



Universidad Internacional de La Rioja
Máster Universitario en Dirección de Empresas (MBA)

ESTABLECIMIENTO DE UNA TIENDA EL GANSO EN BOGOTÁ D.C. (COLOMBIA)

Trabajo fin de máster presentado por: Lucile D'Almeida

Director: Francisco Joaquín Cortés

Ciudad: Bogotá D.C
Fecha: 10/03/2017
Firmado por:

RESUMEN

En la actualidad, la supervivencia y el crecimiento de las empresas está fuertemente condicionada por su capacidad de competir con empresas nacionales e internacionales. La globalización es un fenómeno que afecta a todos los actores económicos y da a las empresas la posibilidad de ofrecer sus productos a nuevos mercados sin importar la distancia geográfica o sociocultural.

Sin embargo, la internacionalización supone varios retos que han de ser valorados, planificados y controlados. En el caso que nos ocupa, El Ganso es una marca española que ha comenzado su proceso de expansión internacional en 2011 con éxito y que se propone introducir su primera tienda en el mercado colombiano.

Con este objetivo, se ha desarrollado un plan de negocio que contempla varios aspectos esenciales como el análisis de la situación tanto a nivel interno como externo, la estrategia de marketing, el plan de operaciones y de recursos humanos y, finalmente, un estudio de la viabilidad financiera del proyecto.

ABSTRACT

Nowadays, the international integration of markets and the companies' capacity to compete with both national and international firms determines their survival and development possibilities. Globalization gives firms the opportunity to offer their products to new markets independently of geographical or socio-cultural distances.

Nonetheless, the internationalization process creates a set of challenges that have to be estimated, planed and controlled. In the present case, El Ganso is a Spanish brand which has already successfully started its international expansion process in 2011 and sets itself the goal of introducing its first store in the Colombian market.

To this end the present document proposes a business plan which includes several fundamental aspects such as situation analysis both internal and external, marketing strategy, operation and human resources plans and, finally, a study of the financial and economic feasibility of the project.

PALABRAS CLAVE:

Bogotá, tienda, marca española, ropa, lujo.

Tabla de contenido

1.- INTRODUCCIÓN.....	7
1.1.- CONTEXTUALIZACIÓN	7
1.2.- JUSTIFICACIÓN.....	7
1.3.- OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS	8
1.3.1- OBJETIVOS GENERALES.....	8
1.3.2.- OBJETIVOS ESPECÍFICOS	8
2.- ANÁLISIS INTERNO Y ANÁLISIS DEL ENTORNO O DEL SECTOR.....	9
2.1.- ANÁLISIS EXTERNO	9
2.1.1.- ANÁLISIS PESTEL	9
2.1.2.-ANÁLISIS DE PORTER.....	12
2.1.3.- ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	15
2.2.- ANÁLISIS INTERNO.....	18
2.2.1.- PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA.....	18
2.2.2.- ANÁLISIS DE LAS CAPACIDADES Y RECURSOS DE LA EMPRESA	19
2.2.3.-ANÁLISIS DAFO	20
3.- PLAN DE MARKETING	23
3.1.- DIAGNÓSTICO	23
3.2.- OBJETIVOS	23
3.3.- ESTRATEGIAS.....	24
3.3.1.- CARTERA	24
3.3.2.- SEGMENTACIÓN	24
3.3.3- MARKETING MIX	24
4.- PLAN DE OPERACIONES	26
4.1.- PRODUCTOS Y SERVICIOS	26
4.2.- LOCALIZACIÓN	26
4.3.- PROCESOS	27
4.3.1.- PROCESO DE APROVISIONAMIENTO	27
4.3.2.- PROCESO DE VENTA	27
4.4.- PROGRAMA DE PRODUCCIÓN, APROVISIONAMIENTO Y GESTIÓN DE EXISTENCIAS.....	28
4.5.- PROGRAMA DE CALIDAD	30
5.- PLAN ORGANIZATIVO Y RRHH	31
5.1.- DIMENSIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LA PLANTILLA	31
5.2.- FUNCIONES A DESARROLLAR.....	32
5.3.- SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL	33

5.4.- POLÍTICA SALARIAL.....	34
5.5.- CONDICIONES LABORALES	34
5.6.- POLÍTICA DE FORMACIÓN.....	35
6.- PLAN FINANCIERO	36
6.1- HIPÓTESIS DE VENTAS A 5 AÑOS.....	36
6.1.1.- HIPÓTESIS DE VENTAS EN VOLUMEN A 5 AÑOS.....	36
6.1.2.- HIPÓTESIS DE VENTAS EN FACTURACIÓN A 5 AÑOS.....	37
6.2.- GASTOS DIRECTOS E INDIRECTOS.....	40
6.2.1.- PRÉSTAMO	40
6.2.2.- GASTOS.....	40
6.3.- CUENTA DE RESULTADOS, BALANCE Y RATIOS HIPÓTESIS ALTA.....	41
6.4.- CUENTA DE RESULTADOS, BALANCE Y RATIOS HIPÓTESIS MEDIA.....	44
6.5.- CUENTA DE RESULTADOS, BALANCE Y RATIOS HIPÓTESIS BAJA	47
7.- CONCLUSIONES.....	51
8.- LIMITACIONES, PRINCIPALES AMENAZAS Y ALTERNATIVAS.....	52
9.- REFERENCIAS.....	53

Índice de Tablas

TABLA 1. Distribución poblacional y de hogares según ingresos.....	10
TABLA 2. Estimación del stock mínimo.....	28
TABLA 3. Ejemplo de planificación semanal.....	32
TABLA 4. Previsiones de ventas en unidades.....	36
TABLA 5. Hipótesis de ventas altas en términos de facturación.....	37
TABLA 6. Hipótesis de ventas medias en términos de facturación.....	38
TABLA 7. Hipótesis de ventas bajas en términos de facturación.....	39
TABLA 8. Cálculo del préstamo y de la amortización.....	40
TABLA 9. Gastos de inversión.....	40
TABLA 10. Otros gastos anuales.....	40
TABLA 11. Gastos salariales.....	41
TABLA 12. Gastos de local.....	41
TABLA 13. Gastos de transporte.....	41
TABLA 14. Cuenta de resultados hipótesis alta.....	42
TABLA 15. Balance hipótesis alta.....	42
TABLA 16. Flujos de caja hipótesis alta.....	43
TABLA 17. Cálculo del VAN, TIR y PAY-BACK hipótesis alta.....	43
TABLA 18. Ratios financieros de la hipótesis de ventas altas.....	44
TABLA 19. Cuenta de resultados hipótesis media.....	44
TABLA 20. Balance hipótesis media.....	45
TABLA 21. Flujos de caja hipótesis media.....	46
TABLA 22. Cálculo del VAN, TIR y PAY-BACK hipótesis media.....	46
TABLA 23. Ratios financieros de la hipótesis de ventas medias.....	47
TABLA 24. Cuenta de resultados hipótesis baja.....	47
TABLA 25. Balance hipótesis baja.....	48
TABLA 26. Flujos de caja hipótesis baja.....	49
TABLA 27. Cálculo del VAN, TIR y PAY-BACK hipótesis baja.....	49
TABLA 28. Ratios financieros de la hipótesis de ventas bajas.....	50

Índice de figuras

FIGURA 1. Evolución de la balanza comercial del sector textil en Colombia.....	12
FIGURA 2. El diamante de Porter	13
FIGURA 3. Fotos de tiendas de Arturo Calle.....	16
FIGURA 4. Fotos de tiendas Carlos Nieto.....	16
FIGURA 5. Fotos de tiendas Camisería inglesa.....	17
FIGURA 6. Publicidad el Ganso.....	18
FIGURA 7. Tiendas el Ganso.....	19
FIGURA 8. Análisis DAFO.....	20
FIGURA 9. Lienzo CANVAS aplicado a la tienda El Ganso en Bogotá.....	22
FIGURA 10. Proceso de aprovisionamiento.....	27
FIGURA 11. Proceso de venta.....	28
FIGURA 12. Organigrama.....	31

1.- INTRODUCCIÓN

1.1.- CONTEXTUALIZACIÓN

El presente trabajo propone estudiar la implantación de una empresa española de moda en el mercado colombiano. Se trata de la marca El Ganso, que ofrece prendas de estilo elegante y cosmopolita con toques coloridos que le confieren una identidad propia. Aunque El Ganso presente colecciones para hombres, mujeres y niños, en este estudio nos centraremos en el segmento de ropa para hombres como punto de partida de la introducción de la marca en la ciudad de Bogotá D.C. (Colombia).

La propuesta se fundamenta en varios hechos. Por un lado, en el mercado colombiano existe una clase social con alto poder adquisitivo interesada en la compra de productos de lujo de marca internacional, especialmente en lo que refiere a las prendas de calidad y a los productos tecnológicos.

Por otro lado, la situación política y socioeconómica del país en los últimos años ha permitido la implantación y el desarrollo de la actividad de varias empresas multinacionales incluyendo empresas españolas de moda como Zara, Mango o Agatha Ruiz de la Prada por mencionar sólo algunos ejemplos.

Además, en este contexto es relevante resaltar que la marca El Ganso ya está presente en varios mercados internacionales, incluidos Chile y México dentro del mercado latinoamericano.

Por lo tanto, estos hechos nos llevan a plantear la posibilidad de internacionalizar la marca en Colombia y de estudiar la viabilidad de establecer una tienda física en Bogotá D.C.

1.2.- JUSTIFICACIÓN

La elección de la temática de investigación del trabajo tiene su origen en el hecho de que El Ganso es una franquicia en plena expansión internacional establecida en más de diez países, dos de los cuales se encuentran en América.

Después de haberse instalado en Colombia donde todavía no está presente la marca, la autora consideró interesante realizar el presente trabajo para evaluar la viabilidad de un proyecto de internacionalización de la marca española en un nuevo mercado.

1.3.- OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS

1.3.1- OBJETIVOS GENERALES

La investigación realizada responde a varios intereses; por un lado, investigar y conocer mejor el sector de la moda en Colombia y, por otro, evaluar las posibilidades de éxito de la implantación de una tienda El Ganso en Bogotá D.C. documentando las principales ventajas detectadas y advirtiendo de las posibles amenazas que podrían surgir en la realización del proyecto.

1.3.2.- OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para responder a los objetivos mencionados anteriormente el presente trabajo propone realizar un análisis general del sector de la moda en Colombia y de la empresa El Ganso, incluyendo los posibles competidores potenciales de la nueva tienda.

En función de las conclusiones de los anteriores análisis se establecerá una recomendación de perfil de cliente potencial, así como de los productos que mejor aceptación podrían tener en este nuevo mercado.

En base a la selección de cliente y producto realizada se propondrá un *business plan* para la realización del proyecto incluyendo diversos aspectos como los recursos humanos, el análisis financiero-contable, logístico, operativo y de marketing.

2.- ANÁLISIS INTERNO Y ANÁLISIS DEL ENTORNO O DEL SECTOR

2.1.- ANÁLISIS EXTERNO

2.1.1.- ANÁLISIS PESTEL

▪ **Político**

Colombia es la tercera economía de América Latina y es un país que goza de una buena estabilidad política. La actuación del gobierno en materia de comercio exterior se inclina hacia la creación de un clima de seguridad y confianza para atraer a los inversores extranjeros y lograr acuerdos internacionales para favorecer el comercio exterior.

Además, cabe destacar que la negociación llevada a cabo desde hace muchos años con las fuerzas armadas dio sus frutos con la firma del acuerdo de paz entre estas mismas y el gobierno el 26 de septiembre de 2016, según Gómez Giraldo (2016).

El contexto político actual y su tendencia desde hace varios años es favorable al establecimiento de empresas extranjeras en el país y es un aspecto muy positivo para el establecimiento de la una tienda El Ganso en Bogotá D.C.

▪ **Económico**

Desde el punto de vista económico, la clasificación realizada por Indexmundi (s.f.) posiciona a Colombia como la tercera economía de Suramérica detrás de Argentina y Brasil y es la vigésimo octava a nivel mundial. Los últimos años fueron testigos de la emergencia de una clase media cada vez más numerosa y se prevé que esta misma llegue a representar el 44% de la población en 2020 frente al 25% actualmente.

Por otro lado, según el Banco Mundial (s.f.), la renta media per cápita se encontraba en 6.056 USD en 2015 después de haber disminuido aproximadamente de unos 2.000 USD tras la ralentización económica experimentada durante el año mencionado. Sin embargo, analizando la distribución de la renta en la población observamos en la tabla 1 que el 5,5% de los hogares tiene ingresos promedios de 10.850 miles de pesos (unos 3.000 euros con el tipo de cambio actual) y el 41,9% de los hogares declara tener unos ingresos promedios de 5.020 miles de pesos (1.600 euros aproximadamente).

A pesar de la existencia de fuertes disparidades socioeconómicas y de ser un país en vía de desarrollo, Colombia muestra señales prometedoras para el establecimiento de nuestro negocio ya que dispone de una clase social con alto poder adquisitivo y de una clase social media – alta emergente cada vez mayor.

Tabla 1: Distribución poblacional y de hogares según ingresos

Ingresos	Personas	Hogares	Personas por hogar	Promedio mensual de ingresos por hogar
Bajos	24.550	5.845	4,2	1.050
Medios	19.540	5.583	3,2	5.020
Altos	2.575	831	3,1	10.850
Total	46.666	12.781	3,6	3.378

Fuente: Raddar

▪ Social

En línea con lo que ocurre en toda Latinoamérica, las clases sociales en Colombia están bastante marcadas ya que existen fuertes desigualdades entre las personas con mayor poder adquisitivo y aquellas que disponen de muy bajos recursos. El IDH promedio es de 0,72 y la posición del país es de 97 sobre 188, según el diario Expansión (2014). Sin embargo, las desigualdades hacen que este dato no sea representativo del nivel de desarrollo humano, económico y socio – cultural de las clases más altas. En el caso que nos ocupa, el segmento con mayor poder adquisitivo situado principalmente en zonas urbanas, sería el objetivo para la venta de los productos propuestos.

Las clases sociales media – alta atribuyen especial importancia al cuidado del aspecto físico. En efecto, el diario Portafolio (2015) afirma que los gastos en belleza representan el 8% del salario y los gastos en ropa el 4,36%, es decir, una parte notable de los gastos de los hogares.

Este hecho, junto con la influencia social que existe acerca del cuidado del aspecto físico (incluyendo ropa, complementos etc.) supone a priori una ventaja para la implantación de una tienda de trajes de alta gama en la capital.

▪ Tecnológico

El estado de desarrollo tecnológico de los países y sus aportes en la actividad empresarial son factores clave que a menudo muestran la brecha existente en esta materia entre los países desarrollados y los que se encuentran en vías de desarrollo.

En el caso de Colombia la situación es la siguiente: el país se encuentra en la sexagésimo cuarta posición a nivel mundial sobre ciento cuarenta y tres países en la clasificación del Networks Readiness Index (2015). A modo de comparación, España se encuentra en el trigésimo cuarto lugar, Argentina en el puesto número 91 y Brasil en el 84.

En los últimos años, Colombia ha ido mejorando su posición competitiva en términos de desarrollo tecnológico entre otras cosas gracias a la implicación del gobierno y a la creación de un plan llamado *Vivedigital* que tiene como objetivo fortalecer el sector TIC como generador de empleo, mejorar la educación, lograr un gobierno más eficiente y transparente y mejorar los ecosistemas regionales para incrementar la calidad de vida en las ciudades (Ministerio TIC, s.f.).

En cuanto a las compras por Internet, el Estudio Global sobre Comercio Conectado 2015, realizado por Nielsen, dice que en 2014 siete de cada diez personas en el país han utilizado Internet como canal de compra para productos relacionados con moda, viajes, boletas para eventos, productos para bebés y niños y salud.

En este sentido, Colombia es uno de los mercados de mayor crecimiento en América Latina ya que su gasto total en línea entre 2014 y 2015 subió un 83%, el nivel más alto de la región, superando a mercados más importantes como Brasil y México.

Además de la compra por Internet, es fundamental resaltar el crecimiento del fenómeno de 'webrooming' que consiste en investigar sobre el producto en Internet y después comprarlo en la tienda física.

La investigación sobre el desarrollo tecnológico de Colombia nos muestra la amplitud del uso de Internet tanto para la consulta como para la compra de productos. Este elemento destaca la importancia de desarrollar un sitio web que posicione adecuadamente la marca y brinde toda la información necesaria a los consumidores sobre los productos.

▪ **Ecológico-medioambiental**

Según el portal de la Secretaría distrital de Ambiente de Bogotá (2016), existen varias políticas medioambientales aplicadas a distintos sectores. Estas políticas afectan principalmente a las empresas productoras y, por lo tanto, no representarían ninguna restricción para el desarrollo de nuestra actividad comercial.

▪ **Legal**

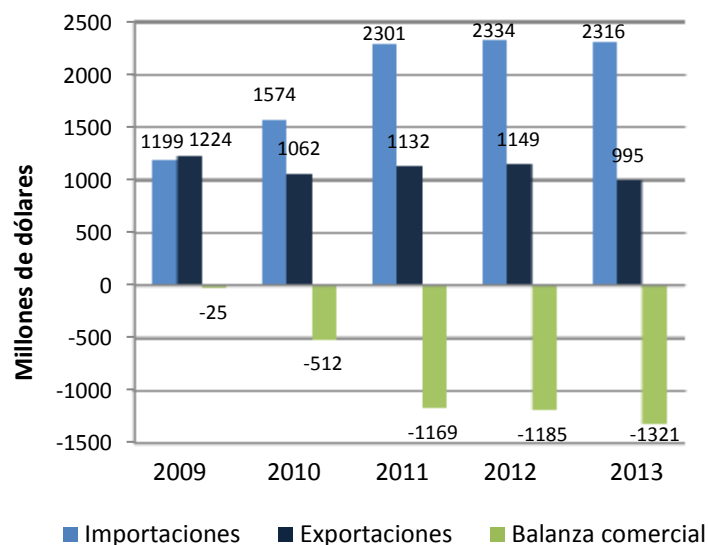
En la actualidad, no existen medidas arancelarias restrictivas para la importación de productos textiles y complementos de código TARIC 61 y 62 procedentes de la Unión Europea (Legiscomex, 2016). El gobierno colombiano simplemente establece que las prendas importadas requieren registro de fabricantes e importadores de la Superintendencia de Industria y Comercio (IRI) y etiquetado (ET).

En cambio, existen algunas medidas restrictivas para el calzado correspondiente a la partida 63 del código TARIC. Sin embargo, no afectarían a nuestro caso ya que no se plantea la importación de calzado en el inicio de la implantación de la marca El Ganso.

De manera general, las importaciones de prendas y complementos son superiores a las exportaciones lo que hace que Colombia tenga una balanza comercial deficitaria en el sector textil como queda plasmado en la Figura 1.

Otro dato interesante a tener en cuenta desde el punto de vista legal, es la complejidad administrativa que supone iniciar un negocio. A modo de comparación, el informe *Doing Business* del Banco mundial clasifica a Colombia como el país número 53 sobre 190 donde es más fácil hacer negocios. En lo que refiere a la apertura de un negocio, el mismo informe posiciona a Colombia en el puesto número 61 sobre 190 (Banco Mundial, 2016).

Figura 1: Evolución de la balanza comercial del sector textil en Colombia



Fuente: ANDI

2.1.2.-ANÁLISIS DE PORTER

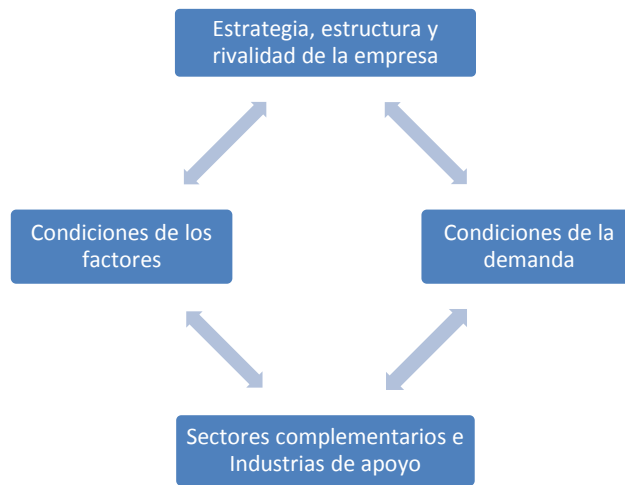
El análisis del sector de un determinado país es una tarea amplia para la que existen una gran variedad de modelos y herramientas. En el presente trabajo proponemos analizar el sector de la moda mediante el diamante de Michael Porter.

El autor explica que algunos países son más competitivos que otros y dentro de estos países existen industrias que son más competitivas que las demás. Según Porter, M. (1990), hay varios factores del entorno que influyen en la competitividad de los países y de sus industrias pudiendo suponer una ventaja competitiva o al contrario ser un motivo de baja competitividad.

Según Porter, M. (1990: 78), el diamante es: *“El modelo que se basa en cuatro atributos que individualmente y colectivamente constituyen el diamante de ventaja nacional, el campo de juego que cada país genera para sus industrias”*.

Estos atributos quedan reflejados en la siguiente figura:

Figura 2: El diamante de M. Porter



Fuente: Elaboración propia

▪ **Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa**

Colombia es un país donde existe una fuerte competitividad en el sector textil local y donde también están establecidas varias marcas y varios grupos internacionales como Inditex, Mango, Adidas, Caramelo, etc.

La fuerte competitividad del sector exige un alto nivel de diferenciación por parte de cualquier empresa que desee competir en el mercado, ya sea en precios o en diseño. En el caso de la marca El Ganso, la diferenciación sería por el diseño y la calidad de sus productos con el atractivo de las marcas “made in Spain” y “made in Europe”.

▪ **Condiciones de los factores**

La externalización de la marca El Ganso a Colombia plantea la cuestión de la fabricación de las prendas. Aunque la empresa haya externalizado parte de su producción a Asia durante un tiempo, ésta finalmente ha optado por fabricar enteramente sus productos en Europa. Esta decisión se debe en parte al hecho de que la externalización de la producción a zonas geográficas tan alejadas exigía una acertada previsión de la demanda y los tiempos de entrega eran bastante largos.

En Colombia, los factores necesarios para la producción de textil están desarrollados y disponibles para la empresa ya que el país goza de una estructura tecnológica y de mano de obra especializada en este sector que en 2014 representaba el 9,2% del PIB de Colombia (Superintendencia de sociedades, 2015). Sin embargo, esta opción no se contempla ya que la dirección de la empresa ha optado por mantener la fabricación de las prendas en Europa por motivos de calidad y de imagen de marca.

▪ Condiciones de la demanda

Según una encuesta de Nielsen (2016), el consumidor colombiano prefiere las marcas locales para productos alimenticios y de cuidado del hogar. Por el contrario, prefieren marcas globales para todo lo referente a la tecnología (televisores, smartphones, etc.), a la cosmética y a determinadas marcas de ropa.

Aunque existen varias cadenas de ropa colombianas reconocidas y asentadas en el mercado, la demanda de prendas de marca europea por la clase media – alta es un hecho incontestable. Sin embargo, el consumidor colombiano suele considerar varios factores a la hora de adquirir productos: la calidad, el precio y la imagen de marca.

En el caso que nos ocupa, crear una buena imagen de marca sería el aspecto prioritario para dar a conocer la marca y generar expectativas en los consumidores. La variable calidad se considera como *sine qua non* ya que las prendas El Ganso se sitúan por encima de otras marcas nacionales e internacionales a este nivel. El precio es una variable que se establecerá en función de varios criterios que detallaremos más en adelante.

▪ Sectores complementarios e industrias de apoyo

En el mercado colombiano, un sector complementario y de apoyo a la industria textil es el de la distribución o entrega a domicilios. Las clases sociales media – altas suelen contar con servicios de entrega a domicilio de cualquier tipo de productos, desde productos farmacológicos hasta alimentos y servicio de tintorería. Los servicios son altamente valorados y suponen igualmente una importante parte del PIB del país. Este hecho es posible gracias a la abundante mano de obra barata que caracteriza al país objeto de estudio.

En nuestro caso, sería una ventaja para la entrega de productos comprados a través del sitio web <http://www.elganso.com> y podría incluso extenderse al envío a domicilio de los clientes de sastres que tomarían las medidas exactas de los trajes para entregárselos posteriormente a los clientes a medida.

2.1.3.- ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

El consumidor colombiano concede mucha importancia a la calidad del producto y las personas con poder adquisitivo no dudan en pagar un alto precio por una prenda que consideran de alta calidad. Aparte de la calidad, los consumidores colombianos suelen valorar también el hecho de que la procedencia del producto sea colombiana. Sin embargo, este hecho se verifica más en los productos de uso cotidiano ya que, según el informe mencionado anteriormente de *Nielsen (2016), Marca global o local, ¿qué prefieren los consumidores colombianos?*, para los productos tecnológicos, la ropa de lujo y los productos de belleza suelen preferir marcas globales de renombre internacional.

Según el informe *El mercado de moda y calzado en Colombia* (ICEX, 2015), la percepción del producto español en el sector de la moda es positiva y las marcas de moda española van dirigidas a un segmento de mercado medio – alto que dispone de un alto poder adquisitivo y busca comprar productos de calidad de marca reconocida. Además de marcas como Zara, Massimo Dutti, Bimba y Lola, otras marcas españolas reconocidas internacionalmente están presentes en Colombia como, por ejemplo, Adolfo Domínguez, Desigual o Agatha Ruiz de la Prada, entre otras. Los precios de venta al público de la ropa de estas tiendas son superiores en torno a un 50 –70% respecto a los que se encuentran en España.

Según el mismo informe, las marcas del grupo Inditex en Colombia se posicionan siempre en el top ten en términos de ventas con respecto a las marcas colombianas. Por citar un ejemplo, Zara representaba en 2013 el 1,3% de las ventas del sector de la moda en Colombia.

Estos datos nos muestran que las marcas de ropa de origen europeo, y más concretamente españolas, pueden tener cabida en el mercado colombiano y competir con las marcas locales.

Además de las marcas como Zara y Massimo Dutti que incluyen en su colección trajes para hombres, existen otros competidores locales que identificaremos a continuación:

Arturo Calle

Arturo calle es una empresa colombiana fundada en 1966 y que en la actualidad tiene 94 tiendas en Colombia y está también presente en Costa Rica, El Salvador y Panamá. Sus tiendas están situadas en centros comerciales y calles principales en Colombia y presentan una cuidada imagen. Tiene una amplia gama de trajes y ropa para hombres de estilo formal y casual. Incluye también una colección para niños. Arturo Calle representaba en 2013, el 3,1% de las ventas totales de moda en Colombia y es, por lo tanto, uno de los principales competidores identificados en nuestro segmento.

Figura 3: Fotos de las tiendas de Arturo Calle



Fuente: www.masfranquicias.com

Carlos Nieto

La firma Carlos Nieto se fundó en 1977 por un emprendedor colombiano y está muy implantada en el país. Ofrece ropa masculina, en particular trajes de estilo formal, para ceremonias y de estilo casual. Tiene unas 17 tiendas en Colombia y ofrece trajes para el segmento de precios altos.

Aunque la marca sea colombiana se especifica en la página web que el 90% de las materias primas se importan de Europa, pero que la mano de obra para la fabricación es colombiana. La marca no vende por internet pero sí tiene un sitio web elaborado cuidadosamente que muestra toda la colección.

Este competidor sería un competidor directo de El Ganso aunque la diferenciación de cada uno sea distinta. El Ganso se posiciona más en un estilo *vintage* hecho en Europa mientras que Carlos Nieto reivindica un diseño colombiano.

Figura 4: Fotos de tiendas Carlos Nieto



Fuente: www.carlosnieto.com.co

Camisería inglesa

Según el sitio web de camisería inglesa (2017), esta es una empresa colombiana establecida desde hace 42 años y presente en varios centros comerciales y calles. Su negocio se basa principalmente en la venta de camisas y jerséis para hombres aunque su colección también incluye algunos modelos de blazers y pantalones.

El precio de las camisas está situado entre 20 y 45 euros por lo que Camisería inglesa no es un competidor directo en términos de precio pero tiene varias características que le otorgan ciertas ventajas: tiene 11 tiendas físicas en Colombia que están establecidas en zonas comerciales de renombre y presentan una muy buena estética; vende también directamente desde internet y propone el envío a domicilio de sus artículos en toda Colombia. Además, sus productos presentan una confección 100% local tal y como se enfatiza en su sitio web.

Figura 5: Fotos de tiendas Camisería Inglesa



Fuente: www.ccelrecreo.com

Como conclusión de este apartado podemos decir que gracias a las buenas relaciones existentes entre Colombia y España y al hecho de que el presidente Santos incentive las inversiones extranjeras en el país, están aumentando el número de empresas españolas que se instalan en el país. Varias firmas españolas están ya instaladas y se prevé la llegada de H&M en breve a Colombia.

La competencia en el sector de la moda tiende a crecer y será necesario tener en cuenta tanto a los competidores nacionales como internacionales para desarrollar nuestra estrategia de negocio.

2.2.- ANÁLISIS INTERNO

2.2.1.- PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

El Ganso es una empresa española fundada en el 2004 por los hermanos Álvaro y Clemente Cebrián y constituida por capital familiar (51%) y por capital de un fondo de inversión del grupo francés L.V.M.H. (49%). Desde su creación ha conocido un creciente éxito con la culminación de su facturación a 82 millones de euros en 2016 (Fashion Network, 2017).

El Ganso define en su sitio web institucional (2017) a sus prendas y su imagen como un “look cosmopolita teñido de colores españoles y (que) comprende, desde el estilo preppy americano, hasta algo más alternativo como el estilo berlinés, pasando por la elegancia inglesa”.

Sus colecciones están diseñadas y fabricadas exclusivamente en Europa y la empresa pone su máximo énfasis en el diseño de productos de calidad y en la innovación.

Actualmente, cuenta con 177 puntos de venta situados en 10 países entre los cuales se encuentran Francia, Portugal, Bélgica, Inglaterra, Chile, México, Países Bajos, Italia y Alemania y comercializa sus productos en distintos canales de ventas (tienda online, tienda propia, tienda multimarca y *corners*).

Después de haber terminado el año 2016 con una mayor presencia internacional y un crecimiento a doble dígito El Ganso prevé para 2017 reforzar su estrategia de expansión con 25 nuevas aperturas en Francia, Portugal, Alemania y España y lanzar un nuevo concepto de tienda.

Figura 6: Publicidad el Ganso



Fuente: www.elganso.com/es/empresa

2.2.2.- ANÁLISIS DE LAS CAPACIDADES Y RECURSOS DE LA EMPRESA

Antes de vender parte de su capital al grupo L.V.M.H., la empresa el Ganso gozaba de una sólida estructura financiera que le permitía seguir creciendo tanto a nivel nacional como a nivel internacional con fondos propios.

La actual participación de L.V.M.H. en el capital de la empresa es una ventaja tanto a nivel financiero como a nivel de experiencia y capacitación de recursos.

Además de los necesarios recursos financieros, El Ganso cuenta con varios factores clave que le han permitido alcanzar un gran éxito en pocos años.

Efectivamente, cuenta con un equipo directivo apasionado por la moda, emprendedor y con capacidad de innovación y visión empresarial. El equipo directivo ha apostado por la calidad, valorando el producto y los recursos humanos con los que cuenta y que son el alma de la empresa.

La imagen de marca ha sido cuidadosamente definida y mantiene altos estándares de calidad, ya sea en las redes sociales o en las tiendas físicas decoradas según los mismos criterios y con un esmero en los detalles. De hecho, El Ganso ha recibido varios premios entre los cuales podemos mencionar el premio jóvenes empresarios de Madrid, el premio nacional de marketing y el premio emprendedores, entre otros.

Su enfoque hacia la innovación y su capacidad para crear alianzas con grupos extranjeros son ventajas que le permiten seguir creciendo a nivel internacional con éxito.

Figura 7: Tiendas El Ganso



Fuente: www.america-retail.com/industria-y-mercado/el-ganso-abre-su-segundo-establecimiento-en-mexico/

2.2.3.-ANÁLISIS DAFO

Después de haber realizado un análisis de las características del sector textil y de la moda en Colombia, así como un análisis interno de la empresa se propone establecer, a modo de síntesis, un análisis DAFO que permita identificar los factores internos y externos de la empresa que pueden resultar beneficiosos o perjudiciales para la internacionalización en este mercado.

Figura 8: Análisis DAFO



Fuente: Elaboración propia

A nivel interno, la empresa cuenta con varias ventajas. Lo primero, tiene una imagen de marca cuidadosamente desarrollada en todos los países en los cuales está presente. Esto se debe en parte a su presencia y posicionamiento en las redes sociales como Facebook, Twitter, Instagram o el propio blog el Ganso. Esta fortaleza debería servir de base para realizar un buen marketing digital y promocionar la marca en el mercado colombiano.

Otro aspecto importante es el hecho de que las prendas estén fabricadas en Europa, lo que añade valor al producto entre la gente del segmento de ingresos medio-alto que busca productos diferenciados.

En segundo lugar, El Ganso ya tiene experiencia en internacionalización tanto a nivel del continente europeo como en América (México y Chile) y, por lo tanto, tiene mayor capacidad para prever y evaluar los posibles riesgos de una nueva internacionalización.

Finalmente, el crecimiento sostenido del grupo y su compra por parte del grupo L.V.M.H son un apoyo financiero y técnico considerable ya que el Ganso puede aprovechar los conocimientos de la firma francesa establecida desde hace muchos años en varios mercados internacionales.

Por su estructura el mercado de Colombia ofrece varias oportunidades para el Ganso. Las marcas internacionales están muy valoradas, especialmente en lo que refiere a artículos tecnológicos, ropa y cosmética de lujo. Simultáneamente, el incremento del poder adquisitivo de los hogares y la elevada renta de las clases sociales más altas dejan presagiar un mercado potencial interesante. Además, el salario mínimo en Colombia se sitúa en torno a unos 200 – 250 euros al mes, lo que permite a muchas empresas disponer de mano de obra para dar mayor servicio a sus clientes como en nuestro caso podrían ser los servicios de sastrería y entrega a domicilio.

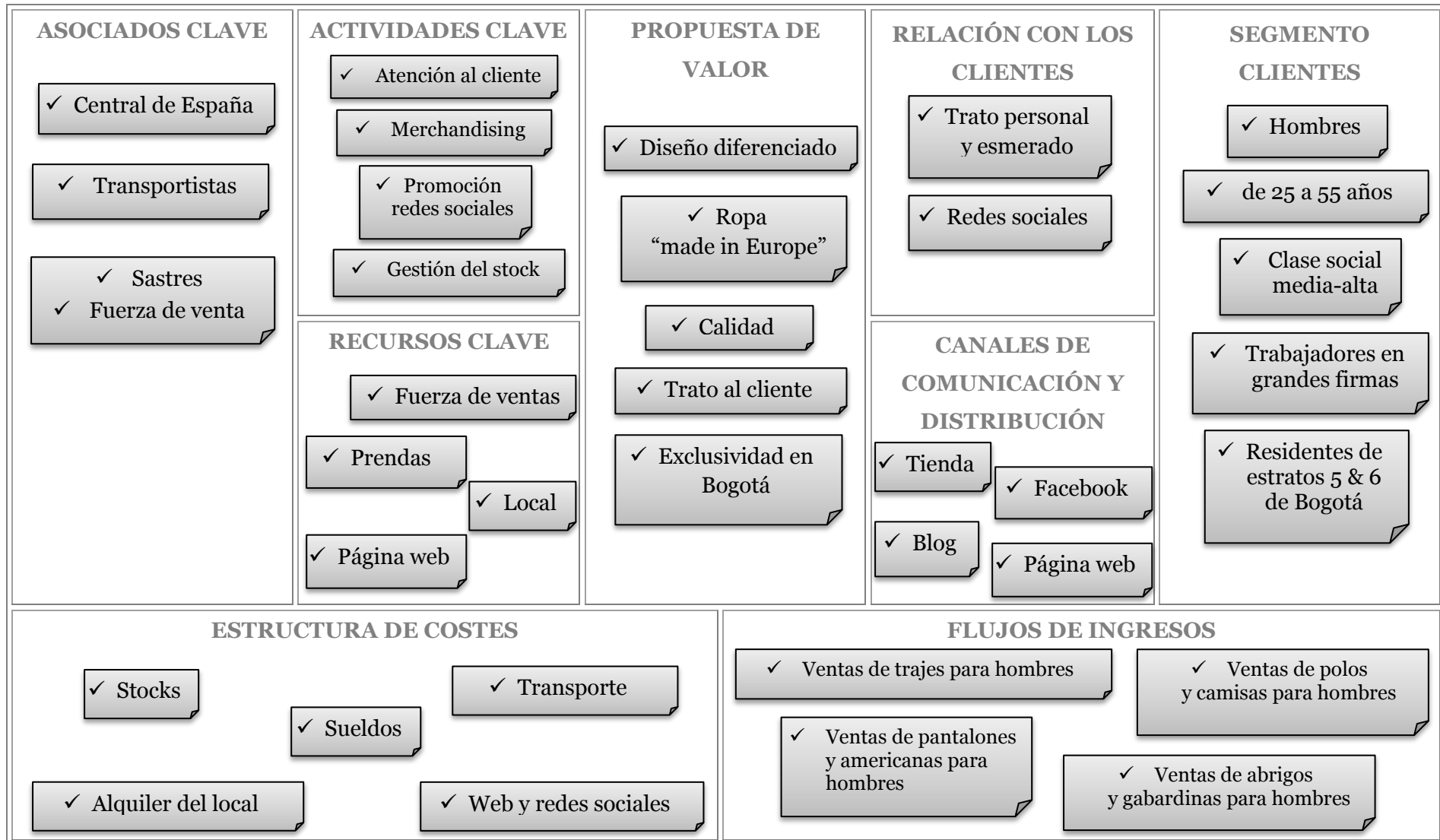
Sin embargo, la implantación en el mercado colombiano presenta varios retos para El Ganso, siendo uno de ellos el desconocimiento de la marca a nivel internacional que se tendrá que superar con un esfuerzo de marketing online a través de la página web y de Facebook y de una imagen esmerada en la tienda. También es importante considerar que, aunque el consumidor colombiano tenga cierta atracción hacia las marcas internacionales, suele ser un consumidor bastante conservador y preferir marcas nacionales en primera instancia. Los factores que pueden hacer que se decida a favor de una marca nacional o internacional son principalmente la imagen, el diseño y la relación calidad-precio. Además, el sector textil y de la moda en Colombia es bastante desarrollado y tiene marcas propias muy reputadas en el mercado como Arturo Calle o Carlos Nieto. Representa más del 12% del PIB Colombiano y es un sector estratégico que muy probablemente se verá cada vez más controlado y protegido por parte del gobierno, según el informe El mercado de moda y calzado en Colombia, Oficina económica y comercial de la Embajada de España en Bogotá (Junio, 2015).

Aparte de la amenaza de proteccionismo y de la presencia de varias empresas competidoras de renombre en el sector, el precio de los locales comerciales representa un inconveniente evidente. Por este motivo será importante poner especial énfasis en la búsqueda de un local que tenga la mejor relación entre el coste que supone y la ubicación estratégica para la clientela.

A nivel interno, El Ganso se enfrentará a algunas dificultades debido a la complejidad que supone estimar las ventas y gestionar los stocks de una tienda nueva en un mercado emergente situado en otro continente. Este último hecho es especialmente relevante si consideramos que la fabricación de la ropa es exclusivamente europea, lo que significa que será necesario importar la mercancía teniendo en cuenta las previsiones de demanda, los costes, la logística y los tiempos de transporte.

A continuación, la figura 9 representa el lienzo CANVAS como herramienta de síntesis de nuestro modelo de negocio. En él, se destacan los puntos clave de las nueve áreas de negocio de la empresa de manera que nos permite determinar con más precisión la propuesta de valor que queremos aportar a nuestros clientes.

Figura 9: Lienzo CANVAS aplicado a la tienda el Ganso en Bogotá



Fuente: Elaboración propia

3.- PLAN DE MARKETING

3.1.- DIAGNÓSTICO

Los análisis realizados anteriormente nos permiten pensar que la marca El Ganso tiene posibilidades de éxito en su internacionalización en el mercado colombiano. Sin embargo, será necesario tener en cuenta las debilidades y amenazas detectadas y adaptar la estrategia de manera a limitar los riesgos del proyecto.

Como vimos en el apartado anterior El Ganso tiene un producto diferenciado, una buena imagen de marca, experiencia en internacionalización y capacidad financiera. No obstante, es de vital importancia tener presente que la competencia local es fuerte y que será necesario convencer a los clientes potenciales colombianos de que la calidad del producto y la marca merecen el precio que hay que pagar por ello y que las prendas pueden ser de tan buena calidad e incluso mejor que las de las marcas locales.

En esta perspectiva, procederemos a establecer unos objetivos de marketing y diseñar las estrategias oportunas y el plan de marketing mix que nos pueda llevar a la consecución de los objetivos definidos.

3.2.- OBJETIVOS

El objetivo final de este proyecto consiste en la apertura de una tienda propia en uno de los principales centros comerciales de la ciudad de Bogotá o bien en un local a pie de calle en una zona comercial.

Los objetivos secundarios de plan de marketing de este proyecto son varios. Lo primero consiste en determinar la cartera de productos con los que queremos entrar a competir en el mercado. Después, en función de los análisis anteriores y de la cartera de productos definiremos el segmento objetivo de clientela. Finalmente, propondremos una estrategia para los cuatro elementos que conforman el marketing mix; 1) determinar los productos más adecuados para el inicio del negocio, 2) establecer unos precios adecuados que permitan encontrar el equilibrio entre rentabilidad financiera y crecimiento el mercado, 3) dar a conocer la marca y lograr un buen posicionamiento en el segmento de mercado objetivo y, finalmente, 4) estudiar las posibilidades de distribución para seleccionar la que mejor se adecue a las necesidades de nuestro segmento objetivo.

3.3.- ESTRATEGIAS

3.3.1.- CARTERA

La marca El Ganso propone colecciones para hombres, mujeres y niños así como complementos (zapatos, corbatas, perfumes, bolsos etc). Dada la complejidad de un proyecto de expansión a un nuevo mercado con distancia geográfica y cultural como es Colombia, proponemos comenzar en un primer tiempo con la venta de la colección de hombres exclusivamente y centrar los productos estrella en los trajes y las camisas asociadas. Esta decisión se debe también al hecho de que resulta costoso y arriesgado exportar las colecciones para mujeres y niños si no estamos seguros de la acogida de la marca en el mercado. Pensamos que sería más fácil implantar estas colecciones una vez que la marca se haya consolidado en el mercado y que sea más fácil realizar previsiones sobre la demanda y por consecuencia la gestión de stocks.

3.3.2.- SEGMENTACIÓN

Una vez analizada la demanda y las ventajas e inconvenientes que supone la apertura de una nueva tienda en Bogotá consideramos que el segmento objetivo sería hombres de entre 25 y 50 años de edad, trabajadores en grandes firmas y pertenecientes a la clase social media – alta residente en los estratos 5 y 6 de la ciudad de Bogotá.

3.3.3- MARKETING MIX

▪ Producto

Los productos seleccionados para el comienzo de la internacionalización en Bogotá serán principalmente los trajes para hombres (incluyendo camisas) y algunas prendas de la colección general para hombres como abrigos, gabardinas, americanas y pantalones. Luego, en función de la evolución de las ventas y de la aceptación del producto por el mercado se contemplará la opción de introducir complementos y elementos de la colección de mujeres y niños.

▪ Precio

La fijación de los precios de venta al público se basa en distintos factores que cabe tener en cuenta. Las tiendas de ropa suelen tener un margen comercial del 50% aproximadamente. Además, en nuestro caso consideraremos los costes de importación (transporte, stockage y distribución). Los precios deben de ser coherentes con la imagen de la marca y reflejar su posicionamiento. También es importante adaptar los precios al mercado de la ropa de moda en Colombia analizando los precios de la competencia.

Teniendo en cuenta estos factores consideramos que el coeficiente de precio de venta al público en Colombia sería de 1,70 con respecto a los precios de venta públicos en España. Este coeficiente corresponde con el aplicado por las marcas internacionales presentes en el mercado.

▪ **Promoción**

El Ganso es una marca que apuesta por la promoción de su marca y de sus valores a través de la calidad de su servicio y del trato a los clientes en las tiendas. Además, su fuerte presencia en las redes sociales le permite crear una comunidad alrededor de la marca y también redirigir a los consumidores hacia su sitio web para la venta online.

La estrategia de promoción para la apertura de una tienda en Bogotá sería entonces una promoción activa en las redes sociales y la creación de una cuidada imagen de marca gracias a la presentación de la tienda y el servicio al cliente.

▪ **Distribución**

En razón del elevado coste de compra de los locales de los centros comerciales y de los locales a pie de calle recomendamos comenzar con el alquiler de un local para ver la evolución de las ventas y verificar la ubicación antes de una posible compra.

Además, existe la posibilidad de vender a través de Internet en Colombia ya que el comercio electrónico, según la revista electrónica Dinero (2017) representa el 2,6% del PIB. La distribución directa al consumidor tras la compra por Internet es una opción imprescindible en el país que se podría complementar fácilmente con un servicio de sastrería a domicilio por la compra de trajes de la marca.

La ubicación del local y la decoración de la tienda son aspectos clave que deben de ser cuidadosamente estudiados. Se podría establecer la tienda en grandes centros comerciales de los estratos 5 y 6 de Bogotá (por ejemplo, el centro comercial Unicentro o Andino) o también en las calles comerciales de estos barrios (zona T, por ejemplo) donde residen muchos hombres que coinciden con nuestro segmento objetivo.

La decoración de la tienda estaría acorde con la de las demás tiendas El Ganso establecidas en otros países: un estilo inglés *vintage* y caluroso donde predomina la madera y las cómodas butacas.

4.- PLAN DE OPERACIONES

El plan de operaciones detalla los aspectos técnicos y organizativos referentes a la importación y venta de productos. Contiene cuatro partes: productos y servicios, procesos, programa de producción y aprovisionamiento y gestión de existencias.

4.1.- PRODUCTOS Y SERVICIOS

Después de haber analizado el sector en Colombia y elegido el segmento objetivo de hombres de entre 25 y 50 años, pensamos que el producto estrella en la tienda de Bogotá debería de ser los trajes para hombres. La colección de hombres incluirá ropa más casual pero el producto con el que se tratara de representar la marca en un primer tiempo será principalmente el traje de hombres. Se incluirán también otras prendas complementarias como camisas, polos, abrigos y gabardinas. Se detallan los artículos de la primera selección de la colección en el punto 4.4.- Programa de producción, aprovisionamiento y gestión de existencias.

4.2.- LOCALIZACIÓN

La ciudad de Bogotá D.C. tiene varias zonas comerciales muy concurridas en los estratos 5 y 6 de la ciudad donde viven familias con alto poder adquisitivo y muchos expatriados. La zona más grande y frecuentada es la llamada zona "T" situada a nivel de la carrera 11 con la calle 81. Esta zona se compone de varias calles peatonales que rodean el centro comercial Andino y donde se encuentran muchas firmas de ropa de lujo y de gama media – alta desde Chanel y Versace hasta Zara y Mango. Además, esta zona es reputada por su ambiente por las noches ya que también es una zona de restauración y paseo. Por este motivo, sería interesante considerar instalar la tienda en un local a pie de calle o incluso dentro del centro comercial.

Otra opción podría ser el centro comercial Unicentro que es otro de los lugares más concurridos para las compras de ropa. Finalmente, la calle 116 es una calle comercial donde se han establecido varias tiendas de ropa como Arturo Calle y muebles de alta gama.

En la medida de lo posible sería interesante conseguir un local en uno de los lugares mencionados que tuviera una superficie de entre 70 y 90 metros cuadrados e incluyera un almacén de unos 20 - 30 metros.

4.3.- PROCESOS

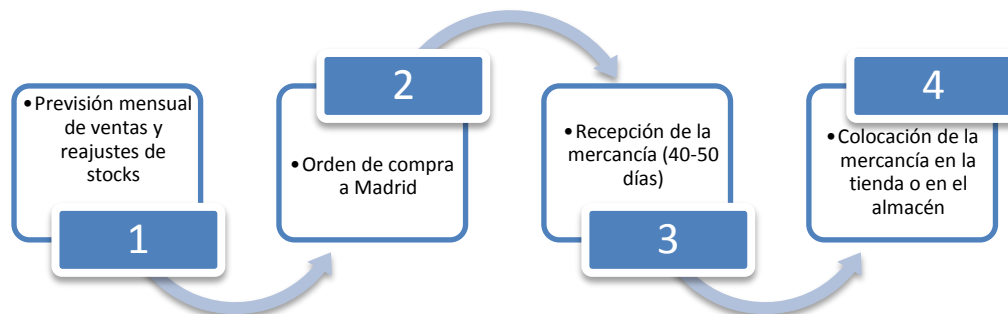
4.3.1.- PROCESO DE APROVISIONAMIENTO

El Ganso ha optado por fabricar integralmente sus productos en Europa por lo que será necesario importar los productos ya que no se contempla la opción de fabricación local. El proceso de importación requiere una esmerada organización logística que contemple las previsiones de venta y los tiempos de importación.

Para gestionar el aprovisionamiento y los stocks se propone establecer unas previsiones de ventas mensuales de todos los productos así como determinar unos stocks mínimos que definen el umbral al que es necesario realizar un pedido. Consideramos que se podría hacer un pedido mensual para el aprovisionamiento y que este mismo tardaría entre 30 y 40 días para llegar a la tienda. Mensualmente se evaluarían las ventas y los stocks y se realizaría el pedido en función del número de productos disponibles, de los stocks mínimos y de las estimaciones de ventas del mes siguiente.

Una parte de la mercancía recibida se colocará en la tienda y la otra en un almacén de unos 20 – 30 metros cuadrados idealmente contiguo a la tienda.

Figura 10: Proceso de aprovisionamiento

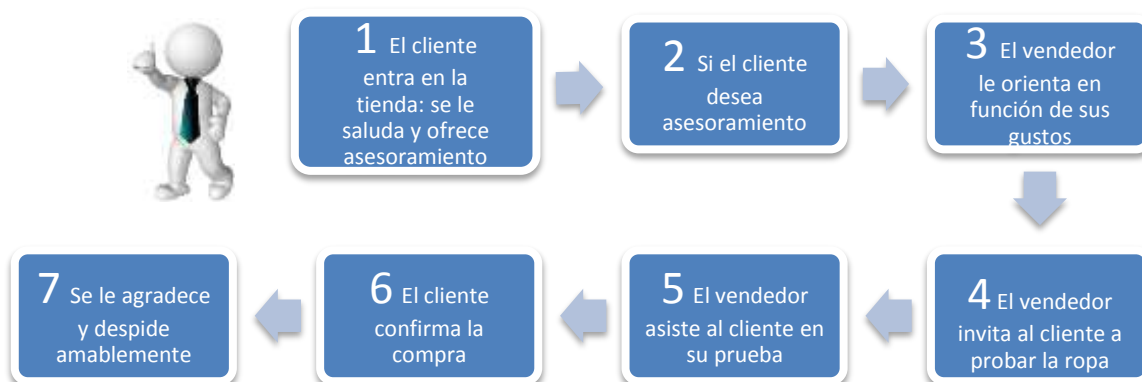


Fuente: Elaboración propia

4.3.2.- PROCESO DE VENTA

Aunque el proceso de venta de ropa es similar en distintas tiendas existen variaciones en los enfoques respecto al cliente o a la actitud de los vendedores. Aunque se describirá más adelante en el plan de recursos humanos cuál es la política de la empresa con sus empleados y con sus clientes, expondremos a continuación el mapa del proceso de venta en la tienda El Ganso de Bogotá.

Figura 11: Proceso de venta



Fuente: Elaboración propia

4.4.- PROGRAMA DE PRODUCCIÓN, APROVISIONAMIENTO Y GESTIÓN DE EXISTENCIAS

Considerando los tiempos y costes de importación será necesario establecer una previsión de ventas lo más exacta posible y disponer de mercancía en stock para evitar las roturas de stock que generarían pérdidas en la facturación e insatisfacción de los clientes.

Por este motivo consideramos que es necesario realizar una previsión mensual de ventas y establecer unos mínimos de stocks. En función del número de tallas y de modelos podríamos hacer las siguientes previsiones de stock para el primer mes e ir adaptando las importaciones en función de las ventas y de la variación del stock original, considerando este como el stock mínimo de la tienda.

Tabla 2: Estimación del stock mínimo

Pantalones de traje				
Modelos	6		P.V.P ESPAÑA	140 €
Tallas	7		P.V.P COLOMBIA	224 €
Stock por tallas comunes	10 por 3 tallas			
Stock por demás tallas	4 por 4 tallas			
Total stock/modelo	46			
Total stock pantalones de traje	276			
Coste unitario	70,00 €	Coste total	19.320,00 €	
Chaquetas de traje				
Modelos	6		P.V.P ESPAÑA	150 €
Tallas	9		P.V.P COLOMBIA	240 €
Stock por tallas comunes	10 por 3			
Stock por demás tallas	4 por 6			
Total stock/modelo	54			
Total stock chaquetas	324			
Coste unitario	75,00 €	Coste total	24.300,00 €	

Camisas				
Modelos	6		P.V.P ESPAÑA	60 €
Tallas	8		P.V.P COLOMBIA	96 €
Stock por tallas comunes	10 por 4			
Stock por demás tallas	4 por 4			
Total stock/modelo	56			
Total stock camisas	336			
Coste unitario	30,00 €	Coste total	10.080,00 €	
Americanas				
Modelos	4		P.V.P ESPAÑA	180 €
Tallas	9		P.V.P COLOMBIA	288 €
Stock por tallas comunes	6 por 3			
Stock por demás tallas	2 por 6			
Total stock/modelo	30			
Total stock americanas	120			
Coste unitario	90,00 €	Coste total	10.800,00 €	
Pantalones				
Modelos	4		P.V.P ESPAÑA	80 €
Tallas	7		P.V.P COLOMBIA	128 €
Stock por tallas comunes	6 por 3			
Stock por demás tallas	2 por 4			
Total stock/modelo	26			
Total stock pantalones	104			
Coste unitario	40,00 €	Coste total	4.160,00 €	
Polos				
Modelos	6		P.V.P ESPAÑA	55 €
Tallas	5		P.V.P COLOMBIA	88 €
Stock por tallas comunes	10 por 3			
Stock por demás tallas	4 por 2			
Total stock/modelo	38			
Total stock polos	228			
Coste unitario	27,00 €	Coste total	6.156,00 €	
Abrigos				
Modelos	4		P.V.P ESPAÑA	195 €
Tallas	9		P.V.P COLOMBIA	312 €
Stock por tallas comunes	3 por 4			
Stock por demás tallas	1 por 5			
Total stock/modelo	17			
Total stock abrigos	68			
Coste unitario	95,00 €	Coste total	6.460,00 €	

Gabardina			
Modelos	1		P.V.P ESPAÑA 185 €
Tallas	9		P.V.P COLOMBIA 296 €
Stock por tallas comunes	3 por 3		
Stock por demás tallas	1 por 6		
Total stock/modelo	15		
Total stock gabardinas	15		
Coste unitario	90,00 €	Coste total	1.350,00 €
Coste total del stock		82.626,00 €	

Fuente: Elaboración propia

4.5.- PROGRAMA DE CALIDAD

El programa de calidad de la venta de ropa de alta gama se basa en dos pilares: la calidad de la ropa ofertada y la calidad del servicio al cliente. El control de calidad de la ropa es un aspecto sobre el que, como gestores de la tienda de Bogotá, no podemos influir directamente. Damos por supuesto que la ropa producida en Europa y vendida en todas las tiendas de El Ganso nivel internacional (Chile, Francia, etc) es de calidad irrefutable.

Sin embargo, es necesario establecer controles de calidad de la ropa a su llegada a Bogotá por los riesgos que supone el transporte marítimo desde Europa. Este control será efectuado por el encargado de la tienda que será la persona encargada de recepcionar la mercancía. Además de asegurarse de la correcta entrega de toda la mercancía pedida, tendrá que verificar el estado de los bultos por fuera así como de su contenido.

Al contrario de la calidad del producto, la calidad del servicio al cliente dependerá en su práctica totalidad de la tienda de Bogotá y de sus trabajadores. La política de venta y servicio al cliente ha sido descrita en el anterior *punto 4.2.2.- Proceso de venta*. El responsable encargado de controlar la calidad del servicio ofertado al cliente en su asesoramiento y proceso de compra será en gestor de la tienda.

5.- PLAN ORGANIZATIVO Y RRHH

Hoy en día ya no cabe duda de que los recursos más valiosos que tiene una empresa son sus empleados, especialmente en lo que refiere a la prestación de servicio y al trato con los clientes. Por este motivo, resulta imprescindible definir una política de recursos humanos adecuada que fomente un ambiente colaborativo y productivo con los empleados y un clima de confianza y cuidado con el cliente. Además, cabe considerar que el tipo de producto ofertado es indisociable del servicio ya que éste se basa en la imagen.

Los vendedores de El Ganso suelen llevar ropa de la marca y deben de mostrar una vestimenta impecable y un trato cordial y esmerado con los clientes ya que son la imagen misma que la marca desea representar.

5.1.- DIMENSIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LA PLANTILLA

Para determinar la dimensión de la plantilla es necesario tener en cuenta que en Bogotá las tiendas abren desde las 10 de la mañana hasta las 10 de la noche en las zonas comerciales, y que están abiertas de lunes a domingo sin interrupción.

Los empleados suelen trabajar en jornadas de unas 10 o 12 horas diarias con un día de descanso a la semana. En primer término, se estima que debería de haber dos empleados presentes en la tienda todos los días y que recibirían apoyo del encargado de la tienda los viernes, sábados y domingos. Por tanto, se estima que las necesidades de personal de la tienda serán de un encargado y dos empleados.

Con el fin de mejorar la calidad del servicio ofertado al cliente se podría contar con la ayuda de un sastre externo que trabajaría bajo demanda ya que ésta es una práctica habitual en las tiendas de ropa situadas en zonas comerciales donde las sastrerías están ubicadas cerca.

Figura 12: Organigrama



Fuente: Elaboración propia

A modo de ejemplo, se muestra a continuación una planificación semanal para la atención al cliente en la tienda con un encargado y dos empleados a tiempo completo. La atención al cliente estaría asegurada por dos personas los días de menor afluencia como lunes, martes y jueves; y los días de mayor afluencia que son el miércoles y de viernes a domingo estarían presentes los dos empleados y el gerente.

Tabla 3: Ejemplo de planificación semanal

	Encargado	Empleado 1	Empleado 2
Lunes	x	día de descanso	x
Martes	x	x	día de descanso
Miércoles	x	x	x
Jueves	día de descanso	x	x
Viernes	x	x	x
Sábado	x	x	x
Domingo	x	x	x

Fuente: Elaboración propia

5.2.- FUNCIONES A DESARROLLAR

Las funciones que debe realizar el encargado de la tienda El Ganso se dividen en dos tipos: de gestión de la tienda y funciones de venta.

Atendiendo a esta clasificación, se desglosan a continuación las funciones a realizar:

Funciones de gestión de la tienda:

- o Control de la calidad del servicio
- o Estimación de la demanda y previsiones de ventas
- o Gestión de pedidos
- o Gestión de stocks
- o Gestión del aprovisionamiento
- o Control de la calidad del producto
- o Merchandising y escaparatismo
- o Control de la imagen de la tienda
- o Gestión de equipo
- o Gestión de la contabilidad

Funciones de venta:

- o Recepción del cliente en la tienda
- o Asesoramiento del cliente
- o Presentación de la colección y de la marca
- o Ayuda y consejo en la prueba de los artículos
- o Facturación y cobros de ventas
- o Despido del cliente
- o Contacto con el sastre en función de la demanda
- o Órdenes de entrega a domicilio
- o Reposición de mercancía
- o Etiquetado de artículos
- o Mantenimiento del orden en la tienda

Por otra parte, los dos empleados de la tienda tendrían una lista de funciones más enfocadas al servicio y asesoramiento al cliente por lo que se limitarían, por tanto, a las funciones de venta numeradas anteriormente.

5.3.- SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL

Se abrirá una convocatoria para la selección y reclutamiento del encargado de la tienda con el objetivo de encontrar el perfil siguiente:

- o Persona con buena presentación
- o Experiencia en la venta de ropa de lujo de al menos unos 5 años
- o Experiencia demostrable como encargado de tienda de al menos 3 años
- o Capacidad de gestión de equipos
- o Buenas habilidades sociales y de trato con el cliente
- o Habilidades de gestión administrativa de la tienda
- o Conocimientos de softwares ERP

El encargado de tienda será el responsable de la contratación de los empleados. Se recomienda la selección de personal según los criterios mínimos siguientes:

- o Persona con buena presentación
- o Experiencia en la venta de ropa de lujo de al menos unos 3 años
- o Buenas habilidades sociales y de trato con el cliente
- o Habilidades y actitudes deseadas: iniciativa, proactividad, paciencia, comunicación, don de gente y sociable.

5.4.- POLÍTICA SALARIAL

Anteriormente se ha hecho referencia brevemente a las condiciones salariales en Colombia, de manera que, en general, los bajos salarios de los trabajadores permitían a las empresas dotarse de mano de obra a menor coste. Las condiciones salariales para empleados sin o con baja cualificación son de unos 250 euros al mes con un día de descanso semanal y 15 días hábiles de vacaciones anuales.

Sin embargo, estas condiciones son las de los salarios mínimos en Colombia y tienen la desventaja de ser la razón por la que, en términos generales, existe mucha rotación de personal en las empresas de servicios. Teniendo en cuenta este motivo y el hecho de que El Ganso sea una marca de lujo que tiene como objetivo proyectar una imagen cuidada que perdure en el tiempo, se opta por una política salarial más ventajosa para los empleados.

En este sentido, se propone un salario mensual para los empleados de unos 300 euros con primas en función de la facturación mensual de la tienda. El primer año las primas se efectuarían sobre porcentajes de crecimiento de las ventas con respecto al mes anterior. A partir del segundo año, se otorgarían en función del crecimiento de las ventas con respecto al mismo mes del año anterior.

Para el encargado de la tienda, se estima que un salario mensual de unos 500 euros sería adecuado con una prima en función de la facturación de la tienda como se ha mencionado anteriormente.

La prima variable sería un porcentaje sobre el salario, por ejemplo, una prima de un 5% sobre el salario si se alcanza una tasa de crecimiento del 15% mensual.

5.5.- CONDICIONES LABORALES

Las condiciones laborales legales en Colombia no contemplan descansos obligatorios por comida o número de horas consecutivas trabajadas. Sin embargo, se considera oportuno que los empleados beneficien de una pausa para almorzar de unos treinta minutos que deberá de ajustarse en función de la afluencia de clientes en la tienda.

De igual manera, se considera oportuno que se realice una pausa de 15 minutos después de cinco horas de trabajo consecutivas con un máximo de una diaria.

5.6.- POLÍTICA DE FORMACIÓN

La formación de los empleados se realizará por parte del encargado de la tienda los días en los que el equipo este al completo pero no coincidan con el fin de semana (en el ejemplo que tomamos anteriormente sería el jueves) y preferentemente en horario de mañana.

Las propuestas de formación para los empleados son:

- o Formación inicial: presentación de la empresa, de los productos y de la política de atención al cliente.
- o Formación de atención al cliente: política propia de El Ganso (trato esmerado y personalizado, procedimientos de asesoramiento etc.).
- o Formación en técnicas de venta de artículos de lujo.
- o Formación en merchandising para la disposición y presentación de los artículos en la tienda.

Se recomienda que el encargado de la tienda tenga una primera formación en España para conocer la marca, su cultura, las instalaciones y las políticas empresariales de El Ganso.

Una vez establecida la tienda aconsejamos, además de mantener sesiones informativas por videoconferencia regularmente, que el encargado tenga al menos una reunión anual con los presidentes del grupo.

6.- PLAN FINANCIERO

La evaluación de la rentabilidad económica del proyecto se ha realizado contemplando un horizonte temporal de cinco años que es el plazo considerado necesario para que el flujo de tesorería de explotación alcance su grado de madurez.

Para la creación de la tienda se aportará un capital social de 40.000€.

6.1- HIPÓTESIS DE VENTAS A 5 AÑOS

6.1.1.-HIPÓTESIS DE VENTAS EN VOLUMEN A 5 AÑOS

Las hipótesis de ventas se han realizado en función de la observación de la facturación de la primera tienda “El Ganso” abierta fuera de España que fue creada en París en 2011. La tienda obtuvo incrementos de facturación interanuales muy elevados (125% el segundo año, 75% el tercero, 43% el cuarto y 16% el quinto año), pero en el caso que nos ocupa hemos preferido basar nuestras previsiones de ventas en incrementos más moderados dada la distancia geográfica y cultural del mercado colombiano y su tamaño de mercado.

TABLA 4: Previsiones de ventas en unidades

	AÑO I	AÑO II	AÑO III	AÑO IV	AÑO V
Tasa de incremento anual		5,50%	10%	10%	6,50%
Pantalones de traje					
Hipótesis alta	250	264	290	319	340
Hipótesis media	190	200	220	243	258
Hipótesis baja	150	158	174	191	204
Chaquetas de traje					
Hipótesis alta	250	264	290	319	340
Hipótesis media	190	200	220	243	258
Hipótesis baja	150	158	174	191	204
Camisas					
Hipótesis alta	400	422	464	511	544
Hipótesis media	300	317	348	383	408
Hipótesis baja	250	264	290	319	340
Americanas					
Hipótesis alta	250	264	290	319	340
Hipótesis media	190	200	220	243	258
Hipótesis baja	150	158	174	191	204
Pantalones					
Hipótesis alta	250	264	290	319	340
Hipótesis media	190	200	220	243	258
Hipótesis baja	150	158	174	191	204

Polos					
Hipótesis alta	400	422	464	511	544
Hipótesis media	300	317	348	383	408
Hipótesis baja	250	264	390	319	340

Abrigos					
Hipótesis alta	47	50	55	56	64
Hipótesis media	38	40	44	49	52
Hipótesis baja	33	35	38	39	45

Gabardinas					
Hipótesis alta	47	50	55	56	64
Hipótesis media	38	40	44	49	52
Hipótesis baja	33	35	38	39	45

Fuente: Elaboración propia

6.1.2.- HIPÓTESIS DE VENTAS EN FACTURACIÓN A 5 AÑOS

A partir de las hipótesis de ventas en volumen por producto presentadas anteriormente se han realizado tres tablas según las tres hipótesis de ventas (altas, medias y bajas) que determinan la facturación en euros para cada una de ellas.

TABLA 5: Hipótesis de ventas altas en términos de facturación

	AÑO I	AÑO II	AÑO III	AÑO IV	AÑO V
Pantalones de traje	250	264	290	319	340
Precio de venta unitario	224 €	224 €	224 €	224 €	224 €
Fact. Pantalones de traje	56.000 €	59.080 €	64.988 €	71.487 €	76.133 €
Chaquetas de traje	250	264	290	319	340
Precio de venta unitario	240 €	240 €	240 €	240 €	240 €
Fact. chaquetas de traje	60.000 €	63.300 €	69.630 €	76.593 €	81.572 €
Camisas	400	422	464	511	544
Precio de venta unitario	96 €	96 €	96 €	96 €	96 €
Facturación camisas	38.400 €	40.512 €	44.563 €	49.020 €	52.206 €
Americanas	250	264	290	319	340
Precio de venta unitario	288 €	288 €	288 €	288 €	288 €
Facturación americanas	72.000 €	75.960 €	83.556 €	91.912 €	97.886 €
Pantalones	250	264	290	319	340
Precio de venta unitario	128 €	128 €	128 €	128 €	128 €
Facturación pantalones	32.000 €	33.760 €	37.136 €	40.850 €	43.505 €
Polos	400	422	464	511	544
Precio de venta unitario	88 €	88 €	88 €	88 €	88 €
Facturación polos	35.200 €	37.136 €	40.850 €	44.935 €	47.855 €
Abrigos	47	50	55	60	64
Precio de venta unitario	195 €	195 €	195 €	195 €	195 €

Facturación abrigos	9.165 €	9.669 €	10.636 €	11.700€	12.460 €
Gabardinas	47	50	55	60	64
Precio de venta unitario	185 €	185 €	185 €	185 €	185 €
Facturación gabardinas	8.695 €	9.173 €	10.091 €	11.100 €	11.821 €
FACTURACIÓN TOTAL	311.460 €	328.590 €	361.449 €	397.594 €	423.438 €
CMV TOTAL	140.157 €	147.866 €	162.652 €	178.917 €	190.547 €

Fuente: Elaboración propia

TABLA 6: Hipótesis de ventas medias en términos de facturación.

	AÑO I	AÑO II	AÑO III	AÑO IV	AÑO V
Pantalones de traje	190	200	220	243	258
Precio de venta unitario	224 €	224 €	224 €	224 €	224 €
Fact. Pantalones de traje	42.560 €	44.901 €	49.391 €	54.330 €	57.861 €
Chaquetas de traje	190	200	220	243	258
Precio de venta unitario	240 €	240 €	240 €	240 €	240 €
Fact. chaquetas de traje	45.600 €	48.108 €	52.919 €	58.211 €	61.994 €
Camisas	300	317	348	383	408
Precio de venta unitario	96 €	96 €	96 €	96 €	96 €
Facturación camisas	28.800 €	30.384 €	33.422 €	36.765 €	39.154 €
Americanas	190	200	220	243	258
Precio de venta unitario	288 €	288 €	288 €	288 €	288 €
Facturación americanas	54.720 €	57.730 €	63.503 €	69.853 €	74.393 €
Pantalones	190	200	220	243	258
Precio de venta unitario	128 €	128 €	128 €	128 €	128 €
Facturación pantalones	24.320 €	25.658 €	28.223€	31.046 €	33.064 €
Polos	300	317	348	383	408
Precio de venta unitario	88 €	88 €	88 €	88 €	88 €
Facturación polos	24.600 €	27.852 €	30.637 €	33.701 €	35.891 €
Abrigos	38	40	44	49	52
Precio de venta unitario	195 €	195 €	195 €	195 €	195 €
Facturación abrigos	7.410 €	7.818 €	8.599 €	9.459 €	10.074 €
Gabardinas	38	40	44	49	52
Precio de venta unitario	185 €	185 €	185 €	185 €	185 €
Facturación gabardinas	7.030 €	7.417 €	8.158 €	8.974 €	9.557 €
FACTURACIÓN TOTAL	236.840 €	249.866 €	274.853 €	302.338 €	321.990 €
CMV TOTAL	106.578 €	112.440 €	123.684 €	136.052 €	144.896 €

Fuente: Elaboración propia

TABLA 7: Hipótesis de ventas bajas en términos de facturación.

	AÑO I	AÑO II	AÑO III	AÑO IV	AÑO V
Pantalones de traje	150	158	174	191	204
Precio de venta unitario	224 €	224 €	224 €	224 €	224 €
Fact. Pantalones de traje	33.600 €	35.448 €	38.993 €	42.892 €	45.680 €
Chaquetas de traje	150	158	174	191	204
Precio de venta unitario	240 €	240 €	240 €	240 €	240 €
Fact. chaquetas de traje	36.000 €	37.980 €	41.778 €	45.956 €	48.943 €
Camisas	250	264	290	319	340
Precio de venta unitario	96 €	96 €	96 €	96 €	96 €
Facturación camisas	24.000 €	25.320 €	27.852 €	30.637 €	32.629 €
Americanas	150	158	174	191	204
Precio de venta unitario	288 €	288 €	288 €	288 €	288 €
Facturación americanas	43.200 €	45.576 €	50.134 €	55.147 €	58.732 €
Pantalones	150	158	174	191	204
Precio de venta unitario	128 €	128 €	128 €	128 €	128 €
Facturación pantalones	19.200 €	20.256 €	22.282 €	24.510 €	26.103 €
Polos	250	264	290	319	340
Precio de venta unitario	88 €	88 €	88 €	88 €	88 €
Facturación polos	22.000 €	23.210 €	25.531 €	28.084 €	29.910 €
Abrigos	33	35	38	42	52
Precio de venta unitario	195 €	195 €	195 €	195 €	195 €
Facturación abrigos	6.435 €	6.789 €	7.468 €	8.215 €	8.749 €
Gabardinas	33	35	38	42	45
Precio de venta unitario	185 €	185 €	185 €	185 €	185 €
Facturación gabardinas	6.105 €	6.441 €	7.085 €	7.793 €	8.300 €
FACTURACIÓN TOTAL	190.540 €	201.020 €	221.122 €	243.234 €	259.044 €
CMV TOTAL HIPÓTESIS	85.743 €	90.459 €	99.505 €	109.455 €	116.570 €

Fuente: Elaboración propia

6.2.- GASTOS DIRECTOS E INDIRECTOS

6.2.1.- PRÉSTAMO

En el caso que nos ocupa se ha optado por un préstamo de 20.000€ a 5 años con un tipo de interés del 6% para financiar parte de la inversión inicial en las tres hipótesis. En la tabla 8 se desglosa la amortización y los intereses según el método de amortización lineal con un único pago anual.

TABLA 8: Cálculo del préstamo y de la amortización.

Capital inicial	20.000€				
Años	5				
Tipo de interés	6%				

Año	Anualidad	Intereses	Amortización	Capital vivo	Capital amortizado
0				20.000,00 €	
2017	4.747,93 €	1.200,00 €	3.547,93 €	16.452,07 €	3.547,93 €
2018	4.747,93 €	987,12 €	3.760,80 €	12.691,27 €	7.308,73 €
2019	4.747,93 €	761,48 €	3.986,45 €	8.704,82 €	11.295,18 €
2020	4.747,93 €	522,29 €	4.225,64 €	4.479,18 €	15.520,82 €
2021	4.747,93 €	268,75 €	4.479,18 €	0,00 €	20.000,00 €

Fuente: Elaboración propia

6.2.2.- GASTOS

En este apartado se desglosan los diversos gastos a los que tendrá que hacer frente la nueva empresa incluyendo gastos de inversión y gastos anuales de salario, de transporte, de local y gastos varios anuales.

TABLA 9: Gastos de inversión

Gastos de inversión	
Página web	6.000 €
Fianza	6.000 €
Consultoría	3.000 €
Marketing	3.000 €
Ordenador	2.000 €
Viaje	4.000 €
Alarma	1.000 €
Mobiliario	15.000 €
Total	40.000 €

Fuente: Elaboración propia

TABLA 10: Otros gastos anuales

Otros gastos anuales	
Gastos de oficina	900 €
Mantenimiento web	600 €
Marketing	450 €
Mantenimiento alarma	400 €
Total	2.350 €

Fuente: Elaboración propia

TABLA 11: Gastos salariales

Gastos salariales	Coste	Nº	Cargas sociales (76%)	Total mensual	Total anual (incluye cesantía)
Salarios vendedores	300 €	2	228 €	1.056 €	13.728 €
Salario gerente	500 €	1	380 €	880 €	11.440 €
Total costes salariales					22.880 €

Fuente: Elaboración propia

TABLA 12: Gastos de local

Gastos de local	Total mensual	Total anual
Alquiler	3.000 €	36.000 €
Electricidad, luz, agua	300 €	3.600 €
Mantenimiento local	250 €	3.000 €
Seguro		1000 €
Total costes de alquiler		43.600 €

Fuente: Elaboración propia

TABLA 13: Gastos de transporte.

Gastos de transporte	Total mensual	Total anual
Transporte península	300 €	3.600 €
Transporte Esp-Col	800 €	9.600 €
Transporte Cart-Bog	350 €	4.200 €
Descarga	150 €	1.800 €
Total costes de transporte	1.600 €	19.200 €

Fuente: Elaboración propia

A partir de las estimaciones de ventas y de las estimaciones de gastos propondremos a continuación previsiones contables para las tres hipótesis de ventas planteadas.

6.3.- CUENTA DE RESULTADOS, BALANCE Y RATIOS HIPÓTESIS ALTA

La siguiente cuenta de resultados de la hipótesis de ventas altas muestra que la empresa obtiene beneficios netos desde el primer año y que van incrementando los cuatro años siguientes.

TABLA 14: Cuenta de resultados hipótesis alta.

AÑOS	2017	2018	2019	2020	2021
Ingresos (ventas netas)	311.460 €	328.590 €	361.449 €	397.594 €	423.438 €
- Costes directos de la mercancía vendida	159.357 €	167.066 €	181.852 €	198.117 €	209.747 €
Existencia inicial	0 €	54.607 €	70.017 €	81.536 €	92.964 €
Compras	213.964 €	182.476 €	193.371 €	209.545 €	216.778 €
Existencia final	54.607 €	70.017 €	81.536 €	92.964 €	99.995 €
Margen bruto	152.103 €	161.525 €	179.597 €	199.477 €	213.691 €
- Gastos generales, de personal y administrativos	111.118 €	71.118 €	78.230 €	86.053 €	94.658 €
- Gastos de amortizaciones y provisiones	4.000 €	4.000 €	6.000 €	6.000 €	6.000 €
Ben. antes de intereses e impuestos (BAIT)	36.985 €	86.407 €	95.367 €	107.424 €	113.033 €
- Gastos financieros	1.200,00 €	987,12 €	761,48 €	522,29 €	268,75 €
Beneficio antes de impuestos (BAI)	35.785 €	85.420 €	94.606 €	106.902 €	112.764 €
- Impuesto de sociedades	11.809 €	28.188 €	31.220 €	35.278 €	37.212 €
BENEFICIO NETO	23.976 €	57.231 €	63.386 €	71.624 €	75.552 €

Fuente: Elaboración propia

El balance de situación muestra que la empresa va financiando sus costes de stock con pasivo circulante a la vez que va fortaleciendo su patrimonio neto adjudicando parte de su beneficio de los años anteriores a la constitución de reservas (10% del resultado neto hasta alcanzar el 50% del capital social de la empresa) y a distribución de beneficios (90% del resultado del año anterior).

TABLA 15: Balance hipótesis alta

ACTIVO	2017	2018	2019	2020	2021
Inmovilizado Bruto	40.000 €	40.000 €	50.000 €	50.000 €	50.000 €
Amortización Acumulada	-4.000 €	-8.000 €	-14.000 €	-20.000 €	-26.000 €
Inmovilizado Neto	36.000 €	32.000 €	36.000 €	30.000 €	24.000 €
Existencias	54.607 €	70.017 €	81.536 €	92.964 €	99.995 €
Deudores	5.180 €	7.700 €	6.905 €	12.109 €	13.020 €
Cuentas Financieras	13.820 €	12.671 €	11.182 €	14.690 €	15.754 €
Activo Circulante	73.607 €	90.388 €	99.623 €	119.763 €	128.769 €
TOTAL ACTIVO	109.607 €	122.388 €	135.623 €	149.763 €	152.769 €
PATRIMONIO Y PASIVO					
Capital Social	40.000 €	40.000 €	40.000 €	40.000 €	40.000 €
Reservas	0 €	2.398 €	8.736 €	15.075 €	20.088 €
Resultado del ejercicio	23.976 €	57.231 €	63.386 €	71.624 €	75.552 €
Resultado ejercicios anteriores	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Fondos Propios	63.976 €	99.629 €	112.122 €	126.699 €	135.640 €
Deuda Largo Plazo	16.452 €	12.691 €	8.705 €	4.479 €	0 €
Préstamos a Corto Plazo	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Dividendos	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Acreeedores comerciales	29.179 €	10.068 €	14.796 €	18.585 €	17.129 €
Pasivo Circulante	29.179 €	10.068 €	14.796 €	18.585 €	17.129 €
TOTAL PASIVO	109.607 €	122.388 €	135.623 €	149.763 €	152.769 €

Fuente: Elaboración propia

En esta hipótesis de ventas el flujo de caja libre es negativo el primer año por la inversión en inmovilizado (40.000€) y en capital circulante (44.428€). Sin embargo, el flujo de caja libre es positivo a partir del segundo año y hasta el último año contemplado, lo que permite finalmente obtener un cash-flow operativo total del proyecto positivo (169.869€).

TABLA 16: Flujos de caja hipótesis alta

FLUJO DE CAJA LIBRE	2017	2018	2019	2020	2021
Ingresos por ventas	311.460 €	328.590 €	361.449 €	397.594 €	423.438 €
-Costes desembolsables	-270.475 €	-238.184 €	-260.082 €	-284.170 €	-304.405 €
-Amortizaciones	-4.000 €	-4.000 €	-6.000 €	-6.000 €	-6.000 €
= BAI	36.985 €	86.407 €	95.367 €	107.424 €	113.033 €
- Impuestos de sociedades	-11.809 €	-28.188 €	-31.220 €	-35.278 €	-37.212 €
= Beneficio después de Impuestos	25.176 €	58.218 €	64.147 €	72.146 €	75.821 €
= TOTAL FONDOS GENERADOS	25.176 €	58.218 €	64.147 €	72.146 €	75.821 €
Inmovilizado material	-40.000 €	0 €	0 €	0 €	0 €
+ Gastos amortizables	4.000 €	4.000 €	6.000 €	6.000 €	6.000 €
+ Capital circulante	-44.428 €	-35.893 €	-4.507 €	-16.351 €	-10.462 €
= TOTAL FONDOS ABSORBIDOS	-80.428 €	-31.893 €	1.493 €	-10.351 €	-4.462 €
CFO	-55.252 €	26.325 €	65.641 €	61.795 €	71.359 €
SUMA CFO	169.869 €				

Fuente: Elaboración propia

Según se puede observar en la tabla 17, el VAN del proyecto es positivo y la TIR es de 66%, siendo superior a la tasa de descuento (en este caso el WACC). El plazo de recuperación es de dos años y el excedente bruto de explotación es de 282.819 €. Los valores de esta hipótesis de ventas muestran que la inversión en este proyecto sería rentable.

TABLA 17: Cálculo del VAN, TIR y PAY-BACK hipótesis alta

VAN, TIR y PAY BACK	0	2017	2018	2019	2020	2021
BAIT		36.985 €	95.367 €	107.424 €	107.424 €	113.033 €
Impuestos		0 €	-31.220 €	-35.278 €	-35.278 €	-37.212 €
Amortizaciones		4.000 €	4.000 €	6.000 €	6.000 €	6.000 €
Inversión en Inmovilizado	40.000 €					
Inversión en Capital Circulante	44.428 €					
Recuperación Valor Residual						20.000 €
Free Cash Flow	-84.428 €	40.985 €	68.147 €	78.146 €	78.146 €	101.821 €
Fila para Calculo Pay Back		40.985 €	109.132 €	187.279 €	265.425 €	367.246 €
VAN	204.923 €					
TIR	66%					
WACC	7,51%					
Pay Back	2018					
Excedente Bruto de Explotación	282.819 €					

Fuente: Elaboración propia

Los ratios financieros disponibles en la tabla 18 confirman que este proyecto podría tener una rentabilidad económica y financiera alta. A lo largo de los años la liquidez de la empresa incrementa y se podría plantear la inversión en activos inmovilizados o financieros para reducir la creciente liquidez y optimizar la rentabilidad de los fondos.

TABLA 18: Ratios financieros de la hipótesis de ventas altas

RATIOS	2017	2018	2019	2020	2021
LIQUIDEZ					
General (AC/PC)	2,52	8,98	6,73	6,44	7,52
Tesorería (Tesorería/PC)	0,47	1,26	0,76	0,79	0,92
SOLVENCIA					
Activo Total/(P.no C.+PC)	3,76	12,16	9,17	8,06	8,92
ENDEUDAMIENTO (RA/PN)	0,71	0,23	0,21	0,18	0,13
RENTABILIDAD					
Rentabilidad Económica (BAII/ATN) en %	0,30	0,72	0,67	0,66	0,67
Rentabilidad Financiera (Bº Neto/PN) en %	0,37	0,57	0,57	0,57	0,56
MARGEN (BAII/Ventas) en %	0,12	0,26	0,26	0,27	0,27
FONDO DE MANIOBRA (AC-PC)	44.428 €	80.320 €	84.827 €	101.178 €	111.640 €

Fuente: Elaboración propia

6.4.- CUENTA DE RESULTADOS, BALANCE Y RATIOS HIPÓTESIS MEDIA

En la cuenta de resultados de la hipótesis de ventas medias se observa que la empresa se encuentra en pérdidas el primer año de explotación y que obtiene beneficios netos a partir del segundo año.

TABLA 19: Cuenta de resultados hipótesis media

AÑOS	2017	2018	2019	2020	2021
Ingresos (ventas netas)	236.840 €	249.866 €	274.853 €	302.338 €	321.990 €
- Costes directos de la mercancía vendida	125.778 €	131.640 €	142.884 €	155.252 €	164.096 €
Existencia inicial	0 €	48.821 €	55.000 €	58.012 €	61.631 €
Compras	174.599 €	137.819 €	145.896 €	159.871 €	168.646 €
Existencia final	48.821 €	55.000 €	58.012 €	62.631 €	67.182 €
Margen bruto	111.062 €	118.226 €	131.969 €	147.086 €	157.895 €
- Gastos generales, de personal y administrativos	111.118 €	71.118 €	78.230 €	86.053 €	94.658 €
- Gastos de amortizaciones y provisiones	4.000 €	4.000 €	6.000 €	6.000 €	6.000 €
Ben. antes de intereses e impuestos (BAIT)	-4.056 €	43.108 €	47.739 €	55.033 €	57.236 €
- Gastos financieros	6.772,52 €	987,12 €	761,48 €	522,29 €	268,75 €
Beneficio antes de impuestos (BAI)	-10.829 €	42.121 €	46.978 €	54.511 €	56.968 €
- Impuesto de sociedades	0 €	10.327 €	15.503 €	17.989 €	18.799 €
BENEFICIO NETO	-10.829 €	31.794 €	31.475 €	36.522 €	38.168 €

Fuente: Elaboración propia

El balance de situación siguiente muestra que la empresa va financiando sus costes de stock con pasivo circulante y fondos propios gracias al crecimiento de su beneficio neto. A partir de 2019 el beneficio de los años anteriores se reparte entre la constitución de reservas (10% del resultado neto) y la distribución de beneficios (90% del resultado del año anterior).

El primer año de explotación la empresa contrae un préstamo a corto plazo por valor de 20.000€ al 4% de interés y cuotas mensuales para financiar parcialmente sus stocks y evitar crisis de liquidez el primer año.

TABLA 20: Balance hipótesis media

ACTIVO	2017	2018	2019	2020	2021
Inmovilizado Bruto	40.000 €	40.000 €	50.000 €	50.000 €	50.000 €
Amortización Acumulada	-4.000 €	-8.000 €	-14.000 €	-20.000 €	-26.000 €
Inmovilizado Neto	36.000 €	32.000 €	36.000 €	30.000 €	24.000 €
Existencias	48.821 €	55.000 €	58.012 €	62.631 €	67.182 €
Deudores	300 €	1.004 €	900 €	3.500 €	4.269 €
Cuentas Financieras	5.550 €	7.500 €	7.900 €	9.500 €	10.967 €
Activo Circulante	54.671 €	63.504 €	66.812 €	75.631 €	82.418 €
TOTAL ACTIVO	90.671 €	95.504 €	102.812 €	105.631 €	106.418 €
PATRIMONIO Y PASIVO					
Capital Social	40.000 €	40.000 €	40.000 €	40.000 €	40.000 €
Reservas	0 €	0 €	2.097 €	4.383 €	8.035 €
Resultado del ejercicio	-10.829 €	28.221 €	31.475 €	36.522 €	38.168 €
Resultado ejercicios anteriores	0 €	-10.829 €	0 €	0 €	0 €
Fondos Propios	29.171 €	60.966 €	73.572 €	80.905 €	86.203 €
Deuda Largo Plazo	16.452 €	12.691 €	8.705 €	4.479 €	0 €
Préstamos a Corto Plazo	20.000 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Dividendos	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Acreedores comerciales	25.047 €	21.847 €	20.535 €	20.247 €	20.215 €
Pasivo Circulante	45.047 €	18.113 €	20.162 €	20.247 €	20.215 €
TOTAL PASIVO	90.671 €	95.504 €	102.812 €	105.631 €	106.418 €

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 21 se puede observar que el flujo de caja libre es negativo el primer año por la inversión en inmovilizado (40.000€) y en capital circulante (29.624€). Sin embargo, el flujo de caja libre es positivo a partir del segundo año y crece hasta el último año contemplado, lo que permite finalmente obtener un cash-flow operativo total del proyecto positivo (54.241€).

TABLA 21: Flujos de caja hipótesis media.

FLUJOS DE CAJA LIBRE	2017	2018	2019	2020	2021
Ingresos por ventas	236.840 €	249.866 €	274.853 €	302.338 €	321.990 €
-Costes desembolsables	-236.896 €	-202.758 €	-221.114 €	-241.305 €	-258.754 €
-Amortizaciones	-4.000 €	-4.000 €	-6.000 €	-6.000 €	-6.000 €
= BAI	-4.056 €	43.108 €	47.739 €	55.033 €	57.236 €
- Impuestos de sociedades	0 €	-10.327 €	-15.503 €	-17.989 €	-18.799 €
= Beneficio después de Impuestos	-4.056 €	32.781 €	32.237 €	37.045 €	38.437 €
= TOTAL FONDOS GENERADOS	-4.056 €	32.781 €	32.237 €	37.045 €	38.437 €
Inmovilizado material	-40.000 €	0 €	-6.000 €	0 €	0 €
+ Gastos amortizables	4.000 €	4.000 €	6.000 €	6.000 €	6.000 €
+ Capital circulante	-29.624 €	-12.034 €	-4.620 €	-9.107 €	-6.819 €
= = TOTAL FONDOS ABSORBIDOS	-69.680 €	-8.034 €	-4.620 €	-3.107 €	-819 €
CFO	-69.979 €	24.748 €	27.617 €	33.938 €	37.618 €
TOTAL CFO	54.241 €				

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 22 aparecen los cálculos referentes al VAN, TIR y PAYBACK del proyecto. En esta hipótesis el VAN es positivo y la TIR es de 45.15%, siendo superior a la tasa de descuento (en este caso el WACC). El plazo de recuperación es de tres años y el excedente bruto de explotación es de 132.820 €. Los valores de la hipótesis de ventas medias muestran que la inversión en este proyecto sería rentable.

TABLA 22: Cálculo del VAN, TIR y PAY-BACK hipótesis media.

VAN, TIR y PAY BACK	0	2017	2018	2019	2020	2021
BAIT		- 4.056 €	43.108 €	47.739 €	55.033 €	57.236 €
Impuestos		0 €	- 13.900 €	- 15.503 €	-17.989 €	-18.799 €
Amortizaciones		4.000 €	4.000 €	6.000 €	6.000 €	6.000 €
Inversión en Inmovilizado	40.000 €					
Inversión en Capital Circulante	9.624 €					
Recuperación Valor Residual						20.000 €
Free Cash Flow	-49.624 €	-56 €	36.781 €	38.237 €	43.045 €	64.437 €
Pay Back		-56 €	36.725 €	74.962 €	118.007 €	182.444 €
VAN	100.037 €					
TIR	45,15%					
WACC	5,49%					
Año Pay Back	2019					
Excedente Bruto de Explotación	132.820€					

Fuente: Elaboración propia

Los ratios financieros expuestos en la tabla 23 confirman que este proyecto podría tener una rentabilidad económica y financiera elevada. A lo largo de los años la liquidez de la empresa incrementa y se podría plantear la inversión en activos inmovilizados o financieros para reducir la creciente liquidez y optimizar la rentabilidad de los fondos.

TABLA 23: Ratios financieros de la hipótesis de ventas medias

RATIOS	2017	2018	2019	2020	2021
LIQUIDEZ					
General (AC/PC)	1,21	2,91	3,25	3,74	4,08
Tesorería (Tesorería/PC)	0,12	0,34	0,38	0,47	0,54
SOLVENCIA					
Activo Total/(P.no C.+PC)	1,47	2,77	3,52	4,27	5,26
ENDEUDAMIENTO (RA/PN)	2,11	0,57	0,40	0,31	0,23
RENTABILIDAD					
Rentabilidad Económica (BAII/ATN) en %	-0,14	0,71	0,65	0,68	0,66
Rentabilidad Financiera (Bº Neto/PN) en %	-0,37	0,52	0,43	0,45	0,44
MARGEN (BAII/Ventas) en %	-0,02	0,17	0,17	0,18	0,18
FONDO DE MANIOBRA (AC-PC)	9.624 €	41.657 €	46.277 €	55.384 €	62.203 €

Fuente: Elaboración propia

6.5.- CUENTA DE RESULTADOS, BALANCE Y RATIOS HIPÓTESIS BAJA

La cuenta de resultados de la hipótesis de ventas bajas muestra que la empresa se encuentra en déficit el primer año de actividad y obtiene beneficios a partir del segundo año aunque cabe señalar que son muy bajos para permitir el correcto funcionamiento de la empresa y asegurar su supervivencia.

TABLA 24: Cuenta de resultados hipótesis baja

AÑOS	2017	2018	2019	2020	2021
Ingresos (ventas netas)	190.540 €	201.020 €	221.122 €	243.234 €	259.044 €
- Costes directos de la mercancía vendida	104.943 €	109.659 €	118.705 €	128.655 €	135.770 €
Existencia inicial	0 €	48.821 €	50.000 €	51.000 €	55.000 €
Compras	153.764 €	110.838 €	119.705 €	132.655 €	142.770 €
Existencia final	48.821 €	50.000 €	51.000 €	55.000 €	62.000 €
Margen bruto	85.597 €	91.361 €	102.417 €	114.579 €	123.274 €
- Gastos generales, de personal y administrativos	111.118 €	71.118 €	78.230 €	86.053 €	94.658 €
- Gastos de amortizaciones y provisiones	4.000 €	4.000 €	6.000 €	6.000 €	6.000 €
Ben. antes de intereses e impuestos (BAIT)	-29.521 €	16.243 €	18.187 €	22.526 €	22.616 €
- Gastos financieros	9.558,78 €	9.345,91 €	9.120,26 €	3.308,55 €	3.055,01 €
Beneficio antes de impuestos (BAI)	-39.080 €	6.897 €	9.067 €	19.217 €	19.561 €
- Impuesto de sociedades	-12.896 €	2.276 €	2.992 €	6.342 €	6.455 €
RESULTADO NETO	-26.183 €	4.621 €	6.075 €	12.876 €	13.106 €

Fuente: Elaboración propia

TABLA 25: Balance hipótesis baja

ACTIVO	2017	2018	2019	2020	2021
Inmovilizado Bruto	40.000 €	40.000 €	50.000 €	50.000 €	50.000 €
Amortización Acumulada	-4.000 €	-8.000 €	-14.000 €	-20.000 €	-26.000 €
Inmovilizado Neto	36.000 €	32.000 €	36.000 €	30.000 €	24.000 €
Existencias	48.821 €	50.000 €	51.000 €	55.000 €	62.000 €
Deudores	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Cuentas Financieras	5.000 €	5.299 €	5.207 €	6.000 €	6.148 €
Activo Circulante	53.821 €	55.299 €	56.207 €	61.000 €	68.148 €
Total Activo	89.821 €	87.299 €	92.207 €	91.000 €	92.148 €
PATRIMONIO Y PASIVO					
Capital Social	40.000 €	40.000 €	40.000 €	40.000 €	40.000 €
Reservas	0 €	0 €	0 €	0 €	1.288 €
Resultado del ejercicio	-26.183 €	4.621 €	6.075 €	12.876 €	13.106 €
Resultado ejercicios anteriores		-26.183 €	-21.563 €	-15.488 €	-3.900 €
Fondos Propios	13.817 €	18.437 €	24.512 €	37.388 €	50.494 €
Deuda Largo Plazo	16.452 €	12.691 €	8.705 €	4.479 €	0 €
Préstamos a Corto Plazo	30.000 €	30.000 €	30.000 €	20.000 €	20.000 €
Dividendos	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Acreedores comerciales	29.552 €	26.170 €	28.990 €	29.133 €	21.654 €
Pasivo Circulante	59.552 €	56.170 €	58.990 €	49.133 €	41.654 €
TOTAL PASIVO	89.821 €	87.299 €	92.207 €	91.000 €	92.148 €

Fuente: Elaboración propia

El balance de situación a cinco años muestra la dificultad de la empresa para realizar su actividad comercial ya que tiene que endeudarse a corto plazo cada año para financiar su actividad y esto le posiciona en una situación de vulnerabilidad en caso de retraso en los cobros.

Aunque el resultado y el beneficio neto de la empresa en la hipótesis baja sean positivos a partir de 2018, los flujos de caja resultan ser demasiado bajos lo que demuestra que en caso de bajas ventas el proyecto no sería rentable.

TABLA 26: Flujos de caja hipótesis baja

FLUJOS DE CAJA LIBRE	2017	2018	2019	2020	2021
Ingresos por ventas	190.540 €	201.020 €	221.122 €	243.234 €	259.044 €
-Costes desembolsables	-216.061 €	-180.777 €	-196.935 €	-214.708 €	-230.428 €
-Amortizaciones	-4.000 €	-4.000 €	-6.000 €	-6.000 €	-6.000 €
= BAI	-29.521 €	16.243 €	18.187 €	22.526 €	22.616 €
- Impuestos de sociedades	12.896 €	-2.276 €	-2.992 €	-6.342 €	-6.455 €
= Beneficio después de Impuestos	-16.625 €	13.967 €	15.195 €	16.184 €	16.161 €
= TOTAL FONDOS GENERADOS	-16.625 €	13.967 €	15.195 €	16.184 €	16.161 €
Inmovilizado material	-40.000 €	0 €	-6.000 €	0 €	0 €
+ Gastos amortizables	4.000 €	4.000 €	6.000 €	6.000 €	6.000 €
+ Capital circulante	-24.269 €	-4.861 €	1.912 €	-4.650 €	-14.627 €
= TOTAL FONDOS ABSORBIDOS	-60.269 €	-861 €	1.912 €	1.350 €	-8.627 €
CFO	-76.893 €	13.106 €	17.107 €	17.534 €	7.534 €
TOTAL CFO	-21.612 €				

Fuente: Elaboración propia

TABLA 27: Cálculo del VAN, TIR y PAY-BACK hipótesis baja.

VAN, TIR y Pay Back	0	2017	2018	2019	2020	2021
BAIT		-29.521,00€	18.187,12€	22.525,83€	22.616,16€	22.616,16€
Impuestos		0 €	-2275,99€	-2992,06€	-6341,70€	-6455,18€
Amortizaciones		4.000,00€	4.000,00€	6000,00€	6000,00€	6000,00€
Inversión en Inmovilizado	40.000,00€					
Inversión en Capital Circulante	-5.732 €					
Recuperación Valor Residual						20.000,00€
Free Cash Flow	-34.269	-25.521	19.911	25.534	22.274	42.161
Fila para Calculo Pay Back		-25.521	-5.610	19.924	42.198	84.359
VAN	34.822,58					
TIR	20,51%					
WACC	4,37%					
Pay Back	2020					
Excedente Bruto de Explotación	50.090,84€					

Fuente: Elaboración propia

TABLA 28: Ratios financieros de la hipótesis de ventas bajas

RATIOS	2017	2018	2019	2020	2021
LIQUIDEZ					
General (AC/PC)	0,90	0,98	0,95	1,24	1,64
Tesorería (Tesorería/PC)	0,08	0,09	0,09	0,12	0,15
SOLVENCIA					
Activo Total/(P.no C.+PC)	1,18	1,27	1,36	1,70	2,21
ENDEUDAMIENTO (RA/PN)	5,50	3,73	2,76	1,43	0,82
RENTABILIDAD					
Rentabilidad Económica (BAII/ATN) en %	-2,14	0,88	0,74	0,60	0,45
Rentabilidad Financiera (Bº Neto/PN) en %	-1,90	0,25	0,25	0,34	0,26
MARGEN (BAII/Ventas) en %	-0,15	0,08	0,08	0,09	0,09
FONDO DE MANIOBRA (AC-PC)	-5.732 €	-871 €	-2.783 €	11.867 €	26.494 €

Fuente: Elaboración propia

Los ratios financieros muestran que, en caso de ventas bajas, la supervivencia de la empresa estaría comprometida en sus primeros años ya que no tendría suficientemente liquidez para llevar a cabo su actividad.

7.- CONCLUSIONES

La valoración del proyecto de establecimiento de una tienda de ropa española de alta gama en Bogotá, Colombia nos ha llevado a realizar varios análisis. En primer lugar, el análisis del sector de la moda en Colombia demuestra que existe un mercado potencial en crecimiento para el tipo de productos que la marca ofrece.

Sin embargo, llegamos a la conclusión que la competencia de marcas tanto locales como internacionales es fuerte y que sería necesario llevar a cabo una buena estrategia de marketing para lograr posicionarse como referente en el sector de trajes para hombres.

El análisis de la situación de la empresa El Ganso ha revelado unos datos alentadores en cuanto a las posibilidades de crecimiento de la marca. En efecto, el crecimiento exponencial de su facturación y de sus implantaciones de tiendas en el extranjero muestra una gran capacidad de internacionalización y gestión empresarial. Además, la buena situación financiera de la empresa y su experiencia le permiten seguir creciendo a un ritmo sostenido.

Por otro lado, el análisis financiero ha permitido valorar varias alternativas de facturación para determinar las necesidades de financiación en caso de ventas altas, medias y bajas. Las previsiones de ventas y de crecimiento fueron prudentes desde el inicio y pudieron haber sido mayores si tenemos en cuenta el caso particular de crecimiento de facturación de la firma. Las hipótesis altas y medias resultaron ser muy rentables y otorgar un corto plazo de recuperación de la inversión.

Las principales dificultades de este proyecto residen, por un lado, en la gestión de los stocks de productos de la marca ya que los costes y la logística para la importación son elevados y, por otro, en el coste de compra de un local comercial en Bogotá, razón por la que se ha optado por el alquiler de un local comercial.

Como conclusión de esta investigación, se puede afirmar que el proyecto de inversión para la creación de una tienda El Ganso en Bogotá es viable a nivel económico y que sería perfectamente realizable que el próximo destino en Latinoamérica para la internacionalización de la marca fuera Colombia.

8.- LIMITACIONES, PRINCIPALES AMENAZAS Y ALTERNATIVAS

Por limitaciones de amplitud este proyecto es una base sobre la cual se puede profundizar para realizar unos análisis más exhaustivos de los distintos apartados del Business Plan como el análisis de la competencia o el plan financiero.

El acceso a datos confidenciales del grupo como su capacidad de inversión hubiera permitido plantear la adquisición de un local comercial en lugar de su adquisición. El análisis acerca del volumen de ventas de las demás nuevas tiendas del grupo y sus productos más vendidos hubiera sido de gran ayuda para la realización de un presupuesto de ventas más real.

Las alternativas en este proyecto de internacionalización son la compra de un local comercial o bien la negociación de un *corner* en unos almacenes del tipo Corte Inglés en Bogotá. En este caso, se recomienda la negociación con el grupo Falabella presente en centros comerciales de todo el país.

9.- REFERENCIAS

- Banco Mundial (s.f.). *PIB per cápita (US\$ a precios actuales)*. Recuperado el 9 de diciembre de 2016 de <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD?locations=CO>
- Banco Mundial (2016). *Doing Business. Datos*. Recuperado el 6 de diciembre de 2016 de <http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreconomies/colombia/>
- Camisería inglesa (2017). *Nuestra línea institucional*. Recuperado el 4 de febrero de 2017 de <http://www.camiseriainglesa.com/signature-new/>
- Diario Expansión (2014). *Índice de desarrollo humano. Datos macro*. Recuperado el 2 de enero de 2017 de <http://www.datosmacro.com/idh>
- Dinero (2017). *El comercio electrónico atraviesa su mejor momento en Colombia*. Recuperado el 6 de febrero de 2017 de <http://www.dinero.com/economia/articulo/mercado-del-comercio-electronico-en-colombia-y-el-mundo-2016/220987>
- El Ganso (2017). *Web institucional*. Recuperado el 3 de enero de 2017 de <https://www.elganso.com>
- El tiempo (2016). *Colombianos, los que más usan internet para comprar*. Recuperado el 7 de febrero de 2017 de <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/preferencias-de-colombianos-en-compra-de-productos-por-internet/16537827>
- Fashion Network (2017). *El Ganso eleva sus ventas un 17% en 2016 y prevé alcanzar 200 tiendas en 2017*. Recuperado el 6 de diciembre de 2016 de <http://mx.fashionnetwork.com/news/El-Ganso-eleva-sus-ventas-un-17-en-2016-y-preve-alcanzar-200-tiendas-en-2017,790985.html#.WLCZ7PIpl2B>
- Gómez Giraldo, M. (2016). *Miembros de las FARC, bienvenidos a la democracia*. Recuperado el día 3 de diciembre de 2016 de <http://www.eltiempo.com/politica/proceso-de-paz/firma-del-acuerdo-final-de-paz-con-las-farc-en-cartagena/16712167>
- ICEX (2016). *Estudios e informes. Estudio de mercado. El mercado de moda y calzado en Colombia 2015*. Recuperado el 5 de febrero de 2017 de <http://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-mercado/estudios-informes/DOC2015584838.html?idPais=CO>
- Indexmundi (s.f.). *Comparación de países*. Recuperado el 5 de diciembre de 2016 de <http://www.indexmundi.com/g/r.aspx?v=65&l=es>
- Legiscomex (2016). *Medidas arancelarias para la importación de textiles e insumos para la confección en Colombia*. Recuperado el 17 de febrero de 2017 de <http://www.legiscomex.com/BancoConocimiento/M/medidas-arancelarias-textiles-insumos-ene-24-14-1not/medidas-arancelarias-textiles-insumos-ene-24-14-1not.asp?CodSubseccion=306&numarticulo=&CodSeccion=190>
- Ministerio TIC (s.f.). *Vive digital. Líneas estratégicas*. Recuperado el 31 de diciembre de 2016 de <http://www.mintic.gov.co/portal/vivedigital/612/w3-propertyvalue-19437.html>

- Networks Readiness Index (2015). *The networked readiness index 2015 Ranking*. Recuperado el 3 de febrero de <http://reports.weforum.org/global-information-technology-report-2015/report-highlights/#table>
- Nielsen (2016). *Marca local o global ¿Qué prefieren los consumidores colombianos?* Recuperado el 6 de enero de 2017 de <http://www.nielsen.com/co/es/insights/news/2016/Marca-global-o-local-Que-prefieren-los-consumidores-colombianos.html>
- Portafolio (2015). *Colombianos destinan 8 % de su salario en belleza*. Recuperado el 7 de enero de 2017 de <http://www.portafolio.co/tendencias/colombianos-destinan-salario-belleza-45782>
- Secretaría de medioambiente (2016). *Políticas ambientales del D.C.* Recuperado el 7 de enero de 2017 de <http://www.ambientebogota.gov.co/web/sda/politicas-ambientales>
- Superintendencias de sociedades (2015). *Desempeño del sector textil. Informe*. Recuperado el 4 de diciembre de 2016 de <http://www.supersociedades.gov.co/noticias/Documents/2015/Septiembre/EE1-%20Sector%20Textil-%202015%20VIII%2014.pdf>