diseño y servicio del producto en diferentes lugares y futura competencia en el mercado.

De acuerdo a esto se lograron establecer las siguientes características de las mujeres entre los 18 y 34 años de edad a la hora de comprar ropa:

- **Diseño:** esto resulta ser un problema, disgusto y una necesidad a resolver, muchas mujeres encuentran que los diseños que venden en los diferentes almacenes de ropa son muy parecidos y con dificultad cambian, “encuentro lo mismo en todo lado”, generando insatisfacción, frustración e impotencia frente a lo que el mercado ofrece.
- **Tallas:** en numerosas ocasiones se identificó que las mujeres sienten insatisfacción y frustración al no encontrar la talla adecuada de un producto que les llamó la atención, lo que produce que la compra no se realice y genere desinterés en otros productos. El no tener variedad de tallas genera un mal servicio al cliente. “nunca encuentro la talla que necesito”.
- **Colores:** las mujeres buscan variedad de colores en los productos, ya que muchas veces quieren combinar estos con otras prendas de vestir, en muchos almacenes, los colores de las prendas son limitados y no existe variedad en estos, por lo que no satisfacen las necesidades de algunos clientes que encuentran el producto adecuado, pero no del color que buscan. “me gusta, pero no me sale con nada”.

- **Formas de pago:** en algunos almacenes de ropa femenina, las formas de pago se limitan a dos formas de pago, tarjetas de crédito y efectivo, lo que genera que en muchas ocasiones al no contar con el dinero suficiente o tarjeta de crédito, un producto que le llama la atención a un cliente no lo pueda adquirir y sienta frustración por no poder comprar algo que le agrada bastante. Esto perjudica tanto al cliente como a la organización ya que se está perdiendo una venta de un artículo y estas no brindan ninguna solución que le permita retener la compra.
- **Modelos exclusivos:** las mujeres necesitan sentirse a gusto con lo que utilizan, la mayoría de ellas no les gusta ver que otra use la misma ropa o los mismos productos que otra usa ya que genera incomodidad y en ocasiones cuando se trabaja en oficina y ocurre esto, el producto se deja de utilizar. El problema radica en que “a todo el mundo le veo lo mismo” esto no incentiva a la compra de un producto, ya que está muy “quemado” en el mercado.
- **Prueba del producto:** las mujeres al comprar ropa, en la mayoría de las ocasiones les gusta ver como se verían con esta puesta, también cuando existe una duda entre la elección de dos productos similares es una forma de escoger más acertadamente la decisión de compra, podemos decir entonces que esto es un factor motivacional.

4.3 Análisis de la competencia

Bonita es una empresa que innova tanto en sus productos como en su modelo de negocio, logrando de esta manera cautivar al segmento objetivo y dándole una experiencia de compra al cliente potencial, aun a si el número de productos sustitutos y empresas que se dirigen al mismo segmento de mercado con un modelo de negocio determinado son varias, de manera que estas tiendas son consideradas competencia directa, por otro lado debemos tener en cuenta otros factores como lo es la informalidad de los sectores que identificamos como potenciales, empresas especializadas en calzado, accesorios, bisutería, bolsos, chaquetas y jeans son identificadas como competencia indirecta.

4.3.1 Competencia directa

Para Bonnita la competencia directa son empresas que tienen determinado modelo de negocio enfocado al mismo segmento de mercado, mujeres entre los 18 y 40 años de edad que buscan prendas de vestir para todo tipo de ocasión y de acuerdo al portafolio de productos que se identificó en el punto 3, dentro del mercado objetivo, estas empresas pueden ser también mixtas es decir que van dirigidas a los dos géneros, femenino y masculino, el tamaño de las tiendas que son tomadas en cuentas para este análisis de competencia directa son aquellas que tienen de 80 metros cuadrados a 240 metros es decir tiendas con un modelo de negocio mediano.

De acuerdo a esto, se ordenaron los principales competidores directos para Bonnita por su participación en el mercado, nacionalidad y número de tiendas en Bogotá:

Tabla 2.

Competidores directos para Bonnita.

Competidores directos para Bonnita					
Empresas	Nacionalidad	Segmento		Tamaño	
		Femenino	Mixto	ventas millones (COP)	Tiendas
PERMODA	Colombia			313.535	45
Eliot S.A.S	Colombia			500.000	28
KENZO	Colombia			61.026	21
CRYSTAL S.A.S	Colombia			644.110	20
FUERA DE SERIE	Colombia			no hay datos	35
ABRIL	Colombia			no hay datos	18
PLICA	Colombia			no hay datos	9
RAGGED	Colombia			53.913	9

Esta tabla describe el nombre de los competidores directos, la nacionalidad de las empresas, el género al cual se enfocan y el número de tiendas que tienen en Colombia.

Fuente: elaboración propia

Este análisis de competencia se realizó bajo la observación en las diferentes localidades identificadas como potenciales, determinando un grupo de empresas que tienen gran presencia en los sectores donde las tiendas Bonnita ven gran oportunidad de entrar al mercado.

De acuerdo al análisis realizado sobre los competidores directos para Bonnita se encontró como primer competidor la empresa Permoda, esta empresa lleva 30 años en el mercado y tiene a su nombre marcas como Armi, Pronto, B*kul y Koaj, sus ventas a nivel nacional son de 313.535 millones de pesos, en Bogotá cuentan con 45 tiendas y vemos presencia de esta empresa en el sector donde actualmente nos encontramos, Kennedy, con sus tres marcas, aun a si identificamos que la marca Koaj es la más competitiva en cuanto al segmento de mercado que dirigen sus productos y al modelo de negocio utilizado en sus tiendas (Benchmark).

La segunda empresa identificada es Kenzo Jeans, una empresa que dirige su mercado hacia jóvenes con estilos de ropa moderan y actual, enfocándose a los estilos de jeans, en Bogotá cuenta con 21 tiendas, sus plataformas de negocio son medianas – grandes, sus ventas anuales son de 61.026 millones de pesos, para Bonnita es competencia directa, debido a su presencia en los sectores identificados como potenciales, actualmente es otra de las empresas que se ubican en el mismo sector donde Bonnita comienza su historia (Benchmark).

La tercera empresa identificada es Crystal S.A.S y tiene como marcas destacadas, Gef, Punto Blanco y BabyFresh, la primera de estas Gef con una presencia en Bogotá de 20 tiendas, es identificada como un competidor directo ya que maneja líneas de productos similares a los de Bonnita, sus ventas anuales son de 644.110 millones de pesos, aun que estas ventas sean las más altas debemos tener en cuenta que esta información no es únicamente de la marca GEF si no del grupo Crystal S.A.S, por esta razón se clasifica como la cuarta empresa en el análisis de competencia, esta empresa también se encuentra en el sector de Kennedy (Benchmark).

Fuera de serie es una empresa que solo se dirige al segmento femenino, con ropa y accesorios, aun que sus precios no son muy competitivos tienen una participación en el mercado alta, con 35 tiendas en Bogotá, no tenemos información sobre sus ventas anuales, esta empresa también tiene presencia en el sector de Kennedy en donde se encuentra la tienda Bonnita (serie).

Abril es una empresa que se dirige a un segmento juvenil con ropa casual, aun que no manejan el mismo portafolio de productos, es visible que su presencia en el mercado es influyente y tiene gran reconocimiento de marca, en Bogotá cuenta con 18 tiendas que están principalmente en los sectores donde identificamos como potenciales para Bonnita, esta empresa

también se encuentra en el sector de Kennedy con dos tiendas en el mismo sector en el cual está la tienda Bonnita (Abril).

La séptima empresa identificada como competidor directo es Plica una empresa que lleva 38 años en el mercado, esta se dirige a un mercado netamente femenino con una línea de productos similares, aun que se dirigen a un segmento de mercado igual al de Bonnita, plica maneja precios que no son tan competitivos con respecto a los demás competidores, su presencia en el mercado es de 9 tiendas en Bogotá (Plica).

Por último encontramos la empresa antioqueña RAGGED, es la última empresa debido a que está empezando a coger fuerza en los sectores de Bogotá, por otro lado el segmento de mercado al cual apunta esta empresa va mas sobre los estratos 3- 4, aun a si la presencia de esta en algunas localidades de Bogotá es notable, también el portafolio de productos que maneja es similar al de Bonnita, sus productos van dirigidos a mujeres únicamente (Ragged).

Adicional son estos competidores directos, debemos tener en cuenta un número de empresas pequeñas que en los diferentes sectores hacen presencia y que compiten con Bonnita en cuanto a su familia de productos, precios y segmento de mercado.

4.3.2 Competencia indirecta

Estas son las empresas que operan en el mismo mercado, teniendo el mismo perfil potencial de clientes, pero que se especializan en algunos artículos y generan sustitutos a las familias de productos que Bonnita ofrece, como es el caso de tiendas especializadas en calzado, jeans, accesorios, pantalones, vestidos de fiesta y bisutería.

Para identificar los competidores indirectos se realizó la siguiente tabla en donde se encuentra el nombre de la empresa y sus productos especializados:

Tabla 3.

Competidores indirectos para Bonnita.

Competidores indirectos para Bonnita	
Empresas	productos especiales
Calzado La Rebaja	calzado
Calzado Bucaramanga	calzado
Gasolina extra	calzado
xaxaritas	accesorios
Accessorize	accesorios
Estreno	ropa
ONLY	ropa
Pantaleta	ropa
Machely	ropa
Picolo	calzado
Rafel	vestidos
Mellos	accesorios
Solo Moda	jeans
<i>Xigma</i>	<i>jeans</i>

Los competidores indirectos para Bonnita son aquellos que son tiendas especializadas en algunos productos que ofrece la empresa Bonnita y por lo tanto son productos sustitutos, la tabla está dividida por el nombre de la empresa y por los productos que comercializan.

Fuente: elaboración propia.

Las empresas mostradas anteriormente son las que tienen mayor presencia en el mercado al cual nos dirigimos, aun a si existen muchas más que de acuerdo a la localidad donde se ubiquen las próximas tiendas Bonnita se irán evaluando para determinar que su participación en el mercado.

Adicional a estas empresas debemos tener en cuenta que en la mayoría de los sectores donde es potencial mercado para las tiendas Bonnita, existen gran cantidad de vendedores ambulante,

los cuales entraría a participar como competencia indirecta, ya que muchos de esos ofrecen productos para el mismo segmento al cual nos dirigimos.

De acuerdo al anterior análisis de competencia podemos destacar que algunas de estas empresas tienen gran presencia en nuestro territorio nacional, a su vez la mayoría de estas se enfocan en un mercado mixto dirigido a hombres y mujeres, por otro lado mayoría centran un plus y estrategias de mercado hacia el diseño, distribución y marca de los productos, también en la diferenciación de precios, ya que es un factor clave en las empresas de acuerdo a el enfoque, ubicación y el segmento de cliente.

La mayoría de las empresas tiene en común los canales de distribución siendo estos directos e indirectos cortos, ya que en algunas empresas son fabricantes directos y a su vez tienen canales de distribución indirectos cortos es decir, fabricante, detallista y consumidor.

4.4 Análisis DOFA

Por medio de este análisis, veremos cómo la empresa Bonnita se ve frente a su entorno analizando desde la parte interna de la empresa y mirando el entorno que la rodea, de manera que internamente observaremos sus fortalezas y debilidades y en cuanto al entorno analizaremos las oportunidades y amenazas, de manera que se vera de manera analítica esta información para posteriormente formular estrategias que sean acordes a la situación actual de Bonnita.

4.4.1 Fortalezas

Analizando detalladamente la parte interna de Bonnita y teniendo en cuenta el año que lleva desde la apertura de su primera tienda, se determinaron siete fortalezas que como empresa nos hace competitivos y eficientes en las actividades que se realizan, las principales fortalezas encontradas son:

- Precios competitivos: de acuerdo al estudio de mercados y a la competencia que existe en el segmento objetivo, los precios que tiene los productos en las tiendas Bonnita, son

demasiado competitivos ya que estos van desde 5.000 pesos hasta 150.000 pesos dentro de las diferentes familias de productos que existen, a su vez los clientes han demostrado una acogida a esta estrategia, debido a que la calidad que manejan los diferentes artículos es muy buena.

- Enfoque únicamente al género femenino: Bonnita maneja un enfoque únicamente al género femenino, es decir que se especializa en la moda para mujer únicamente, lo que a los ojos del segmento objetivo esto da un aire de especialidad y enfoque más exclusivo, Bonnita enfoca sus objetivos a la rotación de productos rápidamente y en innovar continuamente en sus productos y líneas que maneja mensualmente.
- Ubicación estratégica: Bonnita es consciente que la ubicación de sus tiendas es primordial para obtener buenos resultados, por esta razón se ubicó en el sector de Kennedy debido a que de acuerdo al análisis de segmentación se determinó como punto clave y con mayor características de clientes potenciales, esta primera tienda tiene un área de 240 metros cuadrados destinada al área comercial, alrededor de la tienda existe un comercio fuerte y que ha perdurado por años y donde se encuentran empresas identificadas anteriormente lo que ha generado resultados muy positivos para Bonnita.
- Rotación de productos constantemente: las cantidades que se destinan por cada productos son pocas, lo que hace que la gente se sienta más exclusiva con las prendas que compra, a si mismo la rotación de los productos es rápida lo que facilita la innovación y permanecer siempre a la vanguardia de la moda, lo que es satisfactorio para nuestros clientes y nos permite dar un plus a los productos que comercializamos.
- Diversificación de productos: actualmente contamos con 165 productos diferentes que están distribuidos en 11 familias de productos, lo que buscamos es que cada uno de los clientes que entre a las tiendas Bonnita se deje cautivar con algún producto y no se pierda su visita, por esta razón siempre buscamos que el equilibrio entre cada familia sea adecuada y coherente con lo que los clientes buscan en Bonnita.
- Modelo de negocio llamativo: el modelo de negocio de las tiendas Bonnita se enfocan a generar una experiencia de compra para las mujeres, por esta razón enfoca todo el modelo al visual merchandising con énfasis en cautivar los sentidos de los clientes y llevarlos a un ambiente diferente que rompa los esquemas de lo que es habitual en la mente del consumidor.

4.4.2 Debilidades

Dentro de la empresa Bonnita hay una serie de factores que resultan en desventaja frente al mercado, las debilidades que tiene la empresa de acuerdo al análisis interno son:

- Reconocimiento de marca: Bonnita por llevar tan poco tiempo en el mercado carece de reconocimiento dentro del segmento de mercado, lo que tiene gran influencia en las decisiones de compra del mercado objetivo.
- Capacidad financiera: al ser una empresa que no tiene mucho capital por el momento, se dificulta realizar inversiones en diferentes áreas de la empresa, una de las más importantes es el área de infraestructura ya que la necesidad de abrir nuevos puntos comerciales debe ser una prioridad para la empresa en cuanto a obtener mejores rendimientos y facilitar la logística empresarial. por otro lado la inversión en el área de mercadeo es muy poca debido a que no hay capital suficiente para impulsar la marca.
- Márgenes de utilidad: el margen de utilidad bruto actual de Bonnita es de 54%, el cual podría ser mucho mayor acercándose a un 67%, esto se debe a los proveedores y canales de distribución que maneja la empresa, debido a la capacidad financiera estos canales de distribución no se pueden recortar por el momento, lo que genera unos costos más elevados de los productos y el crecimiento mucho más lento.
- Infraestructura: Bonnita cuenta actualmente con una sola tienda, lo que hace mucho más costosa la operación logística, por otro lado el reconocimiento de la marca tiene poco impacto debido a la presencia que tiene en el mercado.

4.4.3 Oportunidades

El entorno en el cual se encuentra la empresa es muy favorable, por lo actual se identificaron una serie de oportunidades que resultan ser ventaja para desempeñar y desarrollar los objetivos de Bonnita:

- Disponibilidad de mano de obra: al existir mano de obra capacitada permite tener un mejor manejo empresarial en las diferentes áreas, de esta manera ser más competitivos en el sector, generar empleo y aumentar la formalidad empresarial.
- Mercado amplio: como se identificó en el estudio de mercados, el segmento objetivo es demasiado amplio y con gustos específicos que se pueden satisfacer a través de la empresa por otro lado los productos que ofrece las tiendas Bonnita son primarios para el ser humano dentro de la pirámide de Maslow por esta razón el mercado está abierto a nuevos productos y tendencias en el mercado que la empresa Bonnita puede satisfacer.
- Pocas restricciones de entrada: por la actividad económica que realiza la empresa Bonnita, la cual es la 4771, comercio al por menor de prendas de vestir y sus accesorios en establecimientos especializados, tiene pocos requisitos y permisos necesarios para su actividad comercial, lo que facilita entrar a este mercado, tampoco existen normas o leyes que impidan el funcionamiento y operación de la empresa.
- Mercado en crecimiento industrial: Colombia a través de los años ha crecido en cuanto a la infraestructura industrial textil, como ciudad principal se encuentra Medellín, la cual realiza ferias anuales que dan apertura a nuevos mercados y colocan a Colombia en la mira de inversionistas textiles, por lo cual el número de proveedores nacionales es mayor.

4.4.4 Amenazas

El entorno en el que se encuentra la empresa Bonnita no está turbulento, pero existen ciertas amenazas que se debe identificar ya que influyen en la parte funcional y operacional de la empresa:

- Fluctuaciones del dólar: el cambio de moneda en los últimos años más con respecto al dólar perjudicó los precios de compra de productos que vienen del exterior, lo que desestabiliza los márgenes de contribución que cada uno de los productos brinda y encarece tanto las materias primas como los productos en sí mismos.

- **Marcas posicionadas:** el entorno donde ingreso la empresa no está solo, existen marcas reconocidas, posicionadas y con una fuerza económica muy alta, lo que dificulta un poco la operación empresarial y los rendimientos que pueden presentar junto al entorno.
- **Guerra de precios:** el mercado y los competidores en ocasiones ofrecen productos sustitutos con precios muy por debajo de los manejados normalmente lo que perjudica las unidades vendidas durante determinados periodos, esto debido a la fuerza financiera que cuentan estas empresas y que resulta perjudicar, por otro lado los vendedores informales venden productos sustitutos a precios demasiado bajos esto debido a que no tienen costos operacionales altos y su margen de utilidad es mínimo.
- **Competencia no equilibrada:** el contrabando en Colombia es un problema inevitable y día a día es más grande, esto fomenta la informalidad en el entorno y a la vez perjudica a las empresas que realmente cumplen con todas las normas y impuestos obligatorios por la Dian.

Tabla 4.

Analisis DOFA tiendas Bonnita.

BONNITA	Fortalezas	Debilidades
Análisis interno	F1-Precios competitivos	D-1reconocimiento de marca
	F-2Enfoque únicamente al género femenino	D-2capacidad financiera
	F-3 ubicación estratégica	D-3margenes de utilidad
	F-4diseños innovadores	D-4infraestructura
	F-5rotacion de productos constantemente	
	F-6diversificacion de productos	
	F-7modelo de negocio llamativo	
	Oportunidades	Amenazas
Análisis externo	O-1disponibilidad de mano de obra	A-1fluctuaciones del dólar
	O-2mercado amplio	A-2marcas posicionadas
	O-3poca restricciones de entrada	A-3guerra de precios
	O-4mercado en crecimiento industrial	A-4competencia no equilibrada
	O-5apertura comerciales	

Esta tabla muestra el análisis Dofa en el cual se tienen en cuenta las amenazas y oportunidades, fortalezas y debilidades que presenta la empresa Bonnita en cuanto a la parte externa y interna de la organización.

Fuente: elaboración propia.

5. ESTRATEGIA DE MERCADEO

Bonnita es una empresa que busca satisfacer las necesidades de vestir a la moda con prendas que sean tendencia en el mercado objetivo, con buena calidad, generando experiencia de compras a las mujeres, donde el objetivo es claro, vestirse bien y a la moda no debe costar más.

5.1.1 Producto

Bonnita busca satisfacer una necesidad básica según la pirámide de Maslow, vestirse, que a la vez busca satisfacer el deseo de sentirse a la moda, cómodo y lucir de una manera agradable al entorno (estima), por esta razón Bonnita busca satisfacer diferentes necesidades dentro del mercado objetivo.

Bonnita ofrece diferentes clases de productos que se mostraran más adelante, con diferentes características que van de la mano con el diseño innovador y actual, una calidad alta, marca representativa de la empresa, un asesoramiento y servicio durante la adquisición de los productos y un empaque característico de la marca Bonnita.

Las tiendas de Bonnita adicional a esto buscan expandir sus niveles en cuanto a productos, por esta razón se enfoca a la buena atención, planes de financiación y una garantía de los productos que destina al consumidor final.

5.1.2 Precio

Este es el valor por el cual el cliente se desprende a cambio de obtener un o varios productos de las tiendas Bonnita, en este precio va incluido el precio del costo como empresa y debe ser de acuerdo al segmento objetivo ya analizado anteriormente.

Para Bonnita es muy importante tener en cuenta en este aspecto el mercadeo de manera que baya en conjunto con toda la estrategia del modelo de negocio, para lograr a si mejores resultados en cuanto a los márgenes de utilidad y las ventas, por esta razón debemos tener en cuenta los siguientes aspectos a la hora de fijar el precio:

- Competencia: los precios de los productos complementarios o similares no deben sobrepasar los fijados por la competencia, se debe utilizar el precio como la mejor arma para ser más competitivos en el sector.
- Segmento objetivo: nunca olvidar cual es el segmento objetivo ya que los precios no deben sobrepasar los límites para que el mercado los pueda adquirir.
- Política de compras: los productos que comercializa Bonnita no deben superar los precios acordados para del segmento objetivo y deben ir de la mano a la vez con las políticas financieras en cuanto a márgenes de utilidad.
- Calidad y precio: la calidad de los productos jamás se debe ver afectada por el precio, primero calidad antes que precio, esto debido a que los productos que se ofrecen deben ser de óptima calidad ya que esto es un factor importante frente a la competitividad.

5.1.2.1 Fijación de precios

De acuerdo a los anteriores aspectos, la fijación de precios debe ir de la mano con una estrategia de mercadeo que se basa en la publicidad en el lugar de venta, esto con el fin de captar la atención de los clientes con mayor rapidez, mediante una clara oportunidad de compra que ofrece puntualmente algún producto.

De manera que los colores el tamaño y el lugar donde se encuentre el precio potencializara de una manera psicológica a que el cliente se sienta mucho mas atraído por cierto producto.

Las cifras que se escogen para la fijación de precios en las tiendas Bonnita deben finalizar siempre en 0,5 y 9 aun que no existe ninguna base lógica para pensar que estas cifras sean las más adecuadas, parece ser que la mente del consumidor sale a relucir un mecanismo de

optimización psicológica respecto al precio, de forma que al ver algún producto de que por ejemplo sea 59.900 mil pesos suele decir “ compre un producto de cincuenta y algo” y realmente es un producto que se acerca más a los 60.000 mil pesos.

En la actualidad los precios de los productos se encuentran distribuidos de la siguiente manera por familia de productos:

Tabla 5.

Distribución de precios por productos tienda Bonnita.

Precio de productos	
Familia	Total
Accesorio	de 5,000 a 25,000
Blusa	de 15,000 a 49,900
Buzo	de 18,000 a 129,000
Chalecos	de 35,000 a 89,900
chales/pashminas	de 10,000 a 55,000
Chaqueta	de 30,000 a 109,000
Pantalones	de 25,000 a 109,000
Ruanas	de 49,900 a 69,900
Saco	de 29,900 a 69,900
Vestido	de 52,000 a 65,000
Zapatos	de 50,000 a 89,900

En la tabla se muestra cada una de las familias de productos que se manejan en las tiendas Bonnita cada una de estas asociadas con el rango de precios que se maneja actualmente en la tienda.

Fuente: elaboración propia.

Como podemos ver los productos van de 5.000 mil pesos hasta 129.000 mil pesos de acuerdo al análisis de mercado se determinó que estos precios eran los más adecuados dentro del segmento objetivo y hasta el momento han dejado ver buenos resultados tanto en los márgenes de utilidad de la tienda como en el número de ventas alcanzados desde la apertura de la tienda.

5.1.3 Distribución

Los productos para ser comercializados necesitan de un medio de manera que la empresa no solo ofrezca sus productos si no que a la vez se posicione dentro del mercado, por esta razón Bonnita tiene claro que la mejor manera de lograr estos objetivos es a través de un espacio físico ubicado estratégicamente para lograr sus objetivos.

Estos espacios físicos están creados bajo un modelo estratégico de mercadeo, que permite lograr de la mejor manera ventas más fáciles con mayor cantidad de productos y más rápidamente, las tiendas Bonnita son de tamaño medio van desde los 120 metros cuadrados hasta los 240 metros cuadrados dando un espacio adecuado para la comercialización de sus productos.

Bonnita no es fabricante, pero los productos están dirigidos al consumidor final, por el segmento objetivo al cual nos dirigimos, las ventas por páginas web y por otros medios, no son una alternativa viable por el momento, aun a si se tienen en cuenta ya que han tomado fuerza últimamente.

5.1.4 Comunicación

Las tiendas Bonnita identifica un como factor de éxito el reconocimiento de la marca, al entrar a un mercado de tiendas de ropa para mujer es importante hacer inversiones en publicidad, los tipos de publicidad y promoción que tiene la empresa Bonnita se clasifican de la siguiente manera:

- **Publicidad personalizada:** esta publicidad se realiza en meses específicos como lo son enero, julio y diciembre, por medio de los carros valla, son carros especializados que cuelgan una valla en la parte trasera y hacen cuñas por medio del perifoneo, esta es la técnica más sobresaliente en el sector y segmento objetivo para llamar a nuevos clientes.

- Publicidad en el lugar de venta: en las tiendas de Bonnita diariamente entra gran cantidad de gente, por esta razón una de las metodologías más efectivas y baratas de promocionar la marca, es dentro del establecimiento de comercio.

Por medio del logo de la tienda, el cual siempre debe estar en el lugar más alto del establecimiento, eso con el fin de que cuando la tienda este llena sea lo más visible. Las pantallas ubicadas en el punto de venta permiten que no solo una imagen sino varias sean proyectadas y llamen la atención dejando clara la marca y promocionando los productos mismos del establecimiento comercial.

Los carteles de precios y campañas promocionales son un tipo de publicidad en el lugar de venta, de manera que la señalética permite generar diferentes acciones promocionales dirigidas al consumidor final.

- Publicidad exterior: por medio del aviso y letrero de la tienda que cuenta con una ubicación estratégica que permite ser visto no solo por transeúntes que pasen frente a la tienda, si no por personas que se encuentre más lejos.

El escaparate es el mejor vendedor y por otro lado sirve para comunicar acciones publicitarias de la tienda, como son los descuentos o fechas importantes, debido a que es un número grande las personas que pasan por el frente de la tienda.

5.2 Presupuesto de mercadeo

El presupuesto de mercadeo se realiza cada año y se deben tener en cuenta que para cada año es diferente, esto debido a factores como el crecimiento empresarial, costos de materias prima y medios publicitarios utilizados, el presupuesto de mercadeo busca lograr los objetivos comerciales a través de los diferentes meses impulsado aún más las ventas en el establecimiento y generando percepción de marca.

De acuerdo a esto el presupuesto de mercadeo se distribuye de la siguiente manera:

- **Decoración de la tienda:** existen fechas especiales en las cuales la tienda en su interior debe ser más llamativa debido a la ocasión especial y diferente que marca tendencia en el mercado, como es el caso del mes de enero el cual está marcado por los viajes y paseos que la gente realiza al principio de año, mayo el mes de las madres la tienda se decora de forma llamativa para inducir a la venta de productos en esta ocasión especial, septiembre mes de amor y amistad las tiendas Bonnita transforman la decoración en el interior de la tienda para llamar la atención y por último el mes de diciembre, navidad y año nuevo las tiendas se decoran de manera especial para esta época.
- **Carro valla:** es un carro que cuelga una valla publicitaria del establecimiento de comercio y da rondas alrededor de donde se ubica la tienda con un perímetro de 2 kilómetros a la redonda, adicional a esto llevan una cuña publicitaria pregrabada informando las promociones o eventos especiales que la tienda ofrece, únicamente se utiliza los fines de semana ya que hay mayor cantidad de gente en el sector.
- **Escaparate:** este es el mejor vendedor, por esta razón debe estar actualizándose mínimo cada 20 días ya que es la única manera de comunicarse la tienda con los transeúntes, la idea del escaparate es llamar la atención y generar un espectáculo visual que incentive a entrar a la tienda y ver más productos, por esta razón nunca debe faltar la decoración en el escaparate.
- **Empaque del producto:** las bolsas en donde se empaqa cada uno de los productos vendidos, es un medio publicitario ya que esta lleva el logo del establecimiento comercial y es llevado fuera de la tienda por los clientes, lo que al año representa una cantidad de unidades en publicidad rodante por el sector y fuera de este..

Tabla 6.

Presupuesto de mercadeo año 2016

presupuesto de mercadeo 2016		
Concepto	Meses	costo
Decoración tienda	enero-mayo-septiembre-diciembre	200.000

carro valla (fines de semana)	enero-marzo-mayo-julio-diciembre	1.000.000
escaparate	todos los meses	960.000
empaquetado del producto	todos los meses	6.475.400
etiquetas del producto	todos los meses	1.712.000
	<i>Total</i>	<i>10.347.400</i>

El presupuesto de mercadeo está especificado en la tabla de acuerdo al concepto por el cual se hace la inversión, por otro lado se ubica en que meses se realiza cada una de las actividades y por último se estiman los costos de realizar estas actividades.

Fuente: elaboración propia

5.3 Estimativos de ventas

De acuerdo a la segmentación de mercados realizada, junto con el análisis de competidores y datos de periodos anteriores, se logró determinar el número de global del potencial de mercado, de manera que el pronóstico de ventas será lo más acercado y realmente posible.

La demanda del mercado para determinar el volumen total de los productos que ofrecemos, se enfocó específicamente en el sector donde vamos a realizar las ventas correspondientes a cada producto, de manera que tanto la estimación del potencial de mercado y el pronóstico de ventas está enfocada al barrio Kennedy de la ciudad de Bogotá.

5.3.1 Pronóstico de ventas

5.3.1.1 Factor de mercado

De acuerdo al estudio de mercados se pudo determinar que existe un mercado potencial para la empresa Bonnita, este es finito y medible de acuerdo a que el potencial de mercado es

de 143.198,25 mujeres entre los 18 y 40 años de edad, de manera que esto corresponde a las personas que estarían disponibles a comprar nuestro producto y son aquellas a las que la empresa Bonnita está enfocada.

5.3.1.2 *Potencial de ventas del mercado*

Son las ventas totales de todas las empresas que se encuentran en el mismo sector en condiciones óptimas, durante un periodo determinado, estas ventas totales no se pueden establecer claramente ya que muchas de las empresas no se encuentran inscritas en la superintendencia de industria y comercio y a la vez algunos datos que se muestran podría afirmarse que no son verídicos ya que no son auditadas, por ende el potencial total del mercado en ventas no es posible presentarlo.

5.3.1.3 *Delimitación de territorios*

- **Número de clientes potenciales**



Figura 6 Número de clientes potenciales tienda Kennedy

- **Frecuencia de las visitas:**

Teniendo en cuenta que la segmentación de mercado que ha pronosticado la tienda, es de 143.198 mujeres entre los 18 y 40 años. Se tiene una frecuencia aproximada de visitas de clientes 1 o 2 veces al mes de clientes individuales potenciales, teniendo en cuenta que las temporadas fuertes para la tienda son los meses de mayo y diciembre donde ingresan 1500 clientes en dichas

fechas. Estos meses deben tener un mayor aporte en la rentabilidad y en el análisis de los estados de resultados de la empresa en comparación a los demás meses, teniendo en cuenta que la frecuencia de visitas de clientes potenciales aumenta considerablemente, así como la rotación del inventario debe ser mayor que los demás meses.

- **Objetivos del territorio:**

Cada vendedora, tendrá una meta individual de número de ventas mensuales, el ideal es que esta meta sea creciente cada mes, así mismo, todo el personal deberá conocer las líneas de producto que maneja la empresa sin importar cuál de estas líneas sea asignada como su territorio específico en el punto de venta. Así mismo, desarrollar la habilidad de identificar y satisfacer las necesidades de los clientes por medio de la atención al cliente.

6. ESTRATEGIA OPERATIVA

Bonrita se enfoca a la venta de prendas y accesorios para mujer al por menor, es importante que tanto la estructura de las tiendas y su diseño formen parte de una estrategia que vaya siempre en busca de obtener los mejores resultados, minimizar los costos operacionales generando los más altos ingresos posibles.

6.1 Descripción técnica de productos

Bonrita no es fabricante lo que es una ventaja ya que las tiendas Bonrita se enfocan en que los productos para sus clientas sean innovadores siempre y por ende la rotación de las prendas sea rápido y con una alta variedad en cada familia de producto.

Semanalmente en las tiendas Bonrita se encuentran productos nuevos en las diferentes familias, esto se logra a un manejo pequeño de inventarios y basados en las proyecciones mensuales que el área financiera genera mes a mes, los materiales de cada una de las prendas y accesorios que se ofrecen en la tienda son variados y van de acuerdo a la horma, rigidez y tipo de producto.

Actualmente existen once familias de productos, realizar una descripción técnica de cada uno de ellos es imposible debido a que son más de 165 artículos diferentes y su rotación es constante, de manera que se mostrara una descripción técnica general por cada una de las familias de productos especificando la composición y hormas que se manejan más comunes:

Tabla 7.

Descripción general por familia de productos.

Descripción general		
Familia	Composición	horma
Buzo	acrílico, viscosa, algodón, poliéster y nailon	s,m,l y xl

Blusa	poliéster, viscosa, algodón, poliamida y elastano	s,m,l y xl
Accesorios	metal, latón, resina, acero y vidrio	única
Saco	acrílico, viscosa, algodón, poliéster y nailon	s,m,l y xl
Chaqueta	poliéster, algodón, acrílico, elastano, nailon y viscosa	s,m,l y xl
Pantalón	viscosa, poliamida, elastano y algodón	6-8-10-12-14-16-18
Chaleco	poliéster, algodón, acrílico, elastano, nailon y viscosa	m y l
Zapatos	poliuretano, piel caprina, poliéster y nailon	34-35-36-37-38
Vestidos	algodón, estaleno, viscosa, poliéster y elastano	s,m y l
Ruana	acrílico, viscosa, algodón, poliéster y nailon	única
chal/pashminas	viscosa, acrílico y algodón	única

En la tabla se especifica el tipo de familia y de acuerdo a esto se describe la composición general y la horma que esta tiene.

Fuente: elaboración propia.

6.2 Localización y tamaño de la empresa

Las tiendas Bonnita se basan sobre un modelo escalable es decir que en base en lo que se realizo en la primera tienda ya abierta al público, las demás tiendas se estructuraran de la misma manera, por otro lado, al manejar un sistema de inventarios de bajo stock, permite evitar costos en bodegaje y transporte de productos de un punto a otro por esta razón la empresa Bonnita utiliza las tiendas comerciales como centros logísticos para realizar todas las operaciones y llevar el producto final al consumidor.

En la actualidad existe una única tienda que lleva un año de funcionamiento ubicada en Bogotá, de acuerdo al estudio de mercados se identificaron 10 localidades en donde la expansión de las tiendas Bonnita se realizaran año tras año, al ser un modelo escalable el cual opera gracias a las utilidades recibidas de las operaciones en cada una de las tiendas, las tiendas Bonnita se podrán expandir hacia el territorio nacional, de esta manera lograr un mayor alcance y cobertura en el segmento objetivo en Colombia.

6.3 Procesos

Bonita maneja gran cantidad de productos y de estilos (entre 165 y 180) que semana tras semana van rotando de acuerdo a las tendencias de moda que se vayan generando, no todos los productos tienen la misma rotación por lo que algunas veces estos pueden tardar hasta un mes en agotarse, los proveedores en su mayoría se encuentran localizados en la ciudad de Bogotá lo que facilita la compra y distribución de mercancía.

Los procesos que se realizan para mantener el nivel adecuado de cada producto y a si mismo darle un manejo oportuno a cada una de las necesidades del mercado, se dividen en los siguientes pasos:

1. Proyecciones antes de iniciar cada mes: el área de gestión de compras se basa en datos manejados por la gestión financiera que mes a mes estipula las ventas proyectadas que la tienda realizara, de manera que facilita el manejo en cuanto a que unidades se deben reabastecer y cuáles son las metas a alcanzar en los meses específicos.

Productos que son tendencia en el mercado: de acuerdo a las proyecciones financieras, también estas manejan datos en tiempo real que permiten determinar qué tipos de productos se venden más y cuales en específico han tenido una mayor acogida en el mercado, de manera que estos son los productos que se toman como base para su recompra o cambio si no tienen un buen movimiento en el mes.

2. Compra de productos: la mayoría de los proveedores están ubicados en Bogotá, lo que facilita y agiliza la compra y distribución de los productos, de manera que el área de compras genera pedidos ya sea programados o no a los proveedores para resurtir o cambiar de diseños cada vez que sea necesario, basándose en las ventas periódicas de cada uno de estos.

3. Distribución de productos: algunos proveedores envían los productos a la tienda por medio del transporte especializado o en algunos casos la misma gerencia de compras los recoge y los lleva directamente a la tienda, no existe ningún centro logístico o bodega que funcione como stock preventivo o centro logístico, se evitan costos al realizar directamente los despachos a la tienda.

4. Entrada de productos: cada uno de los productos es dejado en el área de bodegaje dentro de la tienda, para ser contados y revisados en cuanto al costo, cantidad y manifiestos de importación si las prendas no son nacionales, las tiendas Bonnita funcionan bajo un software que permite controlar el manejo de inventarios, compras, ventas y stocks.

5. Exhibición del producto: el personal de visual merchandising coloca cada uno de los productos en el área de venta de manera estratégica, con el fin de causar un impacto visual a los clientes, para que cada uno de los productos sea más llamativo y se vendan de la manera más fácil y rápidamente.

6. Stock y bodegaje: en la parte de atrás de la tienda existe una bodega diseñada para almacenar gran cantidad de productos (7.000 unidades), es el caso de las temporadas que necesitan mayor espacio para el stock como el mes de diciembre, los productos que no son exhibidos y llevados a la parte de venta de la tienda, se almacenan en la bodega a medida de que cada producto es vendido, este es resurtido al punto de venta por el stock existente.

7. Asesores comerciales: aun que el modelo de negocio está diseñado para que sea un autoservicio la fuerza de ventas es importante, ya que empuja al cliente a que realice una compra más rápida y mucho más acertada, por esta razón semanalmente se realizan sesiones de técnicas de ventas, para aumentar las herramientas con las que cuenta los asesores comerciales, quienes su misión no es vender un producto si no descubrir las necesidades de cada cliente y satisfacerlas de la mejor manera con los productos que existen en la tienda, también son los encargados de resurtir por áreas específicas los productos de la tienda.

8. Punto de pago: el administrador del punto de venta, es quien supervisa que el área de ventas este realizando su tarea correctamente, por otro lado se encarga de recibir los dineros de las ventas en la tienda, por lo cual existe una ruta específica para realizar esta operación de la forma más rápida y adecuada.

9. Control de calidad: para las tiendas Bonnita es de suma importancia que la cantidad de los productos que salen de su tienda no estén imperfectos, de manera que se realizan 4 filtros en cuanto al control de calidad.

6.4 Distribución de las tiendas Bonnita:

Las tiendas Bonnita se basan en un modelo netamente estratégico que permite a los clientes realizar compras por impulso y todo su diseño está enfocado al merchandising, la distribución y la colocación de cada uno de los elementos que existen en la tienda están pensados y planificados como una estrategia que busca vender más y a si obtener mejores resultados, para analizar más a fondo esta información.

6.5 Maquinaria y equipo

Para llevar a cabo la operación de las tiendas Bonnita es necesario tener en cuenta que el modelo de negocio nos brinda unos parámetros específicos que se deben seguir en cada uno de los aspectos funcionales de la tienda, de manera que desde el montaje hasta la operación administrativa se identificaron las siguientes necesidades de maquinaria y equipo:

En cuanto a la maquinaria y equipo estos se divide en tres áreas funcionales para la empresa, área administrativa, área de merchandising y área de seguridad. El área administrativa hace referencia a los elementos que se utilizan para el control, supervisión y al manejo administrativo que se le da a la tienda, de acuerdo a esto se identificaron las siguientes necesidades de maquinaria y equipo:

Tabla 8 .

Maquinaria y equipo tiendas Bonnita.

Maquinaria y equipo área administrativa	
Computador ATX – LCD	Silla punto de venta
Lector de barras con láser	Papelería
Impresora post térmica	Caja fuerte
UPS 500 VA	Bolsas plásticas
Cajón monedero	Licencia punto de bodega pos
Licencia Windows y software	Mueble punto de pago
Impresora de barras	Teclado computadora
Datafono	

En la tabla se muestran los diferentes elementos que hacen parte de la maquinaria y equipo en el area administrativa.

Fuente: elaboración propia.

El área de merchandising hace referencia a todos los elementos que son necesarios para llamar la atención del cliente y lograr crear una atmosfera, con el fin de que cada persona que entre a la tienda se deje impactar por el concepto de la empresa y las estrategias de visual merchandising que en ella se implementan, de acuerdo a esto se identificaron las siguientes de necesidades en cuanto maquinaria y equipo:

Tabla 9.

Maquinaria y equipo área de merchandising tiendas Bonnita.

Maquinaria y equipo área de merchandising	
Amplificador de sonido 8 canales	Percheros
Parlantes para techo	Cremalleras
luces Downligths para techo	muebles y enseres punto de venta
Aire acondicionado punto de venta	Ganchos
Vaporizador de ropa	Flautas
Aromatizadores	espejos

En la tabla se muestran los diferentes elementos que hacen parte de la maquinaria y equipo en el área merchandising.

Fuente: elaboración propia.

El área identificada como seguridad hace referencia a los elementos que permiten tener control frente a cada uno de los productos, procesos y personas que entran a la tienda con el fin de lograr una operación más confiable dentro de la tienda, las necesidades de maquinaria y equipo son las siguientes:

Tabla 10.

Maquinaria y equipo área de seguridad tiendas Bonnita.

Maquinaria y equipo área de seguridad	
Antenas anti robo	Magnético
Pin de seguridad	Guaya de seguridad

Alarma anti robo	cámaras Dahua para interior
DVR Dahua 8 canales	Video balun
ip fija	Router

En la tabla se muestran los diferentes elementos que hacen parte de la maquinaria y equipo en el área seguridad.

Fuente: elaboración propia.

6.6 Plan de compras e inventarios

El manejo de inventarios que tienen las tiendas Bonnita es de bajo stock, es decir que los productos que se comercializan en la tienda son los únicos que existen, aun a si cada tienda debe tener un espacio para el almacenamiento de un stock provisional que permita resurtir los productos que en el área de venta se agoten.

Cada producto es analizado por el área financiera, quien es la encargada de reportar semanalmente el número de ventas por unidad, cantidad de extendías por producto y unidades agotadas dentro de la tienda, esta información es dirigida al gerente de compras quien se encarga de evaluar y tomar decisiones de comprar un producto ya existente o un nuevo producto que reemplace al agotado.

Debido a que los inventarios de productos no son tan altos, la rotación de cada uno es rápida, por esta razón las tiendas Bonnita siempre están innovando en sus estilos, de manera que los clientes siempre que pasan por la tienda no encontrarán lo mismo, por otro lado, los costos de bodegaje y transporte son minimizados con este sistema de inventarios.

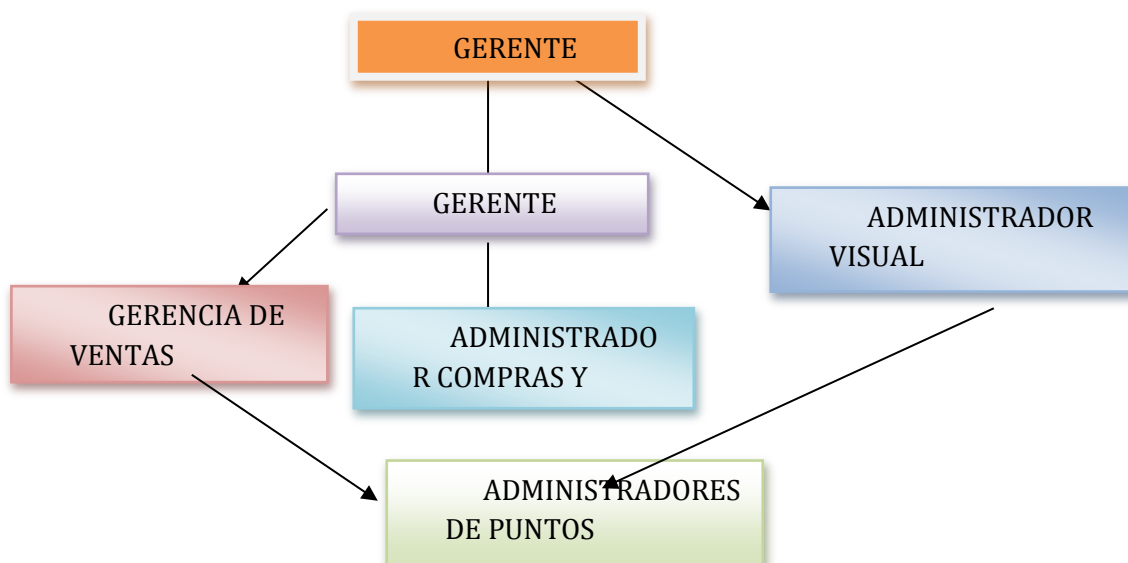
De manera que las tiendas Bonnita manejan un sistema justo a tiempo, que permite analizar la demanda del mercado con anterioridad y de esta manera abastecer el punto de venta con las unidades apropiadas para cada uno de los meses, esto basándose en proyecciones mensuales que el área financiera proporciona y teniendo en cuenta las novedades del mercado, los proveedores que se manejan actualmente brindan un soporte a esta operación ya que ellos manejan grandes cantidades por cada producto y reabastecerse rápidamente es sencillo.

7. ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA

Toda empresa desde sus inicios necesita de una organización tanto de las funciones como de los mandos directrices, debemos tener en cuenta que uno de los mayores retos empresariales es el crecimiento, muchas empresas prometedoras no lo logran debido a que el temor o miedo no los deja ver más allá, por esta razón muchas empresas siempre piensan en colocar a familiares en puestos que tienen que ver con autonomía y delegación de autoridad, esto es una falencia ya que muchas veces estas personas no están entrenadas ni preparadas para asumir estos cargos, simplemente se ven como una fuente de confianza en ellos, por otro lado los familiares son un ente finito, por esta razón si no nos desprendemos de este mito, podríamos caer bajo la trampa que caen muchas empresas y estancar nuestra empresa a una pyme, nuestros objetivos van estructurados hacia una gran empresa.

7.1 Estructura organizacional

La estructura organizacional de Bonnita, que por el tamaño de la empresa es la adecuada para facilitar el crecimiento empresarial de la misma, es de forma vertical y jerarquizada, como se muestra a continuación para después definir la funcionalidad de cada uno de los cargos:



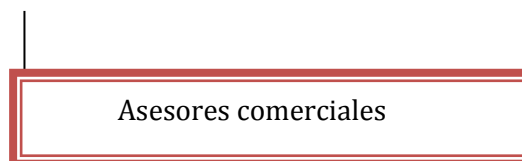


Figura 7 Organigrama empresa Bonnita.

Como podemos ver la estructura organizacional es demasiado simple a medida de que el crecimiento empresarial sea mayor, la inversión en capital humano va a ser necesaria, esto con el fin de que todas las labores asignadas desempeñen un rendimiento excelente, de esta manera tener un crecimiento adecuado y acorde a los objetivos empresariales.

7.2 Fuerza de ventas

7.2.1 Desarrollo de la fuerza de ventas

- **Reclutamiento de personal :** Teniendo en cuenta que la empresa Bonnita, es una empresa que comercializa ropa para un mercado solo de mujeres, ha centrado la búsqueda de su fuerza de ventas, reclutamiento y selección de personal en un equipo de mujeres específicamente. A continuación se indicara el perfil que deben tener el personal femenino que busca la compañía, teniendo en cuenta que esta quiere alcanzar unos objetivos y en su proceso es determinante un buen equipo para la consecución de estas metas y lograr ser rentable en el mercado.
- **Perfil:**
 - Mujeres jóvenes, entre 18- 25 años de edad.
 - Dinámicas y proactivas, que sepan expresarse en público y tengan una excelente expresión oral y corporal.
 - Experiencia mínima de 6 meses en ventas de ropa.

- Mujeres comprometidas y responsables, que puedan cumplir con las metas y retos propuestos y puedan trabajar bajo presión.
- Personas que desarrollen habilidades de ventas, es decir que tengan capacidad de encontrar las necesidades de los clientes, apoyar en la búsqueda de clientes y generar y cultivar relaciones con los clientes.
- Debe desarrollar un interés por conocer los procesos de la empresa y conozca los productos de la misma.
- **Fuentes de reclutamiento:** La empresa cuenta con fuentes de reclutamiento internas y externas, las cuales permiten seleccionar a posibles vendedoras que pueden ser fuente de referencias del personal interno de la empresa, como las solicitudes externas y ofertas de vacantes por medio de Internet principalmente. También, Se tiene la posibilidad de encontrar candidatas espontaneas es decir personas que se acercan a la tienda a dejar sus hojas de vida.

El siguiente cuadro, describe el proceso que tiene la empresa para el desarrollo de la fuerza de ventas:

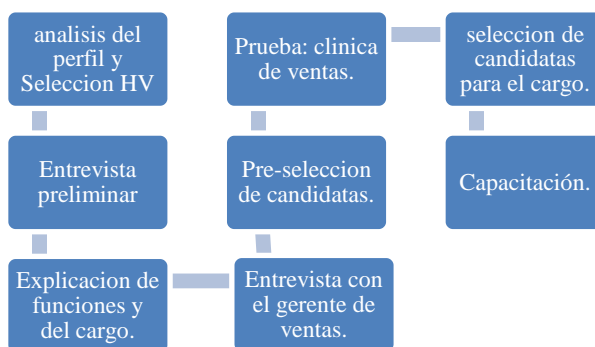


Figura 8 Proceso de selección fuerza de ventas.

- **Decisión de contratación:** Se seleccionan las candidatas que tengan mayor afinidad con el cargo a ocupar y que hayan tenido el mejor desempeño en el proceso de selección, es decir, las candidatas que hayan tenido mejores resultados en el análisis de las entrevistas tanto individuales como grupales.

- **Proceso de capacitación para la tienda Bonnita:** El objetivo principal de la tienda Bonnita es tener un crecimiento considerable de sus ventas cada mes, se debe capacitar y retroalimentar los procesos de ventas que tienen las vendedoras. En un principio, se indican al personal nuevo los procesos de la tienda, condiciones e información del producto y el proceso de ventas. Así mismo, se indica al personal antigua, realizar un programa de capacitación “canguro” por 2 días en los cuales se les pueda enseñar sus funciones, como atención al cliente, técnicas de ventas, protocolo de ventas, cierre de ventas que son los procesos principales que maneja la tienda.
- **Técnicas de capacitación:** Es recomendable que la tienda implemente recursos en capacitación, con el fin de mejorar la atención y el proceso de las ventas de su equipo y los clientes, esto permitirá un mayor conocimiento de los productos que se ofertan y así mismo de los procesos que deben manejarse para lograr cumplir con las metas propuestas a cada vendedora y que esto no solo signifique una rentabilidad individual, sino que aporte una rentabilidad general a la empresa.

Se propone desarrollar un programa de capacitación mucho más eficaz, en todo el personal de ventas de la tienda, ayudando así a las vendedoras a desarrollar efectivamente sus conocimientos en los procesos y técnicas de ventas, atención al cliente, mejorando la competitividad de la compañía y su rentabilidad en el corto o largo plazo, según como este planeado en la fuerza de ventas.

Consideramos que se deben aplicar pruebas de autoevaluación, seguimiento y retroalimentación individual, reuniones operativas del personal de ventas para definir metas, recomendaciones y logros obtenidos. Presentación del inventario y los productos que se ofrecen, teniendo en cuenta los constantes cambios de colección, es importante que el personal conozca sobre la empresa y los productos de la misma. Se deben evaluar y controlar los resultados individuales del personal, para identificar debilidades y desarrollar e implementar acciones de corrección. Todas estas actividades, generan aprendizaje y sin duda mejoran la rentabilidad de la empresa que depende principalmente del área de ventas. Lo anterior, se debe hacer mediante la elaboración de un plan de capacitación, que es recomendable hacerlo una vez cada 15 días, teniendo en cuenta que la empresa no es muy grande y que puede aplicarlo de una manera directa a su personal de ventas.

La responsabilidad de la capacitación de personal la debería tener la gerencia de ventas y en la tienda delegar a la administradora de la misma, con el fin de que tenga un conocimiento más concreto de cada vendedor y no se haga de manera generaliza.

7.2.2 Planes y programas de motivación

En Bonnita se desea obtener una relación cercana con los empleados saber cuáles son las capacidades, actitudes y aptitudes para aprovecharlas y explotarlas al máximo de una de forma positiva siempre teniendo en cuenta a todos los empleados, al tener una relación cercana con los empleados se sabes sus fortalezas y debilidades, se deben potenciar sus fortalezas, se le ayudara a enfrentar a sus debilidades se le harán seguimientos y retroalimentaciones para que sepa cómo actuar frente a sus debilidades para que no lo afecte, de esta manera se sabrá que parte del área de ventas tomara cada empleado que función cumplirá cada uno según sus capacidades y sobre todo enseñarles a trabajar en equipo.

Al tener una buena relación con los empleados se puede apreciar de qué manera se le puede motivar en este caso en Bonnita todo el personal es femenino con edades entre 18 y 25 años, la motivación de este personal es el sentido de pertenencia hacia la empresa la cual tiene a futuro expandirse y al inaugurar nuevos puntos de venta pueden ascender y ser administradores de los nuevos puntos según su desempeño y experiencia, esto incentiva a que los empleados tengan perdurabilidad en la compañía y haya baja rotación de personal porque se sentirán incentivados a progresar y subir escalones en la empresa.

Un gran incentivo de esta compañía es que le da empleo a mujeres jóvenes cabeza de familia sin un estudio profesional, estas empleadas son capacitadas tienen un seguimiento y proceso individual semanal.

- **Meta Grupal:** Se tiene una Meta grupal 1.754 bienes en temporada normal si se cumple esta meta se dará una comisión de \$400 pesos por unidad, esta comisión solo se llevara a cabo si cada asesor comercial cumple una meta individual para que esta meta grupal se cumpla gracias al esfuerzo de todos $1.754/3= 584.66$ bienes vendidos en promedio por un

asesor comercial tiene que vender mínimo 540 prendas para participar en la comisión de la meta grupal.

- **Empleado del mes:** El empleado del mes es aquel empleado que se destaca por su trabajo en equipo, el cual demuestre sentido de pertenencia, se destaque por sus ventas, el empleado del mes es aquel empleado que tome toda la retroalimentación hecha semana a semana con su dedicación esfuerzo y mejoría aportando resultado positivo a la compañía.

El empleado del mes será felicitado dependiendo de su tipo de personalidad ya sea perfeccionista, ayudador, alcanzador, individualista, observador, jugador de equipo, entusiasta, líder y tranquilo. Sera invitado a un almuerzo acompañado de su núcleo familiar con los directivos este almuerzo será en un restaurante lujoso.

- **Rifa de fin de año (rifa grande):** Esta rifa se realiza entre todos los empleados de la compañía se realiza en el día 28 del mes Diciembre. En esta rifa se entrega un equipo tal como un televisor un computador, un equipo de sonido gama alta entre otros. El presupuesto destinado para esta rifa está entre \$800.000 y \$1`250.000.
- **Retroalimentación semanal:** Para que el empleado se motive y se sienta importante para la compañía tendrá una retroalimentación semanal por el consultor de ventas, el cual lo guiara para que su rendimiento mejore día a día
- **Capacitación:** Siempre se debe estar actualizado en el mundo empresarial y más en el mundo de la moda por lo cual los empleados tendrá una capacitación mensual sobre asesoría de imagen y tendencias de moda, en esta capacitación también se le darán los resultados del proceso de cada retroalimentación semanal para ver de qué manera ha mejorado el empleado y ser capacitado en imagen, relación con los potenciales clientes y los clientes.
- **Fechas especiales:** A todos los empleados se les celebran sus fechas especiales tales como cumpleaños, navidad y día de la mujer, en estas fechas especiales los empleados reciben por parte de la compañía, un cordial saludo y felicitaciones, un detalle ya sea una torta para su cumpleaños con un bono de \$100.000 redimible en bienes de la empresa, en el día navidad se les da una ancheta y en el día de la mujer una flor con chocolates.

7.2.3 Evaluación y desempeño de la fuerza de ventas

En la evaluación y desempeño de la Fuerza de Ventas se debe tener siempre al personal correctamente capacitado algo que se logra entre los planes de motivación de la compañía al igual que el monitoreo de las actividades se hará semanal.

El gerente de ventas supervisara a sus empleados a cargo semanalmente haciéndoles su retroalimentación para ver sus fortalezas y debilidades; el gerente de venta estará supervisando de manera que sofoque al empleado este lo apoyara para que use sus métodos de ventas y los mejore, los niveles de calidad siempre estarán estables al estar acompañando al empleado mas no limitándolo.

La supervisión se realizara personal en campo de esta manera el empleado no se sentirá sofocado el empleado se sentirá parte de la empresa ya que la empresa se preocupa por el analizando sus reportes diariamente y retroalimentándolo semanalmente.

La fuerza de ventas al estar acompañando a los empleados personalmente y haciéndoles sus retroalimentaciones le planteara ideas constructivas para que mejore su rendimiento, este acompañamiento no solo se evaluara por sus ventas(cuantitativamente) este proceso se le evaluara cualitativamente de esta manera se destacaran de manera positiva las aptitudes, actitudes y tipo de personalidad de la persona a los empleados se les debe apoyar de manera que se sientan parte de la familia de Bonnita se deben tener en cuenta los factores emocionales siempre preocuparse por los empleados por saber cómo se encuentra su familia, sus actividades personales darles importancia como personas de esta manera su sentido de pertenencia aumentara se esforzaran por hacer crecer más a la compañía. Todo esto es una cadena de eventos que llevan a que el empleado realice sus actividades se sienta motivado tenga sus comisiones e incentivos dándole a la empresa buenos resultados y sintiéndose satisfechos.

La fuerza de ventas se medirá cuantitativamente por la cantidad de ventas realizadas por el asesor comercial y por la referencia vendida de esta manera se sabrá cuáles son sus fuertes y debilidades al momento de realizar una venta según la referencia que desea el cliente así puede

mejorar las ventas en los bienes que menos vende. La fuerza de ventas se mide cualitativamente por los mismos factores por los cuales el plan de motivación evalúa a los empleados.

8. PLAN ECONÓMICO

Como Bonnita realizo la apertura de su primera tienda en Bogotá el 28 de marzo del 2015, los datos e información suministrada estaba basada sobre datos reales, la empresa trabaja bajo un software que permite la toma de decisiones, da información en tiempo real sobre inventarios, ventas y márgenes de utilidad y presenta los productos agrupados por familias o no para determinar el nivel de ventas específico o agrupado.

8.1 Plan de inversión

Para este punto debemos tener en cuenta que durante el primer año se arrendo un establecimiento de comercio de 240 metros cuadrados, de los cuales 120 metros fueron remodelados totalmente lo que llevo a una suma alta en remodelación, durante el primer año y para el inicio de la tienda se utiliza un capital de trabajo elevado, esto debido a que los stock en los primeros meses se mantenían altos para determinar qué nivel de inversión se debía realizar de acuerdo a las ventas obtenidas.

Durante el segundo y tercer año, en el mes de agosto y abril respectivamente, se realizan inversiones para la adecuación de dos puntos de venta, esto teniendo en cuenta datos de la primera inversión en el punto comercial, en cuanto a capital de trabajo no se realiza inversión ya que esta es tomada de las utilidades generadas por la empresa y que son destinadas a su crecimiento.

8.1.1 Presupuesto de inversión fija y capital de trabajo

La inversión en activos fijos al inicio del proyecto en el mes de marzo del 2015 fue de 109.068.000, el 100% del capital utilizado fue aportado por los socios, el capital de trabajo inicial es de 58.965.000 el cual fue en su totalidad destinado por recursos propios.

En el segundo año se realiza la apertura de una nueva tienda en el mes de agosto, para lo cual se requiere una inversión de 35.018.000, para realizar las adecuaciones pertinentes para el funcionamiento de la tienda, los recursos de esta inversión son en su totalidad suministrados por los socios.

Para el tercer año se tiene proyectado la apertura de otra tienda Bonnita, para la cual se necesitara una inversión de 33.517.000 que será aportada en su totalidad con recursos propios. De acuerdo a esto la inversión total para los tres años después de la apertura de la tienda es de 177.603.000 los cuales son aportados en su totalidad con recursos propios, de la inversión se destina en el año 1 un 33.2% para capital de trabajo y para activos fijos el 66.8% .

8.2 Estructura de costos

Tabla 11.

Composición costos fijos.

COMPOSICION DE LOS COSTOS FIJOS

TIPO DE COSTO	MENSUAL	ANUAL
MANO DE OBRA	\$ 3.576.180	\$ 42.914.158
COSTOS DE PRODUCCION	\$ 4.506.774	\$ 54.081.288
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 7.393.962	\$ 88.727.549
CREDITOS	\$ -	\$ -
DEPRECIACION	\$ 730.046	\$ 8.760.550
TOTAL	\$ 15.476.916	\$ 194.483.545

Los costos fijos que representan la operatividad de la empresa descrita en tipos de costos y su estimativo anual y mensual.

Fuente: simulador financiero cámara de comercio.

Los costos y gastos fijos del primer año, son de \$194.483.545 de los cuales mensualmente se estiman \$3.576180 para mano de obra para un total anual de \$42.914.158, los costos de producción son de \$4.506.774 mensuales para un total anual de \$54.081288, el gasto fijo más elevado lo asume el área administrativa con \$7.393.962 mensual lo que equivale a \$88.727.549 anual, so se tienen créditos y se calcula una depreciación mensual de \$730.046 lo que equivale a \$8.760.550 anual.

Durante los siguientes años se calcula un crecimiento de los costos fijo, ya que la apertura de nuevos puntos de venta se debe tener en cuenta par el cálculo de los mismos, en cuanto a los gastos administrativos el incremento atreves de los años no será mayor ya que no se necesita una inversión fija adicional a la que se tiene actualmente y solo se harán ajustes con respecto a los salarios que año tras año aumenta unos puntos porcentuales.

8.2.1 Estructura de costos variables unitarios

En la actualidad se cuanta con sistemas y software en el punto de venta, lo que permite tener información veraz y en tiempo real de los costos y márgenes de utilidad resumidos por producto de acuerdo a cada una de las unidades vendidas a través de los meses.

En la actualidad la tienda Bonnita cuenta con 165 productos diferentes y cada uno de ellos con diferentes colores, para determinar de manera correcta la estructura de costos el sistema permite agrupar por familias cada uno de ellos, de esta manera se determinó 11 familias de productos, a las cuales se les asigno de acuerdo a la base de datos el movimiento anual que cada una de ellas tiene y el margen de contribución que aportan, para así realizar las proyecciones y obtener los resultados más cercanos a la realidad.

Tabla 12.

Estructura costos variables.

PRODUCTOS	PRECIO DE VENTA	MATERIA PRIMA	M.O. VARIABLE	GASTOS DE VENTA	TOTAL COSTOS VARIABLES
buzo	43.017	19.787		2.237	22.024
blusa	36.206	17.378		1.883	19.261
accesorios	17.241	6.551		897	7.448
saco	51.637	23.753		2.685	26.438
chaqueta	60.258	29.526		3.133	32.659
pantalones	60.344	30.172		3.138	33.310
chalecos	30.172	14.482		1.569	16.051
zapatos	53.448	24.586		2.779	27.365
vestidos	54.310	25.525		2.824	28.349
ruanas	43.103	20.258		2.241	22.499
chales/pashminas	17.241	8.620		897	9.517

La estructura de costos variables está dada de acuerdo a los productos que se comercializan, de esta manera cada una cuenta con un precio de compra y una materia prima, a su vez unos gastos de ventas lo que nos genera un total de costos variables por producto.

Fuente: simulador financiero cámara de comercio.

Como se ve en la gráfica se puede determinar que los artículos que tienen mayor costo variable son los pantalones, las chaquetas y los vestidos, esto debido a su precio de compra que por ende se ve reflejado en el precio de venta, por otro lado los productos que tienen menos costos variables son los accesorios y los chales y pashminas, aun así como empresa Bonnita tiene la política de comprar barato vender caro para aquellos productos que su estructura y composición lo permita, es el caso de los accesorios.

8.2.2 Determinación del margen de contribución

Cada uno de los productos que adquiere la empresa es revisado por el gerente de compras y el gerente financiero de esta manera se fija los precios, teniendo en cuenta un margen del 49% por

producto, aun a si se toman en cuenta aspectos como composición, material, estilo, diseño y familia de producto para determinar el precio de venta más adecuado.

Tabla 13.

Marguen de contribución por producto.

PRODUCTOS	MARGEN DE CONTRIBUCION	DE	CONTRIBUCION A VENTAS	TOTAL
buzo	20.993	48,80%	15,48%	7,56%
blusa	16.945	46,80%	14,55%	6,81%
accesorios	9.793	56,80%	1,16%	0,66%
saco	25.199	48,80%	11,35%	5,54%
chaqueta	27.599	45,80%	13,89%	6,36%
pantalones	27.034	44,80%	16,97%	7,60%
chalecos	14.121	46,80%	5,78%	2,71%
zapatos	26.083	48,80%	5,38%	2,62%
vestidos	25.961	47,80%	9,20%	4,40%
ruanas	20.604	47,80%	4,06%	1,94%
chales/pashminas	7.724	44,80%	2,18%	0,98%

Los márgenes de contribución es la utilidad neta que entrega cada uno de los productos de esta manera en la tabla se describe cada uno de los productos en cuanto a su precio aporte monetario y porcentaje bruto del mismo generando un total de ventas en el periodo estimado.

Fuente: simulador financiero cámara de comercio.

El margen de contribución que tiene la empresa por vender los productos es del 47.17% lo que significa que por cada peso que vendan las tiendas Bonnita se obtienen 47 centavos para cubrir los costos y gastos fijos de la empresa y generar utilidad.

Los productos que tienen mejor margen de contribución son los accesorios con un 56.8% pero a la vez las ventas de este producto son las más bajas, en cambio los productos que contiene la familia de pantalones y chales o pashminas tienen los márgenes de contribución más bajos siendo estos de 44.8%, los cuales aportan a las ventas un 7.60% y un 0.98% respectivamente.

El mes de diciembre es el mes en el cual la tienda vende mayor cantidad de productos a sus clientes, esto debido a la temporada navideño por lo cual sus ventas en el primer año de funcionamiento fueron de \$179.223.431, gracias a este periodo se logra llegar al punto de equilibrio con mayor rapidez, dejando una utilidad neta de \$72.420.312 el primer año, el promedio de las ventas para el primer año fue de \$52.914.000.

9. PLAN FINANCIERO

El plan financiero se basa en datos recolectados desde el primer mes de funcionamiento de la empresa, siendo este el 28 de marzo del 2015, de manera que la información que se mostrara está ligada con información real de la empresa y las proyecciones calculadas para los años siguiente se toman bajo supuestos escenarios anteriormente evaluados.

Se debe tener en cuenta que el comportamiento de las ventas a través de los meses y años es diferente, por un lado, no todos los meses son iguales ya que existen temporadas que las ventas aumentan, como es el caso de noviembre, diciembre o disminuyen como en enero, febrero y julio, en cuanto a los años debemos tener en cuenta la apertura de nuevas tiendas estipuladas en el plan de desarrollo de la empresa siendo estas en agosto del 2016 y abril del 2017, lo que incrementa las utilidades de la empresa y a si mismo mejora los resultados.

9.1. Balance general proyectado

Tabla 15.

Balance general.

BALANCE GENERAL PROYECTADO

ACTIVO	INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
CAJA	31.929.693	149.586.201	362.581.298	1.144.964.670
CUENTAS POR COBRAR				
INVENTARIOS	22.244.307	22.244.307	22.244.307	22.244.307
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	54.174.000	171.830.508	384.825.605	1.167.208.977
ACTIVOS SIN DEPRECIACION	50.103.000	50.103.000	85.121.000	118.638.000
DEPRECIACION		8.760.550	21.720.767	49.214.317
TOTAL ACTIVO FIJO NETO	50.103.000	41.342.450	63.400.233	69.423.683
OTROS ACTIVOS	4.791.000	2.395.500		
TOTAL ACTIVOS	109.068.000	215.568.458	448.225.839	1.236.632.660
PASIVO				
CUENTAS POR PAGAR				

PRESTAMOS				
IMPUESTOS POR PAGAR		34.080.147	76.467.444	282.661.470
PRESTACIONES SOCIALES				
TOTAL PASIVO		34.080.147	76.467.444	282.661.470
PATRIMONIO				
CAPITAL	109.068.000	109.068.000	144.086.000	177.603.000
UTILIDADES RETENIDAS			72.420.312	227.672.395
UTILIDADES DEL EJERCICIO		72.420.312	155.252.083	548.695.795
TOTAL PATRIMONIO	109.068.000	181.488.312	371.758.395	953.971.190
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	109.068.000	215.568.458	448.225.839	1.236.632.660

En la tabla se muestran todo el contenido de la empresa valorizado con el flujo de dinero inicial y proyectado a tres años.

Fuente: simulador financiero cámara de comercio.

El anterior cuadro muestra el balance general proyectado, para analizarlo vemos dos indicadores, el primero de ellos es la razón de liquidez, lo que muestra la medida que tiene la empresa en cuanto a la capacidad de pago en el corto plazo, vemos que para el inicio de la operación el activo corriente es de \$54.174.000, esto debido a la inversión en inventíos para lograr una buena operación desde la apertura de la mercancía, esta inversión no tiene un pasivo corriente ya que toda la mercancía se compra sin préstamo, al igual las inversiones realizadas son con recursos de los socios, para el primer año vemos un activo corriente de \$171.830.508 debemos tener en cuenta que en el segundo y tercer año este aumenta debido a la creación de otros puntos comercial.

Al terminal el primer año, se concluye que para el proyecto por cada peso de pasivo corriente que debe, la empresa tiene \$5.04 pesos de activo liquido corriente para cubrirlo, en el año dos disminuye a \$5.03 y para el año tres a \$4.13.

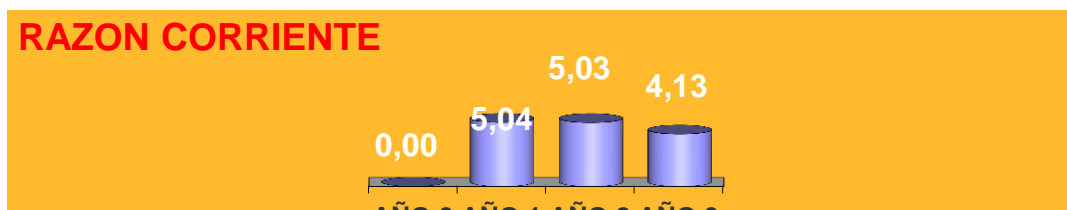


Figura 9 Razón corriente a tres años

Al iniciar la empresa la inversión se hace por medio de los socios y por recursos propios de manera que no tienen nivel de endeudamiento lo que es favorable para la operación y viabilidad de las tiendas Bonnita, al terminar el primer año, el 15.81% de los activos están respaldados con recursos de los acreedores, para el segundo año se muestra un nivel de endeudamiento de 17.06% y para el tercer año un 22.86%, entre menos sea el endeudamiento la empresa tendrá la capacidad de contraer más obligación, de manera que los niveles de endeudamiento de Bonnita no son tan altos lo que permite una mayor capacidad de obtener obligaciones.

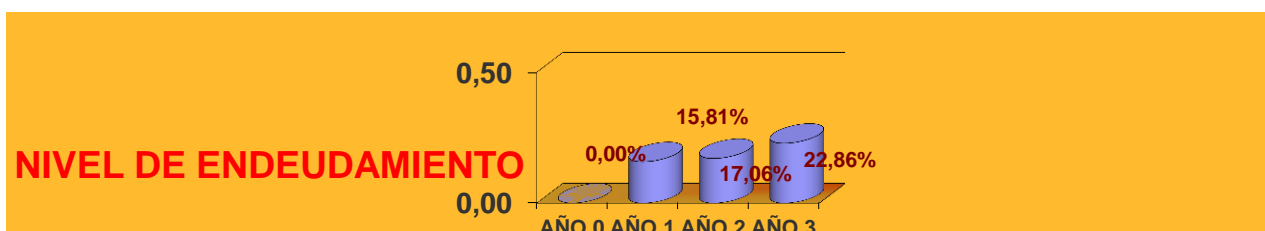


Figura 10 Nivel de endeudamiento a tres años.

9.1.2. Estado de resultados

Tabla 16

Estado de resultados a tres años.

ESTADOS DE RESULTADOS PROYECTADO ANUAL

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
VENTAS	643.138.911	1.096.666.343	2.763.546.162
INV. INICIAL	22.244.307	22.244.307	22.244.307
+ COMPRAS	306.316.184	522.331.229	1.316.097.778
- INVENTARIO FINAL	22.244.307	22.244.307	22.244.307
= COSTO INVENTARIO UTILIZADO	306.316.184	522.331.229	1.316.097.778
+ MANO DE OBRA FIJA	42.914.158	77.468.627	149.033.419
+ MANO DE OBRA VARIABLE			
+ COSTOS FIJOS DE PRODUCCION	54.081.288	88.430.106	164.740.590
+ DEPRECIACION Y DIFERIDOS	8.760.550	12.960.217	27.493.550
TOTAL COSTO DE VENTAS	412.072.180	701.190.179	1.657.365.337
UTILIDAD BRUTA (Ventas - costo de ventas)	231.066.731	395.476.164	1.106.180.825
GASTOS ADMINISTRATIVOS	88.727.549	104.334.487	131.119.159
GASTOS DE VENTAS	33.443.223	57.026.650	143.704.400
UTILIDAD OPERACIONAL (utilidad bruta- G.F.)	108.895.958	234.115.027	831.357.265
- OTROS EGRESOS			

- GASTOS FINANCIEROS			
- GASTOS PREOPERATIVOS	2.395.500	2.395.500	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS (U.O. - Otr G.)	106.500.458	231.719.527	831.357.265
IMPUESTOS	34.080.147	76.467.444	282.661.470
UTILIDAD NETA	\$ 72.420.312	\$ 155.252.083	\$ 548.695.795

El estado de resultado en el primer año, muestra unas ventas por \$643.138.911, con unos costo de ventas de \$412.072180, dando como resultado una utilidad bruta de \$231.066.731 y una utilidad operacional de \$108.895.958, la utilidad antes de impuestos es de \$106.500.458, lo que da como resultado una utilidad neta de \$72.420.312.

El estado de resultado en el segundo año, muestra unas ventas por \$1.096.666.343, con unos costo de ventas de \$701.190.179, dando como resultado una utilidad bruta de \$1.106.180.825 y una utilidad operacional de \$234.115.027, la utilidad antes de impuestos es de \$231.719.527, lo que da como resultado una utilidad neta de \$155.252.083.

El estado de resultado en el tercer año, muestra unas ventas por \$2.763.546.162, con unos costo de ventas de \$1.657.365.337, dando como resultado una utilidad bruta de \$1.106.180.825 y una utilidad operacional de \$831.357.265, la utilidad antes de impuestos es de \$831.357.265, lo que da como resultado una utilidad neta de \$548.695.795.

9.1.3 Flujo de caja anual

Tabla 17.

Flujo de caja a tres años.

FLUJO DE CAJA ANUAL			
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
INGRESOS OPERATIVOS			
VENTAS DE CONTADO	643.138.911	1.096.666.343	2.763.546.162
TOTAL INGRESOS OPERATIVOS	643.138.911	1.096.666.343	2.763.546.162
EGRESOS OPERATIVOS			
MATERIA PRIMA	328.560.491	522.331.229	1.316.097.778
GASTOS DE VENTA	33.443.223	57.026.650	143.704.400
MANO DE OBRA DIRECTA FIJA	42.914.158	77.468.627	149.033.419

OTROS COSTOS DE PRODUCCION	54.081.288	88.430.106	164.740.590
GASTOS ADMINISTRATIVOS	88.727.549	104.334.487	131.119.159
TOTAL EGRESOS OPERATIVOS	547.726.710	849.591.099	1.904.695.347
FLUJO NETO OPERATIVO	95.412.201	247.075.244	858.850.815
INGRESOS NO OPERATIVOS			
APORTES			
ACTIVOS FIJOS	50.103.000	35.018.000	33.517.000
CAPITAL DE TRABAJO	58.965.000	0	0
FINANCIACION			
ACTIVOS FIJOS	0	0	0
CAPITAL DE TRABAJO	0	0	0
TOTAL INGRESOS NO OPERATIVOS	109.068.000	35.018.000	33.517.000
EGRESOS NO OPERATIVOS			
GASTOS PREOPERATIVOS	4.791.000		
IMPUESTOS	0	34.080.147	76.467.444
COMPRA DE ACTIVOS FIJOS	50.103.000	35.018.000	33.517.000
TOTAL EGRESOS NO OPERATIVOS	\$ 54.894.000	\$ 69.098.147	\$ 109.984.444
FLUJO NETO NO OPERATIVO	\$ 54.174.000	\$ -34.080.147	\$ -76.467.444
FLUJO NETO	\$ 149.586.201	\$ 212.995.097	\$ 782.383.371
+ SALDO INICIAL	\$ 31.929.693	\$ 149.586.201	\$ 362.581.298
SALDO FINAL ACUMULADO	\$ 149.586.201	\$ 362.581.298	\$ 1.144.964.670

En esta tabla se muestra el flujo de caja y este muestra el estado actual de la compañía valorizada proyectado a tres años desde su apertura.

Fuente: simulador financiero, cámara de comercio.

La empresa Bonnita tiene una inversión de \$109.068.000 que se realizó desde el inicio del proyecto, en el primer año de operación muestra un flujo de efectivo de \$149.586.201, para el segundo año, el valor es de \$212.995.097 y por último el tercer año es de \$782.383.371.

9.2 análisis de la rentabilidad económica de la inversión

9.2.1 valor presente neto (VPN)

Para determinar el valor presente neto utilizamos una tasa de descuento o tasa de interés de oportunidad de 40%, el valor arrojado del cálculo es de \$391.575.390, lo que quiere decir que el

proyecto Bonnita arroja \$391.575.390 adicional al invertir los recursos que en uno que rente el 40% anual, por lo tanto se sugiere continuar con el proyecto.

9.2.3 tasa interna de retorno (TIR)

Para determinar la tasa interna de retorno es necesario tener en cuenta los flujos de caja si analizamos los flujos de caja a través de los años proyectados, siendo estos de \$149.586.201, \$212.995097, \$782.383.371 respectivamente a cada uno de los tres años, como vemos el aumento del flujo de caja es cada vez mayor al anterior, esto se debe a que las proyección se realizaron en base al crecimiento empresarial que se efectúa en los años 2 exactamente en el mes de agosto y en el año 3 en el mes de abril, lo que incrementaría notablemente el ingreso de ventas a la empresa, de acuerdo a esto el proyecto arroja una TIR de 189.88% promedio anual, por lo cual conviene hacer el negocio con respecto a la rentabilidad y riesgo que se asume.

9.2.4 periodo de recuperación de la inversión (PRI)

Para este indicador debemos tener en cuenta el estado de resultados el cual nos muestra las utilidades de la operación anual de la empresa, de acuerdo a esto podemos ver que la inversión inicial es de \$109.068.000 por lo cual se determina que al sumar las utilidades del primero y segundo año son superiores a la inversión, por esta razón esta se recupera en el segundo año.

9.3 repartición de utilidades

Existen actualmente dos socios capitalista, Pacomio Almanza y Nelly luz Velásquez, quienes fueron los que suministraron los medios para financiar el proyecto e invirtieron en una idea de negocio creada por Duver Almanza Velásquez quien es un socio intelectual ya que apporto su conocimiento y visión para lograr los resultados obtenidos hasta el momento.

Entre los socios capitalistas se acordó dejar un 26% a Duver Almanza Velásquez como creador de la idea y capital humano de la empresa, el restante distribuido equitativamente con respecto a su capital de inversión para el cual se obtuvo un 45% para Paco Almanza quien invirtió \$63.256.000 y un 29% para Nelly Velásquez quien invirtió \$45.812.000.

Tabla 18 Distribución de utilidades año 2015.

Distribución de utilidades 2015 Bonnita			
Nombre socio	Tipo de participación	% de participación	utilidad
Pacomio Almanza Garzón	Financiero	45%	32.586.856
Nelly Luz Velásquez	Financiero	29%	21.004.175
Duver Almanza Velásquez	Humano	26%	18.829.281
total		100%	72.420.312

En esta tabla se muestra la repartición de utilidades de acuerdo a la participación de los socios en la empresa Bonnita y su porcentaje correspondiente.

Fuente: elaboración propia.

10. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- (s.f.).
 2012, i. d. (s.f.). Recuperado el 19 de 04 de 2014, de
file:///D:/Mis%20documentos/Downloads/PTP_informe_sector_Sistema%20Moda%20FINANCIAL.pdf
- Abril. (n.d.). Retrieved 2016 йил 1-05 from <http://www.tiendasabril.com/mujer>
- Benchmark, E. (n.d.). From
https://bck.emis.com.ez.urosario.edu.co/mainview/resumenempresa?sv=BCK&pc=CO§or_id=9999028&company_id=62100&info#/company/companyindicators?sv=BCK&pc=CO&company_id=62100§or_id=9999028&grupo_id=1&agg=SUM
- Benchmark, E. (n.d.). Retrieved 2016 йил 1-05 from
https://bck.emis.com.ez.urosario.edu.co/mainview/resumenempresa?sv=BCK&pc=CO§or_id=9999028&company_id=68864&info
- Benchmark, E. (n.d.). Retrieved 2016 йил 1-05 from
https://bck.emis.com.ez.urosario.edu.co/mainview/resumenempresa?sv=BCK&pc=CO§or_id=9999028&company_id=10351&info#/company/companyindicators?sv=BCK&pc=CO&company_id=10351§or_id=9999028&grupo_id=1&agg=SUM
- Benchmark, E. (n.d.). From
https://bck.emis.com.ez.urosario.edu.co/mainview/resumenempresa?sv=BCK&pc=CO§or_id=9999060&company_id=70909&info#/company/companyindicators?sv=BCK&pc=CO&company_id=70909§or_id=9999060&grupo_id=1&agg=SUM
- Borja, R. P. (n.d.). Merchandising teoria, practica y estrategia. In a. e. comercial.
 Business&marketingschool.
- company, a. e. (2015). *Textil, Confección y calzado*.
- DANE. (n.d.). Retrieved 2014 йил 22-04 from <https://www.dane.gov.co/index.php/poblacion-y-demografia/series-de-poblacion>
- DANE. (n.d.). Retrieved 2014 йил 22-04 from
https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/especiales/genero/bol_genero_2011.pdf

- DANE. (3 de NOVIEMBRE de 2006). *DANE. Censo General 2005; Noviembre 3 de 2006. Cálculos de la Secretaría Distrital de Planeación – Dirección*. Recuperado el 04 de 03 de 2015, de <http://www.dane.gov.co/>
- DANE.GOV. (n.d.). Retrieved 2014 йил 20-04 from http://www.dane.gov.co/files/censo2005/PERFIL_PDF_CG2005/11001T7T000.PDF
- Datosmacro. (n.d.). Retrieved 2014 йил 20-04 from <http://www.datosmacro.com/demografia/poblacion/colombia>
- deporte, c. y. (25 de 11 de 2008). *cultura recreacion y deporte de Bogota*. Recuperado el 04 de 03 de 2015, de <http://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/observatorio/documentos/localidades/kenedy.pdf>
- Financieros, D. –C. (s.f.). *DANE*. Recuperado el 15 de 04 de 2014, de http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/cp_PIB_IIItrim13.pdf
- indexmoda. (s.f.). Recuperado el 19 de 04 de 2014, de <http://colombiamoda.inexmoda.org.co/es/>
- Infantes, I. E. (s.f.). Escaparartista. En R. P. Borja, *merchandising teoria, practica y estrategia*.
- Interwall. (29 de diciembre de 2012). *Scribd*. Obtenido de <http://es.scribd.com/doc/118324153/Especificaciones-Tecnicas-Drywall#scribd>
- marcotradenews. (s.f.). Recuperado el 15 de 04 de 2014, de <http://www.marcotradenews.com/mercados/18773/Colombia-anuncia-nuevos-aranceles-a-los-importadores-de-textil-y-calzado->
- Parody, L. (2012). los 100 mas poderosos en los negocios. *Dinnero*.
- planeacion, s. d. (2011). *Alcaldia mayor de Bogota*. Retrieved 2016 йил 28-04 from <http://www.sdp.gov.co/portal/page/portal/PortalSDP/InformacionTomaDecisiones/Estadisticas/Bogot%E1%20Ciudad%20de%20Estad%EDsticas/2011/DICE114-CartillaViHoPe-30062011.pdf>
- Plica. (n.d.). Retrieved 2016 йил 1-05 from <http://www.plica.com.co/web/web/page/2/QUIENES-SOMOS>
- POT. (20 de 07 de 2013). *secretaria distrital de Bogota*. Recuperado el 04 de 03 de 2015, de <http://www.sdp.gov.co/portal/page/portal/PortalSDP/InformacionTomaDecisiones/Estadisticas/RelojDePoblacion>
- Ragged. (n.d.). Retrieved 2016 йил 1-05 from <http://www.ragged.com.co/empresa>
- Rushskoff, D. (s.f.). Coercion. En *Por que hacemos caso a lo que nos dicen* (pág. 97).

Salén, H. (1987). *Distribución y Merchandising*. Madrid, España.

serie, f. d. (n.d.). Retrieved 2016 йил 1-05 from <http://www.fueradeserie.com.co/tiendas>

SOCIEDADES, S. D. (s.f.). *SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES* . Recuperado el 15 de 04 de 2014, de SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES :
<http://www.supersociedades.gov.co/asuntos-economicos-y-contables/estudios-y-supervision-por-riesgos/estudios-economicos-y-financieros/Documents/Informe-Sector-Textil-Oct152013.pdf>