

PLAN DE NEGOCIO

DESARROLLO PLAN DE NEGOCIO “TRENND”

DANIEL BENÍTEZ RUEDA

PEDRO CLAVER CABRALES GONZÁLEZ

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

MAESTRÍA EN MERCADEO

SANTIAGO DE CALI

2024

PLAN DE NEGOCIO

DESARROLLO PLAN DE NEGOCIO “TRENND”

DANIEL BENÍTEZ RUEDA

PEDRO CLAVER CABRALES GONZÁLEZ

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar por el título de:

Magíster en Mercadeo

Director del trabajo de grado: Benjamín Cabrera Castro

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

MAESTRÍA EN MERCADEO

SANTIAGO DE CALI

2024

Santiago de Cali, mayo de 2024

Doctor,

Fabián Osorio Tinoco

Decano

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Pontificia Universidad Javeriana

Santiago de Cali

Por medio de la presente estamos entregando a usted el trabajo de grado titulado *Desarrollo Plan de Negocio. Trennd*

Esperamos que este trabajo cumpla con los requisitos académicos exigidos y que alcance el propósito para el cual fue elaborado.

Atentamente:



Daniel Benítez Rueda

Cédula: 1107513673



Pedro Claver Cabrales González

Cédula: 1144091124

Santiago de Cali, mayo de 2024

Doctor

Fabián Osorio Tinoco

Decano

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Pontificia Universidad Javeriana

Santiago de Cali

Por medio de la presente me permito comunicarle, que en mi calidad de director de trabajo de grado he leído detenidamente el informe final del estudio titulado *Desarrollo plan de negocio. Trend*, realizado por los estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Javeriana Daniel Benítez Rueda (cédula 1107513673) y Pedro Claver Cabrales González (cédula 1144091124), y considero que cumple con todos los requisitos requeridos para ser presentada a evaluación.

Atentamente



Benjamín Cabrera Castro
Director del Trabajo de Grado

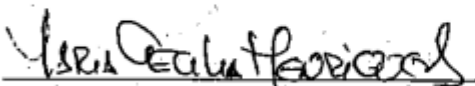
Artículo 23 de la Resolución N° 13 de julio 6 de 1946:

La universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por sus alumnos en sus trabajos de tesis. Sólo velará porque no se publique nada contrario al dogma y a la moral católica y porque la tesis no contenga ataques o polémicas puramente personales; antes bien, se vea en ellas al anhelo de buscar la verdad y la justicia.

Desarrollo de Plan de Negocio. Trennd, aprobado por el Comité de Trabajos de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Pontificia Universidad Javeriana para optar por el título de Magíster en Mercadeo.



Fabian Fernando Osorio Tinoco
Decano
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas



Maria Cecilia Avelina Henrquez Daza
Directora Maestría en Mercadeo



Fernando Peretta Laverde
Jurado



Benjamín Cabrera Castro

Director del trabajo de grado

Santiago de Cali, 22 julio de 2024

Índice

1. Descripción de la oportunidad.....	13
1.1. Justificación	13
1.2. Análisis del entorno.....	14
1.2.1. Análisis Político.....	14
1.2.2. Análisis económico	15
1.2.3. Análisis Sociocultural	17
1.2.4. Análisis Tecnológico	17
1.2.5. Análisis Ecológico.....	18
1.2.6. Análisis Legal.....	19
2. Estudio de mercado	21
2.1. Segmentos de mercado.....	21
2.2. Métodos de investigación y justificación.....	21
2.2.1. Ficha técnica.....	21
2.2.2. Metodología y estructura.....	22
2.3. Resultados.....	23
2.3.1. Descripción de la muestra.....	23
2.3.2. Resultados de puntos de interés y desistimiento	25
2.3.3. Conocimiento de marcas y precio	29
2.3.4. Resultados comunicación y formatos de mensaje.....	33
2.3.5. Resultados segmento de mercado.....	38
2.4. Conclusiones	40
3. Análisis de inteligencia competitiva	43
3.1. Análisis de la industria	43
3.1.1. Amenaza de participantes potenciales.....	43
3.1.2. Poder de negociación de los proveedores	45
3.1.3. Poder de negociación de los clientes	48
3.1.4. Rivalidad entre competidores existentes.....	49
3.1.5. Amenaza de productos sustitutos:	52
3.2. Propuesta base:.....	54
4. Propuesta de la estrategia del negocio	56

4.1.	Misión	56
4.2.	Valores	56
4.3.	Visión.....	57
4.4.	Declaración de la estrategia.....	57
4.4.1.	Objetivo estratégico	57
4.4.2.	Alcance de la estrategia.....	57
4.4.3.	Propuesta de valor para el cliente.....	57
4.4.4.	Sistema de actividades	59
5.	Estrategia de mercadeo	61
5.1.	Objetivo de mercadeo	63
5.2.	Portafolio de productos	63
5.3.	Marca.....	64
5.4.	Canales	65
5.5.	Estrategia de comunicaciones	66
5.6.	Estrategia de precios	70
5.7.	Presupuesto de mercadeo y ventas.....	72
5.7.1.	Costos de diseño y desarrollo del producto	72
5.7.2.	Costos de diseño y desarrollo de la marca	72
5.7.3.	Costos de desarrollo de canales.....	72
5.7.4.	Costo de desarrollo de campañas de marketing	73
5.7.5.	Estimación de los ingresos por ventas para al menos tres años	73
6.	Diseño Técnico u Operativo.....	76
6.1.	Diseño de los procesos clave.....	76
6.2.	Reconocimiento de los recursos clave del negocio	78
6.2.1.	Recursos o activos tangibles:	78
6.2.2.	Recursos o activos intangibles.....	78
6.2.3.	Tercerización y otros proveedores clave.....	78
6.3.	Presupuesto de inversión y gastos de operación	79
6.3.1.	Presupuesto de inversión.....	79
6.3.2.	Gastos de operación.....	81
7.	Diseño Organizacional y Forma Legal	84
7.1.	Modelo organizacional	84
7.2.	Cargos y responsabilidades.....	85

7.3.	Tipo de sociedad a constituir.....	88
7.4.	Presupuesto de gastos de operación	89
7.4.1.	Gastos de constitución y permisos de operación	89
7.4.2.	Gastos de operación mensual de la nómina	90
8.	Análisis de Viabilidad Financiera.....	92
8.1.	Monto de las inversiones y sus tiempos.....	92
8.2.	Estado de resultados	92
8.3.	Estado de situación financiera	94
8.4.	Indicadores de viabilidad financiera	96
9.	Conclusiones	99
10.	Referencias.....	102
11.	Anexos.....	109

Índice de tablas

Tabla 1.....	16
Tabla 2.....	16
Tabla 3.....	23
Tabla 4.....	24
Tabla 5.....	24
Tabla 6.....	25
Tabla 7.....	27
Tabla 8.....	28
Tabla 9.....	28
Tabla 10.....	30
Tabla 11.....	31
Tabla 12.....	34
Tabla 13.....	35
Tabla 14.....	36
Tabla 15.....	40
Tabla 16.....	45
Tabla 17.....	51
Tabla 18.....	74
Tabla 19.....	75
Tabla 20.....	81

Tabla 21.....	87
Tabla 22.....	88
Tabla 23.....	91
Tabla 24.....	94
Tabla 25.....	95
Tabla 26.....	96

Índice de figuras

Figura 1.....	26
Figura 2.....	27
Figura 3.....	29
Figura 4.....	31
Figura 5.....	32
Figura 6.....	33
Figura 7.....	36
Figura 8.....	37
Figura 9.....	38
Figura 10.....	39
Figura 11.....	59
Figura 12.....	60
Figura 13.....	62
Figura 14.....	64
Figura 15.....	67
Figura 16.....	68
Figura 17.....	77
Figura 18.....	85

1. Descripción de la oportunidad

1.1. Justificación

En los últimos años, en Colombia y el mundo ha empezado a tomar fuerza la compra y uso de ropa caracterizada como *Streetwear*. Éste es un estilo de moda urbano y casual que se inspira en la cultura de la calle y que se caracteriza por prendas cómodas, informales y con influencias de la música, el arte y el deporte (Villamil, 2021.).

Este estilo que suele incluir camisetas, sudaderas, zapatillas deportivas y accesorios llamativos, y con una penetración mayoritariamente juvenil, supone aproximadamente un 10% del mercado textil y de calzado en el mundo (Leeb, Menendes, Nitschke, 2019.), de acuerdo con un informe realizado por la consultora Strategy&, de PwC en el año 2019.

Actualmente, el porcentaje de gasto de los hogares en moda en Colombia (para julio de 2023) representa el 3,2%, teniendo un aumento del 7,16% en términos monetarios con respecto al 2022 (Inexmoda, 2023.), lo cual indica que es un mercado con un potencial de crecimiento importante y con un gran margen de oportunidades de negocio.

Si bien hay empresas colombianas que se han sumado a la tendencia y que lideran el mercado nacional, marcas internacionales de gran reconocimiento como “Stussy”, “Supreme”, “Hidden”, entre otras, no tienen presencia (en tiendas físicas o virtuales) directa en el país. Si una persona en Colombia quisiera adquirir una prenda de alguna de estas marcas, tendría que comprarla por internet fuera del país en divisa extranjera y pagar el envío hacia Colombia o, pedirle a alguien que se la traiga desde el extranjero o, viajando fuera del país y adquiriéndolas en las tiendas físicas de estas marcas.

Dentro de este contexto surge Trennd, viendo una oportunidad de negocio comerciando productos de estas marcas reconocidas internacionalmente dentro del segmento de streetwear a través de medios digitales, pudiendo acercar a los consumidores locales a estos productos, facilitando su compra y eliminando variables como los precios y tiempos de envío internacional, la compra de estos productos en precios de divisas (estando a merced de las fluctuaciones de los precios de

comercialización) o los diferentes medios de pago que se deben emplear para adquirir estos productos directamente con las tiendas de estas marcas (bien sean físicas u online).

1.2. Análisis del entorno

Para que una empresa sea fructífera, es necesario entender la industria a la cual pertenece, entendiendo industria de la misma forma que Casadesus-Masanell (2022), como un grupo de empresas que producen productos o servicios que, a criterio de sus clientes, satisfacen las mismas necesidades.

Todos esos participantes del mercado luchan de forma continua por hacerse con una parte de los beneficios de la industria. Por tal motivo y siguiendo con el argumento planteado, es importante realizar un análisis de la industria (Casadesus-Masanell, 2022), una muy útil herramienta para entender de qué modo se distribuyen los beneficios entre los participantes del mercado.

Para realizar ese análisis de la industria, es necesario identificar y reconocer los elementos que tienen injerencia dentro de ella, por lo que en el capítulo 3 de este trabajo se abordará más ampliamente. Por lo pronto, se desarrollará un análisis del entorno a continuación, a partir de un modelo PESTEL (Amador, 2022.) que permitirá entender las diferentes aristas que intervienen dentro del mercado en el cual Trennd buscará participar:

1.2.1. Análisis Político

Hasta el año 2022, en Colombia el arancel que tenía el sector de confecciones y textiles consistía en que los productos con un precio FOB igual o inferior a US\$10 por cada kilogramo bruto, mientras que productos con un valor superior a US\$10, pagaban 15% (Echeverri, 2022.). Sin embargo, para el año 2023, el Gobierno colombiano emitió un decreto en el cual los aranceles para este sector estarían en 40% sin importar los pesos, generando un equilibrio en la recaudación de impuestos para estos productos, esto con el fin de incentivar y proteger la industria nacional (Salazar, 2023.).

Este panorama supone un reto y una oportunidad, puesto que en primer lugar limita la entrada a ciertos productos debido a la imposición de mayores barreras a los comerciantes, pero al mismo tiempo genera la oportunidad de llenar vacíos y necesidades para aquellos consumidores que tienen una preferencia por productos textiles importados.

1.2.2. Análisis económico

El 2023 ha sido un año con muchas fluctuaciones a nivel económico, empezando el año con un dólar al alza, situado en \$4.850 pesos colombianos (Portafolio, 2023.) y habiendo tenido a finales del 2022 su precio máximo histórico en el país a \$5.061 pesos, para finales del 2023, el dólar habría disminuido poco más de \$1.000 pesos, ubicándose en \$3.975 pesos (Becerra, 2023), en un panorama mucho más alentador de lo que fue el cierre del 2022 y el inicio del 2023, en términos del valor del peso vs el dólar.

Pese a que en un principio se preveía un crecimiento del -0,3% en el PIB nacional, Colombia, de acuerdo con las proyecciones de la OCDE, terminaría cerrando el 2023 con un crecimiento del 1,2% y proyectando crecimientos del 1,4% y 3% para los años 2024 y 2025, respectivamente (El Espectador, 2023).

Entrando en materia del sector de la moda, de acuerdo con el reporte del consumidor de RADDAR para agosto del 2023, en Colombia la moda representa el 3,14% del gasto de los hogares como se puede evidenciar en la Tabla 1.

Tabla 1*Gasto de los hogares en Colombia*

Gasto de los hogares en Colombia	
Canastas de consumo	Pocketshare
Alimentos para el hogar	31,3%
Vivienda	23,9%
Transporte y comunicaciones	15,8%
Bienestar	7,7%
Comidas fuera del hogar	7,3%
Entretenimiento	5,8%
Educación	4,5%
Moda	3,1%
Electro	6,4%

Fuente: Elaboración propia, con datos del *Consumer Report* de RADDAR (2023).

Esto muestra que, en agosto del 2023, por cada 100 pesos, un hogar en Colombia destina 3,14 pesos para el consumo en el sector de la moda. Así mismo, la moda ha tenido un crecimiento de -0,09% en el pocket share de los hogares colombianos en comparación con agosto del 2022, siendo el sector que menor crecimiento ha presentado (RADDAR, 2023). En la Tabla 2 se muestra que sólo tres sectores han mostrado un crecimiento positivo con respecto a agosto del 2021, los cuales son alimentos para el hogar, transporte y comunicaciones, comidas fuera del hogar.

Tabla 2*Variación en el gasto de los hogares en Colombia agosto 2021 vs agosto 2022*

Variación en el gasto de los hogares en Colombia Ago 21 vs Ago 22	
Canastas de consumo	Variación porcentual
Alimentos para el hogar	1,16%
Vivienda	-0,56%
Transporte y comunicaciones	0,35%
Bienestar	-0,04%
Comidas fuera del hogar	0,31%
Entretenimiento	-0,04%
Educación	-0,06%
Moda	-0,09%
Electro	-0,03%

Fuente: Elaboración propia, con datos del *Consumer Report* de RADDAR (2023).

Esto muestra que, en el año 2022, los colombianos han destinado mayor dinero a canastas básicas como lo son los alimentos y el transporte y comunicaciones, sin embargo, es importante destacar que las comidas fuera del hogar también aumentaron, lo cual podría ser un indicio de que la inflación en los alimentos ha golpeado a los hogares, que buscan soluciones para suplir esa necesidad básica (RADDAR, 2023).

Este panorama supone un gran reto para la industria de la moda, puesto que es un sector que ha venido presentando niveles de crecimiento negativos en el 2023 como consecuencia de diversos factores que afectan las decisiones de compra de los consumidores como el aumento en los precios de los alimentos, las tasas impositivas a los productos textiles importados, como se mencionó anteriormente.

1.2.3. Análisis Sociocultural

En el sector de la moda, las marcas de lujo no buscan ofrecerle a sus consumidores o clientes potenciales un bien material, fácilmente sustituible por otras marcas o estilos de productos, sino que buscan brindarles experiencias que evoquen un estilo de vida estético y llamativo (Char & Torres, 2020.), que haga sentir exclusivos a quienes usen ese tipo de prendas.

Así mismo, las marcas internacionales cuentan con un posicionamiento y reputación más reconocido que otras marcas nacionales, lo cual juega un papel fundamental en las decisiones de compra de algunos segmentos de mercado, especialmente en los jóvenes, pues la aceptación social es un *trigger* de compra importante y hace que se produzca un mayor interés en la adquisición de este tipo de productos (Char & Torres, 2020).

1.2.4. Análisis Tecnológico

En primer lugar, es importante destacar el rol que la tecnología y redes sociales tiene en el comercio; durante el tercer trimestre de 2023, las ventas en línea en el país aumentaron un 10,3%, de acuerdo con la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico (Loaiza, 2023), y un 54% con respecto al mismo trimestre del año 2021 (Lorduy, 2023) lo cual demuestra que los canales digitales siguen ganando terreno en el mercado nacional. Así mismo, el comercio electrónico

representa actualmente un 2,5% del total del comercio minorista agregado, mientras que antes del 2020 (es decir, previo a la pandemia del COVID-19), éste pesaba un 1% (Lorduy, 2023).

En segundo lugar, de acuerdo con FENALCO, el consumo de moda en línea representa el 53% de las ventas digitales en todo el territorio nacional, lo cual es de gran valor tanto para vendedores como para compradores, pues permite a los primeros, recibir pagos de manera ágil y segura, y a los segundos, les permite utilizar diversas opciones de pago y acceder a tiendas que no tengan una presencia física cerca de su hogar o, simplemente, por temas de practicidad (Ospina, 2023) Adicionalmente, es importante destacar que actualmente redes sociales como Instagram o Facebook se han convertido en retailers del comercio digital de las personas, con sus opciones de poder comprar y vender productos por medio de la red social, lo cual es una gran oportunidad en términos de awareness y engagement con los potenciales clientes, debido a que los productos podrán verlos continua y constantemente por medio de estas redes sociales, así como de generar contactos y cotizar o comprar los productos, facilitando así el purchase journey.

1.2.5. Análisis Ecológico

De acuerdo con la ONU, el sector de la moda es el segundo más contaminante del mundo, por lo que las alarmas sobre el uso y vida útil de la ropa se prendieron (Jiménez, M. 2023). Se estima que es responsable del 10% de las emisiones anuales de carbono, según el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) (Mc Donald & Nicioli, 2023). Así mismo, el informe también señala que la cantidad de prendas producidas en la actualidad se ha duplicado desde el año 2000 y que los consumidores actualmente compran un 60% más de ropa, usándola solo la mitad del tiempo (Mc Donald & Nicioli, 2023).

Esto supone un gran reto en términos de responsabilidad ambiental para prolongar la vida útil de estos productos, pero también, implica una gran oportunidad en términos de negocio, si se tiene en cuenta que el *fast fashion* o *moda rápida*, sería el objeto principal de las miradas que busquen una industria más sostenible, debido a que consiste en la rápida producción de prendas en grandes volúmenes pero con poca durabilidad, debido al frenético y constante ritmo de las

tendencias o temporadas (Mc Donald & Nicioli, 2023). Su éxito radica en la actualización al consumidor y los precios bajos, sin embargo, si la tendencia global y el llamado constante a generar mayor sostenibilidad es a optar por prácticas enfocadas hacia un uso más responsable de la ropa, este tipo de productos tambalea y pueden aparecer marcas un poco más costosas, pero de mejor calidad que asegure la durabilidad de los productos y así, reducir las emisiones de carbono de la industria de la moda.

1.2.6. Análisis Legal

Actualmente en Colombia, se deberán declarar aquellos productos producidos o acabados por fuera de Colombia que individualmente no superen el valor FOB de mil dólares americanos (US\$ 1.000) para su comercialización dentro del país Turismo (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, s.f.).

Para ello, los pasos para realizar una importación en Colombia para una empresa, luego de haberse creado, constituido y registrado ante una cámara de comercio, son los siguientes de acuerdo con Uscátegui & Marulanda (2023):

- **Identificación y clasificación del producto:** Este paso se realiza por medio de la ubicación de la subpartida arancelaria del producto. Es importante destacar que cada producto cuenta con un código arancelario específico.
- **Obtención del registro de importación:** Para poder importar legalmente, es necesario obtener un Registro de Importación ante la DIAN, con el cual se identifica al importador y se especifica el objeto de importación. Para importaciones que sean iguales o mayores a los USD 30.000 este registro tiene un costo de COP \$30.000 por cada 180 caracteres. Para importaciones menores a USD 30.000, no tiene costo, de acuerdo con la información suministrada por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (s.f.).
- **Verificación de restricciones y regulaciones**

- Pago de impuestos y aranceles: Para el pago de este ítem, se debe utilizar la base imponible que depende del valor declarado en la factura comercial y la tasa correspondiente, según la partida arancelaria.
- Despacho aduanero: Este paso consiste en la presentación de la documentación requerida ante la aduana, pasando por los controles aduaneros para la verificación e inspección de los documentos y carga.
- Pago de derechos de almacenaje y transporte de la mercancía una vez llegue al destino (si es necesario).
- Cumplimiento de obligaciones posteriores.

2. Estudio de mercado

2.1. Segmentos de mercado

Si bien más adelante se profundizará en el segmento o los segmentos de mercado objetivo para los productos de Trennd, inicialmente se plantea que, dado que los productos que se comercializarán son prendas y accesorios para caballeros de marcas internacionales premium y, como se mencionó anteriormente en el capítulo anterior, el estilo de ropa urbano o streetwear, tiene su foco en los jóvenes (Leeb et al., 2019), por lo que se busca que el segmento de mercado sean hombres jóvenes, con posibilidades económicas de adquirir productos premium.

2.2. Métodos de investigación y justificación

Con el objetivo de obtener información que fuese valiosa para entender mejor al consumidor objetivo, se realizó una encuesta a una muestra de 210 hombres de la ciudad de Cali, puesto que los productos que se buscan ofertar son diseñados para hombres jóvenes, el cual es el público objetivo de Trennd.

La recolección de datos inicia con la medición de la intención de compra de los consumidores, seguido por preguntas orientadas al entendimiento del proceso de compra y de sus preferencias a la hora de adquirir este tipo de productos. Posteriormente, la recolección de datos se orientó hacia las formas de comunicación y formatos que prefiere el cliente a la hora de interactuar en redes sociales los diferentes momentos de compra. Finalmente, se busca conocer los datos sociodemográficos de la muestra, para poder tener un mayor conocimiento de las características de los potenciales clientes de la marca.

2.2.1. Ficha técnica

- a) **Ámbito geográfico:** Cali
- b) **Universo:** Hombres de 18 años en adelante que estén interesados en el streetwear.
- c) **Tamaño de la muestra:** 210 encuestas realizadas.
- d) **Método de Muestreo:** la elección de los encuestados se realiza tipo bola de nieve por medio de correo electrónico, WhatsApp y redes sociales.

- e) Tratamiento previo de la información: análisis del Excel proporcionado por Jamovi. Se realizan modificaciones de la base de datos.
- f) Recogida de la información: uso de las herramientas Google forms. Se envía el enlace de la encuesta a través de correo electrónico, mediante el escaneo de un código QR enviado por medios digitales y/o escaneado en interacción en “calle” y envío por WhatsApp.
- g) Fecha de realización: Julio a noviembre de 2023
- h) Organización responsable de los trabajos: Equipo de investigación de mercado.
- i) Error de la muestra: +- 7%. Nivel de confianza 95%. $Pq=0,25$

2.2.2. Metodología y estructura

La metodología empleada en la siguiente investigación es de tipo cuantitativa, por medio de la aplicación de un cuestionario aplicado por 2 investigadores, los cuales son los responsables de este informe final.

El cuestionario fue a un total de 210 hombres mayores de 18 años residentes en la ciudad de Cali, Colombia.

El cuestionario está estructurado de la siguiente manera: En principio, se realiza una introducción de los objetivos y alcances del cuestionario, en donde se establece la confidencialidad de las respuestas y se especifica que el uso de los datos obtenidos será con fines investigativos. En esta sección, se incluye una pregunta de aceptación de los términos del cuestionario.

En segundo lugar, se hace la pregunta filtro sobre si hay interés o no en la compra de ropa estilo *streetwear* por redes sociales. Si la respuesta fue afirmativa, el encuestado continuaba con las demás preguntas del cuestionario y, en caso de ser negativa, el cuestionario llegaba a su fin.

La tercera sección del cuestionario contenía preguntas orientadas a la intención de compra, y al entendimiento del proceso de compra y hábitos de consumo de los encuestados. La cuarta sección estuvo enfocada en preguntas orientadas al conocimiento de los formatos preferidos por los encuestados para ver productos o contenido en Instagram.

Por último, el cuestionario incluía una sección de preguntas sociodemográficas, las cuales consistían en saber la edad de los encuestados (pregunta abierta), el estrato socioeconómico en el cual viven (opción múltiple con única respuesta) y su ocupación principal (estudiante, empleado, empleador, desempleado o independiente).

Todos los resultados que se presentan en este análisis son estadísticamente significativos.

2.3. Resultados

2.3.1. Descripción de la muestra

Se llevó a cabo un estudio mediante la realización de 210 encuestas, de las cuales se seleccionaron 186 participantes que manifestaron interés en la moda streetwear. Los 24 encuestados que no manifestaron interés en la moda streetwear luego de esa pregunta filtro, dieron por terminada la encuesta, por lo que no se tomarán en cuenta, ni tuvieron injerencia para el análisis de los datos. Es importante destacar que la muestra está conformada únicamente por hombres, cuyas edades oscilan entre 19 y 37 años. El promedio de edad de los encuestados es de 27 años, con una desviación estándar de 4.2 años. Esto indica que la mayoría de los participantes se encuentran en la franja de edad de 23 y 31 años. En la Tabla 3 se encuentra el detalle de los resultados.

Tabla 3

Edad en la muestra

	Edad
Media	27
Desviación Estándar	4.2
Edad Mínima	19
Edad Máxima	37

Fuente: The jamovi project (2023). jamovi. (Version 2.4) [Computer Software]. Retrieved from <https://www.jamovi.org>.

En cuanto al estrato socioeconómico, se observa la siguiente distribución: el estrato 3 representa el 8.6% del total de la muestra, el estrato 4, el 25.8%, el estrato 5 representa el 30.1% y el estrato 6, equivale al 35,5% del total de personas encuestadas, como se muestra en la Tabla 4.

Esto significa, que el 65.6% de los participantes, pertenece a estratos altos (5 y 6).

Tabla 4

Distribución del Estrato Socioeconómico de la Muestra

Estrato	Proporción
3	8.6%
4	25.8%
5	30.1%
6	35.5%

Fuente: The jamovi project (2023). jamovi. (Version 2.4) [Computer Software]. Retrieved from <https://www.jamovi.org>.

En cuanto a la ocupación de los encuestados, y como se evidencia en la Tabla 5, se destaca que 1.1% de la muestra se encuentra desempleada, el 48.4% están empleadas, 11.6% son empleadores, 24.7% son estudiantes y 14% son trabajadores independientes.

Tabla 5

Distribución de la ocupación en la muestra

Ocupación	Proporción
Desempleado	1,1%
Empleado	48,4%
Empleador	11,8%
Estudiante	24,7%
Independiente	14,0%
Total general	100%

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en The jamovi project (2023). jamovi. (Version 2.4) [Computer Software]. Retrieved from <https://www.jamovi.org>

2.3.2. Resultados de puntos de interés y desistimiento

En el fascinante mundo de la moda streetwear, entender los factores que influyen en la decisión de compra de los consumidores es esencial para las marcas y los profesionales de la industria. Este estudio busca realizar un análisis de los elementos que atraen y, a su vez, generan desistimiento en los consumidores al momento de adquirir productos de moda streetwear.

En la investigación, se exploró una amplia gama de factores que pueden influir en la elección de compra de los consumidores. Estos factores abarcan desde la calidad del producto y el diseño, hasta el servicio al cliente y las políticas de devolución, como se muestran en la Tabla 6. Se pretendió comprender qué aspectos son considerados cruciales por los consumidores al tomar sus decisiones de compra.

Tabla 6

Factores de los Atributos

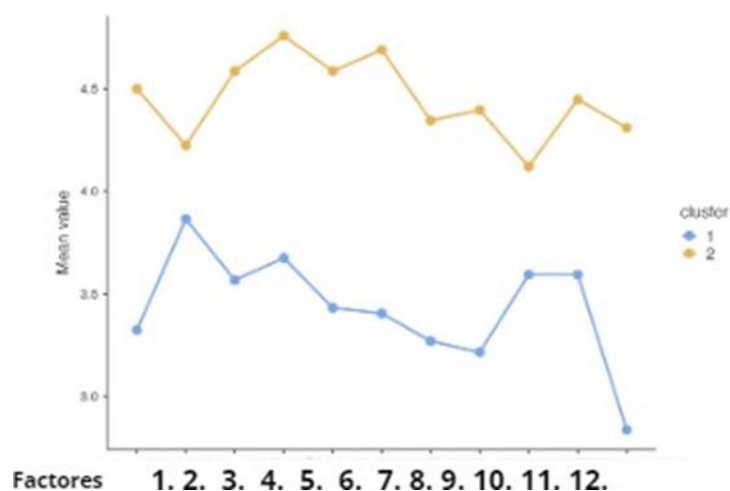
	Factor	
	PROCESO DE COMPRA	PRODUCTO
Importancia de la Marca		0.784
Importancia del Precio		0.456
Importancia de la Calidad		0.728
Importancia del Diseño		0.84
Importancia del Color		0.793
Importancia de la Talla		0.75
Importancia del Servicio	0.819	
Importancia de la Confiabilidad	0.757	
Importancia de las Promociones	0.794	
Importancia de la Entrega	0.878	
Importancia del Pago	0.896	

Fuente: The jamovi project (2023). jamovi. (Version 2.4) [Computer Software]. Retrieved from <https://www.jamovi.org>.

Así mismo, la Figura 1, permite ampliar lo mostrado en la Tabla 6, mostrando que hay personas que muestran un mayor nivel de importancia para ciertos atributos y personas con un menor nivel de importancia para estos mismos.

Figura 1

Análisis clúster de los Atributos



Fuente: The jamovi project (2023). jamovi. (Version 2.4) [Computer Software]. Retrieved from <https://www.jamovi.org>.

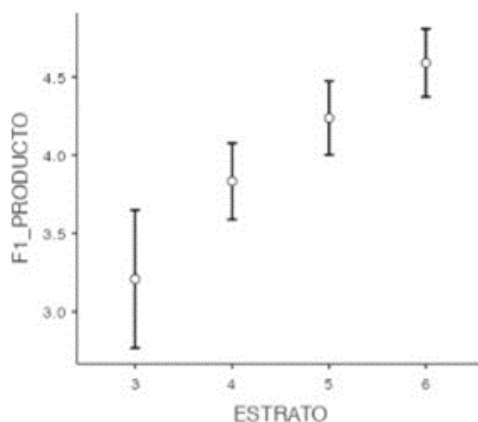
Dados los resultados de la Tabla 6, se identifican dos grupos de participantes con diferentes enfoques: aquellos que valoran más el proceso de compra y aquellos que se centran en el producto. Los que otorgan mayor importancia al producto evalúan la marca, el precio, la calidad, el diseño, el color y la talla de manera más significativa. Por otro lado, los que priorizan el proceso de compra consideran elementos como el servicio, la confiabilidad, las promociones, la entrega y el pago como aspectos clave.

Existe una relación entre dar mayor nivel de importancia al producto (Marca, Precio, Calidad, Diseño, Color y Talla) con los estratos socioeconómicos, como se ve en la Figura 2. La diferencia de medias es significativa entre los estratos 5 y 6 al compararlos con el 3. En contraposición, el

Factor Proceso de Compra no presenta diferencias significativas de media según el estrato. Es decir, no se califica de manera significativamente diferente entre los estratos.

Figura 2

Factor Producto por Estrato Socioeconómico



Fuente: The jamovi project (2023). jamovi. (Version 2.4) [Computer Software]. Retrieved from <https://www.jamovi.org>.

En cuanto a los factores de desistimiento, el 55.8% de los participantes dicen que no medirse la ropa es la principal causa de desistimiento. Mientras que el 44.2% dice que no lo es, como se evidencia en la Tabla 7.

Tabla 7

Causa de Desistimiento "No poder medirse la ropa"

No poder medirse la ropa	Proporción
No es causa de desistimiento	55.8%
Si es causa de desistimiento	44.2

Fuente: The jamovi project (2023). jamovi. (Version 2.4) [Computer Software]. Retrieved from <https://www.jamovi.org>.

Además, el 50.5% de los participantes afirmó que la falta de políticas de devolución no es motivo para abandonar la compra, mientras que el 49.5% expresó lo contrario, tal y como se representa en la Tabla 8.

Tabla 8

Causa de Desistimiento “Que no haya políticas de devolución”.

Que no haya políticas de devolución	Proporción
No es causa de desistimiento	50.5%
Si es causa de desistimiento	49.5%

Fuente: The jamovi project (2023). jamovi. (Version 2.4) [Computer Software]. Retrieved from <https://www.jamovi.org>.

Finalmente, en la Tabla 9 se puede observar que 59 participantes indicaron que los métodos de pago no eran motivo para abandonar la compra, mientras que 36 participantes expresaron lo contrario.

Tabla 9

Causa de Desistimiento “Métodos de pago”.

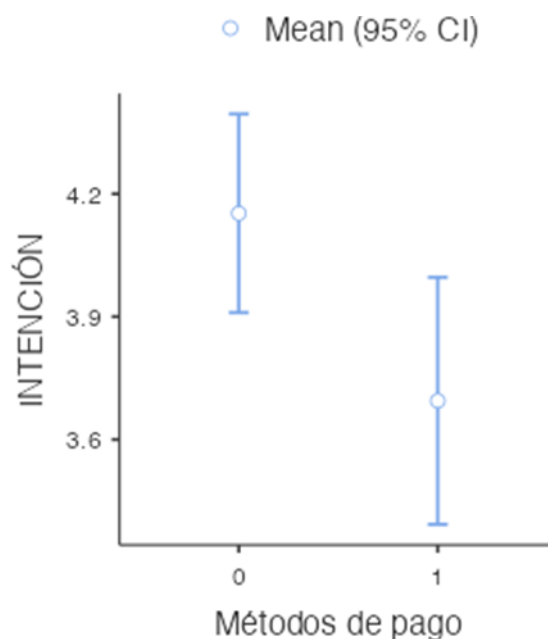
Métodos de pago	Proporción
No es causa de desistimiento	62.1%
Si es causa de desistimiento	37.9%

Fuente: The jamovi project (2023). jamovi. (Version 2.4) [Computer Software]. Retrieved from <https://www.jamovi.org>.

Así mismo, en la Figura 3. se evidencia que quienes tienen mayor intención de compra no consideran los métodos de pago como causa de desistimiento.

Figura 3

Intención de Compra cuando el Método de Pago es causa de desistimiento.



Fuente: The jamovi project (2023). jamovi. (Version 2.4) [Computer Software]. Retrieved from <https://www.jamovi.org>.

2.3.3. Conocimiento de marcas y precio

En cuanto al nivel de reconocimiento de las marcas en el estudio, se observan diferencias significativas. Las marcas Antisocial Social Club y Supreme son las más reconocidas por los participantes, mientras que AHD y Hidden son las menos conocidas. A continuación, se presentan los resultados detallados sobre el conocimiento y desconocimiento de las marcas. Las más reconocidas son:

- Billionaire's Boy's Club: Un 45.3% de los participantes manifestaron conocer esta marca.
- Stussy: Un 48.4% de los participantes expresaron reconocer esta marca.
- Antisocial Social Club: Un 72.6% de los participantes indicaron conocer esta marca.
- Supreme: Un 78.9% de los participantes revelaron reconocer esta marca.

Las marcas menos reconocidas son:

- AHD: Un 28.4% de los participantes manifestaron conocer esta marca.
- Hidden: Un 29.5% de los participantes expresaron reconocer esta marca.

En cuanto al desconocimiento de las marcas, los porcentajes reflejan que un mayor número de participantes no estaban familiarizados con las marcas AHD (71.6%) y Hidden (70.5%). Estos resultados demuestran la diferencia en el nivel de reconocimiento entre las marcas mencionadas. Antisocial Social Club y Supreme se destacan como marcas ampliamente conocidas, mientras que AHD y Hidden presentan un menor grado de reconocimiento por parte de los participantes. La Tabla 10 condensa estos resultados.

Tabla 10

Conocimiento de las Marcas.

	Proporción
Billionaire´s Boy´s Club	45.3%
Stussy	48.4%
Antisocial Social Club	72.6%
AHD	28.4%
Supreme	78.9%
Hidden	29.5%

Fuente: The jamovi project (2023). jamovi. (Version 2.4) [Computer Software]. Retrieved from <https://www.jamovi.org>.

En el análisis de los datos sobre la variable "precio", se registraron un total de 186 observaciones. La media de los precios registrados fue de \$236.011 pesos colombianos. La desviación estándar, que indica la dispersión de los precios con respecto a la media, fue de \$117.401,64 pesos colombianos.

Por su parte también se exploró el precio de disposición de pago encontrando relación lineal positiva entre el precio, la intención, el conocimiento de marcas, y la edad.

El precio de disposición de pago aumenta cuando aumenta el conocimiento de marcas, la edad y la intención, tal y como se ve en la Tabla 11 y en la Figura 4. Esta gráfica lo que permite entender es que entre mayor conocimiento de marcas y mayor sea la intención de compra, más dinero están dispuestos a pagar por una camiseta de estilo streetwear.

Tabla 11

Relación lineal entre el precio, la intención, el conocimiento de marcas y la edad.

Model Fit Measures

Model	R	R ²
1	0.574	0.329

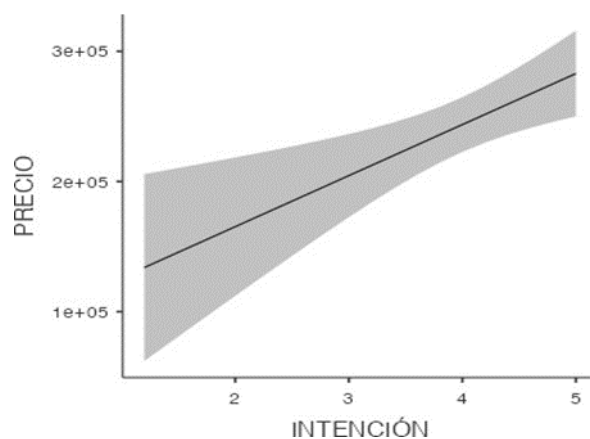
Model Coefficients - PRECIO

Predictor	Estimate	SE	t	p
Intercept	-186483	79838	-2.34	0.022
INTENCIÓN	39223	12448	3.15	0.002
CONOCIMIENTO_MARCAS	17776	7417	2.40	0.019
EDAD	8066	2561	3.15	0.002

Fuente: The jamovi project (2023). jamovi. (Version 2.4) [Computer Software]. Retrieved from <https://www.jamovi.org>.

Figura 4.

Relación lineal entre el precio y la intención.

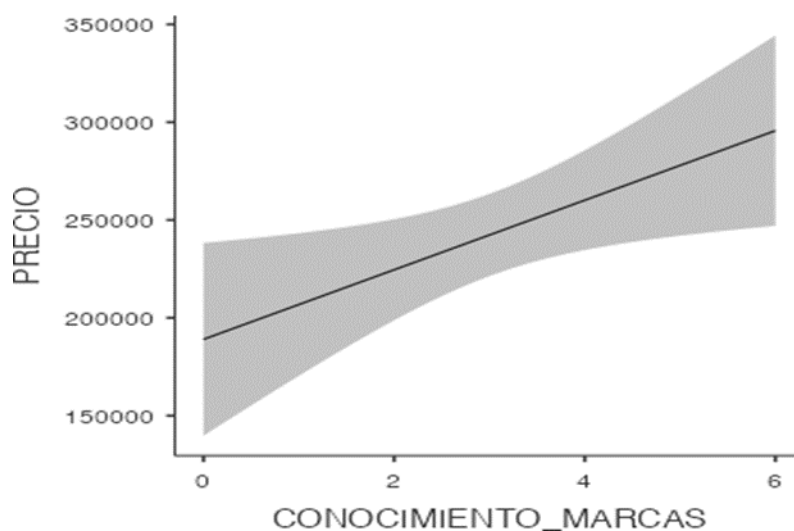


Fuente: The jamovi project (2023). jamovi. (Version 2.4) [Computer Software]. Retrieved from <https://www.jamovi.org>.

Así mismo, y de acuerdo con los resultados de la Figura 5, se tiene que entre más marcas conozca una persona, mayor dinero estaría dispuesto a pagar por una camiseta de estilo streetwear.

Figura 5

Relación lineal entre el precio y el conocimiento de las marcas.

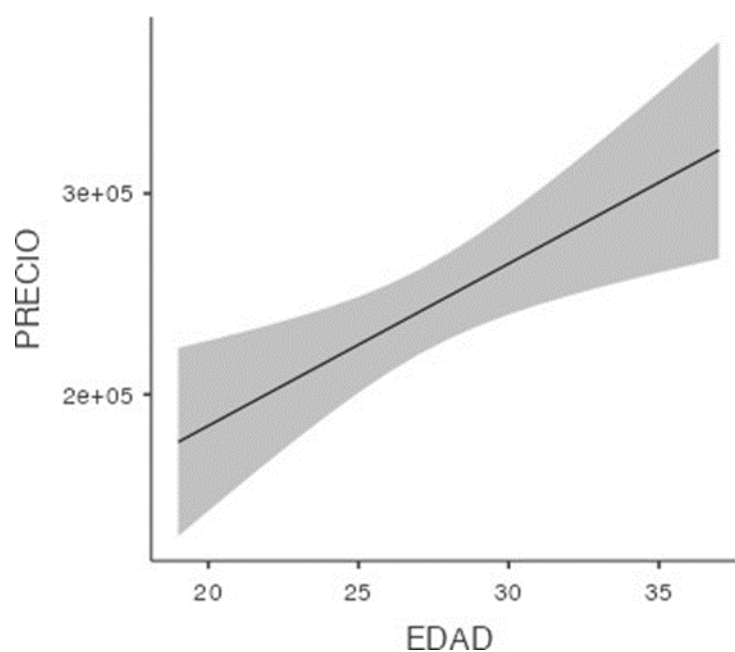


Fuente: The jamovi project (2023). jamovi. (Version 2.4) [Computer Software]. Retrieved from <https://www.jamovi.org>

Los resultados también permiten afirmar que que entre mayor sea la persona, tenderá a tener una mayor disposición a pagar más dinero por una camiseta de estilo streetwear, tal y como se refleja en la Figura 6.

Figura 6

Relación lineal entre el precio y el conocimiento de las marcas.



Fuente: The jamovi project (2023). jamovi. (Version 2.4) [Computer Software]. Retrieved from <https://www.jamovi.org>

2.3.4. Resultados comunicación y formatos de mensaje

En el mundo digital actual, Instagram se ha convertido en una plataforma de referencia para la moda y, particularmente para el estilo streetwear. Los consumidores acuden a esta red social en busca de inspiración, tendencias y productos que se ajusten a su estilo personal. En este sentido, comprender los formatos preferidos por los consumidores para ver productos y contenido en Instagram se vuelve fundamental para las marcas y los profesionales del marketing.

En este estudio, se pretendió investigar y analizar cuáles son los formatos más atractivos y efectivos en Instagram para captar la atención de los consumidores de moda streetwear. Examinando una amplia muestra de usuarios activos en Instagram se recopilaron datos valiosos que permiten desvelar las preferencias y hábitos de consumo en esta plataforma.

El análisis de los medios de búsqueda utilizados por los consumidores para encontrar ropa revela patrones interesantes en el mercado de moda. Los resultados muestran que las redes sociales,

incluyendo Facebook, Instagram y WhatsApp, son el medio preferido por el 50.5% de los consumidores para descubrir nuevas prendas. Esto demuestra la influencia significativa de las plataformas de redes sociales en la industria de la moda y cómo se han convertido en canales clave para explorar tendencias, marcas y estilos. Por otro lado, el 27.4% de los consumidores optan por buscar ropa en tiendas físicas, ya sea en centros comerciales o en las calles, lo que indica que todavía existe una demanda importante de experiencias de compra tradicionales y la posibilidad de probarse la ropa antes de comprarla. Resulta interesante notar que solo un 16.8% de los consumidores recurre a las páginas web para buscar ropa, mientras que un pequeño porcentaje del 5.3% prefiere utilizar retailers online como Amazon, Mercado Libre y Linio, como se ve en la Tabla 12.

Tabla 12

Medios de Búsqueda

Medios de Búsqueda	Proporción
Página Web	16.8%
Redes sociales (Facebook, Instagram, WhatsApp)	50.5%
Retailers online (Amazon, Mercado Libre, Linio, etc.)	5.3%
Tiendas físicas en centros comerciales o en las calles	27.4%

Fuente: The jamovi project (2023). jamovi. (Version 2.4) [Computer Software]. Retrieved from <https://www.jamovi.org>

Los resultados revelan que los consumidores muestran un mayor interés en los diversos formatos de contenido en comparación con la falta de interés general. En la Tabla 13 se ve que, entre los diferentes formatos, los posts en el feed obtuvieron el mayor nivel de interés, con un 66.3% de los participantes manifestando encontrar este formato atractivo. En segundo lugar, se encuentran las

historias, con un 62.1% de los participantes expresando interés en ellas. Finalmente, los videos ocupan el tercer lugar en términos de interés, con un 50.5% de los participantes mostrando preferencia por este formato.

Tabla 13

Interés en los formatos de Instagram

	Proporción
Post en el feed	66.3%
Historia	62.1%
Video	50.5%
Reel	45.3%

Fuente: The jamovi project (2023). jamovi. (Version 2.4) [Computer Software]. Retrieved from <https://www.jamovi.org>

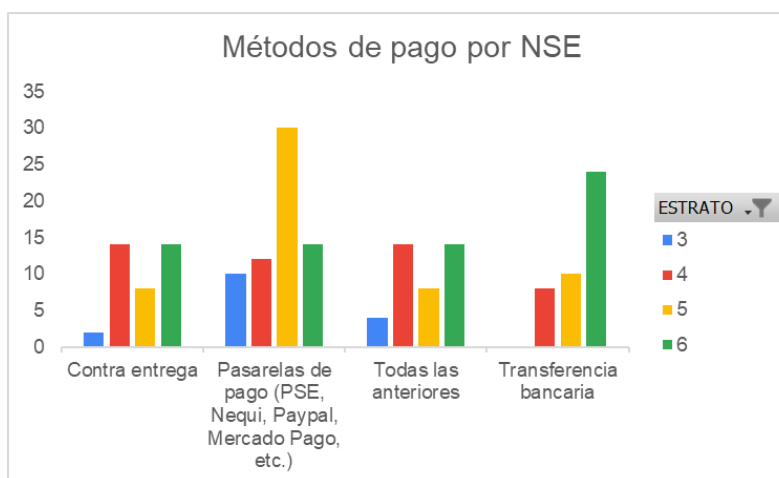
El análisis de los métodos de pago utilizados por los consumidores revela una variedad de preferencias en el mercado de moda streetwear. En primer lugar, y como se ve en la Tabla 14, las pasarelas de pago como, por ejemplo, PSE, Nequi, Paypal o Mercado Pago son utilizadas por el 35.5% de los participantes, lo que demuestra una inclinación hacia los métodos de pago electrónicos y seguros. Además, un 22.6% de los participantes elige la transferencia bancaria, lo que indica la confianza en este método de pago tradicional. Es importante señalar, que utilizar todas las opciones de pago disponibles es una opción también aceptada por los encuestados, con un 21.5%, lo que refleja una flexibilidad en sus preferencias y una disposición a adaptarse a diferentes métodos según la situación. Por último, se observa que el 20.4% de los participantes optan por la contra entrega, lo que indica una preferencia por pagar en el momento de recibir los productos.

Tabla 14*Métodos de pago*

Métodos de pago	Proporción
Pasarelas de pago (PSE, Nequi, Paypal, Mercado Pago, etc.)	35,5%
Transferencia bancaria	22,6%
Todas las anteriores	21,5%
Contraentrega	20,4%
Total	100%

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en The jamovi project (2023). jamovi. (Version 2.4) [Computer Software]. Retrieved from <https://www.jamovi.org>

Así mismo, los resultados de la encuesta, mostrados en la Figura 7, muestran que el pago contra entrega es más elegido por los estratos 4 y 6, que por el 3 y 5. El estrato 5 prefiere las pasarelas de pago, mientras que las Pasarelas de Pago son menos elegidas en el Estrato 3. La Transferencia Bancaria es la más elegida en el estrato 6. En los estratos 4 y 6 eligen la variedad de métodos de pago más que en los estratos 3 y 5.

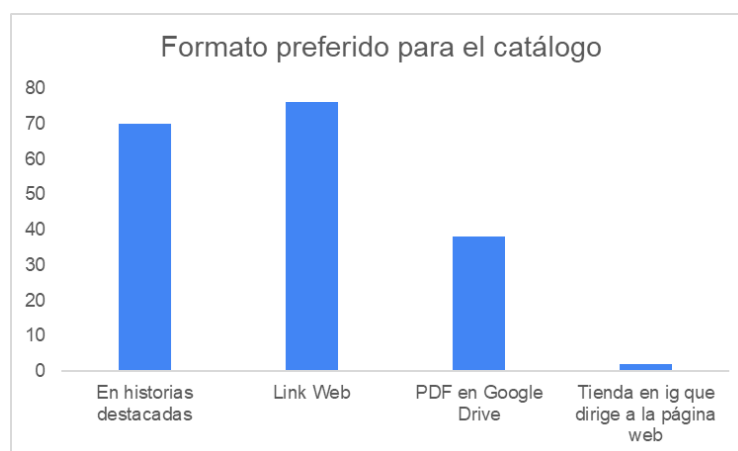
Figura 7*Métodos de Pago por Estrato Socioeconómico*

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en The jamovi project (2023). jamovi. (Version 2.4) [Computer Software]. Retrieved from <https://www.jamovi.org>

El análisis de los medios elegidos para presentar el catálogo revela una variedad de opciones utilizadas por las marcas de moda streetwear. Los resultados muestran que el 40.9% de las marcas optan por utilizar un enlace web para mostrar su catálogo. Por otro lado, el 37.6% de las marcas eligen utilizar historias destacadas en Instagram, aprovechando la funcionalidad de esta característica para exhibir su catálogo de una manera más efímera y atractiva. Lo cual permite decir que no hay una diferencia significativa en la preferencia que tienen los consumidores entre estos dos formatos a la hora de visualizar el catálogo. Un 20.4% de las marcas optan por compartir el catálogo a través de un archivo PDF en Google Drive, brindando una opción de descarga o visualización más tradicional. Es interesante notar que solo un pequeño porcentaje, el 1.1%, elige utilizar una tienda en Instagram que dirige a la página web para mostrar su catálogo, lo que indica una preferencia por utilizar la plataforma de Instagram como un punto de entrada directo a su página web. La Tabla 8 presenta el resumen del formato preferido para ver el catálogo de productos.

Figura 8

Formato preferido para el catálogo.



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en The jamovi project (2023). jamovi. (Version 2.4) [Computer Software]. Retrieved from <https://www.jamovi.org>

2.3.5. Resultados segmento de mercado

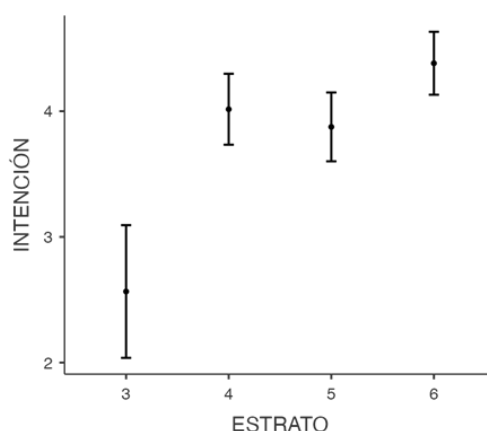
Con el propósito de segmentar obtener datos que permitieran segmentar a a los grupos objetivos y poder realizar un análisis del público objetivo ideal, se llevó a cabo un análisis para evaluar la relación entre la intención de compra, la intención de cotizar y la intención de uso. Para ello, se creó una variable denominada "intención" que representa el promedio de las respuestas a estas tres preguntas de interés. El objetivo era determinar si existía una correlación significativa entre estas variables.

Tras examinar los datos recopilados, se descubrió una correlación entre la intención de compra, la intención de cotizar y la intención de uso. Estos hallazgos sugieren que las personas que manifiestan una mayor intención de comprar también tienden a expresar una mayor disposición para cotizar y utilizar el producto.

Observando la Figura 9, se encuentra que la intención estaba relacionada con el estrato socioeconómico, teniendo mayor intención de compra los estratos medio-altos y altos (4,5 y 6). Estos datos muestran que entre más marcas conoce, la intención de compra tiende a aumentar.

Figura 9

Intención por Estrato Socioeconómico

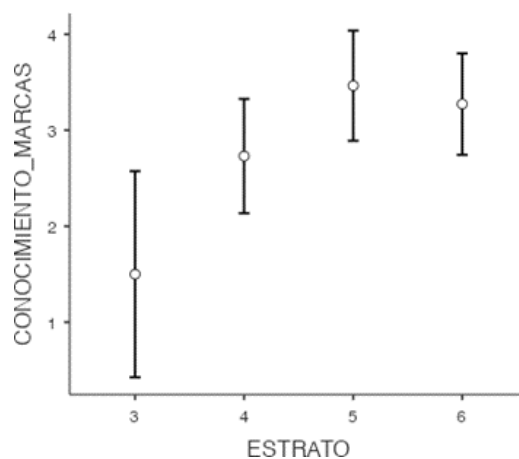


Fuente: The jamovi project (2023). jamovi. (Version 2.4) [Computer Software]. Retrieved from <https://www.jamovi.org>

Así mismo, los datos obtenidos permiten establecer también que el conocimiento de las marcas depende del estrato socioeconómico en el cual se ubiquen los encuestados. Eso es, que las personas con un mayor estrato socioeconómico tienden a conocer más marcas que las personas ubicadas en estratos más bajos, tal y como se representa en la Figura 10.

Figura 10

Conocimiento de marcas por Estrato Socioeconómico



Fuente: The jamovi project (2023). jamovi. (Version 2.4) [Computer Software]. Retrieved from <https://www.jamovi.org>

Ahora bien, para encontrar relaciones que logren explicar la intención de compra, se evidencia que hay una relación entre la intención, el conocimiento de marcas y el estrato socioeconómico de manera conjunta. Esto es, que la intención de compra varía en función de qué tantas marcas conoce el público objetivo y a qué estrato socioeconómico pertenece.

Tabla 15.

Relación lineal entre la Intención, el Conocimiento de Marcas y el Estrato Socioeconómico.

Model Fit Measures		
Model	R	R ²
1	0.661	0.436

Model Coefficients - INTENCIÓN				
Predictor	Estimate	SE	t	p
Intercept ^a	2.023	0.2652	7.63	<.001
CONOCIMIENTO_MARCAS	0.179	0.0494	3.62	<.001
ESTRATO:				
4 – 3	1.450	0.2975	4.87	<.001
5 – 3	1.309	0.3046	4.30	<.001
6 – 3	1.815	0.2971	6.11	<.001

^a Represents reference level

Fuente: The jamovi project (2023). jamovi. (Version 2.4) [Computer Software]. Retrieved from <https://www.jamovi.org>

En resumen, lo que este resultado muestra es que la intención depende positivamente del estrato y el conocimiento de las marcas.

2.4. Conclusiones

En primer lugar, en cuanto a los factores de compra, los participantes del estudio se dividieron en dos grupos con enfoques diferentes: aquellos que valoran más el proceso de compra y aquellos que se centran en el producto. Los participantes que priorizan el producto evalúan aspectos como la marca, el precio, la calidad, el diseño, el color y la talla de manera significativa. Por otro lado, los participantes que dan mayor importancia al proceso de compra consideran elementos como el servicio, la confiabilidad, las promociones, la entrega y el pago como aspectos clave. La medición de la ropa se identifica como el principal factor de desistimiento. Además, el 50.5% de los participantes no ve la falta de políticas de devolución como motivo para abandonar la compra, aunque el 49.5% expresó lo contrario. Por último, se observó que la mayoría de las participantes no consideran los métodos de pago como motivo para abandonar la compra.

Por otro lado, las redes sociales, incluyendo Facebook, Instagram y WhatsApp, son el medio preferido por el 50.5% de los consumidores para descubrir nuevas prendas, lo que destaca la influencia significativa de estas plataformas en la industria de la moda. Aunque las experiencias de compra tradicionales en tiendas físicas siguen siendo relevantes, con un 27.4% de los consumidores que prefieren buscar ropa de esta manera, se observa un menor porcentaje que busca ropa en páginas web (16.8%) y en retailers online (5.3%).

Los consumidores muestran un mayor interés en los posts en el feed de Instagram (66.3%), seguidos de las historias (62.1%) y los videos (50.5%) como formatos de contenido atractivos.

En cuanto a los métodos de pago, se observa una preferencia por las pasarelas de pago electrónicas (35.5%), seguidas de la transferencia bancaria (22.6%), la opción de utilizar todas las opciones disponibles (21.5) y la contra entrega (20.4%).

Los usuarios prefieren principalmente enlaces web (40.9%) e historias destacadas en Instagram (37.6%) para conocer el catálogo. Un menor porcentaje elige archivos PDF en Google Drive (20.4%) y una tienda en Instagram (1.1%) para comprar este tipo de productos.

Así mismo, es importante destacar que se encontró una correlación significativa entre la intención de compra, la intención de cotizar y la intención de uso, lo que indica que las personas con mayor intención de compra también tienen una mayor disposición a cotizar y utilizar el producto.

El conocimiento de las marcas está vinculado a la intención de compra, ya que a medida que las personas conocen más marcas, su intención de compra tiende a aumentar. También es importante señalar que el estrato socioeconómico también influye en la intención de compra, siendo los estratos medio-altos y altos los que muestran una mayor intención de compra.

En cuanto al precio de disposición de pago, se encontró una relación lineal positiva con la intención de compra, el conocimiento de marcas y la edad. Esto indica que a medida que aumenta el precio al cuál tienen disposición de compra, la intención de compra también tiende a aumentar, especialmente en personas con mayor conocimiento de marcas y de mayor edad.

Por último, esta investigación permite acotar (si bien no se excluyen otras segmentaciones) un poco más la segmentación de mercado objetivo mencionada anteriormente, de acuerdo con los resultados obtenidos. Esta indica, que los productos estarían mejor direccionados hacia hombres de en promedio 27 años, de estratos entre el 4 y el 6, dado que entre mayor sea el poder adquisitivo, mayor conocimiento de las marcas e intención de compra tienen.

3. Análisis de inteligencia competitiva

3.1. Análisis de la industria

De acuerdo con Casadesus (2022), una industria es un grupo de empresas que producen productos o servicios con el propósito de satisfacer las necesidades de los clientes. Cada industria existe en un entorno industrial, que está conformado por compradores, proveedores, competidores, entre otros.

Para la formulación de estrategias es esencial elaborar un análisis de la industria para entender de qué manera influyen los beneficios en el mercado que se está operando (Casadesus, 2022).

Para realizar un análisis de la industria, es importante señalar que éste se basa en un principio fundamental de la economía: Los agentes económicos responden ante los incentivos (Casadesus, 2022).

Para este trabajo, se realizará un análisis de la industria mediante el análisis de las 5 fuerzas de Porter (Casadesus, 2022):

3.1.1. Amenaza de participantes potenciales

De acuerdo con el análisis de las 5 fuerzas planteadas por Porter (Laudon & Laudon, 2012), es importante analizar las barreras de entrada a una industria y así determinar qué tan accesible es para un nuevo agente, entrar a competir en dicho mercado. A continuación, se desarrollarán las barreras más importantes a tener en cuenta para el análisis de la industria de prendas de vestir importadas. En primer lugar, importar ropa en Colombia es una actividad que implica varios procesos, como se mencionó anteriormente en el capítulo 2. Procesos que si bien no implican imposibilidades legales para quienes lo hagan, si puede implicar algunas limitaciones a nivel económico para algunos jugadores que estén interesados en hacerlo, empezando con la tenencia de un capital importante de inversión para poder importar los productos necesarios para su comercialización, así como el pago de la tasa impositiva que es del 40%.

Aquellos que cuenten con ese capital y tengan la capacidad de hacer un proceso comercial bajo la legalidad, puede hacerlo siguiendo dichos pasos, sin embargo, el mercado también cuenta con

participantes que, de una manera u otra, no cumplen con esos requisitos; de hecho, en el año 2022, de acuerdo con la Cámara Colombiana de la Confección y Afines, 1 de cada 4 prendas que se vendió en el país es de contrabando (Sánchez, 2023.).

Adicionalmente, para mayo del 2023, 5 meses después de la entrada en rigor del arancel al 40%, las importaciones de prendas y accesorios de vestir cayeron en un 28,5% con respecto a mayo del 2022 (Zapata, 2023), lo cual muestra que adicional a temas económicos del mercado, la contracción del sector se ha visto afectada por medidas arancelarias que, a la postre, radican en mayores barreras de entrada a nuevos competidores en el mercado.

Así mismo, una de las tendencias para la industria de la moda es la omnicanalidad, con el fin de optimizar al máximo los canales de venta y de encuentro que tienen los consumidores con las marcas (Cuéllar, 2023).

En la tabla 16 se muestra un resumen de las diferentes barreras presentes en la industria y su nivel de implicación:

Tabla 16

Implicaciones barreras de entrada a nuevos competidores

Barrera	Implicación
Legal	Moderado. No representa una limitación, a pesar de que la constitución legal y la importación requieren procesos largos, pero las herramientas para hacerlo están a disposición y es de fácil acceso
Inversiones de capital	Alto. Para traer los productos a Colombia se necesita tener un capital considerable, teniendo en cuenta que se debe comprar las prendas en EE. UU. y pagar envíos y aranceles para entrar a Colombia.
Acceso a canales de distribución	Moderado. Si bien la omnicanalidad ofrece mayores ventajas y valor para el cliente, los canales digitales cada vez ganan mayor terreno y adeptos.
Diferenciación del producto	Bajo. Al ser prendas premium, se garantiza cierta exclusividad a los consumidores finales, generando así una diferenciación.
Identificación de marca	Alto. La reputación y reconocimiento de las marcas es de suma importancia pues genera conocimiento y confianza en los consumidores finales.

Fuente: Elaboración propia

3.1.2. Poder de negociación de los proveedores

Trennd tiene una gran cantidad de proveedores involucrados para que pueda desarrollar sus actividades de la mejor forma posible, desde la compra de los productos vía digital, su paso por una bodega en Estados Unidos y la toma de fotos en estudio profesional son parte de las actividades clave para una buena gestión en el desarrollo de las actividades de la marca.

En ese orden de ideas, Trennd es una empresa que encuentra en los proveedores a sus principales aliados para poder cumplir con su propósito y propuesta de valor. Éstos son:

- **Portales virtuales:**

Las páginas web en donde se compran los productos que posteriormente van a ser vendidos por Trennd son un proveedor indispensable en la cadena trabajo de la marca en mención. Se debe tener en cuenta que son páginas en el extranjero y cada una de ellas envía sus productos

directamente a la bodega en Estados Unidos, desde la cual se envían a Colombia. Dentro de estas páginas Web entran los portales de Hidden, BBC, ASSC, Supreme, entre otros y se debe entender que cada uno de ellos funciona de forma diferente.

Haciendo referencia a lo anterior, cada uno de los portales virtuales tiene unas características de funcionamiento y una logística de entrega diferente. En primer lugar, hay unos en donde se debe pagar una “membresía” para poder acceder a los productos de forma preferencial y poder escoger los diseños antes de que se acaben (los productos se demoran 15 días hábiles para llegar a la bodega en USA). Por otro lado, hay otras en donde se debe participar en un grupo para poder ser agregado a una “White List” en donde al igual que en la anterior te dan acceso preferencial para poder acceder los productos más económicos y con anticipación (tiempo de entrega 3 días hábiles a la bodega en USA).

En este caso, con estos proveedores, se entiende que cuentan con un poder de negociación más alto pues al ser los vendedores primarios de los productos, éstos tienen toda la potestad de fijar las condiciones de juego para la comercialización de estos.

- **Empresa transportadora de USA a Colombia:**

Zoom Fly es la empresa que se encarga de recibir y enviar la mercancía a Colombia. Esta empresa recibe los productos que son enviados directamente a su bodega ubicada en Miami, para posteriormente ser enviados vía aérea a nuestra residencia en la ciudad de Cali. Zoom Fly trabaja cobrando por volumen y debido a la cantidad de pedidos que realizamos al mes, se ha logrado negociar un valor por libra mucho más exequible del que se ofrece al público.

En este caso, este proveedor cuenta con un gran poder de negociación, teniendo en cuenta que es una empresa de logística grande, que tiene sus procedimientos operativos estandarizados, así como los costos asociados al servicio que prestan.

- **Fotografía:**

El fotógrafo y el estudio profesional juegan un papel fundamental para lograr una comunicación hacia el público objetivo por medio de la página en Instagram de la mejor calidad. Se ha buscado

que las imágenes que se suben a la plataforma sean de la mejor calidad para que el cliente pueda observar con detalle todas las características de la prenda. En otras palabras, se ha decidido invertir en este proceso en vez de ser tomadas en casa para lograr una mejor comunicación y experiencia al usuario.

En este caso, este proveedor no cuenta con un alto poder de negociación, pues las condiciones y costos de la prestación de servicios son flexibles, debido a que no es un jugador exclusivo en el mercado y puede ceder ante las reglas de juego propuestas por Trennd.

- **Plataformas digitales y Redes Sociales:**

Además de ser el portal por donde se exponen los productos de Trennd, es la plataforma por donde se hace publicidad de la marca, en Instagram se escoge un segmento de usuarios con características específicas para que las publicaciones que se decidan usar como publicidad sean vistas con éxito. La publicidad en redes sociales es fundamental debido a que se tiene la posibilidad de escoger el público al que se quiere promocionar los productos, logrando mayor reconocimiento de la marca.

El poder de negociación con estas plataformas digitales es alto, pero al mismo tiempo, al ser tan grandes, los estándares, costos y procesos ya están estandarizados y son fácilmente adaptables por parte de cualquier empresa.

- **Empresas de domicilios y logística:**

Las empresas de mensajería y domicilios locales que prestan el servicio de domicilio juegan un papel de suma importancia, debido a que son las encargadas de llevar los productos a los clientes finales.

El poder de negociación es medio, puesto que hay diversas empresas o personas independientes que prestan estos servicios y se puede llegar a negociar tarifas y tiempos de entrega en función de las necesidades que haya. No obstante, las empresas más grandes tienen tarifas fijas y el poder de negociación es prácticamente absoluto

- **Empresas de provisión de softwares:**

Aunque más adelante se detallará a profundidad, para el funcionamiento de Trennd, será necesario la adquisición de softwares relacionados a temas contables, pasarelas de pago o CRM, los cuales son proveídos por empresas que, en su mayoría y de manera estándar ya están bien consolidadas y asentadas en el mercado, lo cual hace que el poder con estos proveedores sea limitado si bien hay diferentes opciones a elegir.

3.1.3. Poder de negociación de los clientes

En primer lugar, se deja la claridad de que cuando se hable de los *clientes*, para este caso, son los consumidores finales. En ese orden de ideas, es importante resaltar que en la industria de la comercialización de prendas de vestir de streetwear, los clientes tienen la capacidad de influir significativamente en las negociaciones, dada la singularidad y especialización de los productos ofrecidos. Dentro de este segmento de mercado, los consumidores están bien versados y tienen acceso a diversas opciones de marcas, bien sean nacionales o internacionales, pues es un negocio que puede ascender a los US\$185 mil millones de dólares en todo el mundo, suponiendo casi que el 10% del mercado textil y de calzado mundial (Leeb et al. 2019).

Así mismo, de acuerdo con algunos estudios (Leeb et al. 2019), el 96% de los consumidores utilizan redes sociales como Instagram para obtener información sobre este tipo de productos, lo cual evidencia que este segmento de mercado cuenta con mucha información para las decisiones de compra.

De igual forma, es importante destacar que la existencia de productos alternativos y la posibilidad de comparar estilos y precios, otorgan a los clientes la facultad de ser meticulosos y exigentes en sus elecciones de compra.

Para estos clientes objetivo, de acuerdo con un estudio de la consultora PWC, (Leeb et al, 2019), lo que más valoran los consumidores de prendas streetwear, es la calidad y el diseño del producto, en un 81,4%, seguido por el legado de la marca (62,9%). Por tal motivo, la oferta para este segmento de mercado debe mantener estándares de calidad sobresalientes, una innovación

continua y brindar un servicio al cliente excepcional para conservar a su clientela y contrarrestar el poder de negociación de los consumidores.

Al ser la moda streetwear un estilo definido y concentrado, podría establecerse que los clientes finales hacen parte de un mercado segmentado o nicho (Kottler, 2017), lo cual implica que Trennd no aspira a tener una pequeña participación en un mercado de gran tamaño (mercado de la moda, en general), sino a tener una participación importante dentro de este mercado específico que es la moda streetwear.

3.1.4. Rivalidad entre competidores existentes

El análisis de la competencia es una herramienta esencial para comprender el grado de rivalidad que existe en un sector. Es de vital importancia entender quiénes son los competidores directos e indirectos, debido a que permite identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas por parte de los competidores y el entorno, y poder anticiparse a ellas. En el caso de Trennd y teniendo en cuenta que es una empresa en crecimiento, hay que entender los diferentes competidores que hacen parte en cada una de las etapas de su desarrollo.

- **GOAT:**

Actualmente y entendiendo que Trennd es una empresa que lleva poco tiempo en el mercado, compite directamente con GOAT, una empresa local con 3 años de antigüedad y 100% digital. Al igual que Trennd, es una empresa que se encarga de revender prendas estilo Streetwear por la plataforma de Instagram y cuenta con un portafolio muy similar a la empresa que se está planteando (camisetas, gorras, pantalones y otros accesorios).

- **Black Bunny:**

Esta empresa, ubicada en Medellín cuenta con más de 5 años en el mercado, siendo líder en el negocio de la reventa de ropa estilo Streetwear 100% virtual en Colombia. Su portafolio es similar

a las marcas ofrecidas por Trennd o GOAT, pero su larga trayectoria le ha permitido obtener una gran comunidad de seguidores no solo en su ciudad, sino a nivel nacional.

- **Brokenchains:**

Es la empresa más grande de reventa de ropa estilo streetwear en Colombia. A diferencia de Trennd, ésta también comercializa zapatos y tiene 4 puntos físicos en Colombia (Pereira, Medellín, Bogotá y Cali). Para Trennd, Brokenchains es la competencia aspiracional, si bien aún está en crecimiento, Brokenchains es un referente de lo que se busca con Trennd.

- **Portales oficiales de las marcas:**

Los portales oficiales de las marcas que comercializa Trennd, si bien no son una competencia directa, es importante tenerlos presentes debido a que son los que se encargan de lanzar nuevos productos y descuentos. Se considera como competencia, al ser los productores y principales comercializadores de la marca, sin embargo, al no tener presencia ni física ni digital en el país, los tiempos de envío y métodos de pago internacionales hacen que haya un desincentivo de la compra directa.

Para sintetizar la dinámica competitiva de las empresas rivales y siguiendo con los lineamientos de Thompson, A., Peteraf, M., Strikland, A. y Gamble, J. (2012), así como de David (2013), se planteará a continuación, y por medio de la Tabla 17, una matriz de posición competitiva o, como los autores la llaman, matriz de perfil competitivo (MPC), (ajustada y adaptada para este trabajo puntual), el cual consiste en identificar una serie de factores de éxito en la industria y otorgar una valoración a cada uno de ellos para tener una mejor comprensión de la fortaleza o debilidad de las empresas competidoras dentro del mercado.

Para el caso actual, se establecerá una clasificación de 1 a 10, en donde 1 representa que la empresa es muy débil en ese ítem y 10 muy fuerte. Así mismo, al final hay una clasificación

ponderada para cada empresa teniendo en cuenta todos los factores analizados; cabe resaltar que estas calificaciones son valoraciones producto de percepciones que se tienen sobre cada una de estas empresas (Thompson, et al. 2012).

Tabla 17

Matriz de perfil competitivo.

Matriz de perfil competitivo					
Factor de éxito	Calificación				
	Trennd	Goat	Black Bunny	Brokenchains	Portales oficiales
Calidad del producto	10	10	10	10	10
Reputación/imagen de marca	2	5	7	8	10
Canales de distribución	4	7	7	9	6
Posición relativa de costos	9	6	7	8	7
Capacidades de servicio al cliente	7	6	6	9	8
Variedad de productos	6	6	7	8	10
Cobertura geográfica	5	8	8	10	4
Publicidad	2	6	7	10	9
Servicio post-venta	7	8	8	9	8
Calificación de fortaleza general ponderada	5,8	6,9	7,4	9,0	8,0

Fuente: Elaboración propia

Con base en esta matriz, se podría observar que Brokenchains y los Portales oficiales de las marcas tienen una posición competitiva mayor dentro del mercado, atribuido principalmente a la reputación, servicios post-venta, publicidad, variedad de productos y capacidades en términos de servicio al cliente y canales.

Trennd por su parte y como está contemplada en su etapa primaria, tiene un buen trecho por mejorar, especialmente en términos de reputación y reconocimiento, así como en publicidad, canales y cobertura geográfica pues al estar en una etapa primaria, estos puntos no están consolidados, mientras que los de la competencia sí, al llevar ya un recorrido en el mercado.

3.1.5. Amenaza de productos sustitutos:

Es importante analizar la amenaza de productos sustitutos, debido a su impacto directo en la posición competitiva y la dinámica de los mercados. Comprender la presencia y la naturaleza de productos sustitutos permite a las empresas anticipar cambios en la demanda del mercado, evaluar la elasticidad de los precios y ajustar estrategias comerciales de manera proactiva. Este análisis es crucial para la toma de decisiones informada, ayudando a las empresas a identificar oportunidades y amenazas, así como a adaptarse a las preferencias cambiantes de los consumidores. En un entorno empresarial dinámico, la capacidad de discernir y anticipar la relevancia de productos sustitutos se convierte en un factor determinante para el éxito a largo plazo y la adaptabilidad del negocio. En ese orden de ideas, a continuación, se destaca el análisis de productos sustitutos para Trend:

- **Artículos y accesorios personales:**

De acuerdo con Inexmoda (2023), la participación del vestuario en el gasto de los hogares en moda es del 50,5% a agosto del 2023, mientras que los artículos y accesorios personales cuentan con una participación del 21,3%, lo cual evidencia que, si bien hay una amplia diferencia en la participación de mercado entre ambas categorías, la de los artículos y accesorios personales, no es una participación desdeñable.

- **Calzado:**

Siguiendo con el hilo anterior, el calzado, tiene una participación del 11,4%, lo cual muestra que, si bien la categoría de vestuario es ampliamente la líder en la industria de la moda, el calzado debe tomarse en cuenta como un potencial sustituto en la decisión de compra de los consumidores dentro de la industria de la moda.

- **Marcas de vestuario streetwear nacionales:**

En primer lugar, es importante clarificar que si bien hay marcas nacionales que le están apostando a la moda streetwear, para efectos del análisis de la industria de este trabajo, no es considerado un competidor directo sino un producto sustituto porque, al ser productos nacionales, hay una

diferenciación en términos de precio y percepción con respecto a las marcas importadas, puesto que son fabricadas localmente y no tienen costos asociados a la importación, lo cual genera una diferenciación en términos de precios, así como también de que la distinción entre marcas internacionales y marcas nacionales, puede tener una diferenciación en la percepción e intención de compra de los consumidores finales.

Dicho esto, se destaca que actualmente, el mercado streetwear en Colombia ha dado pie al nacimiento de muchas marcas y empresas nacionales que, con el transcurso de los años, se han ganado un lugar en el mercado y han crecido exponencialmente, teniendo incluso tiendas físicas en varias ciudades del país, sin mencionar el alcance que sus e-commerce tienen en el país. Tal es el caso, por ejemplo, de empresas como “True” o como “Undergold”, que incluso tuvieron participación en la feria de moda más importante del país, como lo es “Colombiamoda”, el pasado julio del año 2023, con sus propias pasarelas (Forbes Staff, 2023). Un hito bastante importante para la industria streetwear nacional, que muestra no solamente el poderío de estas empresas que ahora se encuentran en la cima, sino que también de cómo ha ido creciendo el interés y consumo de las personas hacia este estilo.

- **Marcas nacionales e internacionales de otros estilos:**

Como se ha mencionado anteriormente, el consumo de moda en Colombia es de gran importancia para el PIB nacional, así como una porción importante del pocket share con un 3,14% (Raddar, 2023). Siendo un mercado tan grande, son muchas las marcas tanto a nivel nacional como internacional que participan en una competición bastante fragmentada y diversa. Actualmente, grupos empresariales como Leonisa, Koaj, STF Group, Arturo Calle, Vélez, Nike, Zara Group, Adidas, entre otros, están en el ranking de participación del mercado (Estrada, 2022), lo cual significa que debido al gran posicionamiento que tienen estas marcas y empresas, sean sustitutos frecuentes de Trendd.

Así mismo y de acuerdo con el último estudio de Brand Asset Valuator (BAV) publicado por la agencia VML&R Colombia, que mide la preferencia de los consumidores hacia las marcas, de

acuerdo con cuatro indicadores (diferenciación, relevancia, estima y reconocimiento), las marcas de moda preferidas por los colombianos son Leonisa, Arturo Calle, Geff, Levi's, H&M, Punto Blanco, entre otras (Portafolio, 2023).

- **Moda circular y ropa de segunda mano:**

A nivel global, la ropa de segunda mano está dejando un valor entre los US\$100.000 millones y US\$ 120.000; tres veces más que en el 2020, de acuerdo con un estudio de Boston Consulting Group y Vestiaire Collective, lo cual muestra la rápida evolución de la comercialización de la ropa usada, con el propósito de incentivar el consumo de la moda circular para la reducción de contaminación ambiental (Gil, 2023).

Esta tendencia de consumo está predominando principalmente en la generación Z y los millenials, que encuentran la forma tanto de aportar en la lucha contra la contaminación, así como de conseguir prendas a precios más económicos que si estuviesen nuevas, ofreciendo una alternativa ante los elevados costos de la ropa (especialmente importada), producto de los impuestos y aranceles que se están cobrando actualmente en Colombia (Gil, 2023).

Adicional a ello, es importante destacar la aparición de canales digitales para la comercialización de estas prendas para darles una segunda vida. Por ejemplo, en 2017 irrumpió en Colombia una startup mexicana llamada *Go Trendier* que para el 2022, vendió cerca de 600.000 prendas por medio de su plataforma, creciendo un 80% frente al año 2021 y esperan un crecimiento similar en el 2023 (Gil, 2023), lo cual es una amenaza a tener en cuenta y más, si se considera que los productos ofrecidos por *Trennd* son de un carácter más premium que, bajo el modelo de la economía circular, es una forma más económica para muchos consumidores de acceder a este tipo de prendas, de estas marcas reconocidas internacionalmente.

3.2. Propuesta base:

Trennd se embarca en un viaje apasionante para nutrir y fortalecer la comunidad de amantes de la moda streetwear, convirtiéndose en el vínculo directo con marcas internacionales exclusivas que no están disponibles en Colombia, elevando la experiencia de sus clientes, priorizando la

exclusividad y autenticidad. Su enfoque se basa en un modelo de negocio 100% digital, donde la orientación al asesoramiento y trato exclusivo sean claves y en donde se destaca la calidad excepcional de sus productos y la agilidad en la entrega. Más allá de ser una plataforma de compras, Trennd aspira ser un faro cultural, donde la pasión por el streetwear se celebra y se expande.

4. Propuesta de la estrategia del negocio

Con base en los resultados de la investigación cuantitativa y del análisis de las 5 fuerzas de la industria, en este capítulo se desarrollará la propuesta de la estrategia del negocio, con base en los planteamientos hechos por Collins y Rukstad (2008), quienes señalan que, para ello, es necesario plantear una Misión que esgrima la razón de ser de la empresa, los Valores que ésta promulga, una Visión y una Estrategia.

4.1. Misión

En Trennd, nuestra misión es facilitar el acceso a la moda streetwear de marcas exclusivas internacionales, brindando a los consumidores colombianos una experiencia única y auténtica, conectando a los amantes de la moda urbana con las últimas tendencias y lanzamientos de estas marcas.

4.2. Valores

Los valores de la empresa son:

- **Autenticidad:** Comprometernos con nuestros clientes en la garantía de la autenticidad de las marcas y productos ofrecidos, manteniendo la integridad y originalidad en las transacciones.
- **Servicio al cliente excepcional:** La prioridad es el cliente y como tal, es indispensable ofrecer un servicio excepcional, respondiendo de manera rápida y efectiva a sus necesidades y brindando una experiencia de compra inigualable.
- **Comunidad:** Construcción y promoción de una comunidad activa en torno a la cultura streetwear, compartiendo la pasión y entusiasmo por la moda urbana.
- **Exclusividad:** Cada persona es única y, por lo tanto, así también debe ser la ropa que usen.

4.3. Visión

En Trennd nos proyectamos como la principal plataforma digital de streetwear en Colombia, brindando acceso exclusivo a marcas reconocidas globalmente, destacándonos por nuestra autenticidad, innovación y la creación de una comunidad vibrante. Aspiramos a ser el epicentro de la moda urbana, conectando a los entusiastas del streetwear con las últimas tendencias de manera única y accesible.

4.4. Declaración de la estrategia

Trennd, mediante la construcción de un espacio virtual que celebre y comparta la pasión por la cultura streetwear, otorgándole a sus clientes comodidad, autenticidad y un servicio individualizado de manera 100% digital, acercando marcas extranjeras a los clientes en Colombia.

4.4.1. Objetivo estratégico

Posicionar en el mediano plazo a Trennd como una alternativa atractiva en el mercado de prendas de vestir estilo streetwear de manera virtual, destacándose por la calidad y el servicio, así como por la autenticidad de sus productos, construyendo una comunidad vibrante en el país.

4.4.2. Alcance de la estrategia

Para lograr este objetivo, se propone establecer a Trennd como una opción reconocida en el mercado local de la moda streetwear. en los primeros 12 meses de operación, incrementando gradualmente las ventas y la interacción de la comunidad, sentando las bases para convertir a Trennd en una opción atractiva para la industria de la moda streetwear, en un plazo de tres años.

4.4.3. Propuesta de valor para el cliente

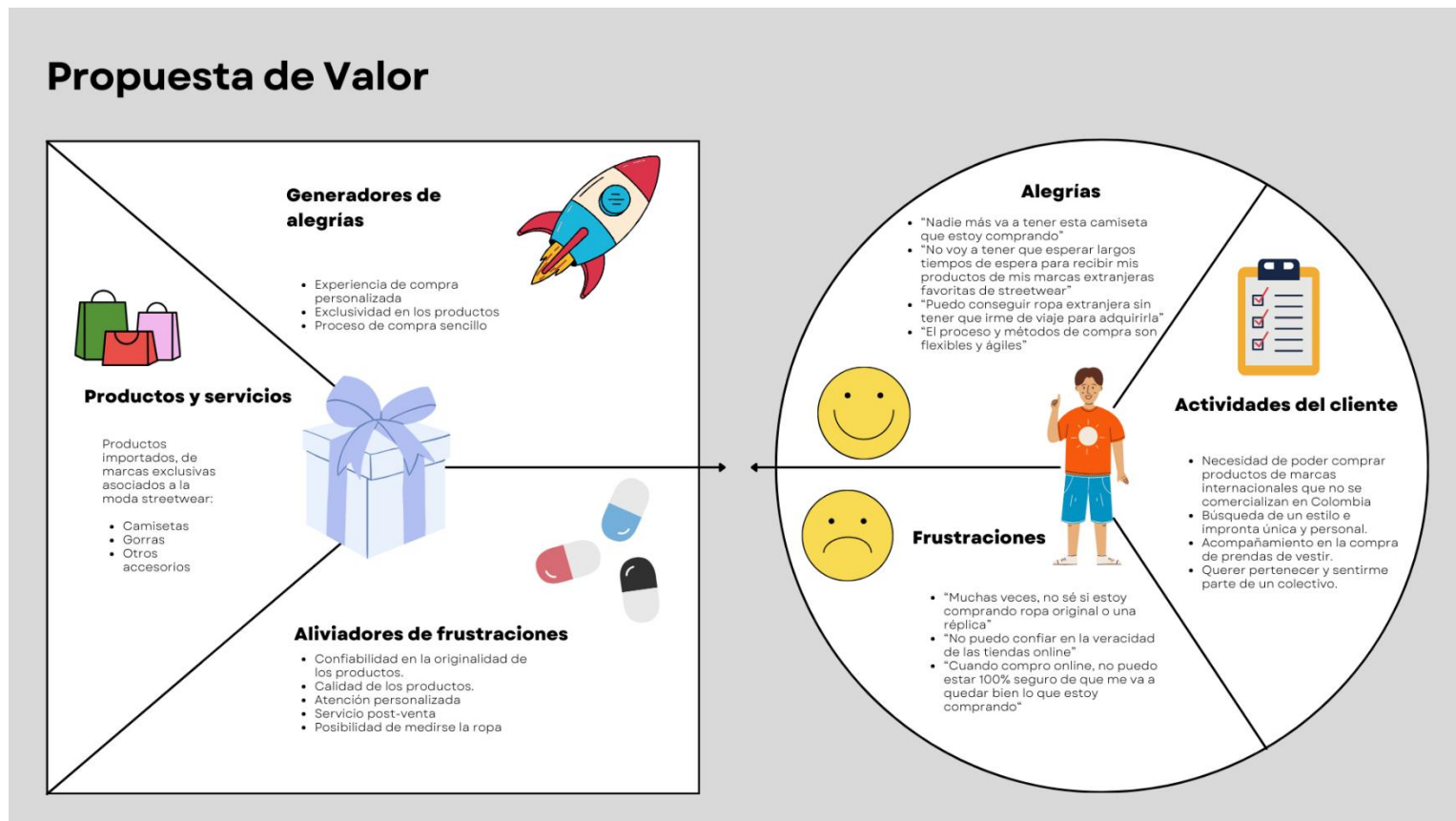
De acuerdo con Osterwalder y Pigneur (2011), para la generación de un modelo de negocio, es indispensable establecer una propuesta de valor. Para estos autores, “la propuesta de valor es el factor que hace que un cliente se decante por una u otra empresa” (p. 25) o, dicho en otras palabras, es aquello que diferencia a una empresa de otra.

Siguiendo con la línea de Osterwalder y Pigneur (2011), en este apartado se busca establecer ese conjunto de productos y servicios que buscan satisfacer unos requisitos del segmento de mercado determinado, esbozando una serie de ventajas que Trennd ofrece a los clientes para aliviar las frustraciones y generar alegrías; lo valioso de la propuesta de estos autores, es que su máxima principal es poner a los clientes en el centro, con el objetivo de atender realmente sus necesidades y poderle brindar un valor agregado.

El modelo planteado por los autores (Osterwalder, Pigneur, Bernarda & Smith, 2020) consta de un mapa de valor, en donde se detallan los productos y servicios ofrecidos por la empresa y también, cuáles son los generadores de ganancia (aquellas ventajas que redundarán en la rentabilidad del negocio) y los aliviadores de dolores o frustraciones que puedan tener los clientes. En el mapa de perfil del cliente de la Figura 11, se ilustran las alegrías que son los resultados positivos que percibe el cliente con la empresa, así como las frustraciones, que busca ilustrar todo aquello que es percibido por el cliente como negativo y por último están los trabajos o actividades del cliente, que representan las necesidades o requerimientos que tienen los clientes y que espera que sean resueltas por los proveedores. Dicho esto, la Figura 11 detalla la propuesta de valor de Trennd, conforme al lienzo de la propuesta de valor de Osterwalder et al. (2020):

Figura 11

Propuesta de valor de Trennd



Fuente: Elaboración propia, con base en Osterwalder et al. (2020).

4.4.4. Sistema de actividades

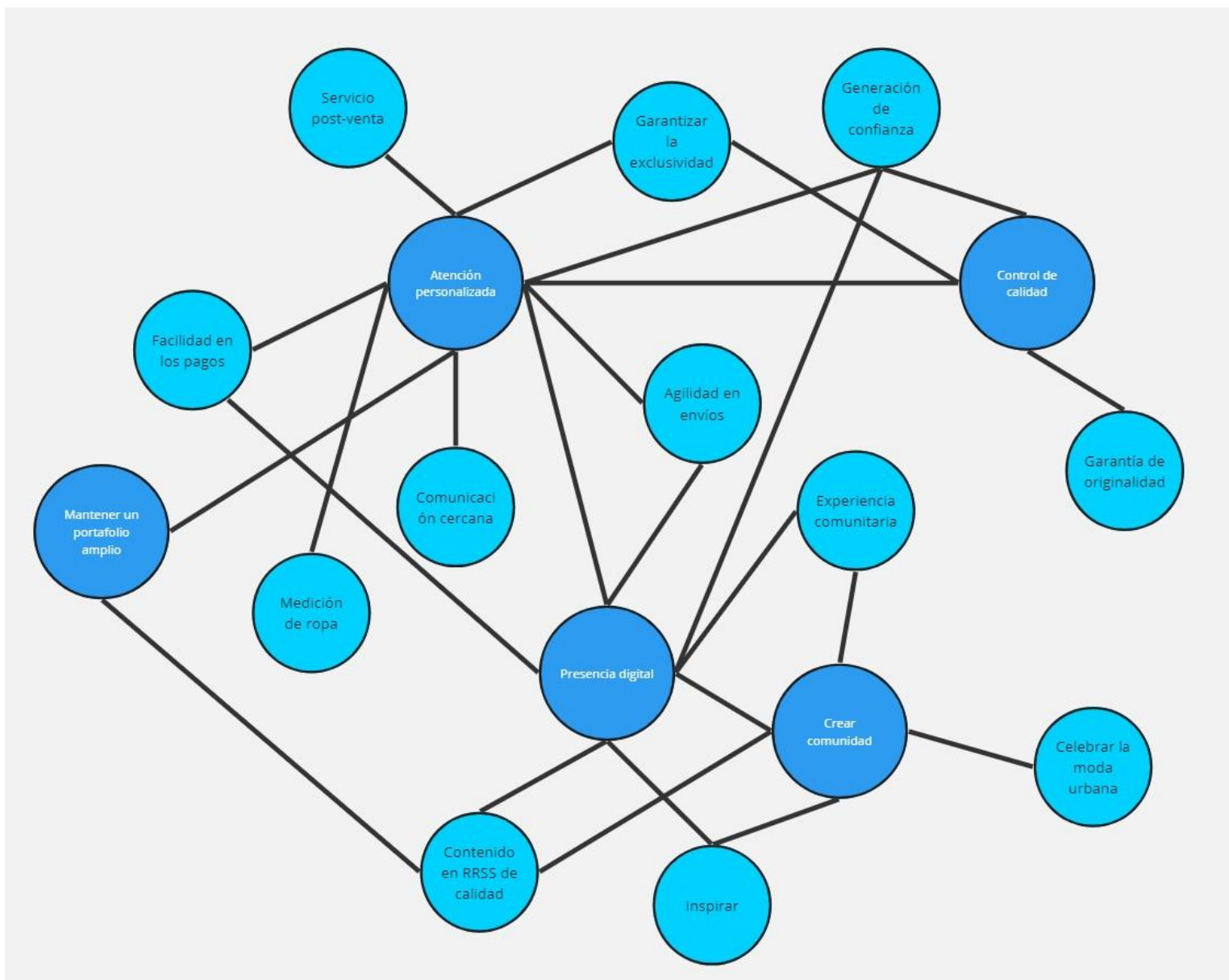
Una vez identificados los demás componentes de la declaración de la estrategia, se deben especificar los sistemas de actividades que permitirán llevarla a cabo. De acuerdo con Porter (2010), es importante trazar un mapa de los sistemas de actividades, puesto que muestran cómo la posición estratégica de una empresa se encuentra dentro de un conjunto de actividades que fueron diseñadas y hechas a la medida.

A continuación, y siguiendo con el modelo de mapa de sistemas de actividades de Porter (2010), en la Figura 12 se encuentra el sistema de actividades de Trennd que permitirán ejecutar la estrategia planteada y cumplir con esa propuesta de valor hecha al cliente. En azul oscuro, se

encuentran aquellos temas de alta importancia que serán implementados por medio de clústeres de actividades que están fuertemente vinculadas:

Figura 12

Mapa de sistemas de actividades de Trennd



Fuente: Elaboración propia, con base en el modelo planteado por Porter (2010).

5. Estrategia de mercadeo

Retomando la esencia de la propuesta de valor delineada en la Figura 11 del capítulo anterior, Trennd se compromete a proporcionar a sus clientes una experiencia de compra sencilla y singular. Se enfoca en resaltar la fiabilidad, calidad y autenticidad de sus productos, asegurando así una oferta que satisfaga las expectativas más exigentes. En este capítulo, se trabajará en la estrategia de mercadeo diseñada para materializar esta promesa ante sus clientes. Se definirán un conjunto de acciones personalizadas, concebidas para asegurar la excelencia en cada etapa del proceso, y así consolidar la posición de Trennd en el competitivo mercado del streetwear.

Es esencial señalar que el estilo streetwear, a pesar de que experimenta un crecimiento acelerado tanto en Colombia como en el panorama global, como se ha evidenciado en capítulos previos, se encuentra intrínsecamente definido y concentrado, erigiéndose como un fenómeno cultural que se nutre de la popularidad y el auge de géneros musicales urbanos como el trap, el hip hop y el reggaetón (Villamil, 2021), con gran acogida principalmente de los jóvenes. Dicho esto, podría decirse que este fenómeno de la moda y su público objetivo se inserta en lo que Kotler y Armstrong (2017) denominan un mercado de nicho, caracterizado por una concentración de segmento de clientes con atributos únicos y específicos.

Teniendo en cuenta esto, es importante destacar que Trennd, al participar en un mercado nicho, no aspira a tener una pequeña participación en un mercado de gran tamaño (Kotler & Armstrong, 2017) (mercado de la moda, en general), sino a tener una participación importante dentro de este mercado específico que es la moda streetwear y que, por lo tanto, la estrategia de mercadeo a usar debe estar enfocada en llegar a ese grupo objetivo.

Con el objetivo de tener un mayor entendimiento del cliente ideal, en la Figura 13 se desarrolla el buyer persona de Trennd, que es básicamente una representación física de la agrupación de distintas características de categorías y comportamientos del segmento de clientes, con el objetivo de enfocar los esfuerzos de comunicación y mercadeo de manera focalizada para atender las necesidades de los clientes (Hubspot, 2017.).

Figura 13

Buyer Persona



Fuente: Elaboración propia.

Habiendo definido estos puntos, a continuación, se establecerá el objetivo de mercadeo de Trennd, así como el detalle del portafolio de productos, el desarrollo de la marca, los canales que manejará la empresa, las estrategias de comunicación y precios y, por último, el presupuesto correspondiente de los esfuerzos de mercadeo y ventas.

5.1. Objetivo de mercadeo

Dar a conocer a Trennd como una opción nueva en el mercado de moda streetwear importada, de manera virtual, optando por incrementar gradualmente el reconocimiento de la marca y el posicionamiento en el mercado, teniendo incrementos del 5% en las ventas mensuales durante el primer año de operación.

5.2. Portafolio de productos

Para llevar a cabo la propuesta de valor, es indispensable la definición de un portafolio que permita transmitir la esencia de la empresa a sus clientes y poder entregarles el valor prometido. Por tal motivo, a continuación, se detallan los productos ofrecidos por Trennd:

- **Sacos y Camisetas:**

El producto principal de Trennd se concentra principalmente en la comercialización de sacos y camisetas, los cuales representan la esencia del estilo streetwear. Son los productos con mayor demanda y rotación.

Estas prendas son importadas y compradas de marcas internacionales como BBC, HIDDEN, ASSC, SUMPROME, entre otras, siempre estando alineados con las nuevas tendencias del mercado y brindándole a los consumidores las mejores opciones al mejor precio.

Es importante destacar que cada prenda ofrecida por Trennd es única, por lo que no sería posible encontrar dos productos iguales.

- **Gorras:**

Estos productos son complementarios, dado que no son los que mayor demanda y rotación tendrían en Trennd, pero que son considerados como productos fundamentales y de gran relevancia en el estilo streetwear. Las marcas que se venden de este tipo de productos son de marcas como New Era o Hidden.

- **Accesorios:**

Trennd no solo ofrece al consumidor prendas para vestir, sino que también ofrece una serie de accesorios para el cuidado de ellas, tales como protectores para zapatos, que buscan evitar su desgaste y preservar su duración al evitar arrugas en la zona del empeine de los zapatos y también kits de limpieza para que éstos siempre se vean bien.

5.3. Marca

La marca Trennd tiene su inspiración en la palabra inglesa “trend” que en español significa “tendencia”, pero está escrita y representada con doble n.

Busca expresar que el estilo “streetwear” es una tendencia a nivel mundial y que al igual que este estilo, la marca busca ser un poco diferente y común agregando la doble n, como se ve en la Figura 14.

Figura 14

Logo de Trennd



Fuente: Elaboración propia

El logo tiene una tipografía minimalista, que busca expresar el concepto de la empresa, transmitiendo simpleza y elegancia, buscando la belleza y estética en la sencillez.

Por último, es un concepto en donde se permite resaltar el producto y sus detalles sin abrumar al consumidor con detalles externos, permitiéndole concentrarse en lo realmente importante, que son los productos ofrecidos.

5.4. Canales

Para poder llevar a cabo la promesa de valor, es importante definir y desarrollar la estrategia de canales para Trennd, pues es un ítem transversal en la ejecución de los objetivos estratégicos de la empresa (Ballou, 2004).

En este apartado, se desarrollarán los diferentes canales de venta y distribución de los que dispone Trennd:

- **Despacho y envío de productos:** Al no contar con una tienda física, el envío de productos a los clientes será realizado por terceros, los cuales serán aliados estratégicos de Trennd. Para ello se trabajará con empresas transportadoras y de logística nacionales y locales para llevar a cabo la tarea de distribución.
- **Cuenta de Instagram propia de Trennd:** Es el principal canal de ventas, pues es el canal por el cual los clientes reciben información sobre la marca, pueden ver el contenido que se publica, además de ser el Marketplace o tienda digital, al ser una plataforma que cuenta con ventas directas, además de poder mostrar los productos y tener interacción con los clientes.
- **Whatsapp como canal de atención al cliente y ventas particulares:** Aprovechar el número de WhatsApp corporativo para ofrecer atención al cliente de manera particular, responder consultas, brindar información detallada sobre productos, compartir el catálogo y cerrar ventas a través de chats directos.
- **Correo electrónico:** Es el canal dedicado para comunicar de manera más corporativa a los clientes antiguos temas relacionados con descuentos, bonos, programas de afiliación, selección de clientes preferentes, llegada de nuevos productos, etc.

5.5. Estrategia de comunicaciones

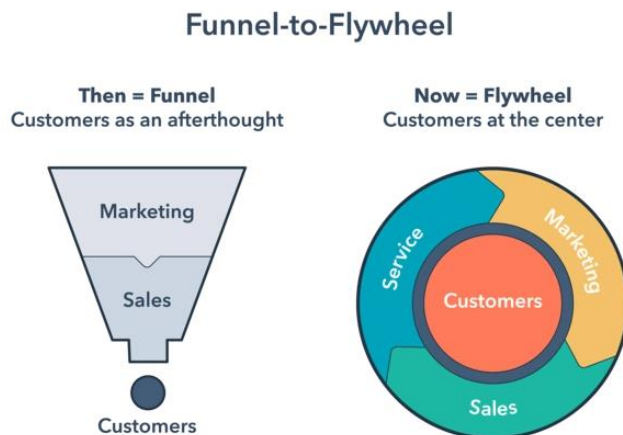
Como se estableció en la propuesta de valor, el cliente y su experiencia es la piedra angular del modelo de negocio que se busca plantear con Trennd. Es por eso, que la estrategia de comunicación se centra en el inbound marketing, cuya metodología pretende emplear técnicas de marketing y publicidad no intrusivas, con el propósito de acompañar a los clientes desde el principio de su proceso de compra hasta la transacción final, para posteriormente, generar una fidelización (Valdés, 2022).

De igual forma, el modelo de inbound marketing que se quiere implementar desde Trennd para impactar a los clientes y generar ventas, se trabajará desde la visión del *flywheel*, concepto que ha pretende transformar el paradigma tradicional del funnel de ventas (Martínez, 2019). De acuerdo con el flywheel, los tres conceptos (también presentes en el embudo de ventas) atracción, deseo y engagement confluyen, para luego ganar el corazón de los potenciales clientes de la marca (Martínez, 2019).

Este modelo busca una interacción cíclica con los clientes, quienes ya no serán ocasionales sino una parte integral de la marca, rompiendo así con la mirada que podría generarse desde el embudo de ventas que prepara a las empresas para que un cliente compre una sola vez (Redobrd, 2021), como se ve en la siguiente Figura 15.

Figura 15

Comparación *funnel* vs *flywheel*



Fuente: Redbord, (2021).

En síntesis, lo que busca el modelo *flywheel* es no pensar en los clientes como meros resultados, sino de usar el momentum de felicidad de los clientes, para de esta manera éstos rieguen la voz y quieran referir a Trendd a sus conocidos y, de esta manera, repetir ventas, lo que hace que el negocio gire como una rueda (Hubspot, s.f.), tal y como se puede apreciar en la Figura 16:

Figura 16

Modelo flywheel



Fuente: Hubspot, (s,f).

Basado en la ilustración anterior y en el modelo *flywheel*, la estrategia de comunicaciones de Trennd se regirá bajo las fases de atracción, enganche y encanto, con el fin de obtener una visión 360 del cliente (Redbord, 2021).

A continuación, se trabajará la estrategia de comunicación y marketing para Trennd, teniendo en cuenta las 3 etapas del modelo *flywheel*:

- **Atracción:**

Esta es la etapa primaria, en donde se buscará generar contenido relevante y llamativo para dar a conocer la marca y sus productos. La idea no es forzar la comunicación, sino que ésta sea cercana y llamativa, para atraer personas y generar un mayor conocimiento (Hubspot, s.f.). Para esta etapa, es de gran importancia publicar contenido constante en redes sociales y publicidad en estas redes sociales, bajo objetivos de *awareness*, enfocados esencialmente en el alcance.

Aquí se destacan los *promoted posts* en Facebook e Instagram, así como también los *reels* e historias para ganar visibilidad.

- **Enganche:**

En esta fase, es importante enfocarse en las relaciones con los clientes, para empezar a tener una conversación no unidireccional, sino que bidireccional (Valdés, 2022). En esta fase, será crucial tener un sólido CRM que ayude a entender mejor a los clientes, así como también poder mantener y fortalecer las relaciones con ellos, mediante e-mailing, campañas en redes sociales más enfocados en la consideración, con objetivos de Clicks y de interacciones (Hubspot, s.f.), acciones orientadas hacia el *remarketing* y *retargeting*, en donde será de gran importancia comunicar la llegada de nuevas colecciones o prendas, para tener unos procesos de recompra más continuos.

- **Encanto:**

En esta fase, se busca más premiar a aquellos clientes fieles y leales, empoderándolos (Hubspot, s.f.) y activando beneficios como planes de referidos, programas de lealtad en donde cuando lleguen nuevas colecciones esa lista de clientes selectos sean los primeros en poder elegir las prendas de su elección, antes de que éstas sean ofrecidas al público general. Estos clientes harán las veces de embajadores de Trennd, en la medida que serán los encargados de compartir y abanderar la propuesta de valor de la empresa compartiendo contenido orgánico en redes sociales con el objetivo de impactar a su núcleo cercano y así generar no solo nuevos clientes, sino que también, generar re-compra por parte de ellos.

En síntesis, el modelo *flywheel* se empleará con el objetivo de brindar una mejor experiencia a los clientes, en donde todas las actividades que se desempeñen se erijan dentro de una interacción más holística y placentera (Hubspot, s.f.) por parte de los clientes con Trennd y que,

a la postre, pueda ayudar a Trennd a tener un mayor reconocimiento en el mercado local y que le permita ganar participación de mercado y explorar otras plazas en el largo plazo.

5.6. Estrategia de precios

La fijación de precios juega un rol sumamente importante en el cumplimiento de los objetivos de una empresa y su estrategia de fijación puede ser determinado por diferentes razones, como bien puede ser para atraer nuevos clientes o mantener, de forma rentable, a los ya existentes (Kotler & Armstrong, 2021.). Así mismo, pueden estar centrados en la competencia (bien sea para que no ingresen más competidores o para estabilizar el mercado) o también, para alcanzar el punto de equilibrio (Kotler & Armstrong, 2021.).

Para el caso de Trennd, la estrategia de fijación de precios que se utilizará de manera más predominante, sin que sea una camisa de fuerza, es la de fijación de precios mediante márgenes, el cual consiste en “sumar un sobreprecio estándar al costo del producto” (Kotler & Armstrong, 2021, p. 272.). Para este caso, el markup que se tiene es del 67% sobre el valor del costo de compra por unidad más los precios asociados a la importación (impuestos por importación y costos asociados al envío del producto) y también unos costos variables como las comisiones asociadas a la pasarela de pago. En ese sentido, el precio de venta final al cliente de Trennd es el costo total de los artículos más un markup del 60%, más unos costos variables del 7%.

Para efectos del desarrollo de este trabajo, se hace la aclaración de que a pesar de que no son los únicos productos ofrecidos por Trennd, pero serán los artículos que se venderán de manera más predominante, se desarrollará el precio promedio de camisetas y sacos el cual será el que se tomará para las proyecciones de ventas y costos para practicidad en el análisis.

Dicho esto, en promedio, un artículo de Trennd le cuesta a la empresa tenerlo listo para su distribución \$359.000, por lo que el precio de venta final, con un markup del 60% más unos costos

variables del 7%, sería de \$590.000. Por consiguiente, se tiene que el margen de utilidad por unidad es de \$236.000 lo que representa un 40% de margen de utilidad.

No obstante, y como bien lo mencionan Kotler & Armstrong (2021), “cualquier método de fijación de precios que ignore la demanda de los consumidores y los precios de la competencia tiene pocas probabilidades de ofrecer el mejor precio” (p. 272), razón por la cual si bien se fijan unos márgenes para el precio de venta, también se tienen en cuenta estrategias basadas en los precios de la competencia, puesto que es importante tener la referencia de lo que hacen los demás competidores en el mercado, para no tener un desfase en los precios ofrecidos al público. Así mismo, también se considera y se tiene en cuenta una fijación de precios por valor agregado para competir con los productos sustitutos, ofreciendo exclusividad y lujo, fundamentales para el cumplimiento de la promesa de valor, pues permiten dar un valor agregado a los clientes, entregando características diferenciales con respecto a productos o marcas sustitutas que tengan precios más bajos (Kotler & Armstrong, 2021.).

La estrategia de fondo del precio seleccionado, así como del markup es la de poder tener un margen de ganancia por producto vendido, que permita tener utilidades y rentabilidad apropiadas, pero también, procurando que éste no sea más alto que el de la competencia a nivel nacional o que a un cliente le salga más económico comprar el artículo por internet y pagar el envío internacional. Tras hacer un análisis de precios de la competencia, que podrán ser apreciados en los anexos del presente documento, se tiene que, si una persona deseara comprar directamente una prenda en la página de alguna de las marcas comercializadas por Trennd, debería pagar entre COP \$605.000 y \$630.000, por lo que el markup establecido para Trennd debería procurar que el precio de venta estuviera por debajo de éste. Adicionalmente, analizando la competencia nacional, el promedio de las prendas ofrecidas es superior al que ofrecería Trennd (alrededor de COP \$800.000), por lo que, sin saber cuál es el precio y el margen de

ganancia que tienen estas empresas reseñadas en el apartado de análisis de la competencia, podría establecerse que el markup que utilizan es superior al que tiene Trennd.

En síntesis, aunque la estrategia de precios preponderante sea basada en los costos, no se deja de lado el análisis continuo de la competencia, así como también entender que los productos ofrecidos por Trennd, brindan un valor agregado a los clientes, lo que hace que estén dispuestos a pagar más por ellos.

5.7. Presupuesto de mercadeo y ventas

A continuación, se desarrollará el presupuesto estimado correspondiente a mercadeo y ventas para la ejecución de la estrategia de mercadeo de Trennd.

5.7.1. Costos de diseño y desarrollo del producto

Como en el caso de Trennd no puede hablarse de diseño o desarrollo de producto, dado que al comercializar productos importados éstos ya cuentan con su terminación final, se entiende este apartado como el costo total final por unidad promedio. Como se detalló en el apartado de la estrategia de precios, un artículo promedio de Trennd cuesta en total, teniendo en cuenta el precio de compra inicial, de \$250.000 pesos promedio, impuesto de importación equivalente al 40%, es decir, \$100.000 pesos, el flete y demás costos asociados al envío desde EE. UU, por unidad, que serían \$4.000 pesos, lo que da un costo total por unidad de \$354.000 pesos.

5.7.2. Costos de diseño y desarrollo de la marca

Para este caso, al no comercializar artículos marca Trennd, sino productos que ya cuentan con su marca, no hay mayor desarrollo en términos de marca, salvo la construcción de un logo, visto en el apartado 5.3 mediante la Figura 14, con el fin de identificar a la empresa. El diseño de este logo fue de \$500.000

5.7.3. Costos de desarrollo de canales

Al ser un negocio alojado digitalmente, los costos asociados al desarrollo de canales consisten en el desarrollo de una página web, presupuestado en \$500.000 pesos, así como la compra del dominio para la misma, que se estima tiene un valor de \$70.000 el año (es decir, \$5.833,33 pesos mensuales). Más adelante, en el apartado de costos de inversión, se desarrollará un poco más el detalle de estos costos, así como también en anexos se muestran algunas cotizaciones de estos que permitirán tener una visualización más clara de estos costos.

También es importante decir, que se trabajará con una pasarela de pago, cuyo precio es únicamente el 4% del valor de las ventas que se efectúen por este medio.

5.7.4. Costo de desarrollo de campañas de marketing

Para llevar a cabo la estrategia de mercadeo y comunicaciones, el costo de las campañas de marketing será el siguiente:

- Pauta en redes sociales: Se tendrán destinados \$1.500.000 pesos mensuales para ejecutar en redes sociales, principalmente en Instagram, pues es la red social por excelencia de Trennd.
- Pauta en SEM: Se tendrán destinados \$500.000 mensuales para la pauta en el buscador de Google, con el objetivo de generar clics y visitas a la página de Trennd.
- Marketing de contenidos: Para este tipo de pauta, se tiene contemplado un presupuesto mensual de \$1.000.000 para que creadores de contenido o “nano-influenciadores” hagan promoción de Trennd.

5.7.5. Estimación de los ingresos por ventas para al menos tres años

Para la estimación de ventas para tres años, se trabajarán con los siguientes supuestos: En primer lugar, se prevé un incremento del IPC para el año 2 del 10% y para el año 3 del 11%. Estos datos funcionan tanto para los costos, como para el incremento del precio de venta al cliente, sin embargo, como en este apartado se trabajarán únicamente los ingresos por ventas,

no se tendrán en cuenta los costos de margen variable, que sí se detallarán más adelante en el apartado de viabilidad financiera. Por último, el objetivo es incrementar las ventas cada año en un 5%, para cumplir con el objetivo y estrategias de la empresa.

Una vez establecidos estos supuestos iniciales, en la Tabla 18 se establece la proyección de precios y cantidad de unidades vendidas para tres años, teniendo en cuenta que el precio de venta promedio por unidad inicialmente es de \$590.000 pesos y que las unidades vendidas esperadas son 80 por mes, lo que da unos ingresos mensuales por ventas esperados de \$47.200.000 pesos en el primer año.

Tabla 18

Proyección de precio de venta promedio y unidades vendidas

PROYECCIÓN PRECIO Y UNIDADES VENDIDAS				
	MENSUAL	2.024	2.025	2.026
Precio de venta promedio	590.000	590.000	649.000	720.390
Unidades	80	960	1.008	1.058
Promedio diario		3	3	3

Fuente: Elaboración propia

En resumen, y teniendo en cuenta los supuestos, el precio de venta promedio de un artículo en Trend para el año 2025, sería de \$649.000 pesos y para el año 2026, sería de \$720.000 pesos. Así mismo, las unidades vendidas anualmente incrementarían cada año en un 5%, pasando de 960 unidades vendidas en el 2024 a 1.008 unidades vendidas en el 2025 y a 1.058 unidades vendidas para el 2026.

Así mismo, a continuación, tomando estos precios por cada año, así como la cantidad de unidades vendidas para cada año, en la Tabla 19 se muestra la proyección de ingresos por ventas para al menos tres años.

Tabla 19*Proyección de ingresos por ventas Trend*

Proyección ingresos por ventas Trend			
Ingresos por ventas	2024	2025	2026
	\$ 566.400.000	\$ 654.192.000	\$ 762.460.780

Fuente: Elaboración propia

En síntesis, para el año 1 de operación, se esperan unos ingresos por ventas equivalentes a \$566.400.000 pesos, para el año 2, se proyectan unos ingresos por ventas de \$654.192.000 pesos y para el año 3, se proyectan \$762.460.780 pesos. La proyección mensual de ingresos por ventas para el primer año de operaciones sería de \$47.200.000 pesos.

6. Diseño Técnico u Operativo

6.1. Diseño de los procesos clave

A continuación, se presentarán los procesos clave que harán parte del modelo de negocio de Trend y que están enfocados en brindar valor al cliente, para así poder cumplir con la promesa de valor, así como de los objetivos planteados por la empresa.

- Creación y publicación de contenido
- Comunicaciones con el cliente
- Recepción solicitudes de servicio de medición de ropa
- Recepción y registro de órdenes de compra de productos
- Despacho y envío de pedidos
- Compra e importación de mercancía
- Desarrollo y actualización de catálogo digital
- Manejo y control de inventario
- Procesos de facturación
- Desarrollo, ejecución y medición de las campañas publicitarias en digital
- Informes de ventas mensuales
- Atención de quejas y reclamos

Así mismo, a continuación, en la Figura 17, se encuentra el pasillo del cliente, mediante la elaboración del plano de servicio, que es una herramienta utilizada por Bitner, Ostrom & Morgan (2008), la cual consiste en destacar los procesos en donde el cliente tiene contacto con la empresa, por lo que se desarrollarán procesos que estén vinculados a esto, dejando de lado aquellos más operativos y que no son percibidos por los clientes. Este plano está comprendido por aquellos procesos clave que tienen relación e interacción directa con el cliente, así como de las acciones que desarrolla el cliente en cada etapa específica y los procesos que son visibles

(o de *front office*) e invisibles (o de *back office*) para el cliente, desarrollados por la empresa, así como procesos de apoyo a estas etapas del servicio.

Figura 17

Pasillo del cliente: Plano de servicio

Pasillo del Cliente

Procesos	Página en RRSS	Catálogo digital	Medirse la ropa	Compra
Acciones del cliente	Revisar publicaciones	Solicitar información por los canales de comunicación	Solicitar el servicio y elegir las prendas a medir	Realizar el pago
Proceso de cara al cliente (<i>front office</i>)		Comunicarse con cliente y suministrar el catálogo disponible	Atender y registrar solicitud	Facturar producto(s)
Procesos invisibles al cliente (<i>back office</i>)	Compartir contenido relevante y frecuente	Edición, construcción y actualización del catálogo		Recepción orden de compra y envío productos
Procesos de apoyo	Cronograma de publicaciones y creación contenido	Disponibilidad e inventario de productos	Procesar solicitud y hacer despacho de prendas	Logística

Fuente: Elaboración propia según el modelo de Bitner et al. (2008).

6.2. Reconocimiento de los recursos clave del negocio

De acuerdo con la Figura 17 en donde se muestran aquellos procesos de cara al cliente y aquellos que el cliente no ve, se enunciarán aquellos recursos o activos (no humanos) requeridos para la operación. Estos recursos se dividirán en tangibles e intangibles. Así mismo, también se desarrollará la tercerización de procesos.

6.2.1. Recursos o activos tangibles:

Al ser un negocio enfocado en la presencia digital, no se cuenta con recursos o activos tangibles, buscando tercerizar estos procesos, como se verá más adelante.

6.2.2. Recursos o activos intangibles

- Página en Instagram
- Página Web
- Número de WhatsApp corporativo.
- Software de CRM: Hubspot en su modelo gratuito.
- Software contable.

6.2.3. Tercerización y otros proveedores clave

Para llevar a cabo la operación, se necesitará el apoyo de proveedores que ayuden a tercerizar algunos procesos. Estos son:

- Almacenamiento y envío productos importados desde E.E.U.U: Este proceso será proveído por la empresa Zoom Fly, que se encargará de recibir, almacenar y enviar a Colombia los productos que se comercializarán al consumidor final.
- Servicios de domicilios: Se trabajará con empresas de servicios de mensajerías o con mensajeros independientes. Para el caso de envíos nacionales, se necesitará el servicio de empresas de logística tales como Coordinadora, Servientrega, entre otras.

- **Fotografía:** Para el desarrollo de piezas gráficas y de construcción del catálogo de productos, es necesario tener fotos de los productos para que sean compartidas con los clientes tanto en las redes sociales como en el catálogo, por lo que se solicitará el servicio de fotógrafo(s) independiente(s) que presten su apoyo con este proceso.
- **Asesoría contable:** Este proceso será tercerizado mediante honorarios mensuales a un profesional en contaduría pública que pueda encargarse de los aspectos contables de Trennd.
- **Agencia de empleo temporal:** La empresa Emplear S.A. será la aliada estratégica para encargarse de todo lo relacionado a la selección del personal y temas relacionados con la nómina, mediante una comisión del 8% sobre el costo total de los salarios de los empleados de Trennd. Esto, con el objetivo de tercerizar los procesos asociados a la nómina.
- **Pasarela de pagos online:** Dado que no hay una tienda física, el establecimiento de una pasarela de pagos alojada en la página web de Trennd es de vital importancia para que los clientes puedan hacer las compras de manera fácil, segura y electrónicamente. Para ello, este proceso se tercerizará, por un costo del 4% del total de la venta por transacción realizada.

6.3. Presupuesto de inversión y gastos de operación

6.3.1. Presupuesto de inversión

Para el inicio de operaciones de Trennd, es necesaria una inversión en costos preoperativos, así como del inventario inicial y la provisión de la nómina del primer mes, para poder empezar el funcionamiento de las actividades empresariales y en el capital de trabajo requerido. Esta inversión contiene los siguientes rubros, que también se presentan condensados en la Tabla 20:

- **Asesoría legal constitución empresa:** El valor estimado para este rubro, que es un costo preoperativo es de \$850.000 pesos

- Asesoría contable: Así como el costo anterior, también es considerado un costo preoperativo y tiene un costo de \$250.000 pesos
- Creación de empresa y registro Cámara de Comercio: Se tiene estimado un costo de \$1.000.000 pesos
- Matrícula mercantil: El valor estimado para la matrícula mercantil es de \$500.000 pesos
- Diseño de logo e imagen: Este costo tiene un valor de \$500.000 pesos
- Diseño página web: Para este rubro, se tiene destinado una inversión de \$500.000 pesos. Es importante resaltar que el costo bajo del diseño de la página web es porque actualmente, existen plataformas como “Unicorn Platform” o “Hostinger”, en donde se puede crear y diseñar una página web por medio de inteligencia artificial de manera intuitiva y sin mayor complejidad de forma gratuita o por costos muy bajos, en donde la misma funge como host de la página web. Como inicialmente no se necesita una página web de mucho desarrollo, se considera que es la opción ideal para la etapa inicial. En ese sentido, el trabajo que se necesitaría sería para el diseño visual y gráfico de la misma, lo cual se estima tiene un costo de \$500.000 a algún *freelancer* que pueda desarrollar lo solicitado.
- Inventario inicial: Puesto que la proyección de ventas mensuales es de \$47.200.000 y el margen de contribución establecido es del 40%, el costo de la mercancía es equivalente al 60% de los ingresos mensuales, es decir, un valor de \$28.320.000 pesos.

Tabla 20*Presupuesto de inversión*

Inversión Inicial Trennd	
Asesoría Legal constitucion empresa	\$ 850.000
Asesoría contable - tributaria constitución empresa	\$ 250.000
Creación de empresa y registro cámara de ccio	\$ 1.000.000
Matricula mercantil	\$ 500.000
Varios	\$ 1.000.000
Diseño de logo e imagen	\$ 500.000
Diseño página web	\$ 500.000
Inventario inicial	\$ 28.320.000
Nómina inicial	\$ 7.512.000
Total	\$ 40.432.000

Fuente: Elaboración propia

En total, la inversión inicial que se necesita para el funcionamiento de Trennd, es de \$40.432.000 pesos. Al tercerizar muchos de sus procesos y no contar con una presencia física en términos de locales, tiendas, mobiliario, máquinas de producción, entre otras, esta inversión inicial es la única que necesitaría Trennd, al menos en lo que respecta al alcance que se le quiere dar en este trabajo.

Más adelante, se detallará el origen de los fondos de esta inversión, así como sus tiempos y demás factores que incidirán en el análisis de viabilidad del negocio.

6.3.2. Gastos de operación

Una vez se cuenta con el presupuesto de inversión, a continuación, se detallará el presupuesto correspondiente a gastos operativos, que serán divididos en aquellos gastos operacionales asociados a las ventas y los asociados a lo administrativo, sin tener en cuenta, los relacionados con la nómina, puesto que éstos serán desarrollados en el apartado siguiente:

- Gastos operacionales asociados a las ventas:

- Arriendo Bodega: Se tiene un costo de arriendo mensual de una bodega para el almacenamiento de inventario, por un valor de \$800.000 pesos.
- Software de facturación en la nube: Para manejar los procesos de facturación y contabilidad, se contrata un software de facturación por un valor mensual de \$90.000 pesos.
- Gastos de mensajería: Aquí se contemplan gastos extras por concepto de imprevistos en las entregas o en los domicilios para la medición de la ropa, mensajería y compras de insumos necesarios para labores administrativas u operativas de Trend, entre otros, por un valor de \$200.000 pesos mensuales.
- Papelería y empaque: Costos asociados a impresiones, a tarjetas, empaques y demás por un valor mensual de \$100.000 pesos.
- Dominio página web: Este valor se paga anualmente y tiene un costo de \$70.000 pesos, por lo que el gasto mensual es de \$5.830 pesos.
- Gastos varios: Se prevén unos gastos varios dentro del presupuesto de operaciones, por un valor de \$100.000 pesos mensuales.
- Gastos operacionales de administración:
 - Honorarios Contabilidad: Como se mencionó anteriormente, los procesos contables serán tercerizados y éstos tienen un valor mensual de \$1.600.000 pesos.
 - Arriendos equipos de cómputo: Para los 2 puestos de trabajo, se necesitarán computadores e impresoras que serán arrendados y entregados a los trabajadores, quienes desempeñarán sus funciones desde su casa. Este valor es de \$300.000 pesos al mes.
 - Bono por trabajo remoto: Como los trabajadores estarán trabajando de manera remota desde sus hogares, se les otorgará un bono a manera de auxilio de costos

de servicios de internet, por \$50.000 pesos por cada uno, lo cual representa un costo mensual de \$100.000 pesos.

→ Celular: Al tener muchas funciones relacionadas con atención al cliente y cuadrar temas logísticos y de operaciones, así como en el caso del internet hogar, a los trabajadores se les reconocerá un auxilio mensual de \$35.000 pesos para sus planes móviles, lo cual significa que mensualmente, este costo será de \$70.000 pesos.

Al final, los costos asociados a las operaciones, exceptuando los gastos de personal, ascienden a un valor de \$3.365.830 pesos mensuales.

7. Diseño Organizacional y Forma Legal

Con el objetivo de cumplir con la misión y la visión propuestas anteriormente, así como llevar a cabo los objetivos y la estrategia planteada para Trennd, es necesario la conformación de una estructura organizacional que lo facilite.

A continuación, se desarrollará el modelo organizacional que Trennd buscará emplear, así como la definición de cargos y responsabilidades, el tipo de sociedad a constituir y, por último, un presupuesto de gastos operativos.

7.1. Modelo organizacional

En los tiempos actuales, toda organización necesita lograr una buena dirección, mediante el diseño de una estructura que sea acorde a ella y que busque gestionar la competitividad, el dinamismo, la adaptabilidad a los cambios en el entorno (Parra & del Pilar, 2009).

De acuerdo con Hodge, Anthony & Gales (2003), uno de los retos clave para cualquier organización es la estructuración de la dirección de ésta, dado que permite representar por medio de un organigrama, las diferentes relaciones de autoridad que se dan dentro de una organización, además de la forma como las distintas áreas están coordinadas para el funcionamiento de la empresa.

El diseño del modelo organizacional puede ser entendido como un proceso por el cual se construye o modifica la estructura de una empresa, con el propósito de conseguir los resultados y objetivos esperados (Rico, Fernández, Rascado & Sánchez, 2004).

Para el caso de Trennd, el diseño organizacional se basa en la agrupación funcional, la cual consiste en organizar las actividades principales en áreas funcionales necesarias para el cumplimiento exitoso de la misión de la empresa (Parra & del Pilar, 2009). Este modelo permite agrupar las áreas según las funciones que realicen las personas de acuerdo con sus cargos y responsabilidades, así como también, permite entender la relación que se da entre las áreas y

personas (Parra & del Pilar, 2009), para entender la línea de toma de decisiones dentro de Trennd. En la Figura 18 se muestra la estructura de Trennd.

Figura 18

Estructura organizacional de Trennd



Fuente: Elaboración propia

7.2. Cargos y responsabilidades

El establecimiento de cargos y responsabilidades, así como la elección de las personas que asumirán roles dentro de una organización, es de vital importancia para el correcto funcionamiento de una empresa, especialmente con las exigencias que hoy en día tienen las empresas y que las obligan a ser cada vez más competitivas y dinámicas (Barrera & Calderari, 2012).

Por ello, Trennd cree en que la clave del éxito es desarrollar un modelo que permita explotar las competencias de las personas para tener trabajadores integrales y preparados (Barrera & Calderari, 2012), que puedan darle ese dinamismo, flexibilidad y continuo aprendizaje a una industria que marca esas mismas tendencias.

A continuación, se especificarán cuáles serán los cargos que en un principio se necesitarán en Trennd para su correcta operación:

- **Director(a) de operaciones**

Esta persona se destacaría por liderar estratégicamente todas las áreas clave, desde el desarrollo de estrategias de marketing digital y ventas hasta la gestión de operaciones, análisis de datos, desarrollo de relaciones estratégicas, liderazgo de equipos y fomento de la innovación. Su enfoque estaría en optimizar la eficiencia y calidad en todas las operaciones de Trennd, así como de identificar oportunidades de crecimiento basadas en datos y mantener la competitividad en un entorno en constante evolución.

Así mismo, en conjunto con la junta directiva, se encargará de hacer la elección de prendas y artículos a importar, así como su frecuencia y cantidad. Es también responsabilidad de esta persona el contacto con los proveedores contables y logísticos, para supervisar sus tareas y los requerimientos que haya con las operaciones asociadas a esas áreas.

Tabla 21*Director(a) de Operaciones*

Cargo del cual depende	Junta Directiva.
Educación	Profesional en áreas comerciales y administrativas.
Formación	Relacionada con administración, marketing, logística y dirección de empresas.
Experiencia laboral	4 años en labores afines.
Remuneración	\$2.800.000 + comisión de 0,5% de las ventas totales. La comisión incluye carga prestacional.
Competencias específicas	<ul style="list-style-type: none"> Habilidad de liderazgo: debe motivar a su equipo, fomentando un ambiente de trabajo productivo con el fin de guiar a los empleados hacia los objetivos de la empresa.
Competencias organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> Gestión financiera: manejar el presupuesto de la compañía, realizar proyecciones y tomar decisiones económicas. Organización estratégica: diseñar planes acordes con los objetivos de la compañía, garantizando el éxito a corto, mediano y largo plazo. Gestión de proyectos: garantizar que éstos se cumplan según el presupuesto y los plazos establecidos.

Fuente: Elaboración propia

- Asistente comercial y de Operaciones**

Como Asistente Comercial y de Operaciones de Trennd, la persona encargada debe centrarse en el diseño, implementación y manejo de estrategias de gestión de relaciones con los clientes (CRM) para optimizar la experiencia del cliente y fomentar la lealtad. Esto incluiría la recopilación y análisis de datos para comprender mejor el comportamiento y las necesidades de los clientes, la segmentación de la base de clientes para campañas personalizadas, la gestión de la comunicación y el soporte post-venta, para garantizar una experiencia coherente y satisfactoria en todos los puntos de contacto con el cliente.

También es importante que sea una persona con capacidades en términos de diseño de imágenes y posts en redes sociales, así como de su manejo, pues es importante que haya una persona monitoreando los medios propios de la empresa.

Así mismo, esta persona deberá apoyar al director de operaciones en labores asociadas a la logística y funcionamiento de la empresa.

Tabla 22

Asistente comercial y de Operaciones

Cargo del cual depende	Director(a) de Operaciones
Educación	Profesional en áreas comerciales y publicidad
Formación	Relacionada con manejo de redes, marketing, publicidad y comercial.
Experiencia laboral	2 años en labores afines.
Remuneración	\$1.800.000 + comisión de 0,3% de las ventas totales. La comisión incluye carga prestacional.
Competencias específicas	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad de manejo de redes sociales. • Habilidad para relacionarse con los clientes.
Competencias organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para generar piezas gráficas. • Encargado del manejo de redes. • Capaz de relacionarse con los clientes y recibir los pedidos.

Fuente: Elaboración propia

7.3. Tipo de sociedad a constituir

En Colombia, una sociedad o persona jurídica es un grupo de personas naturales o una organización, que contraen obligaciones y pueden ejercer derechos (Cámara de Comercio de Bogotá, S.F.).

Los tipos de sociedades a constituir son, la Sociedad Limitada, la Sociedad Anónima, la Empresa Unipersonal, la Sociedad Colectiva, la Empresa Asociativa de Trabajo y la Sociedad por Acciones Simplificada S.A.S (Cámara de Comercio de Bogotá, S.F.).

Ésta última fue creada gracias a la Ley 1258 de 2008 y, de acuerdo con Rivas (2019), representa una serie de ventajas con respecto a las demás, teniendo en cuenta el modelo de negocio, la estrategia y los objetivos que tiene Trennd, a saber:

- Requiere de una mayor transparencia con respecto a la rendición de cuentas hacia los accionistas, en materia de presentación de informes financieros y contables.
- Permite limitar la responsabilidad de los accionistas en cuanto a los aportes de capital realizados, lo cual implica menores riesgos financieros y personales.
- Se adapta fácilmente a la estructura y políticas de la empresa de acuerdo con las necesidades o cambios que pueda tener en el transcurso del tiempo.

Es por estas razones que Trennd deberá constituirse como una Sociedad por Acciones Simplificada S.A.S.

Por último, es importante resaltar que en este caso no se plantea la necesidad de contratar a un revisor fiscal, dado que al revisar el Decreto 2020 de 2009 donde se dice que las sociedades S.A.S sólo estarán obligadas a tener un revisor fiscal si cumple lo que se encuentra expreso en el Artículo 13 de la Ley 43 de 1990, el cual, en su Parágrafo 2, deja claro que las sociedades S.A.S que deben tener revisor fiscal son las que al 31 de diciembre del año anterior, sus activos brutos sean o excedan el equivalente a 5.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes o cuando sus ingresos brutos sean o excedan el equivalente a 3.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes. En este caso y de acuerdo con lo planteado en este trabajo, éste no sería el caso de Trennd, por lo que no tiene la obligación de contratar un revisor fiscal pues no supera el número de activos o los ingresos brutos mencionados anteriormente (Ámbito Jurídico, 2017).

7.4. Presupuesto de gastos de operación

A continuación, se detallan los gastos correspondientes a la constitución legal de la empresa y sus derivados, así como los gastos de la operación mensual de la nómina.

7.4.1. Gastos de constitución y permisos de operación

Para llevar a cabo la constitución legal de la empresa, se deben tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- Es necesaria la asesoría legal por parte de un abogado externo para la constitución de la empresa; este rubro, tiene un costo de una única vez de \$850.000 pesos.
- Asesoría contable-tributaria constitución: Es necesario contar con la asesoría contable para la constitución de una empresa para poder efectuarlo de la mejor manera posible. Este valor está estimado en \$250.000 pesos.
- Creación de empresa y registro cámara de comercio: Este valor está estimado en \$1.000.000 pesos.
- Matrícula mercantil: El registro de la matrícula mercantil tiene un costo estimado de \$500.000 pesos.

7.4.2. Gastos de operación mensual de la nómina

Como se mencionó anteriormente, Trennd contará con dos empleados que serán el director (a) de operaciones y el asistente comercial y de operaciones. Estos serán contratados por medio de una agencia de empleos temporal, con el fin de tercerizar todo el proceso correspondiente a la operación de la nómina. Esta temporal cobra una comisión del 8% mensual sobre el costo total de la nómina, por lo que debe estar considerado en los costos asociados al personal.

En la Tabla 23 se detallan los gastos de operación de la nómina de manera mensual, incluyendo la comisión a la temporal. Así mismo, en esta tabla ya incluye, además de los salarios base y las prestaciones (equivalente al 51% del salario base), lo cual da unos costos totales mensuales de \$7.511.662 pesos mensuales.

Tabla 23*Gastos mensuales de operación de la nómina Trend*

Gastos de operación mensuales-Nómina										
Cargo	Basico	% comisiones	Ventas base Comisiones	Valor comision	Total Salario Base	% Prestaciones	Valor prestaciones	Total	Comisión Agencia Temporal	Costo Total
Director(a) de Operaciones	2.800.000	0,50%	236	1	2.800.001	51%	1.437.241	4.237.242	8%	4.576.221
Asistente comercial y de operaciones	1.800.000	0,30%	142	0	1.800.000	51%	918.000	2.718.001	8%	2.935.441
TOTAL	4.600.000			2	4.600.002		2.355.241	6.955.242		7.511.662

Fuente: Elaboración propia

8. Análisis de Viabilidad Financiera

Como resultado de los presupuestos de la estrategia de mercadeo, del diseño técnico u operativo y del diseño organizacional, en este apartado, se desarrollará el análisis de viabilidad financiera.

8.1. Monto de las inversiones y sus tiempos

Como se detalló en el apartado 6.3.1 y mediante la Tabla 20, la inversión inicial que se requerirá para Trennd es de \$40.432.000 pesos. Este monto se dividirá en dos, en donde el 50% de este valor será asumido por los socios, y el otro 50%, será obtenido mediante financiación externa con el Banco BBVA por medio de una línea de crédito, con una tasa efectiva anual del 17,13% a un plazo de tres años. El valor que deberán contribuir los socios y que, en definitiva, es igual al crédito que se solicitará al banco, es de \$20.216.000 pesos. Sin embargo, el monto final que se deberá pagar al banco, teniendo en cuenta la tasa de interés pactada, es de \$27.505.000, con cuotas anuales de \$9.168.000 pesos.

La elección de este enfoque financiero permite combinar recursos propios y financiados, con el objetivo de maximizar la rentabilidad y estabilidad de la empresa. Al contribuir con un 50% del capital necesario para iniciar operaciones, los socios muestran su compromiso y confianza en el proyecto, pero de manera cauta y optando por apalancamiento, mediante financiación externa, que además de ser una contribución para la financiación de la inversión inicial, tiene unos beneficios fiscales que, en este caso, equivalen a \$2.551.000 pesos aproximadamente. Este beneficio tributario sale como resultado de la resta de los intereses a abonar de la deuda en la provisión de impuestos, como se puede apreciar en la Tabla 20, que corresponde al estado de resultados, así como también en anexos, en el flujo de caja de financiación.

8.2. Estado de resultados

Una vez establecido el monto de las inversiones y sus tiempos, a continuación, se detalla el estado de resultados de Trennd, que, como se podrá ver en la Tabla 20, se establecen los

ingresos operacionales proyectados a tres años y que fueron presentados en apartados anteriores. Sin embargo, en el estado de resultados, a los ingresos por ventas, se le debe restar el costo de mercancía vendida (CMV), estimado en 60%, lo que da un margen de contribución (utilidad bruta), equivalente al 40% de los ingresos por ventas. El costo de mercancía vendida, para el caso de Trennd, incluyen los gastos asociados a la compra de la mercancía, los costos asociados a los impuestos por importación y demás gastos y también, los costos de embalaje y envío de EE. UU a Colombia. Este CMV, para el primer año es de \$339.840.000 pesos, \$392.515.000 pesos para el segundo año y \$457.476.000 pesos para el tercero. Así mismo, también se tiene en cuenta la comisión que cobra el proveedor de la pasarela de pago, que equivale al 4% sobre los ingresos por ventas, por lo que se prevé un costo de \$1.888.000 pesos mensualmente, teniendo en cuenta que se estableció una proyección de ingresos por ventas mensual de \$47.200.000 pesos. Estos costos para el primer año ascienden a \$22.656.000 pesos, \$26.168.000 para el segundo año y \$30.498.000 para el tercer año. Así mismo, también se tomarán en cuenta los costos asociados al presupuesto de mercadeo, detallado en apartados anteriores.

En ese orden de ideas, la utilidad bruta es de \$167.904.000 pesos en el primer año, \$195.909.000 pesos en el segundo año y \$230.530.000 pesos en el tercer año. Los egresos en el tiempo, divididos en el estado de resultados en gastos de ventas y gastos de administración, ascienden a \$130.530.000 pesos en el primer año de operaciones, \$143.583.000 pesos para el segundo año de operaciones y \$159.377.000 pesos en el tercer año de operaciones, lo cual genera una utilidad operacional (EBIT) de \$37.374.000 pesos para el primer año, \$52.326.000 pesos para el segundo año y \$71.153.000 pesos para el tercer año de operaciones. Así mismo, se deben pagar los intereses asociados a la deuda con el banco, los cuales son de \$3.453.000 pesos para el primer año, \$2.486.000 pesos para el segundo año y \$1.341.000 para el tercer año. Luego de esto, se tiene una utilidad antes de impuestos de \$33.911.000 pesos para el primer año,

\$49.841.000 pesos para el segundo y \$69.812.000 pesos para el tercero. La provisión de ingresos equivale al 35% de esta utilidad, lo que resulta en una utilidad neta de \$22.042.000 pesos para el primer año, \$32.396.000 pesos para el segundo y \$45.378.000 pesos para el tercero.

Tabla 24

Estado de resultados Trennd

Estado de resultados

En Miles (000)

	2024	2025	2026
Ingreso operacional	566.400	654.192	762.461
Costo de ventas	398.496	458.283	531.931
Utilidad bruta	167.904	195.909	230.530
Gastos de ventas	15.550	17.105	18.987
Gastos de administración	114.980	126.478	140.391
Total gastos operacionales	130.530	143.583	159.377
EBIT (utilidad operacional)	37.374	52.326	71.153
Gtos (ing) financieros	3.463	2.486	1.341
Util. antes de imptos	33.911	49.841	69.812
Provisión de imptos	11.869	17.444	24.434
Utilidad neta	22.042	32.396	45.378
Beneficio Tributario	1.212	870	469

Fuente: Elaboración propia

8.3. Estado de situación financiera

A continuación, y luego de haber definido el estado de resultados, se presenta el estado de situación financiera de Trennd para tres años, lo cual permite entender y evaluar la salud financiera de la empresa, así como las tendencias en el tiempo para comprender mejor su evolución y rendimiento.

En la Tabla 25 se presente el estado de situación financiera de Trennd para tres años

Tabla 25*Estado de Situación Financiera de Trend*

Estado de Situación Financiera		En Miles (000)		
	2024	2025	2026	
ACTIVOS				
Efectivo	11.508	30.120	43.176	
Inversión temporal				
Cartera neta	1.573	1.817	2.118	
Inventarios	8.855	10.184	11.821	
Inventario de producto terminado			65.000	
Otros ctes no operat.				
Total act. Cte.	21.937	42.121	122.114	
Total act. Fijos	1.000	1.000	7.000	
Deprec. Acumulada				
Otros act. operativos	65.000	65.000		
Otros act. no operativos				
Total act. no corriente	66.000	66.000	7.000	
TOTAL ACTIVOS	87.937	108.121	129.114	
	2024	2025	2026	
PASIVOS				
Obligaciones CP	5.706	6.683	7.828	
Cuota cte e intereses	3.463	2.486	1.341	
Proveedores terceros	1.107	1.273	1.478	
Impto renta por pagar	11.869	17.444	24.434	
Otros pasivos ctes.oper.				
Otros pvos ctes. no oper.				
Total pasivo corriente	22.144	27.886	35.080	
Obligaciones financ. LP				
Obligaciones finan bonos				
Otros pvos LP operativos				
Otros pvos LP no operat.				
Total pasivo no corriente	0	0	0	

Total pasivos	22.144	27.886	35.080
Total patrimonio	65.793	80.236	94.034
Total pasivo + patrimo.	87.937	108.121	129.114

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar, el flujo de caja es positivo y creciente a lo largo de los años, lo cual indica que la empresa genera más efectivo de lo que gasta en sus operaciones y en el pago de intereses, lo cual es una señal positiva de la salud financiera de la empresa, pues puede decirse que Trennd tiene la capacidad de cubrir sus gastos operativos y financieros y que, a medida que pase el tiempo, dado que el flujo es creciente, podría decirse que tenderá a mejorar su eficiencia operativa. Así mismo, en caso de que se desee en un futuro, se podría reinvertir parte de esos recursos para crecimiento y expansión.

8.4. Indicadores de viabilidad financiera

Por último, como en el estado de situación financiera ya se tiene el flujo de caja para los próximos tres años, se debe evaluar la viabilidad financiera del proyecto. Para ello, se examinarán los siguientes indicadores: TIR del proyecto, TIR inversor, TIO, WACC y VPN, los cuales se encuentran sintetizados en la Tabla 26.

Tabla 26

Indicadores de viabilidad financiera

TRENND	
TIR Proyecto	38,24%
TIR Inversor	56,36%
TIO	10,0%
WACC	18,07%
VPN	\$ 4.284

Fuente: Elaboración propia

- Tasa interna de retorno (TIR) del proyecto: Se calcula en un 38,24%, lo cual refleja la rentabilidad interna del proyecto y su capacidad para generar ganancias por encima de la inversión inicial. La TIR supera el costo promedio ponderado de capital (WACC), lo cual es un indicador de que el proyecto es rentable.
- TIR del inversor: Es del 56,36%, lo cual indica que los socios tienen expectativas de rentabilidad más altas que las ofrecidas por el proyecto en sí mismo. Esto puede deberse a diferentes factores, como un costo de capital más elevado, un umbral de rentabilidad más alto o expectativas de mercado más optimistas por parte de los inversionistas.
- Tasa interna de oportunidad (TIO): La TIO representa la tasa de rendimiento alternativa que podrían tener los socios si invirtieran capital en inversiones de riesgo similares, la cual fue establecida en un 10% por parte de ellos. Como se puede evidenciar en la Tabla 28, la TIR del proyecto es superior a la TIO, lo cual permite indicar que es un proyecto de inversión atractivo en comparación con las oportunidades y consideraciones que los socios ven en el mercado.
- Costo promedio ponderado de capital (WACC): El WACC, representa el costo de financiamiento de la empresa, y para el caso de Trennd, éste es de 18,07%. Este costo de capital se utiliza como tasa de descuento en el cálculo del VPN y es calculada con base en la TIO y la tasa del servicio a la deuda.
- Valor presente neto (VPN): El proyecto genera un valor adicional de \$4.284.000 pesos, lo cual indica que el proyecto es rentable y genera un retorno positivo sobre la inversión inicial.

En resumen, a pesar de que hay una diferencia entre la TIR del proyecto y la TIR inversor, en donde esta última es mayor, lo cual indica que las expectativas de los socios con respecto a la rentabilidad de su inversión son un poco mayores a lo que el proyecto puede entregar, el negocio

es rentable y genera un retorno atractivo sobre la inversión inicial. Una se tiene que el proyecto es viable y tiene una rentabilidad interna considerable.

9. Conclusiones

A partir de los hallazgos del plan de negocio de Trennd, se puede concluir, en primera instancia, que es un negocio que resulta rentable, como se detalló anteriormente en el análisis de viabilidad del negocio.

Adicionalmente, y basados en los antecedentes, así como el análisis de las fuerzas de la industria, es un sector el cual tiene un comportamiento interesante y que, en el caso de la moda estilo streetwear, todavía no ha tocado su techo, lo cual permite prever un crecimiento en este rubro.

No obstante, se recomienda que los socios inversionistas revisen el monto de la inversión inicial que están dispuestos a aportar. Esto se debe a que existen discrepancias en sus expectativas de rentabilidad. Una posible solución sería reducir el monto de la inversión inicial de los socios, lo que podría disminuir los riesgos percibidos asociados con la inversión. Cabe mencionar que el crédito necesario probablemente será un crédito personal de libre destinación, ya que la sociedad SAS no cuenta con activos que respalden el crédito. Esto llevaría a que haya un mayor apalancamiento de la deuda, y que, si no afecta la rentabilidad del negocio, podría resultar en mayores beneficios para los inversionistas.

Es importante recalcar que el enfoque digital que se le da al negocio influye positivamente en la rentabilidad del negocio, en tanto los costos de capital (tanto en términos de fuerza de trabajo, mobiliario, oficinas, locales, etc.) y de inversión inicial se reducen considerablemente bajo esta modalidad. Sin embargo, no se deben subestimar los retos que implica renunciar a tener una presencia física para los clientes, pues la interacción entre empresa y cliente puede tender a ser más efímera y no tan constante, por lo que se debe seguir a cabalidad la estrategia de mercadeo y comunicaciones, enfocada en poner al cliente en el centro de todas las operaciones de la empresa, tal y como se desarrolló anteriormente, así como ir midiendo constantemente su éxito

y la forma como se da la relación entre la empresa y los clientes para poder ajustarla sobre la marcha, pues es una industria bastante dinámica y que exige que las empresas respondan acordemente.

De igual forma, el desarrollo de este plan de negocio permitió estructurar y tener un entendimiento importante del cliente objetivo, basados en los resultados de la investigación cuantitativa y que se condensan en el buyer persona, lo cual es de gran valor, porque permite efectuar la estrategia flywheel y alinear los esfuerzos de comunicación y mercadeo en torno a ellos. Este trabajo permitió entender que el público objetivo de Trennd es un público joven, con un poder de adquisición alto, pero cuya intención de compra está ligada a diversos factores de gran importancia tales como el conocimiento de las marcas, la exclusividad y autenticidad de estas y también, el sentirse parte de una comunidad, sentir que las prendas de vestir que usan son a su vez, una declaración de su sentido de pertenencia y de su identidad como personas.

Esto último debido a que, de acuerdo con la información recolectada, podría decirse que el público objetivo de Trennd busca ser parte de algo significativo, expresar su autenticidad a través de la ropa. Esto resalta la importancia de mantener un enfoque centrado en el cliente y sus relaciones con la empresa, ya que el éxito de la operación depende en gran medida de seguir los lineamientos estratégicos presentados en este trabajo.

Por lo tanto, Trennd se enfrenta un reto importante en el cumplimiento de esta estrategia, especialmente al tener un enfoque de tienda virtual. Los esfuerzos por lograr una conexión, presencia e impacto en los consumidores meta deben ser significativos para suplir la ausencia física con una experiencia y sentido comunitarios únicos.

En conclusión, el análisis detallado del plan de negocio de Trennd revela un proyecto con un potencial de crecimiento prometedor en el sector de la moda streetwear. La comprensión profunda del cliente objetivo, caracterizado por su búsqueda de pertenencia y expresión de

autenticidad a través de la moda, resalta la importancia de mantener una estrategia centrada en el cliente y en el desarrollo de relaciones sólidas. El enfoque en desarrollar una estrategia flywheel y una sólida presencia en línea ofrecen oportunidades para crear experiencias significativas y auténticas. En este contexto, el éxito del proyecto dependerá de una ejecución efectiva de la estrategia propuesta y de la capacidad de construir una comunidad comprometida y vibrante en el entorno virtual.

10. Referencias

- Amador, C. (2022). El análisis PESTEL. México: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.
- *Ámbito Jurídico* (6 de abril, 2017). *SAS están obligadas a tener revisor fiscal solo si reúnen requisitos de activos o ingresos*. *Ámbito Jurídico*. Tomado de: <https://www.ambitojuridico.com/noticias/tributario/sas-estan-obligadas-tener-revisor-fiscal-solo-si-reunen-requisitos-de-activos-o>
- Ballou, R. H. (2004). Logística. Administración de la cadena de suministro (5ta Edición). Pearson Educación.
- Barrera, M. y Calderari, S. (2012). Gestión por competencias: una opción para hacer las empresas más competitivas. Universidad de La Sabana. Tomado de: <https://intellectum.unisabana.edu.co/handle/10818/4478>
- Becerra, B. (4 de noviembre, 2023). El dólar ha bajado cerca de \$1.100 desde su precio máximo histórico de hace un año. La República. Tomado de: <https://www.larepublica.co/finanzas/el-dolar-ha-bajado-cerca-de-1-100-desde-su-precio-maximo-historico-de-hace-un-ano-3743190>
- Bitner, M. J., Ostrom, A. L., & Morgan, F. N. (2008). Service blueprinting: a practical technique for service innovation. *California Management Review*, 50(3), 66-94.
- Cámara de Comercio de Bogotá. (S.F.). Información de sociedades. Cámara de Comercio de Bogotá. Tomado de: <https://www.ccb.org.co/empresarial/crear-empresa/informacion-previa/informacion-de-sociedades>
- Casadesus R. (2022). Industry Analysis. Harvard Business School. HBS Publishing Corporation.
- Char, V; Torres, S. (2020). La preferencia del consumidor entre las marcas de lujo nacionales e internacionales de “Ready to wear” [Trabajo de grado para optar por el

título de Administración de Empresas]. Colegio de Estudios Superiores de Administración-CESA. Tomado de:

https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/2480/ADM_1136888951_2020_1.pdf?sequence=7&isAllowed=y

- Collins, D. & Rukstad, M. (2008). ¿Puede usted decir cuál es su estrategia?. Harvard Business Review.
- Cuéllar, P. (9 de mayo, 2023). El sector de la moda es de los que más se mueve en internet, descubra claves para vender. Valora Analitik. Tomado de: <https://www.valoraanalitik.com/2023/05/09/moda-es-de-los-sectores-que-mas-se-mueven-en-internet-de-colombia/>
- David, F. (2013). Conceptos de administración estratégica (14ª edición). Pearson Educación.
- Echeverri, E. (28 de diciembre, 2022). El Gobierno emite decreto que aumenta a 40% el arancel para la ropa importada. La República. Tomado de: <https://www.larepublica.co/empresas/el-gobierno-emite-decreto-que-aumenta-hasta-40-el-arancel-para-la-ropa-importada-3516485#:~:text=Arancel%20de%2040%25%20a%20las,faldas%20sufrir%C3%A1n%20incrementos%20de%20precios.>
- El Espectador (29 de noviembre, 2023). Así crecería la economía colombiana en 2023, y esto se espera para 2024. El Espectador. Tomado de: <https://www.elespectador.com/economia/macroeconomia/asi-creceria-la-economia-colombiana-en-2023-y-esto-se-espera-para-2024/>
- Estrada, C. (12 de septiembre, 2022). Las marcas nacionales le compiten y le ganan terreno a la tendencia de fast fashion. La República. Tomado de:

<https://www.larepublica.co/ocio/las-marcas-nacionales-le-compiten-y-le-ganan-terreno-a-la-tendencia-de-fast-fashion-3444562>

- Forbes Staff (23 de julio, 2023). Inicia Colombiamoda 2023: estas son las novedades más importantes de la feria. Forbes Colombia. Tomado de:
<https://forbes.co/2023/07/23/forbes-life/inicia-colombiamoda-2023-estas-son-las-novedades-mas-importantes-de-la-feria>
- Gil, M. (6 de marzo, 2023). Mercado de ropa de segunda mano alcanzaría US\$77.000 millones en cinco años. La República. Tomado de:
<https://www.larepublica.co/empresas/mercado-de-ropa-de-segunda-mano-alcanzaria-us-77-000-millones-en-cinco-anos-3561532>
- Hodge, B., Anthony, W., Gales, L. (2003). Teoría organizacional, un enfoque estratégico. 6ta edición. Pearson Educación.
- Hostinger. (s. f.). Crea Tu Web en Minutos - Creador de Páginas Web + Hosting. Hostinger. <https://www.hostinger.co/creador-de-paginas-web>
- Hubspot. (2017). Guía de buyer personas para principiantes. Tomado de:
https://cdn2.hubspot.net/hubfs/53/tools/make-my-persona/offer/HubSpot_Make_My_Persona_Offer_ES.pdf
- Hubspot. (S.F.). The flywheel: How the flywheel drives business growth and customer delight. Hubspot. Tomado de: <https://www.hubspot.com/flywheel>
- Inexmoda. (agosto, 2023.). Observatorio de Moda 2023. Inexmoda. Tomado de:
https://www.inexmoda.org.co/wp-content/uploads/2023/08/PDF_Observatorio-Inexmoda-AGOSTO-2023.pdf
- Jiménez, M. (22 de julio, 2023). Moda sostenible: Colombia un referente en la industria. Caracol Radio. Tomado de: <https://caracol.com.co/2023/07/22/moda-sostenible-colombia-un-referente-en-la-industria/>

- Kotler, P., Armstrong, G. (2017). Marketing. (16a Edición) Pearson Educación. Tomado de: <https://www.ebooks7-24.com/?il=4426>
- Kotler, P., Armstrong, G.(2021). Fundamentos de Marketing. Pearson Educación. Tomado de: <https://www.ebooks7-24.com/?il=16954>
- Ley 1258 de 2008. Por medio de la cual se crea la sociedad por acciones simplificada. 5 de diciembre de 2008. D.O. No. 47.194.
- Loaiza, J. (3 de noviembre, 2023). Las tendencias que tendrá el sector del comercio electrónico para 2024. La República. Tomado de: <https://www.larepublica.co/economia/las-tendencias-que-tendra-el-sector-del-comercio-electronico-en-colombia-para-2024-3760901>
- Lorduy, Johanna. (14 de noviembre, 2023). Comercio digital proyecta un crecimiento del 14% en 2023. Portafolio. Tomado de: <https://www.portafolio.co/negocios/comercio/el-panorama-y-los-retos-del-comercio-electronico-en-colombia-592301>
- Leeb, L; Menendez, E; Nitschke, A. (2019). Streetwear: the new exclusivity. Strategy&. Tomado de: <https://www.strategyand.pwc.com/de/en/industries/consumer-markets/streetwear/streetwear-the-new-exclusivity.pdf>
- Martínez, A. (23 de diciembre, 2019). Qué es Flywheel: así funciona el nuevo funnel de conversión circular de Hubspot. M4rketng Ecommerce. Tomado de: <https://marketing4ecommerce.net/flywheel-asi-funciona-nuevo-funnel-conversion-circular-hubspot/>
- Mc Donald, A; Nicioli, T. (25 de noviembre, 2023). ¿Qué es el “fast fashion” (la moda rápida) y por qué es tan controversial? CNN en Español. Tomado de: <https://cnnespanol.cnn.com/2023/11/25/que-es-fast-fashion-moda-rapida-trax/>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (s.f.). ¿Cómo importar a Colombia? Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Tomado de:

<https://www.mincit.gov.co/mincomercioexterior/como-importar-a-colombia#:~:text=Las%20personas%20naturales%20que%20realicen,de%20manera%20personal%20y%20directa.>

- Ospina, D. (1 de agosto, 2023). Consumo de moda en línea representa 53% de las ventas en todo el territorio nacional. La República. Tomado de: <https://www.larepublica.co/empresas/consumo-de-moda-en-linea-representa-53-de-las-ventas-en-todo-el-territorio-nacional-3669518>
- Osterwalder, A. Pigneur, Y. (2011). Generación Modelo de Negocio. Grupo Planeta.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y, Bernarda, G. y Smith, A. (2020). Diseñando la propuesta de valor. Deusto. Tomado de: <https://corladancash.org.pe/wp-content/uploads/2020/01/Disenando-la-propuesta-de-valor-Alexander-Osterwalder-Yves-Pig.pdf>.
- Parra, C., del Pilar, A. (2009). La estructura organizacional y el diseño organizacional, una revisión bibliográfica. Gestión y Sociedad: No. 1, Article 12. Tomado de: <https://ciencia.lasalle.edu.co/gs/vol2/iss1/12/>
- Portafolio. (2 de enero, 2023). Dólar en Colombia comenzó el 2023 al alza. Portafolio. Tomado de: <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/dolar-hoy-precio-del-dolar-en-colombia-02-de-enero-de-2023-trm-576384>
- Portafolio. (1 de febrero, 2023). Leonisa y Arturo Calle: Las marcas de moda preferidas en Colombia. Portafolio. Tomado de: <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/arturo-calle-leonisa-gef-estas-son-las-marcas-de-moda-preferidas-por-los-colombianos-577851>
- Porter, M. (2008). ¿Qué es la estrategia?. (HBR Bestseller R0811M-PDF-SPA).
- RADDAR. (agosto 2023). Consumer Report. RADDAR. Tomado de: <https://raddar.net/wp-content/uploads/2023/09/Consumer-Report-Agosto-2023-2.pdf>

- Redbord, M. (14 de junio, 2021). How to bend your funnel into a flywheel and grow with your customers. Hubspot. Tomado de: <https://blog.hubspot.com/service/funnel-into-flywheel>
- Rico, R., Fernández, M.M Rascado, P., Sánchez, M. (2004). Teorías implícitas, diseño organizacional y eficacia. Revista Interamericana de Psicología/ Interamerican Journal of Psychology, Vol. 38 N°1. p 121-130. Tomado de: <https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1033&context=gs>
- Rivas, A. (2019). Sociedad por acciones simplificada S.A.S. ColConectada. Tomado de: <https://www.colconectada.com/sociedad-por-acciones-simplificada/>
- Salazar, D. (9 de junio, 2023). ¿Impuestos a ropa importada sí favorecen producción colombiana? Textileros responden. Bloomberg Línea. Tomado de: <https://www.bloomberglinea.com/latinoamerica/colombia/impuestos-a-ropa-importada-si-favorecen-produccion-colombiana-textileros-responden/>
- Sánchez, V. (10 de septiembre 2023). Marcas de lujo y piratería, un negocio que mueve US\$500.000 millones al año. La República. Tomado de: <https://www.larepublica.co/ocio/una-de-cada-cuatro-prendas-de-marcas-lujo-que-se-vende-en-el-pais-es-de-contrabando-3700931#:~:text=Por%20ejemplo%2C%20en%202022%20la,as%C3%AD%20como%20medicamentos%20y%20cigarrillos.>
- The jamovi project (2023). jamovi. (Version 2.4) [Computer Software]. Retrieved from <https://www.jamovi.org>.
- Thompson, A., Peteraf, M., Strikland A. y Gamble, J. (2012). Administración estratégica. Teoría y casos (18ª edición). Mc Graw Hill.

- Uscátegui, A. & Marulanda, S. (23 de agosto 2023). Pasos para realizar una importación en Colombia. Legiscomex. Tomado de: <https://www.legiscomex.com/pasos-para-realizar-importacion-colombia>
- *Unicorn Platform AI Website Builder for Busy Founders*. (s. f.). <https://unicornplatform.com/>
- Valdés, P. (14 de julio, 2022). Inbound marketing: qué es, fases o etapas y metodología. Inboundcycle. Tomado de: <https://www.inboundcycle.com/inbound-marketing-que-es>
- Villamil, C. (17 de noviembre, 2021). El “boom” de la moda urbana o “streetwear”. El Tiempo. Tomado de: <https://www.eltiempo.com/vida/mujeres/el-boom-de-la-moda-urbana-o-streetwear-632745>
- Zapata, A. (28 de julio 2023). Colombia está importando menos ropa, pero producción nacional no mejora. El Colombiano. Tomado de: <https://www.elcolombiano.com/negocios/colombia-esta-importando-menos-ropa-pero-produccion-local-no-mejora-CE22048390>

11. Anexos

ANEXO A: Formato cuestionario encuesta

CUESTIONARIO TRENND:

Objetivo del cuestionario: Este cuestionario tiene como objetivo, descubrir acciones que pueden ser útiles para el lanzamiento de una marca que busca revender ropa *streetwear* por redes sociales en Colombia para un público objetivo de hombres entre los 20 y 35 años de edad.

Sus respuestas serán totalmente confidenciales, anónimas y su uso será exclusivamente para fines investigativos.

1. Con base a lo anterior, si acepta continuar contestando este cuestionario, por favor responda la opción "Sí" debajo. De lo contrario, contestar "No" o simplemente, salga de esta ventana.

- a. Si
- b. No

2. ¿Está usted interesado en la compra de ropa estilo *streetwear* por redes sociales?

- a. Sí
- b. No

3. ¿Qué tan de acuerdo se encuentra con las siguientes frases? En una escala de 1 a 5, siendo 1 Muy en desacuerdo y 5 Muy de acuerdo



Pregunta	1	2	3	4	5
Cotizaré una camiseta como las anteriores					
Compraré una camiseta como las anteriores					
Usaré una camiseta como las anteriores					

4. ¿Con cuál(es) de estas marcas está usted familiarizado?

- Billionaire´s Boy´s Club
- Stussy
- Antisocial Social Club
- AHD
- Supreme
- Hidden
- Ninguna de las anteriores
- Otra, ¿cuál?

5. Califique de 1 a 5, siendo 1 poco importante y 5 muy importante los siguientes elementos a la hora de comprar ropa:

Elemento	1	2	3	4	5
Marca del producto					
Precio medio					

Calidad media					
Diseño					
Color(es)					
Talla(s)					
Exclusividad del producto					
Servicio al cliente					
Reconocimiento de la tienda					
Promociones					
Tiempo y forma de entrega					
Facilidades de pago					

6. ¿Cuánto sería un precio justo por el cual compraría una camiseta como esta? (pregunta abierta)



7. ¿Por cuál de los siguientes medios prefiere buscar ropa? Página Web
- Redes sociales (Facebook, Instagram, WhatsApp)
 - Tiendas físicas en centros comerciales o las calles
 - Retailers online (Amazon, Mercado Libre, Linio, etc.)
 - Otro, ¿cuál?
8. A la hora de comprar ropa por redes sociales, ¿cuál (es) de las siguientes opciones sería un factor que le haría desistir de la compra?
- No poder medirse la ropa
 - Que no haya políticas de devolución
 - Métodos de pago
 - Ninguno de los anteriores
9. ¿Cuál de los siguientes métodos de pago prefiere a la hora de hacer compras por internet?
- Pasarelas de pago (PSE, Nequi, Paypal, Mercado Pago, etc.)
 - Transferencia bancaria
 - Contra entrega
 - Todas las anteriores

10. ¿Qué tipo de formato considera usted que le llama más la atención cuando está en Instagram?

- Post en el feed
- Historia
- Video
- Reel
- Todas las anteriores
- Ninguna de las anteriores

11. ¿Cómo preferiría usted visualizar el catálogo de productos disponibles en una página que vende ropa por Instagram?

- a. Link web
- b. PDF en Google Drive
- c. En historias destacadas

12. Edad:

- a. 20-24 años
- b. 25-29 años
- c. 30-35 años

13. Estrato socioeconómico:

- a. 1
- b. 2
- c. 3
- d. 4
- e. 5
- f. 6

14. Ocupación:

- a. Estudiante
- b. Empleado/Empleador
- c. Desempleado

ANEXO B: Algunos artículos portafolio de Trendd







ANEXO C: Supuestos proyección de ventas

SUPUESTOS PROYECCION					
	MENSUAL		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Costos : incrementan el IPC				10%	11%
% CMV: se conserva en los años	60%		60%	60%	60%
Margen de contribución	40%		40%	40%	40%
Ventas					
* Ipc : para incremento de precio				10%	11%
* Crecimiento de ventas				5%	5%

Fuente: Elaboración propia

ANEXO D: Costos de ventas

Costo de ventas	Mensual	2.024	2.025	2.026
Mercancía	28.320	339.840	392.515	457.476
Publicidad	3.000	36.000	39.600	43.956
Comisión pasarela de pago	1.888	22.656	26.168	30.498
TOTAL	33.208	398.496	458.283	531.931

Fuente: Elaboración propia

ANEXO E: Cálculo prestaciones nómina

PRESTACIONES	FACTOR
Prima de servicios	8,33%
Vacaciones	4,17%
Cesantias	8,33%
Intereses a las cesantias	1,00%
parafiscales	9,00%
Salud	8,50%
Pension	12,00%
TOTAL	51%

Fuente: Elaboración propia

ANEXO F: Flujo de caja descontado

		En Miles (000)		
Flujo de caja		2024	2025	2026
Ingreso operacional		566.400	654.192	762.461
Ingreso por ventas		566.400	654.192	762.461
Costo de ventas		398.496	458.283	531.931
Mercancía		339.840	392.515	457.476
Publicidad		36.000	39.600	43.956
Comisión pasarela de pago		22.656	26.168	30.498
Utilidad bruta		167.904	195.909	230.530
%Utilidad Bruta		29,6%	29,9%	30,2%
Total gastos operacionales		130.530	143.583	159.377
Gastos operacionales de ventas		15.550	17.105	18.987
Extras Mensajería		2.400	2.640	2.930
Software de facturación en la Nube		1.080	1.188	1.319
Arriendo Bodega		9.600	10.560	11.722
Papelería		1.200	1.320	1.465
Dominio página web		70	77	85
Gastos Varios		1.200	1.320	1.465
Gastos operacionales administración		114.980	126.478	140.391
Gastos de Personal		90.140	99.154	110.061
Honorarios Contabilidad		19.200	21.120	23.443
Arriendos equipos de cómputo		3.600	3.960	4.396
Bono por trabajo remoto		1.200	1.320	1.465
Celular		840	924	1.026
EBIT (utilidad operacional)		37.374	52.326	71.153
% EBIT (utilidad operacional)		6,6%	8,0%	9,3%
EBITDA		37.374	52.326	71.153
Flujo de caja bruto		24.293	34.012	46.249
Impto de renta	35,0%	13.081	18.314	24.903

Delta cap. Trab. (aum)	9.322	1.406	1.733
Delta cartera neta (aum)	1.573	244	301
Delta invent neta (aum)	8.855	1.329	1.637
Delta provee neta (dism)	1.107	166	205
Delta otros (requerido)			
Flujo caja operacional	14.971	32.606	44.517
Inv. En activos fijos			
Adic. a difer. o intang. (aum)			
CAPEX + aum. Difer e intang			
Flujo de caja libre FCL	14.971	32.606	44.517
Gtos financ netos pagados	-3.463	-2.486	-1.341
Flujo caja libre pos-intereses	11.508	30.120	43.176

Fuente: Elaboración propia

ANEXO G: Cédula de capital de trabajo y rotaciones

Cédula de capital de trabajo				
Concepto	2024	2025	2026	Impacto en Caja
Cartera	1.573	1.817	2.118	Consume
Inventarios	8.855	10.184	11.821	Consume
Proveedores	1.107	1.273	1.478	Libera
Inv Cap Trab	9.322	10.728	12.461	

Año base para rotaciones	360	días
Estandar de produccion	8	días
Plazo en ventas a credito	1	días
Plazo en compras a credito	1	días

Rotaciones

Cartera	360	veces
Inventarios	45	veces
Proveedores	360	veces

Fuente: Elaboración propia

ANEXO H: Cédula para calcular el WACC

Cédula para calcular el WACC					
Fuente	Valor \$	Peso %	Cto pre BF	Cto pos BF	Ponderado
Deuda	\$ 20.216	50%	17,13%		
Aportes	\$ 20.216	50%	25,00%	11,13%	5,57%
Total	\$ 40.432	100%		25,00%	12,50%
					18,07%

Fuente: Elaboración propia

ANEXO I: Flujo de caja de financiación

Flujo de caja de financiación				
Concepto / años	0	2024	2025	2026
Préstamo bancario	20.216			
menos intereses		3.463		
menos abono a capital		5.706	2.486	1.341
igual servicio a la deuda		9.169	6.683	7.828
más beneficio fiscal		1.212	9.169	9.169
			870	469

Fuente: Elaboración propia

ANEXO J: Flujo de caja del inversor

Flujo de caja del inversor				
Concepto / años	0	2024	2025	2026
Aportes	\$ 20.216			
Flujos para el inversor		3.552	21.821	34.476
Flujos de evaluación	(\$ 20.216)	3.552	21.821	34.476

Fuente: Elaboración propia

ANEXO K: Amortización préstamo**PRESTAMO**

Tabla de Amortización	
Valor de Contado	\$ 20.216
Cuota Inicial %	
Cuota Inicial	0
Financiación	\$ 20.216
Plazo	3 Años
	36 Mes
Tasa	17,13% EA
	1,3263% Mensual

BBVA

Cuota Anual	\$ 9.168
--------------------	-----------------

Total PMNT	27.505
-------------------	---------------

Años	Saldo Inicial	Capital	Interes	Cuota	Saldo Final
1	\$ 20.216	\$ 5.705	\$ 3.463	\$ 9.168	\$ 14.510
2	\$ 14.510	\$ 6.683	\$ 2.486	\$ 9.168	\$ 7.828
3	\$ 7.828	\$ 7.828	\$ 1.341	\$ 9.168	\$ 0

Fuente: Elaboración propia

ANEXO L: Cotización dominio página web

hostinger.co/comprar-dominio

HOSTINGER Español

WordPress Creador de páginas web Hosting Pro Dominios Ingresar

¡El dominio está disponible!

✓ trennd.com.co AHORRA 19% ~~CO\$ 56.900~~ **CO\$ 45.900/1er año** **Agregar al Carrito**

Este dominio es ideal para una plataforma de noticias o un blog que se enfoque en tendencias actuales en Colombia.

Anexo M: Cotización hosting y diseño página web

hostinger.co/creador-de-paginas-web

HOSTINGER Español

WordPress Creador de páginas web Hosting Pro Dominios Ingresar

Hasta **75% DTO** en el Creador de páginas web

Crea una página web con facilidad

- ✓ Nombre de dominio gratis
- ✓ Soporte en vivo 24/7
- ✓ No se necesitan conocimientos técnicos

CO\$ **9.900**/mes

+2 meses gratis

Obtener oferta 01:16:59:09

Garantía de reembolso por 30 días

Creador de sitios web

Gira y esmalta

Editar texto Escritor con IA



Esculpe tu historia

Cuéntanos sobre tu negocio

Un estudio de cerámica que organiza clases para todos los niveles, enfocados en disfrutar el proceso creativo.

Anexo N: Cotizaciones artículos comprados directamente en tiendas de marca en EE. UU

bbicecream.com/checkouts/cn/Z2NwLXVzLWVhc3QxOjAxSjFGVIBGQ1k05EVIVEJKMVNYR1FRVFFE?_ga=2.127299599.329462721.1719593025-1905232197.1719593025






Contact [Log in](#)


Email

Email me with news and offers


Delivery

Ship 

Pickup in store 

Country/Region
Colombia 

First name Last name



Arch Knit
GREEN TEA / S

\$513,000.00



Discount code or gift card Apply

Subtotal \$513,000.00

Shipping ⓘ \$113,271.00

Total COP **\$626,271.00**

bbicecream.com/checkouts/cn/Z2NwLXVzLWVhc3QxOjAxSjFGVIBGQ1k05EVIVEJKMVNYR1FRVFFE?_ga=2.127299599.329462721.1719593025-1905232197.1719593025






Contact [Log in](#)


Email


Email me with news and offers

Delivery

Ship 

Pickup in store 

Country/Region
Colombia 



Multi Graphic Long-Sleeve T-Shirt
WHITE / M

\$492,000.00

Discount code or gift card Apply

Subtotal \$492,000.00

Shipping ⓘ \$113,271.00

Total COP **\$605,271.00**

Anexo O: Cotización producto competencia:

