



TESIS DE GRADO CREACIÓN DE EMPRESA

IMPORT ROLLER: IMPORTACION DE FIBRAS PARA PERSIANAS Y ENROLLABLES

MARTHA SHIRLEY BENITEZ ZAPATA

SERGIO ANDRES DIAZ RIAÑO

MARTA BIBIANA VIVIESCAS SANTANA

Universidad Ean

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

MBA

Bogotá, Colombia

20/07/2025

IMPORT ROLLER:IMPORTACION DE FIBRAS PARA PERSIANAS Y ENROLLABLES

**CREACION DE EMPRESA IMPORT ROLLER:IMPORTACIÓN DE FIBRAS PARA
PERSIANAS Y ENROLLABLES**

MARTHA SHIRLEY BENITEZ ZAPATA

SERGIO ANDRES DIAZ RIAÑO

MARTA BIBIANA VIVIESCAS SANTANA

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

MBA Magister en Administración de Empresas

Director (a):

DIANA GONZALEZ SANTOS

Modalidad:

Creación de Empresa

Universidad Ean

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

MBA Magister en Administración de Empresas

Bogotá, Colombia

14/08/2025

IMPORT ROLLER:IMPORTACION DE FIBRAS PARA PERSIANAS Y ENROLLABLES

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Ciudad, día/mes/año

A nuestras amadas familias, pilares inquebrantables de nuestras vidas, por su amor incondicional, su apoyo constante y por ser la inspiración detrás de cada esfuerzo.

Agradecimientos

Deseamos expresar nuestro más sincero agradecimiento a Aquarela, por ser la chispa inicial y la principal impulsora de esta idea de negocio, cuya visión fue fundamental para el nacimiento de Import Roller. Extendemos nuestra gratitud a la Universidad EAN, por proporcionar el entorno académico, los recursos invaluableles y el apoyo constante que fueron esenciales para el desarrollo y la culminación de este proyecto. Finalmente, y con el más profundo cariño, agradecemos a nuestras familias, por su amor incondicional, su inquebrantable paciencia y por ser el soporte y la inspiración que nos impulsaron a lo largo de este camino. Su fe en nosotros fue la mayor motivación.

Resumen

Este trabajo de grado describe la formulación de un plan de negocios para Import Roller, una empresa colombiana que busca importar fibras de alta calidad para persianas y enrollables. El estudio surge de la escasez de estas fibras en el mercado local, lo que causa retrasos y costos elevados para los fabricantes. Se determinó que la producción nacional es inviable por las altas inversiones y la falta de experiencia. El objetivo fue evaluar la viabilidad de Import Roller desde el mercado, aspectos técnicos, legales, financieros y de sostenibilidad. La metodología fue mixta, usando herramientas cualitativas (Árbol de Problemas, Mapa de Empatía, Buyer Persona, Lienzo Canvas Sostenible) y cuantitativas (encuestas a 406 clientes y entrevistas a actores clave). Los resultados mostraron una fuerte demanda de persianas con fibras sintéticas (84.7% de preferencia) y una alta disposición a pagar más por productos sostenibles (84%). La propuesta de valor de Import Roller se centra en el suministro confiable, calidad superior, precios competitivos y personalización. Financieramente, el proyecto es viable, con un VPN de \$61.66 millones y una TIR del 34.74%, proyectando una recuperación de la inversión en 3.84 años. En síntesis, el análisis indica un entorno muy favorable para Import Roller. Su éxito a largo plazo dependerá de la fidelización de clientes y la gestión de factores externos como políticas comerciales y fluctuaciones del dólar.

Palabras clave: Importación, Plan de negocios, Fibras sintéticas, Viabilidad financiera, Sostenibilidad, Persianas y enrollables.

Abstract

This dissertation focuses on the formulation of a business plan for Import Roller, a Colombian company aiming to import high-quality fibers for blinds and roller shades. The study stems from the scarcity of these fibers in the local market, which causes delays and high costs for manufacturers. It was determined that domestic production is unviable due to high investment and lack of experience. The objective was to evaluate Import Roller's viability from a market, technical, legal, financial, and sustainability perspective. The methodology was mixed, using qualitative tools (Problem Tree, Empathy Map, Buyer Persona, Sustainable Canvas Model) and quantitative ones (surveys of 406 customers and interviews with key stakeholders). Results showed strong demand for blinds with synthetic fibers (84.7% preference) and a high willingness to pay more for sustainable products (84%). Import Roller's value proposition focuses on reliable supply, superior quality, competitive pricing, and customization. Financially, the project is viable, with an NPV of \$61.66 million and an IRR of 34.74%, projecting an investment recovery in 3.84 years. In summary, the analysis indicates a very favorable environment for Import Roller. Its long-term success will depend on customer loyalty and managing external factors like trade policies and dollar fluctuations.

Keywords: Import, Business Plan, Synthetic fibers, Financial viability, Sustainability, Blinds and roller shades.

Contenido

Introducción	14
Objetivos	18
<i>Objetivo General.....</i>	<i>18</i>
Naturaleza del proyecto.....	19
Objetivos empresariales.....	32
Estado actual del negocio	34
Descripción de productos o servicios.....	35
Nombre, tamaño y ubicación de la empresa.....	36
Potencial del mercado en cifras.....	41
Ventajas competitivas del producto	47
Análisis del Sector	51
<i>Análisis de las Fuerzas que impactan el negocio</i>	<i>51</i>
<i>Análisis de los competidores.....</i>	<i>62</i>
Validación e Investigación de Mercado.....	65
Metodología de la Investigación	67
Estrategia y Plan de Introducción de Mercado	82

<i>Objetivos de Mercadeo</i>	82
<i>Estrategia de Mercadeo</i>	83
<i>Estrategia de Producto</i>	83
<i>Estrategia de Distribución</i>	86
<i>Estrategia de Precio-Modelo de ingreso</i>	87
<i>Estrategia de Comunicación y Promoción</i>	87
<i>Presupuesto Mezcla de Mercadeo</i>	90
Aspectos Técnicos	91
<i>Objetivos de Producción</i>	91
<i>Ficha Técnica del producto</i>	91
Necesidades y requerimientos	93
<i>Descripción del Proceso</i>	93
Recursos humanos, tecnológicos e infraestructura	99
Plan de Producción	103
<i>Capacidad de Producción o Prestación del Servicio</i>	103
Modelo de Gestión Integral del proceso productivo	104
Procesos de investigación y desarrollo	105
Presupuesto de producción e infraestructura	106
Aspectos Organizacionales y Legales	107

Aspectos Financieros	117
Enfoque hacia la Sostenibilidad	138
Conclusiones	142
Referencias	144
Anexos	150
A. Anexo. Guía para analizar la posición competitiva de la Startup 5 fuerzas de Porter 150	
B. Anexo. Formato Entrevistas Semiestructuradas	164
C. Anexo. Formato Encuesta validación del Modelo de Negocio	172
D. Anexo. Simulador Financiero	175

Lista de Figuras

Figura 1	Árbol de Problemas	20
Figura 2	Mapa de empatía	21
Figura 3	Perfil Persona	23
Figura 4	Lienzo de propuesta de Valor Import Roller.....	25
Figura 5	System Mapping Import Roller	26
Figura 6	Lienzo de Modelo Canvas Sostenible.....	29
Figura 7	Valor FOB Importaciones hacia Colombia de fibras enero- diciembre 2024 y enero-marzo 2025	44
Figura 8	Cantidad Metros Cuadrados Importaciones hacia Colombia fibras enero- diciembre 2024 y enero-marzo 2025	45
Figura 9	Los componentes de un macroentorno de la empresa	52
Figura 10	Representación Gráfica Resultados 5 Fuerzas de Porter.....	60
Figura 11	Importaciones en FOB de fibras enero-agosto 2024 importadores- fabricantes e importadores	64
Figura 12	Diagrama productivo Import Roller.....	93
Figura 13	Modelo de gestión integral del proceso productivo	104
Figura 14	Proceso de investigación y desarrollo Import Roller	105

Figura 15 Modelo orgánico de organización Import Roller 110

Figura 16 Esquema de Gobierno corporativo Import Roller 113

Lista de Tablas

Tabla 1 Comparativo de zonas para la micro localización de la empresa	39
Tabla 2 Principales productos exportados por el sector textil en FOB Marzo-agosto 2024	42
Tabla 3 Principales países destino de las exportaciones del producto en FOB	43
Tabla 4 Valor FOB USD importaciones hacia Colombia por país de procedencia periodo enero–diciembre 2024 y enero-marzo 2025	46
Tabla 5 Resumen Pestel	56
Tabla 6 Tabulación Resultados Auto Evaluación 5 fuerzas de Porter	59
Tabla 7 Detalle de importadores de fibras enero – diciembre 2024 y enero-marzo 2025 FOB y Metros Cuadrados	62
Tabla 8 Precios de productos Import Roller	87
Tabla 9 Presupuesto de mercadeo	90
Tabla 10 Especificaciones técnicas Sheer Screen	91
Tabla 11 Especificaciones técnicas Screen	92
Tabla 12 Especificaciones técnicas Blackout.....	92
Tabla 13 Distribución de Importación Año 1	103
Tabla 14 Presupuesto estimado de montaje e infraestructura	106

Tabla 15 Proyección de Ventas Año 1 Import Roller	119
Tabla 16 Proyección de crecimiento en ventas	119
Tabla 17 Proyección de indicadores externos.....	122
Tabla 18 Presupuesto Inicial	122
Tabla 19 Capital de trabajo Inicial.....	123
Tabla 20 Proyección de ventas Año 1	123
Tabla 21 Costos por producto	124
Tabla 22 Presupuesto Marketing Mix.....	125
Tabla 23 Proyección Gastos de Nómina	125
Tabla 24 Gastos Fijos Año 1	126
Tabla 25 Inversión total y necesidades de Financiación.....	126
Tabla 26 Financiación.....	126
Tabla 27 Estado de resultados proyectado.....	127
Tabla 28 Balance General.....	130
Tabla 29 Flujo de caja.....	133
Tabla 30 Punto de Equilibrio	135
Tabla 31 Flujo de caja del proyecto	135

Tabla 32 VPN, TIR y Periodo de Recuperación 136

Introducción

La presente propuesta de negocio aborda la oportunidad de establecer una empresa dedicada a la importación de fibras especializadas para la fabricación de persianas y enrollables. Este sector, en auge dentro de la industria de la decoración y el diseño de interiores, se alinea con la creciente demanda de productos sostenibles y de alta calidad en el mercado local. El análisis de esta iniciativa se nutre de los conocimientos y las herramientas adquiridas a través del programa de MBA virtual, lo que permite una integración estratégica de la teoría y la práctica empresarial.

El éxito de este emprendimiento radica en un profundo entendimiento de las dinámicas del mercado internacional y las necesidades específicas de los consumidores locales, junto con una meticulosa atención a las regulaciones aduaneras y comerciales. La identificación precisa de la oportunidad, un análisis de mercado exhaustivo, el desarrollo de alianzas estratégicas sólidas, una planificación detallada y una gestión efectiva son pilares fundamentales para la materialización de esta visión. Al fusionar la formación académica del MBA con la experiencia práctica, los emprendedores estarán óptimamente preparados para navegar las complejidades del comercio internacional y satisfacer la demanda del mercado con productos de excelencia.

En Bogotá, un reconocido centro neurálgico para la industria textil, particularmente en la fabricación y distribución de persianas y enrollables, se ha identificado una problemática crucial. Gracias a la vasta experiencia de más de 20 años en este sector, y aplicando las herramientas académicas del programa, el equipo de trabajo ha detectado una escasez significativa de fibras técnicas de alta calidad en el mercado colombiano. Esta carencia no solo genera retrasos en la producción y un aumento considerable en los costos operativos, sino que también limita la capacidad de las empresas para ofrecer productos innovadores y satisfacer la creciente demanda de los clientes.

La industria colombiana de la decoración, especialmente la de cubrimiento de ventanas interiores (persianas y enrollables), se ve directamente afectada por esta situación. La

dependencia de un número limitado de proveedores y la falta de insumos adecuados frenan su crecimiento y competitividad. Es evidente que, para que el sector pueda aprovechar las oportunidades del mercado y seguir evolucionando, es imperativo abordar estas limitaciones en la disponibilidad de materiales.

En conclusión, la actual dinámica del mercado de importación de fibras en Colombia plantea desafíos significativos para los pequeños y medianos fabricantes y una oportunidad tangible y real para contar con una importadora exclusiva que comprenda y aborde sus inquietudes que les permitirá optimizar la producción.

La problemática central que aborda este proyecto se manifiesta en la dificultad que enfrentan los fabricantes colombianos de persianas y enrollables para acceder a un suministro constante y confiable de fibras técnicas de alta calidad, con precios competitivos y plazos de entrega adecuados. Esta situación se agrava por el hecho que, de los importadores identificados en el mercado, solo una minoría dedica la totalidad de sus importaciones a la venta a otros fabricantes, mientras que la mayoría utiliza las fibras principalmente para su propio consumo, limitando la oferta disponible para las pequeñas y medianas empresas. Esta asimetría en el acceso a los insumos críticos ubica a los fabricantes de menor escala en una posición de desventaja competitiva, afectando su capacidad para optimizar la producción y ofrecer precios competitivos en el mercado final. Adicionalmente, la dependencia de un número reducido de proveedores genera incertidumbre en la cadena de suministro. El análisis del mercado revela patrones estacionales en la demanda de persianas, con picos de venta asociados a temporadas de vacaciones, nuevos proyectos inmobiliarios y la tendencia del trabajo remoto, lo que subraya la necesidad de un suministro de fibras que pueda responder ágilmente a estas fluctuaciones.

La fabricación de fibras sintéticas para persianas enrollables en Colombia enfrenta múltiples barreras estructurales. La fabricación de fibras sintéticas para persianas enrollables en Colombia enfrenta múltiples barreras estructurales. En primer lugar, este tipo de producción

requiere maquinaria de alta tecnología y procesos industriales especializados, como la extrusión y el recubrimiento de polímeros, lo cual representa una inversión inicial elevada. Según (*Tamaño del Mercado de Maquinaria de Extrusión de Plástico | [2025-2033]*, s. f.-b), los altos costos de inversión en maquinaria de extrusión representan una barrera significativa, especialmente para pequeñas y medianas empresas que desean ingresar a este mercado.

La propuesta de valor de IMPORT ROLLER se centra en superar las deficiencias del mercado actual, ofreciendo a los fabricantes de persianas y enrollables un acceso facilitado y confiable a fibras técnicas de alta calidad. La empresa busca posicionarse como un aliado estratégico para sus clientes, basando su oferta en la disminución de los tiempos de importación, el mantenimiento de un stock amplio y variado de materiales, la garantía de la calidad de los productos y la oferta de precios competitivos. Más allá del simple suministro de fibras, IMPORT ROLLER aspira a ofrecer beneficios clave como calidad superior, precios competitivos, personalización de pedidos y soporte técnico especializado. La empresa se propone aliviar los "dolores" comunes de la industria, como la escasez de proveedores confiables, la dificultad para encontrar fibras específicas y los frecuentes retrasos en las entregas. Los diferenciadores clave de IMPORT ROLLER radican en la experiencia en el sector, las relaciones estrechas con proveedores internacionales y la implementación de procesos de calidad rigurosos. La adaptación a las necesidades específicas de cada cliente, facilitando la gestión de inventario, el control de calidad y ofreciendo precios competitivos, constituye un pilar fundamental de su propuesta de valor. En esencia, IMPORT ROLLER busca consolidarse como un socio confiable que ofrece una solución integral a las necesidades de los fabricantes de persianas y enrollables en Colombia.

El presente documento está estructurado de la siguiente manera: en la primera sección, se presenta un resumen ejecutivo que aborda la oportunidad de negocio y la visión general del proyecto. A continuación, se detalla la problemática identificada en el mercado colombiano y se justifica la propuesta de valor. Posteriormente, se realiza un análisis exhaustivo del mercado

objetivo, la competencia y los factores clave del entorno. Se presentan las estrategias de marketing, ventas y operaciones, seguidas de una proyección financiera detallada. Finalmente, se concluye con un análisis de riesgos y un plan de acción para la implementación de la empresa.

Objetivos

Objetivo General

Formular un plan de negocios para la creación de una empresa de importación de fibras para la elaboración de persianas y enrollables.

Objetivos Específicos

- Evaluar la viabilidad del mercado para validar el modelo de negocio planteado.
- Analizar la factibilidad técnica y operativa del modelo de negocio planteado.
- Definir el marco administrativo y legal relacionada con la creación de empresas de importaciones de fibras para la elaboración de Persianas.
- Determinar la capacidad financiera para la implementación del modelo de negocio planteado.
- Evaluar y definir el impacto económico, social y ambiental con el fin de determinar la sostenibilidad integral del negocio planteado.

Naturaleza del proyecto

La génesis de la idea de negocio de IMPORT ROLLER se fundamenta en la experiencia directa de uno de los integrantes del equipo en el sector de la fabricación de cortinas y enrollables . Esta inmersión en la industria permitió identificar una brecha significativa y persistente en el mercado colombiano: la marcada escasez de fibras técnicas que cumplan con los estándares de alta calidad requeridos para la producción de persianas y enrollables innovadoras y duraderas. La falta de disponibilidad de estas materias primas esenciales ha generado una serie de problemáticas para los fabricantes locales, incluyendo retrasos significativos en los cronogramas de producción, un incremento considerable en los costos operativos y una limitación sustancial en la capacidad para ofrecer productos novedosos y diferenciados a los consumidores. Ante este panorama, la creación de una empresa importadora especializada se erige como una solución estratégica para mitigar estas dificultades y propulsar el crecimiento y desarrollo del sector en Colombia.

El modelo de negocio de IMPORT ROLLER se centra en la importación de fibras técnicas de alta calidad para la elaboración de persianas y enrollables.

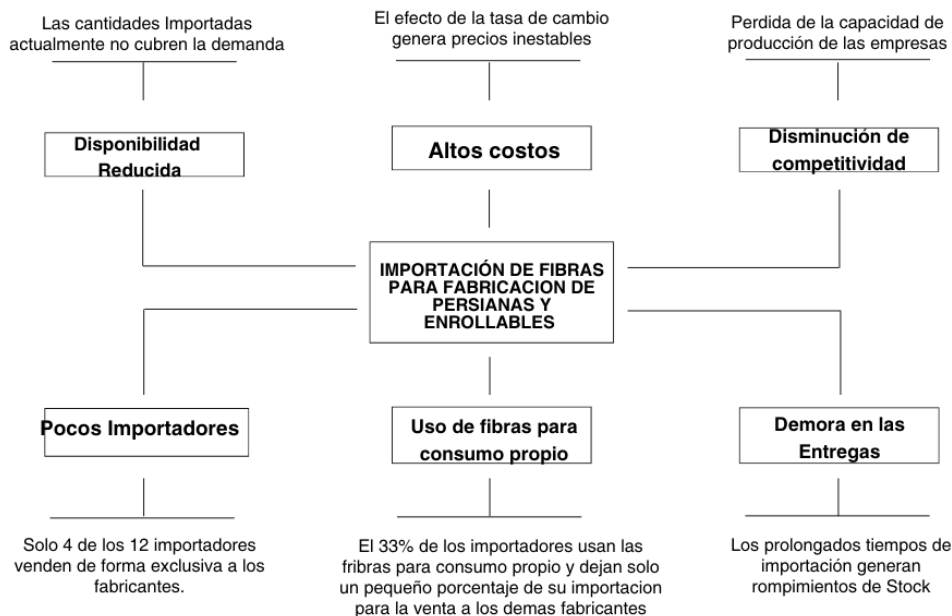
Basándose en la implementación de pasos estratégicos que faciliten la identificación de las causas y consecuencias de un problema, se utilizó la herramienta del Árbol de Problemas, que se presenta en la figura 1.

Este identifica un problema central en la cadena de suministro de fibras para la fabricación de persianas: la dificultad para importar fibras con la calidad, precio y tiempo de entrega adecuados. Este problema raíz genera una serie de efectos negativos en la industria.

Figura 1

Árbol de Problemas

árbol de problemas



Nota. Elaboración propia

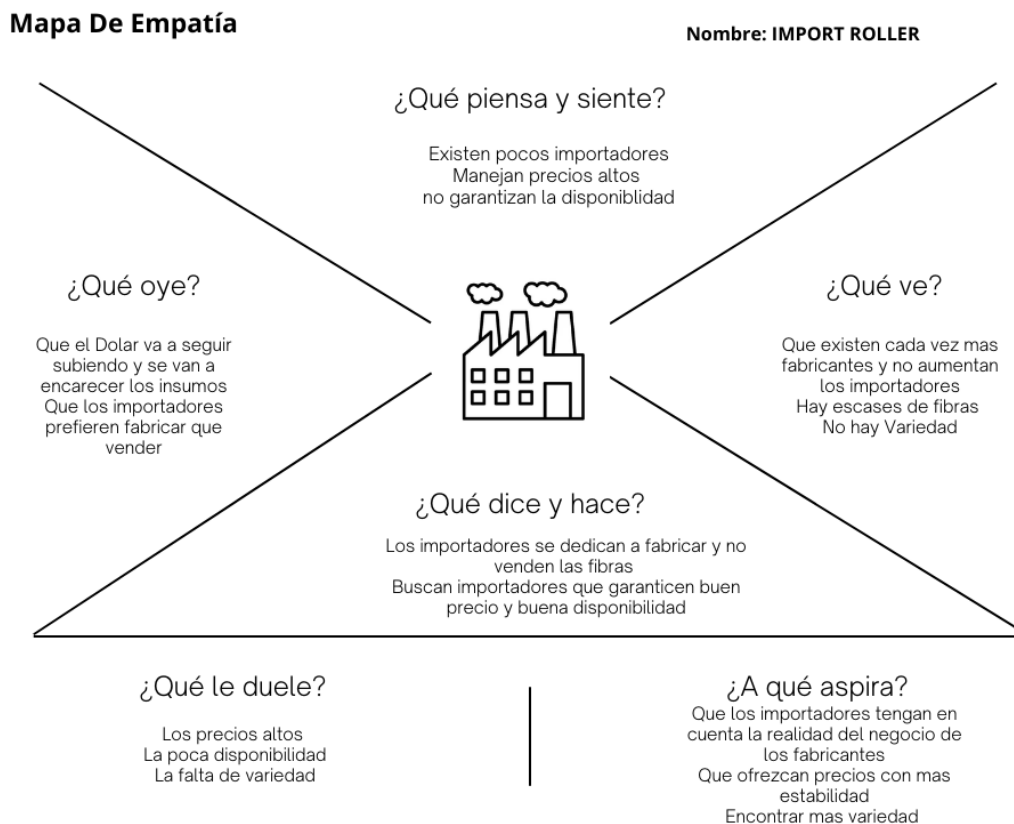
Teniendo identificadas las necesidades del mercado , se continua con la identificación de los clientes potenciales a través de la creación del mapa de empatía representado en la figura 2. De acuerdo a Shum Xie (2019), “El empathy map fue desarrollado por David Gray, es una herramienta fácil de entender, capaz de sintetizar, resumir y extraer todas las observaciones y descubrimientos inesperados del consumidor. Permite construir una visión del mundo de los consumidores” (p. 40).

El mapa de empatía realizado reveló una serie de necesidades y desafíos recurrentes entre los empresarios del sector. En primer lugar, se identificó una demanda insatisfecha por

una oferta más estable y confiable de fibras, lo cual genera incertidumbre en la planificación de la producción y afecta los costos operativos. En segundo lugar, los empresarios expresaron su preocupación por la volatilidad de los precios de las fibras, dificultando la fijación de precios competitivos y generando márgenes de ganancia impredecibles. Además, la proliferación de nuevos fabricantes en el mercado ha intensificado la competencia y ha dificultado la selección de proveedores confiables. Por último, los encuestados señalaron que el acceso a la materia prima en condiciones favorables representa un obstáculo significativo para el crecimiento de sus negocios.

Figura 2

Mapa de empatía



Nota. Elaboración propia

Teniendo identificadas las necesidades de los clientes , se utilizó la herramienta Buyer persona , figura 3, que de acuerdo a Moreno (2022), es una representación semi ficticia del cliente ideal de una empresa. En este caso, lo definimos utilizando datos demográficos, así como otra información que nos va a ayudar a tener una imagen más clara de cómo podría ser en la vida real. Algunas de las características que definimos en el buyer persona son su trabajo, su conducta online, su estilo de vida, sus 'pain points', entre otros.

A partir del perfil persona elaborado, podemos extraer las siguientes conclusiones sobre el cliente ideal de Import Roller:

- **Prioridad en la calidad:** Los fabricantes de persianas buscan proveedores que les ofrezcan productos de alta calidad para garantizar la satisfacción de sus clientes finales.
- **Precio competitivo:** El precio es un factor determinante en la decisión de compra, ya que buscan maximizar sus ganancias y mantener la competitividad en el mercado.
- **Cumplimiento en las entregas:** La puntualidad en las entregas es esencial para mantener sus operaciones sin interrupciones y evitar retrasos en la producción.
- **Experiencia en el sector:** Los tomadores de decisiones suelen tener una amplia experiencia en la fabricación de persianas y son conocedores de las características y requisitos de las fibras.
- **Tamaño de la empresa:** Predominan las pequeñas y medianas empresas, lo que implica que buscan proveedores que se adapten a sus necesidades y volúmenes de compra.

En resumen, el perfil persona del fabricante de persianas representa a un gerente o dueño de una empresa mediana dedicada a la fabricación de persianas en Colombia. Este profesional busca un proveedor de fibras confiable que le ofrezca productos de alta calidad a precios competitivos y con entregas puntuales. Su principal objetivo es garantizar la satisfacción de sus clientes finales y mantener la competitividad de su negocio.

De acuerdo al perfil persona se identifica que corresponde a empresas dedicadas a la fabricación de persianas y enrollables ubicadas en Colombia, lo cual nos permite reconocer con más claridad el mercado objetivo.

Figura 3

Perfil Persona



Nota. Elaboración propia

De acuerdo a Kotler et al. (2023), La propuesta de valor consiste en todo el grupo de beneficios que la empresa promete entregar; es más que el posicionamiento central de la oferta.

De manera posterior ,y luego de realizar la caracterización del posible segmento de clientes , se hace necesaria la construcción de la propuesta de valor , herramienta visual indispensable que permite descomponer y analizar esta propuesta. Al mapear los beneficios que ofrece, los problemas que resuelve para sus clientes y los trabajos que estos realizan, se obtiene una visión clara y concisa de cómo la empresa crea valor.

Al examinar el lienzo presentado en la figura 4, se puede apreciar que la propuesta de valor de Import Roller se construye sobre los siguientes pilares:

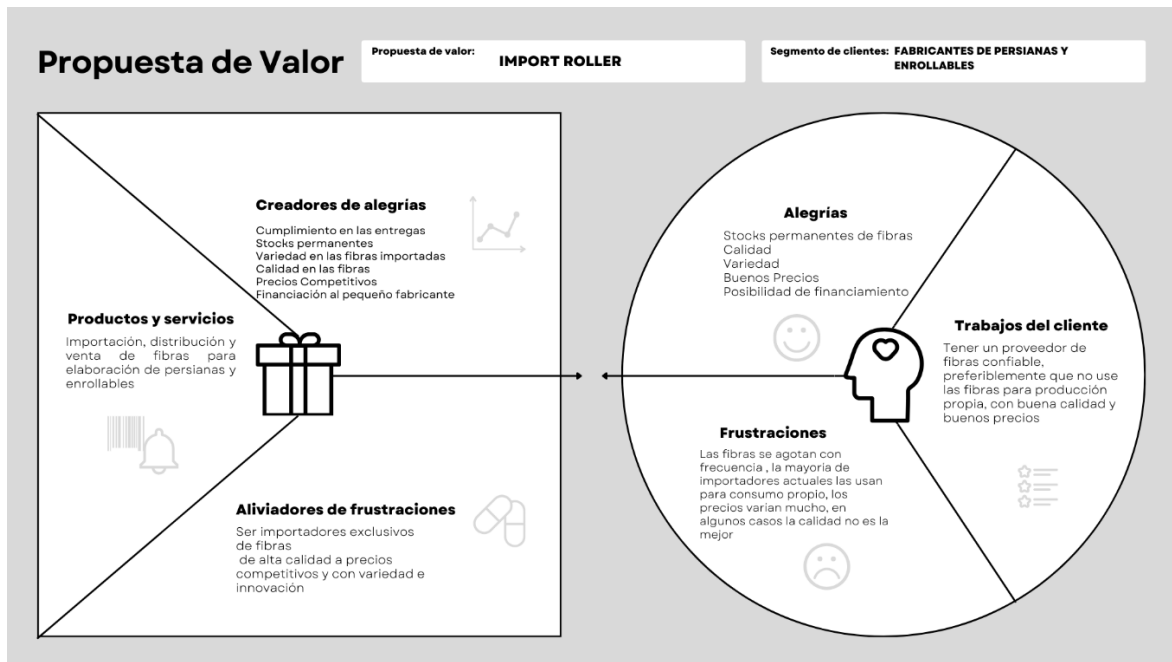
En la parte izquierda de la propuesta de valor se pueden evidenciar las necesidades del cliente

- **Trabajos del cliente:** Tener un proveedor de fibras confiable , preferiblemente que no use las fibras para producción propia , con buena calidad y buenos precios.
- **Frustraciones del cliente:** Fibras que se agotan con frecuencia, variación de precios constante y baja calidad
- **Alegrías del cliente:** Stock Permanente de fibras, calidad, variedad, buenos precios y posibilidad de financiamiento.
- Para abordar estas necesidades ,la parte derecha de la propuesta de valor muestra como Import Roller dará solución a las necesidades identificadas
- **Beneficios clave:** Más allá de simplemente suministrar fibras, Import Roller ofrece a sus clientes calidad superior, precios competitivos, personalización de pedidos, soporte técnico especializado
- **Alivio de dolores:** La empresa se posiciona como una solución a problemas comunes en la industria, como escasez de proveedores confiables, dificultad para encontrar fibras específicas, retrasos en las entregas.
- **Creadores de valor:** Los diferenciadores clave de Import Roller radican en experiencia en el sector, relaciones estrechas con proveedores, procesos de calidad rigurosos.
- **Adaptación a las necesidades del cliente:** El lienzo evidencia que Import Roller no solo ofrece productos, sino soluciones personalizadas a las necesidades específicas de cada cliente, facilitando, gestión de inventario, control de calidad y precios competitivos

En resumen, Import Roller ofrece ser un socio confiable para los fabricantes de persianas y enrollables, ofreciendo una solución integral a sus necesidades.

Figura 4

Lienzo de propuesta de Valor Import Roller



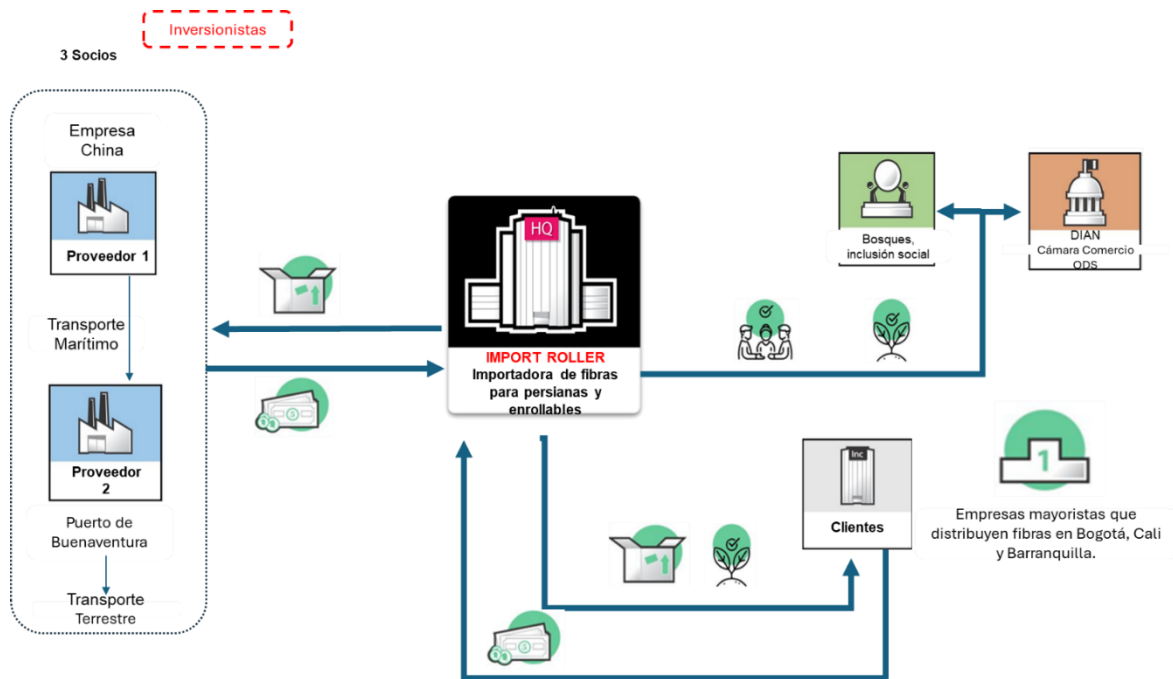
Nota. Elaboración propia

Continuando con el análisis por pasos planeado, El System Mapping (*System Mapping Toolkit & Training*, s. f.) es una herramienta poderosa para diseñar y analizar modelos de negocio sostenibles. Identifica los actores clave y los elementos de intercambio de valor.

El uso de esta herramienta facilitó obtener una visión más clara de las interacciones de la empresa, lo que a su vez ayudó a identificar oportunidades para gestionar de manera efectiva las relaciones futuras con proveedores y clientes. De este modo, se busca generar valor para cada uno de los integrantes de la comunidad.

Figura 5

System Mapping Import Roller



Nota. Elaboración propia

Lienzo de Modelo Canvas Sostenible

Para esquematar este plan se empleó la herramienta Lienzo Canvas Sostenible, adaptado del modelo de Alexander Osterwalder (Osterwalder et al., 2015), este modelo apoya el desarrollo de una idea para posteriormente convertirla en un negocio con la mayor viabilidad posible, realiza el análisis desde 14 puntos esenciales:

1. Aliados clave: Dirección Nacional de Aduanas e Impuestos Nacionales (DIAN), Cámara de Comercio de Bogotá, puerto de Buenaventura, empresa marítima de transporte, empresa terrestre de transporte, Universidad EAN (programa de compensación ambiental), asociaciones que apoyen a personas vulnerables.

2. Actividades y procesos: Importación desde China de fibras para la elaboración de cortinas enrollables, bodegaje, distribución a mayoristas y minoristas.
3. Recursos financieros: Recursos de socios inversionistas y crédito bancario, recurso humano, recursos electrónicos – virtuales.
4. Propuesta de valor: Importación de fibras para la elaboración de persianas y enrollables con oportunidad en tiempo (menor a 4 meses), sin intermediarios, stock regular sin monopolio del mercado, compensación ambiental.
5. Productos y servicios: fibras como materia prima para la elaboración de persianas y enrollables.
6. Relacionamiento: Estrategia de gestión de relaciones basada en principios y valores organizacionales, club de fidelización de clientes y descuentos.
7. Canales: Distribución terrestre, entrega de mercancía puerta a puerta, punto de venta mayorista, marketing, publicidad virtual i física.
8. Segmento de clientes: Distribuidores mayoristas de la industria de las persianas y enrollables en Bogotá, Cali y Barranquilla.
9. Costos: Infraestructura, talento humano, maquinaria, marketing y publicidad, compensación ambiental.
10. Costos ambientales: Asesoría de técnico experto en compensación ambiental (adopción de bosque o reserva natural)
11. Costos sociales: No se aprecia afectación de capital humano por operación.
12. Ingresos: Ventas de producto.

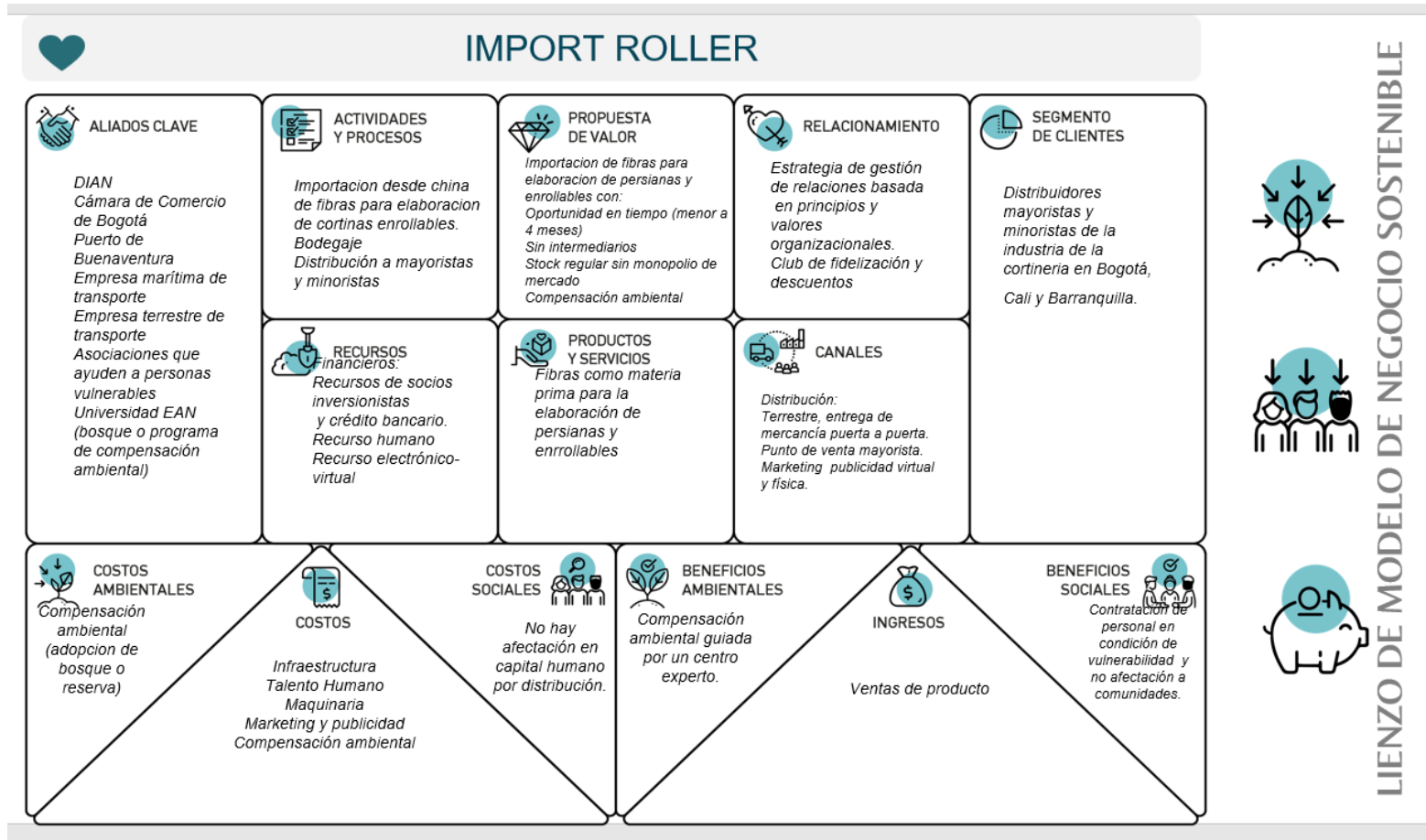
13. Beneficios ambientales: Compensación ambiental guiada por un centro experto.
14. Beneficios sociales: contratación de personal en condición de vulnerabilidad y no afectación social por el ejercicio de operación de la empresa.

Este lienzo es de gran ayuda porque permite de manera visual identificar áreas de oportunidad, evidenciar interrelaciones entre los actores participantes y grupos de valor para la empresa e identificar como cada elemento empieza a entenderse como parte del todo y aumenta el valor que tiene cada uno en el modelo del negocio, adicional este modelo incluye apartados para la sostenibilidad ambiental y social como aspectos transversales al proceso, aunados a los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

A continuación, se presenta la imagen del Modelo aplicado a la Empresa Import Roller:

Figura 6

Lienzo de Modelo Canvas Sostenible



Nota. Elaboración propia

Los hallazgos indican que una colaboración eficaz entre estos actores es crucial para el éxito del emprendimiento. Además, se destacan las oportunidades para optimizar las relaciones y maximizar el valor generado para cada uno de los involucrados en la comunidad.

En conclusión, la investigación sobre los actores clave en la creación de la empresa subraya la importancia de fomentar una colaboración efectiva entre proveedores, clientes y socios. Esta sinergia no solo es vital para el éxito del emprendimiento, sino que también abre la puerta a oportunidades significativas de optimización y generación de valor. Al fortalecer estas relaciones, se puede crear un entorno más dinámico y sostenible que beneficie a todos los miembros de la comunidad empresarial, potenciando así el crecimiento y la innovación en el mercado.

Equipo de Trabajo

El proyecto de creación de la empresa importadora de fibras sintéticas para persianas enrollables Import Roller, se conforma de un equipo multidisciplinario, donde cada integrante aporta sus conocimientos especializados y experiencia profesional. La combinación estratégica de estos perfiles ha permitido abordar de manera integral todos los aspectos del negocio, desde la gestión administrativa hasta la operación logística y financiera.

Martha Shirley Benítez Zapata

Administradora de empresas y especialista en alta gerencia, aporta al proyecto sus 18 años de experiencia en el sector público, particularmente en talento humano y contratación. Sus diplomados en inteligencia emocional, derechos humanos y manejo de conflictos fortalecen las relaciones interpersonales dentro del equipo, mientras que su experiencia en gestión de calidad asegura los estándares organizacionales del emprendimiento. Su contribución es fundamental en la estructuración legal y los procesos administrativos de la nueva empresa.

Sergio Andrés Díaz Riaño

Ingeniero de petróleos contribuye con su amplia experiencia de 8 años en el sector retail, donde ha desarrollado competencias clave en liderazgo de equipos y logística operacional. Su capacidad para formular nuevos proyectos y garantizar el cumplimiento de resultados es clave en la optimización de los procesos de importación y la cadena de suministro. Su visión es fundamental para establecer protocolos eficientes y alcanzar los objetivos operativos del negocio.

Marta Bibiana Viviescas Santana

Administradora de empresas, con una década de experiencia como empresaria en el sector de decoración, aporta un profundo conocimiento del mercado y una valiosa red de contactos con proveedores. Su experiencia en gerencia, dirección financiera y análisis de balances es clave para desarrollar proyecciones económicas realistas y garantizar la sostenibilidad financiera del proyecto. Como enlace con la empresa que originó la idea, su contribución es clave para alinear la visión comercial con las posibilidades operativas.

La interacción de estos perfiles genera una dinámica de trabajo colaborativo que potencia las fortalezas individuales. La combinación de habilidades en gestión organizacional, operaciones logísticas y finanzas, asegura que el proyecto cumpla con los más altos estándares de calidad, eficiencia y rentabilidad. Esta sinergia no solo fortalece la fase de implementación, sino que sienta las bases para el crecimiento sostenible de Import Roller.

Objetivos empresariales

A corto plazo (se proyecta de 0 a 1 año)

Iniciando el Sueño con los Pies en la Tierra

- Realizar la gestión para conseguir los recursos financieros necesarios para iniciar operaciones.
- Desarrollar los temas administrativos-legales de creación de la Empresa con sede principal en Bogotá DC.
- Desarrollar estructura corporativa, procesos, procedimientos y demás, teniendo en cuenta los objetivos de desarrollo sostenibles (ODS) (Gamez, 2022) mundiales.
- Llevar a cabo la primera importación de dos contenedores con las fibras para la elaboración de persianas y enrollables.
- Iniciar distribución de los productos al segmento de clientes por medio de los asesores comerciales.
- Identificar y contactar los aliados clave para el negocio iniciando relaciones con los mismos.

A mediano plazo (se proyecta de 2 a 3 años)

Consolidando en Acción

- Incrementar la eficiencia operativa del negocio en un 5% comparativo realizado con el inicio de la gestión de importación.
- Mantener estándares de calidad en los productos entregados, incluidos los certificados de las fibras.
- Aumentar la satisfacción de los clientes y grupos de valor asociados a la empresa.
- Ampliar operaciones a Cali y Barranquilla con estudio de viabilidad de puntos de atención directos.

A largo plazo (se proyecta de 4 a 5 años)

Proyectando en Grande

- Alcanzar el liderazgo en el mercado, consolidando la empresa Import Roller, como número 1 en la importación de fibras para la elaboración de persianas y enrollables, en el mercado de local y Nacional.
- Lograr la sostenibilidad corporativa, financiera, social y ambiental proyectada.
- Expandir las actividades comerciales a otras ciudades del país, diferentes de Bogotá, Cali y Barranquilla.
- Mantener estándares elevados de calidad evaluando constantemente el impacto económico, social y ambiental que genera la empresa, atendiendo posibles desviaciones negativas encontradas.

Estado actual del negocio

Para la creación de la empresa importadora de fibras sintéticas para la elaboración de persianas y enrollables, Import Roller, se han realizado estudios de mercado exhaustivos, análisis financieros detallados y se ha definido la ubicación estratégica de la empresa. Además, se han determinado los costos, precios y márgenes de ganancia, así como aspectos logísticos y de distribución.

Sin embargo, aún quedan pendientes importantes pasos para la formalización legal de la empresa. Actualmente, la empresa se encuentra en proceso de investigación y validación del modelo de negocio, lo que incluye la investigación de los requisitos para la importación y la consideración de aspectos de sostenibilidad, que son fundamentales para iniciar operaciones y garantizar el cumplimiento de la normativa vigente.

Descripción de productos o servicios

Como parte del portafolio de productos de la empresa, se importarán tres tipos de fibras sintéticas especializadas para la fabricación de persianas enrollables: Sheer Screen, Screen y Blackout.

El Sheer Screen es un tejido técnico compuesto por 25% poliéster y 75% PVC, diseñado para brindar control solar sin sacrificar la entrada de luz natural. Su factor de apertura del 0.2% permite la iluminación difusa de los espacios, reduciendo el deslumbramiento y mejorando la eficiencia energética de los ambientes interiores. Su resistencia mecánica y durabilidad lo convierten en una opción ideal para oficinas, salas de conferencias y viviendas donde se busca un balance entre privacidad y luminosidad.

El Screen es un material compuesto por 25% poliéster y 75% PVC, caracterizado por su versatilidad y múltiples niveles de apertura (1%, 5%, 10% y 14%), lo que permite controlar la cantidad de luz que ingresa al espacio sin perder visibilidad hacia el exterior. Gracias a su estructura microperforada, filtra los rayos UV, contribuye a la regulación térmica y mejora la eficiencia energética. Es una solución óptima para oficinas, edificios comerciales y hogares que requieren protección solar con una estética moderna y funcional.

El Blackout es una fibra sintética compuesta por 75% PVC y 25% fibra de vidrio, diseñada para bloquear completamente la luz y proporcionar total privacidad. Su estructura sólida sin apertura lo hace ideal para dormitorios, salas de reuniones, hoteles y espacios donde se requiera oscuridad total. Además de su función de bloqueo de luz, actúa como aislante térmico y acústico, contribuyendo a la reducción del consumo energético. Disponible en una variedad de colores, ofrece opciones que se adaptan a distintas necesidades estéticas y decorativas.

Nombre, tamaño y ubicación de la empresa

Nombre de la empresa: Import Roller SAS

Tamaño de la empresa:

Según los criterios de la clasificación de las micro, pequeñas y medianas empresas relacionada en el capítulo 13 del decreto 1074 de 2015, decreto único del sector industria, comercio y turismo , Import Roller , se clasifica como microempresa, debido a que los ingresos por actividades ordinaria anuales en nuestra proyección llegaría a los 23.563 UVT (\$1.173.995.237) según la resolución 000193 del 4 de diciembre de 2024. (Avance Jurídico Casa Editorial Ltda., s. f.)

Macro Localización:

Import Roller: Importadora de Fibras para la elaboración de persianas y enrollables estará ubicada en la ciudad de Bogotá, Colombia.

- **Clima:** El clima de Bogotá es templado de montaña, con temperaturas promedio que rondan los 14°C. Esta característica es favorable para la industria textil. debido a su estabilidad térmica (Climate-Data.org, 2025)
- **Acceso a exenciones tributarias:** Bogotá , como capital y principal centro económico del país, no tiene las mismas exenciones fiscales que algunas zonas francas o regiones de incentivo tributario, como en los departamentos del Atlántico en zonas francas específicas. Sin embargo, Bogotá sigue siendo un lugar de preferencia para la inversión debido a su dinámica económica.
- **Acceso a Infraestructura:** Bogotá cuenta con una amplia red de carreteras que la conecta con todo el país, lo cual facilita la distribución de mercancías.

- **Tamaño del Mercado en la Ciudad:** Bogotá cuenta con más de 8 millones de habitantes, y una creciente demanda en sectores como la construcción, decoración y diseño de interiores (*DANE - Proyecciones de Población - Bogotá, s. f.*), lo cual muestra un mercado altamente atractivo para la industria textil. La ciudad tiene una gran demanda tanto en el mercado doméstico como en el comercial, dado que existen grandes cadenas de distribución, tiendas de decoración y constructoras que podrían ser clientes potenciales.
- **Acceso a Proveedores y Mercado Laboral:** Bogotá tiene una oferta reducida de proveedores locales, para la fabricación de cortinas enrollables. Por ello se hace necesario importar de otros países. Por otro lado, el mercado laboral si es amplio, se tiene personas altamente calificadas para el modelo de negocio.
- **Costos Operativos y Logísticos:** Si bien los costos operativos, como los arrendamientos, pueden ser elevados en comparación con otras regiones, estos se equilibran por la cercanía a los clientes, las facilidades logísticas y las economías de escala generadas por la concentración empresarial (*Why Bogotá - ForGlobal, s. f.*).
- **Competencia y Oportunidades de Mercado:** Bogotá tiene una baja concentración de competidores en el sector de las fibras sintéticas, sin embargo, los pocos competidores que hay tienen monopolizado el sector lo cual hace que se tenga espacio en el mercado, pero con un reto grande a nivel comercial y competitivo.
- **Factores Sociales y Culturales:** La diversidad cultural y el estilo de vida moderno de la ciudad favorecen la demanda por productos innovadores y sostenibles, como las cortinas enrollables (Miranda, 2024).

Micro localización de la Empresa

Para determinar la ubicación específica dentro de Bogotá, es importante evaluar diferentes factores clave, como el costo del arrendamiento, la proximidad a aliados estratégicos, la cercanía con el mercado objetivo, la accesibilidad y la infraestructura local.

A continuación, se analizan tres zonas que podrían ser la base de operación: Zona Industrial de Fontibón, Zona Empresarial de la Avenida 80 y Zona Industrial de Puente Aranda.

Zona Industrial de Fontibón. Es una de las zonas industriales más consolidadas de Bogotá, con precios de arrendamiento relativamente más bajos en comparación con otras áreas comerciales, lo que podría reducir los costos operativos y permitir una mayor disponibilidad de espacios para el almacenamiento de materias primas e inventarios. Su infraestructura vial es destacada por la proximidad al Aeropuerto El Dorado, la Avenida El Dorado y la Autopista Norte, facilitando la distribución local y nacional. Sin embargo, está relativamente alejada del centro comercial de la ciudad, lo que podría limitar el acceso inmediato a ciertos clientes.

Zona Empresarial de la Avenida 80. Esta arteria vial atraviesa localidades clave como Barrios Unidos, Teusaquillo y Chapinero, conectando importantes puntos de la ciudad. Presenta costos de arrendamiento moderados frente a zonas céntricas, con una buena relación calidad-precio gracias a su desarrollo comercial e industrial en crecimiento. Cuenta con excelente conectividad vial por medio de la Avenida NQS y la Calle 80, lo que reduce los tiempos de transporte y mejora la eficiencia logística. Además, su cercanía a zonas comerciales y a empresas de logística y almacenaje refuerza su atractivo como ubicación estratégica para la importación y distribución de fibras sintéticas.

Zona Industrial de Puente Aranda. Ubicada en el centro-occidente de la ciudad, ofrece acceso directo a vías como la Avenida de las Américas, la Carrera 30 y la Calle 13. Es un polo industrial consolidado con alta concentración de empresas manufactureras, logísticas y comerciales. Sus costos de arrendamiento se encuentran en un rango moderado-alto, con

menor disponibilidad de espacio para expansión, pero su ubicación central permite optimizar las rutas de distribución urbana y reducir tiempos de entrega. Aunque presenta altos niveles de congestión vehicular, la cercanía con proveedores y clientes clave compensa este aspecto, convirtiéndola en una zona con alto valor estratégico para operaciones de distribución masiva dentro de la ciudad.

Tabla 1

Comparativo de zonas para la micro localización de la empresa

Criterio	Fontibón	Avenida 80	Puente Aranda
Costo de arrendamiento aprox (300 m ²)	\$ 2.550.000	\$ 3.600.000	\$ 3.150.000
Accesibilidad vial	Alta (Aeropuerto, Av. El Dorado, Autopista Norte)	Alta (Av. NQS, Calle 80, conexión nacional)	Alta (Av. Américas, Carrera 30, Calle 13)
Cercanía al mercado objetivo (textil-decorativo)	Media	Alta	Alta
Acceso a aliados estratégicos	Alta (logística)	Alta (logística y almacenaje)	Alta (proveedores, logística e importadores)
Disponibilidad de espacio	Alta	Media-Alta	Baja
Congestión vehicular	Media	Moderada	Alta
Potencial de crecimiento	Medio	Alto	Medio

Nota. Elaboración Propia

Después de analizar los costos de arrendamiento aproximados revisados en las plataformas finca raíz, cien cuadras y metro cuadrado. junto con factores operativos y logísticos, la **Zona Industrial de Puente Aranda** se posiciona como la opción más estratégica para la localización de la empresa. Su ubicación central, combinada con excelente conectividad vial y proximidad tanto a proveedores como a clientes en múltiples sectores como el textil-decorativo, importadoras, logística. ofrece ventajas decisivas para optimizar la logística urbana. Aunque presenta mayores niveles de congestión, su capacidad para reducir tiempos de entrega

y concentrar operaciones en el corazón industrial de Bogotá la convierte en la alternativa más sólida para garantizar eficiencia operativa y competitividad a mediano y largo plazo.

Potencial del mercado en cifras

A continuación, se presenta un breve contexto con cifras y hechos que ilustran el sector y el mercado de las fibras usadas para la fabricación de persianas y enrollables:

El siguiente artículo, da cuenta de la transición de las importaciones desde China, y como fue solo hasta el 2009, luego de varios tratados las restricciones fueron levantadas en su totalidad o que permitió la integración del comercio internacional para el sector textil.

Según Prieto-Bustos, Molina-Domínguez y Riaño-Viatela (2024):

El Acuerdo Multifibras (AMF) fue firmado en 1974 con el objeto de permitir un tránsito bilateral de confecciones entre países productores y consumidores de confecciones a través del establecimiento de cuotas de producción. A partir del año 1995, el AMF fue reemplazado por el Acuerdo de Textiles y Confecciones (ATC) bajo las reglas de la Organización Internacional del Comercio (OMC), lo que reemplazó el esquema bilateral de cuotas por un esquema de libre comercio. El nuevo acuerdo fue pactado con un horizonte de ajuste temporal de 10 años según el cual, a 2005 la eliminación a las barreras al comercio internacional para el sector entraría en completa vigencia. Sin embargo, al finalizar el periodo de ajuste temporal, la permanencia de restricciones sobre el comercio proveniente de China no permitió la liberación completa del mercado sino hasta 2009, cuando las restricciones al comercio internacional fueron levantadas completamente.

El sector textil global es un pilar fundamental en el comercio internacional, generando millones de empleos y moviendo billones de dólares anualmente. Dentro de este vasto panorama, las fibras sintéticas, como las mezclas de PVC y poliéster, han ganado una creciente relevancia debido a sus propiedades únicas, como la resistencia, la durabilidad y la versatilidad. Según el informe de Legis Comex (2024), China consolida su posición como el principal proveedor mundial de fibras textiles, con exportaciones FOB a Colombia valoradas en 7.104.090 USD durante el segundo semestre de 2024. La tabla 2 detalla la composición de las

exportaciones chinas a Colombia, evidenciando que las prendas de vestir representan la mayor proporción, con un enfoque particular en artículos confeccionados y prendas de punto, como suéteres y jerseys. Además, se observa un creciente interés en las fibras técnicas de poliéster y fibra de vidrio, utilizadas principalmente en la fabricación de persianas y enrollables para el sector de la construcción y la decoración.

Tabla 2

Principales productos exportados por el sector textil en FOB Marzo-agosto 2024

	Código	Producto	Valor FOB (USD)
	630790	Artículos de materia textil, confeccionados, incl. los patrones para prendas de vestir, n.c.o.p.	1.875.149.627,18
	611030	Suéteres "jerseys", "pullovers", cardiganes, chalecos y artículos simil., de punto, de fibras sintéticas o artificiales	903.845.404,34
	611020	Suéteres "jerseys", "pullovers", cardiganes, chalecos y artículos simil., de punto, de algodón	790.020.816,72
	611596	Medias, calcetines y otros artículos de calcetería, de punto, de fibras sintéticas	697.118.318,07
	630140	Fibras sintéticas	598.999.814,53

Tomado de: "Principales empresas exportadoras del sector Textiles y confecciones en valor FOB" por Legiscomex, 2024. (https://legiscomexnet-legis-com-co.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/Home/MiMercado?id=2fefb16820324c7fb0_aa208e8a4022c8.)

Geográficamente, las exportaciones de estas fibras se concentran principalmente en América (Estados Unidos, Chile, Brasil) y Europa (Polonia, Italia), como se evidencia en la tabla 3 a continuación:

Tabla 3

Principales países destino de las exportaciones del producto en FOB

	Pais	Valor FOB (USD)
	ESTADOS UNIDOS	1.651.845.848,00
	CHILE	172.730.476,50
	BRASIL	14.723.620,00
	PERÚ	9.284.340,60
	COLOMBIA	7.104.190,87

Tomado de "Principales empresas importadoras del producto en valor CIF" LegisComex (2024).

<https://legiscomexnet-legis->

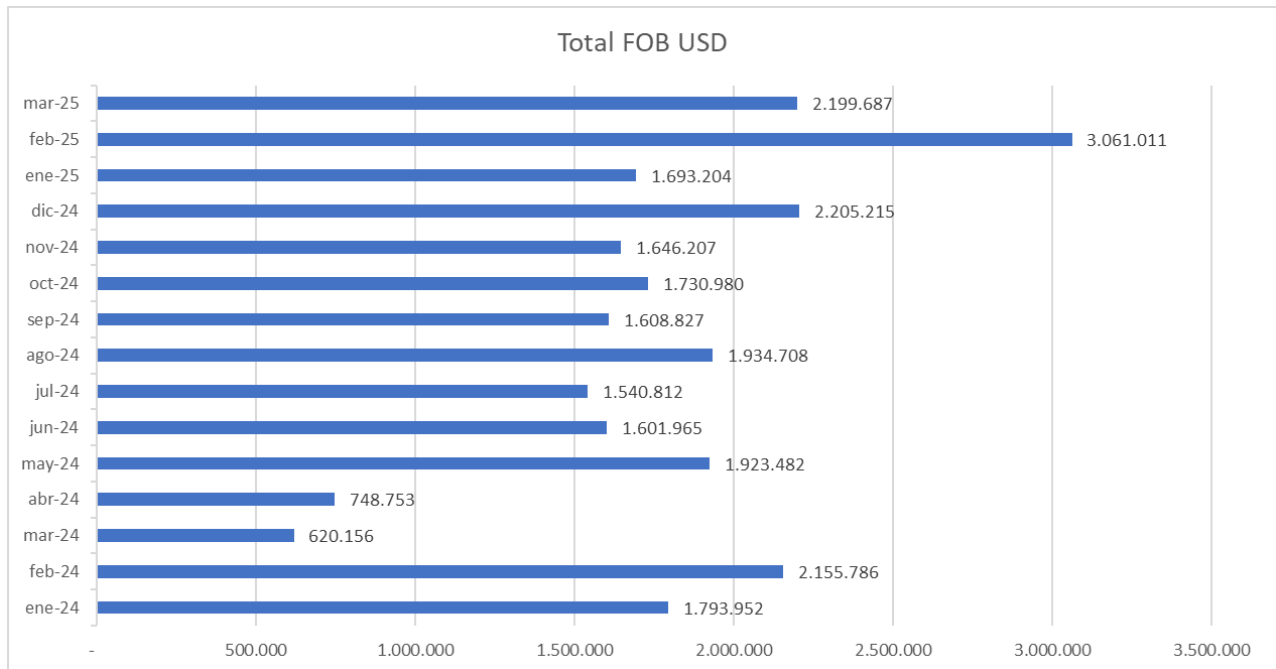
[com.co.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/Home/MiMercado?id=165c1f20497d462a9_ea1dc385833dbe1](https://legiscomexnet-legis-com.co.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/Home/MiMercado?id=165c1f20497d462a9_ea1dc385833dbe1)

La industria textil colombiana se ha especializado en la producción de tejidos para prendas de vestir, dejando una brecha en el mercado de fibras técnicas para persianas y enrollables. Esta falta de oferta local ha generado una dependencia de importaciones, con los consiguientes problemas de esta situación ha generado una dependencia de importaciones, con los consiguientes problemas de logística, costos y disponibilidad. Además, la limitada cantidad de importadores, ha restringido la oferta y generando incertidumbre en la cadena de suministro

De acuerdo con la base estadística de comercio exterior de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN (2025) correspondientes al año 2024 y el primer trimestre de 2025 las importaciones de fibras utilizadas en la fabricación de persianas y enrollables, clasificadas bajo los códigos 35 y 48 (tejidos de fibra de vidrio, telas con hilados enfundados en plásticos, entre otros), alcanzaron un valor FOB total de USD 26.464.746. Este volumen de importaciones en el mismo periodo de representó un total de 25.936.763 metros cuadrados. A continuación, en la figura 7 y 8 presentamos el detalle por mes tanto del valor FOB como de la cantidad de metros cuadrados.

Figura 7

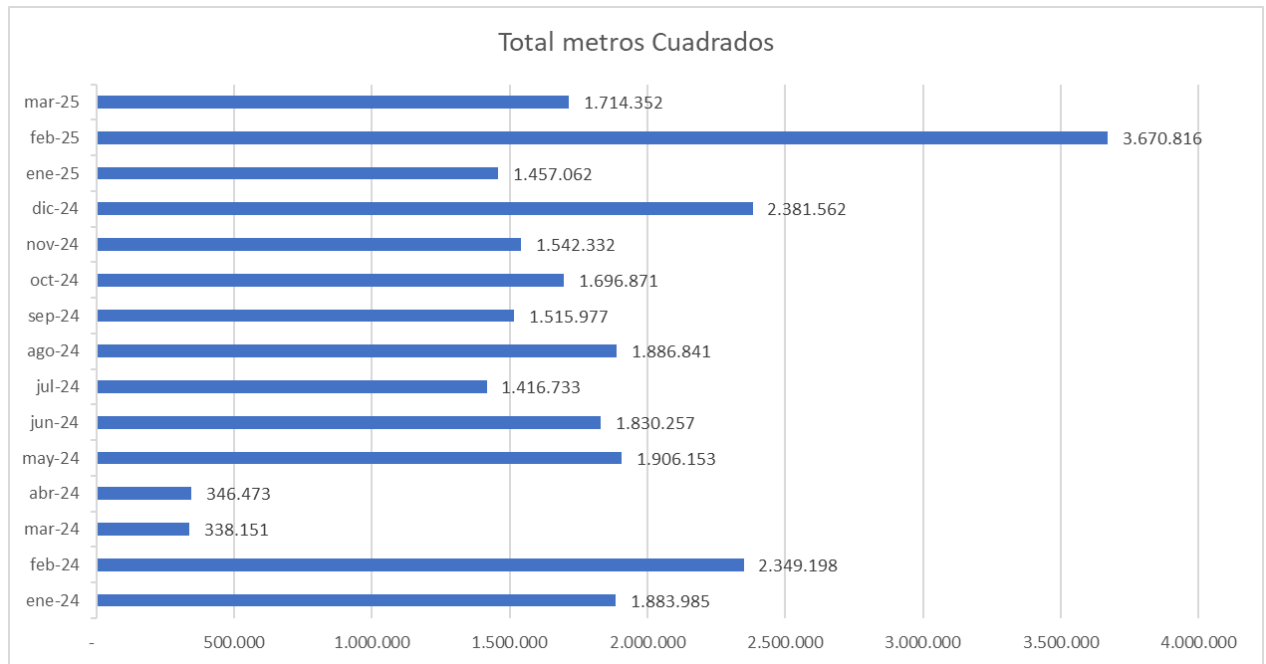
Valor FOB Importaciones hacia Colombia de fibras enero- diciembre 2024 y enero-marzo 2025



Adaptado de: Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) (2025), *Bases estadísticas de Comercio Exterior – Importaciones y exportaciones*. (s. f.). <https://www.dian.gov.co/dian/cifras/Paginas/Bases-Estadisticas-de-Comercio-Exterior-Importaciones-y-Exportaciones.aspx>

Figura 8

Cantidad Metros Cuadrados Importaciones hacia Colombia fibras enero-diciembre 2024 y enero-marzo 2025



Adaptado de: Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) (2025), *Bases estadísticas de Comercio Exterior – Importaciones y exportaciones*. (s. f.). <https://www.dian.gov.co/dian/cifras/Paginas/Bases-Estadisticas-de-Comercio-Exterior-Importaciones-y-Exportaciones.aspx>

Como se mencionó anteriormente, China es el principal exportador textil a nivel mundial, y en el caso de Colombia, la situación es similar. El 90.19% de las importaciones de fibras proviene de este país asiático. Al analizar las cifras de importaciones, también se observa la participación de otros países, como se ilustra en la tabla 4 a continuación:

Tabla 4

*Valor FOB USD importaciones hacia Colombia por país de procedencia periodo enero–
diciembre 2024 y enero-marzo 2025*

PAIS PROCEDENCIA	FOB USD
CHINA	23.620.115
PAKISTÁN	680.569
ESPAÑA	471.302
COREA (SUR) REPÚBLICA DE	358.405
INDONESIA	276.713
ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA	265.295
ITALIA	166.641
CANADÁ	102.760
TURQUÍA	91.548
BRASIL	84.004
República de Corea	83.394
EGIPTO	61.110
PAÍSES BAJOS	43.402
INDIA	40.531
BÉLGICA	37.873
FRANCIA	27.491
ALEMANIA	21.256
PORTUGAL	16.556
Türkiye	13.478
SUIZA	2.304
Total general	26.464.746

Adaptado de: Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) (2025), *Bases estadísticas de Comercio Exterior – Importaciones y exportaciones.* (s. f.). <https://www.dian.gov.co/dian/cifras/Paginas/Bases-Estadisticas-de-Comercio-Exterior-Importaciones-y-Exportaciones.aspx>

La importación de fibras representa una oportunidad significativa, ya que se trata de un mercado con más de 20 años de trayectoria, consolidado y en crecimiento continuo.

Ventajas competitivas del producto

La idea de negocio de Import Roller busca obtener una ventaja competitiva al especializarse en un nicho desatendido, ofrecer un suministro confiable y de calidad, construir relaciones sólidas con proveedores y clientes, y potencialmente diferenciarse a través de la personalización y la sostenibilidad.

Las ventajas competitivas de la idea de negocio de Import Roller, empresa importadora de fibras para la elaboración de persianas y enrollables, se basan en varios aspectos:

- Abordar la escasez de fibras técnicas de alta calidad en el mercado colombiano
La experiencia en la fabricación de cortinas y enrollables ha permitido identificar esta brecha significativa, lo que posiciona a Import Roller para suplir una necesidad existente
- Garantizar un suministro continuo y confiable de materias primas de alta calidad a los fabricantes colombianos. Este es el objetivo principal de la empresa, ofreciendo una solución a los problemas de retrasos en la producción e incremento de costos generados por la falta de disponibilidad.
- Establecer alianzas estratégicas con los principales productores a nivel mundial. Esto permitirá acceder a una amplia gama de productos y asegurar la calidad de las fibras.
- Optimizar la cadena de suministro. Una gestión eficiente de la cadena de suministro contribuirá a reducir los tiempos de importación y garantizar la disponibilidad de los productos.

- Ofrecer una amplia gama de productos a precios competitivos. La combinación de acceso a proveedores globales y una cadena de suministro optimizada permitirá ofrecer precios atractivos para los fabricantes.
- Posicionarse como un aliado estratégico para las empresas fabricantes. Al comprender y abordar las inquietudes de los fabricantes, Import Roller busca establecer relaciones a largo plazo basadas en la confianza y el beneficio mutuo.
- Disminución de tiempos de importación. Este factor es crucial para los fabricantes, quienes sufren retrasos con los proveedores actuales.
- Aumento y variedad de los stocks de materiales. Import Roller planea mantener un inventario suficiente para satisfacer la demanda del mercado, a diferencia de algunos importadores actuales.
- Mantener la calidad de los productos. La calidad de las fibras es un factor fundamental para los fabricantes de persianas.
- Resolver el problema de los importadores actuales que utilizan la mayor parte de las fibras importadas para su propio consumo. Import Roller se enfoca en la venta y distribución a otros fabricantes, lo que les asegura un suministro más constante.
- Ofrecer personalización de pedidos. Adaptarse a las necesidades específicas de cada cliente puede ser un diferenciador importante.
- Brindar soporte técnico especializado. Un servicio al cliente proactivo y con conocimientos técnicos puede generar valor adicional para los clientes.

- Solucionar problemas comunes en la industria, como la escasez de proveedores confiables y los retrasos en las entregas .
- Contar con experiencia en el sector y relaciones estrechas con proveedores. Este conocimiento del mercado y las conexiones pueden ser una ventaja significativa.
- Implementar procesos de calidad rigurosos. Asegurar la calidad de las fibras desde el origen hasta la entrega es crucial para el sostenimiento del negocio a largo plazo.
- Adaptación a las necesidades específicas de cada cliente, facilitando la gestión de inventario, el control de calidad y ofreciendo precios competitivos.
- Fidelización de los clientes a través de estrategias diferenciadoras como stocks frecuentes y de excelente calidad, así como atención personalizada.
- Baja amenaza de productos sustitutos debido a la naturaleza técnica de las fibras, que no permite su fácil reproducción a nivel local.
- Los altos costos de inversión que actúan como barrera para nuevos competidores, así como la complejidad en el proceso de importación.
- Potencial para diferenciarse al integrar prácticas sostenibles desde la formación de la organización. Esto puede atraer clientes e inversores con conciencia ambiental.

Import Roller se dedicará exclusivamente a la importación de las fibras no como fabricante, eso le permitirá entregar la totalidad de la mercancía sin escoger las mejores referencias para producción propia.

Los tiempos de importación se pueden disminuir contando con una empresa SIA competente y adecuada relación contractual con la misma.

Los proveedores ya se encuentran produciendo fibras ambientalmente amigables (sostenibilidad), que serán importadas por la Empresa.

Dentro de las obligaciones contractuales con los proveedores se incluyen los certificados de calidad respectivos para las fibras importadas.

La Empresa tiene la posibilidad de cumplir y mantener la propuesta de valor presentada a los clientes porque se centró en superar las limitaciones que se evidencian en las empresas importadoras en el mercado, aunque tengan estructura robusta y años de experiencia.

Análisis del Sector

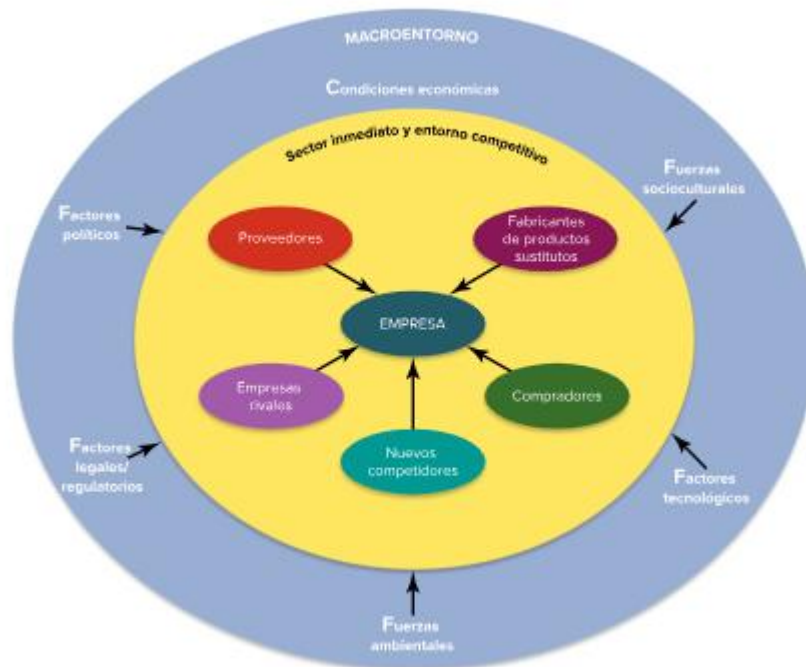
Análisis de las Fuerzas que impactan el negocio

De acuerdo al libro *Administración Estratégica Plus* de Thompson, A. A. (2023), pagina 53.

El entorno de una empresa incluye el entorno industrial y competitivo inmediato y un "macroentorno". Este macroentorno comprende seis componentes principales: factores políticos; condiciones económicas en el entorno general de la empresa (local, nacional, regional, mundial); fuerzas socioculturales; factores tecnológicos; factores ambientales (relativos al entorno natural); y condiciones legales/regulatorias. Cada uno de estos componentes puede afectar al entorno industrial y competitivo inmediato de la empresa, aunque es probable que algunos tengan un efecto más importante que otros. El análisis del efecto de estos factores suele denominarse análisis PESTEL, un acrónimo en inglés que sirve para recordar los seis componentes implicados (Político, Económico, Sociocultural, Tecnológico, Medioambiental, Legal/regulatorio).

Figura 9

Los componentes de un macroentorno de la empresa



Tomada de Thompson, A. A. (2023). *Administración Estratégica Plus*. McGrawHill - Plus. <https://ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=34864>

En la imagen se identifican de manera visual y clara los componentes del macroentorno de una empresa desde la zona interna el sector intermedio y entorno competitivo y en la zona externa los factores económicos, sociales, políticos, tecnológicos, ambiental y legales.

David, F. R., David, F. R., David, M. E, en el libro *Strategic Management: Concepts and Cases* del año 2020, identifican las fuerzas externas como todos los cambios que desde diferentes sectores o posiciones pueden influir en la demanda de bienes y servicios, consumo, segmentación del mercado, estrategias de posicionamiento, elección de grupos de interés que incluyen proveedores, aliados estratégicos, variación en la forma de realizar el mercadeo, entre otras, por lo tanto, evaluar las oportunidades e identificar y valorar las amenazas permite a la

Empresa definir, replantear, seguir y evaluar aspectos que le permitan alcanzar los objetivos organizacionales propuestos de corto, mediano y largo plazo.

Las fuerzas identificadas son:

Económicas: tiene un alto impacto en la organización desde diferentes categorías:

- Fluctuaciones en los precios
- Nivel de ingresos de los prospectos a clientes.
- Cambios en la demanda
- Variación de ingresos por región o área interna de una ciudad.
- Condición de gasto de los consumidores.
- Tasas de inflación
- Tasas de interés.
- Desempleo
- Tendencias
- Factores de exportación e importación.
- Cambios en las políticas de la Comunidad Económica Europea

Las SCDE sigla utilizada para las fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales, que presentan un impacto directo en la manera como las empresas toman y ajustan las decisiones estratégicas, para el caso de Import Roller, en el análisis realizado se identificó:

- En la actualidad las personas se preocupan por la tranquilidad emocional que brindan los espacios iluminados y agradables, por lo tanto dentro la propuesta de valor se incluyó la posibilidad de importar las fibras con diferentes colores y referencias para satisfacer y apoyar la salud mental de los consumidores.
- La tendencia a usar productos amigables con el medio ambiente, como posibilidad de sentirse apoyando la preservación de la naturaleza y no

destrucción de la misma, este aspecto fue entendido por la Empresa como la posibilidad de importar fibras que contengan materiales ambientalmente sostenibles.

Las fuerzas SCDE, ayudan a moldear la forma en las personas consumen, trabajan, disfrutan y producen, incluso el envejecimiento de la población debe ser motivo de análisis externo, por lo tanto, en esta fase inicial de creación de la Empresa se tienen en cuenta las fuerzas mencionadas, pero también se proyecta mantener un seguimiento constante a las fuerzas y cambios para plantear o replantear las estrategias organizacionales.

En el caso de las fuerzas políticas, gubernamentales y legales, David, F. R., David, las menciona como reguladoras y desreguladoras, que otorgan o retiran, por lo tanto, hay que tener especial cuidado en las amenazas que representan y aprender a identificar las oportunidades que traen consigo, continuando con el análisis objeto de este trabajo, para Import Roller, algunos aspectos identificados fueron:

- Las condiciones de negociación con los proveedores cambian de acuerdo a las políticas o regulaciones gubernamentales del país desde el cual se importa.
- El aumento de documentos exigidos para presentar a la Sociedad de Intermediación Aduanera puede representar aumento en el valor del contrato por demoras o tramites excesivos.
- En el caso anterior también representa una amenaza que disposiciones políticas impliquen retrasos o demoras en la importación lo que afectará los tiempos de entrega que está planteado como una ventaja competitiva frente a otros importadores de la Capital.
- Desde una visión de oportunidad la legislación actual y las políticas gubernamentales apoyan a las Empresas que contraten ciertos perfiles de personas como madres cabeza de familia, desplazados, víctimas de conflicto armado,

población vulnerable, apoyando los objetivos de Desarrollo sostenibles, aspecto que fue tenido en cuenta en la creación de Import Roller.

En el libro de Thompson, se presenta un análisis de fuerzas externas muy fuertes, agudas y de presentación súbita que obliga a las organizaciones a cambiar y replantear sus objetivos y estrategias, de acuerdo a su evolución.

“Los acontecimientos que generó la pandemia de coronavirus de 2020 dejaron bien claro que hay una clase de factores externos a nivel macro que no se incluye como parte del análisis PESTEL. Se trata de un conjunto de factores que se producen de forma más irregular e imprevisible, a diferencia de las categorías de PESTEL que pueden afectar a las empresas de forma continua y más previsible. Este conjunto adicional de factores puede considerarse como choques sociales del macroentorno; incluyen el terrorismo (ya sea por agentes nacionales o extranjeros), la guerra civil, la invasión u ocupación extranjera y las epidemias y pandemias. Estos choques sociales también afectan a diferentes industrias y empresas a distintos niveles, pero son mucho más difíciles de anticipar y enfrentar por las empresas, ya que a menudo las advertencias son difíciles de identificar. Un ejemplo de ello son los atentados terroristas coordinados por Al Qaeda contra Estados Unidos, conocidos ahora como el 9/11 (ya que ocurrieron el 11 de septiembre de 2001). Estos ataques tuvieron un efecto económico importante, no solo dentro de Estados Unidos, sino también en los mercados mundiales. Las empresas de la ciudad de Nueva York sufrieron en gran medida, sobre todo las situadas en o cerca del complejo del World Trade Center. Entre las industrias que sufrieron un efecto mayor se encuentran la industria aérea, que tuvo que reducir su capacidad de viaje casi 20%, y la industria de la exportación. En la Cápsula ilustrativa 3.1 se presenta la forma en que otra conmoción social de este tipo —la pandemia de coronavirus de 2020— afectó de modo diferente a industrias, empresas, geografías y países”, tomado de Thompson, A. A. (2023).

El análisis anterior como lo menciona el autor no está incluido en el análisis PESTEL y aunque la humanidad ya había sufrido otras pandemias como la gripe española en 1918-1919, el COVID 19, coronavirus cambio drásticamente la manera de operar de muchas empresas.

La siguiente tabla sintetiza los principales hallazgos del análisis PESTEL, destacando oportunidades y Amenazas.

Tabla 5

Resumen Pestel

FACTOR	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Político	* Incentivos gubernamentales a la producción nacional	* Cambios en las políticas comerciales
	* Tratados comerciales preferenciales	* Inestabilidad política en países proveedores
Económico	* Debilitamiento del peso colombiano (para importadores)	* Aumento de los costos de producción
	* Crecimiento del mercado interno	* Volatilidad de los precios internacionales
Social	* Mayor conciencia ambiental de los consumidores	* Cambios en los hábitos de consumo
	* Crecimiento de la demanda de productos personalizados	* Presión de grupos de interés
Tecnológico	* Nuevas tecnologías para la producción y distribución	* Obsolescencia tecnológica
	* Digitalización del comercio exterior	* Ciberseguridad
Ambiental	* Demandas de productos sostenibles	* Regulaciones ambientales más restrictivas
	* Nuevos materiales ecológicos	* Costos asociados a la sostenibilidad
Legal	* Claridad en la normativa aduanera	* Cambios en la legislación laboral
	* Protección de la propiedad intelectual	* Conflictos legales con proveedores

Nota. Elaboración propia

Conclusiones Análisis PESTEL

Político: La estabilidad política y los cambios en las políticas comerciales pueden tener un impacto significativo en la empresa, por lo que es necesario monitorear de cerca estos factores y desarrollar estrategias de mitigación de riesgos.

Económico: Las fluctuaciones económicas, como la inflación y los tipos de cambio, pueden afectar los costos de producción y la demanda de los productos. Es importante implementar medidas para gestionar estos riesgos y aprovechar las oportunidades que puedan surgir.

Social: La creciente conciencia ambiental y la demanda de productos personalizados representan una oportunidad para diferenciarse de la competencia y atraer a nuevos clientes. Sin embargo, es necesario adaptarse a los cambios en los hábitos de consumo y las preferencias de los consumidores.

Tecnológico: La rápida evolución tecnológica exige una inversión constante en innovación y desarrollo. Es fundamental mantenerse actualizado sobre las últimas tendencias tecnológicas y adoptar soluciones tecnológicas que permitan mejorar la eficiencia y la productividad.

Ecológico: Las regulaciones ambientales cada vez más restrictivas y la creciente demanda de productos sostenibles implican la necesidad de adoptar prácticas más sostenibles y desarrollar productos que minimicen el impacto ambiental.

Legal: El cumplimiento de la normativa legal es esencial para evitar sanciones y proteger la reputación de la empresa. Es importante mantenerse informado sobre los cambios en la legislación y contar con un equipo legal especializado.

5 Fuerzas de Porter

Como lo mencionan Michaux, S., & Cadiat, A. (2016), el modelo de las 5 fuerzas, desarrollado por Michael E. Porter (Nacido en 1974 y profesor de estrategia empresarial en

Harvard), es una herramienta de análisis simple y eficaz que permite identificar la competencia de una empresa.

En la aplicación de esta herramienta permitió identificar los siguientes factores claves con respecto a la competencia

Análisis 5 fuerzas de Porter

De acuerdo con los resultados obtenidos en la autoevaluación del anexo A, se asignó una calificación a cada una de las respuestas, siendo 5 un entorno competitivo y favorable y -5 una situación negativa.

Tabla 6

Tabulación Resultados Auto Evaluación 5 fuerzas de Porter

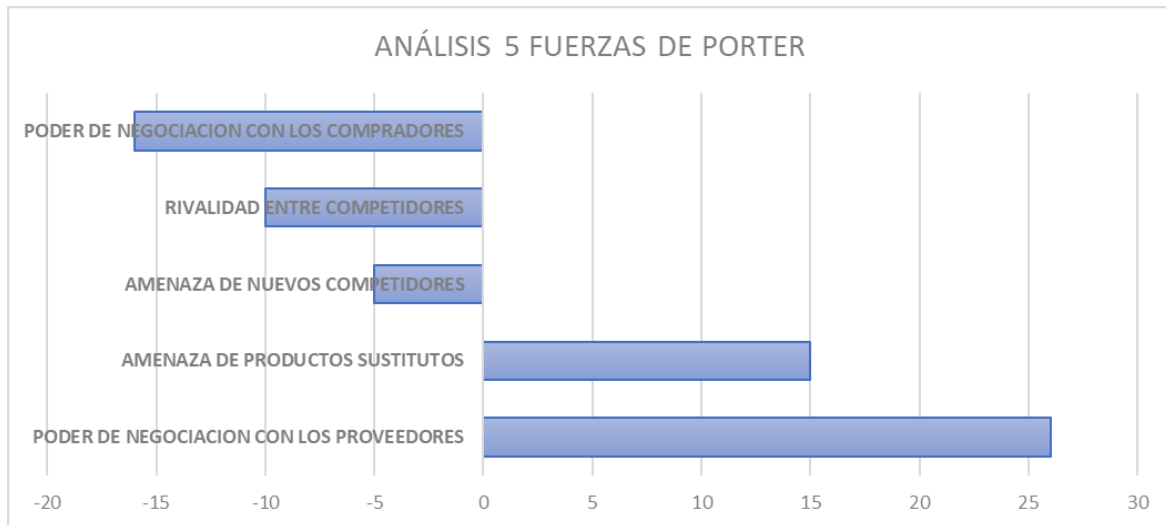
Pregunta	Poder de Negociación con los Proveedores		Poder de negociación con los Compradores		Amenaza de nuevos competidores		Amenaza de productos sustitutos		Rivalidad Entre Competidores	
	Puntaje	Comentarios	Puntaje	Comentarios	Puntaje	Comentarios	Puntaje	Comentarios	Puntaje	Comentarios
1	5	Se tiene control por el gran numero de proveedores	5	501 empresas registradas como fabricantes	0	No aplica	5	No se comercializan productos sustitutos de la fibras ya usadas	-3	Los importadores actuales son reconocidos
2	3	Se tiene control por el numero de proveedores, sin embargo no hay produccion local	-5	60% del costo de fabricacion son las fibras	5	Ofreciendo Valor Agregado	5	Debido a la naturaleza tecnica de las fibras y sin produccion local, buscar productos sustitutos es costoso y requiere mucho esfuerzo	-3	Son varias e identificables los importadores actuales
3	5	Todo el modelo de negocio esta concentrado en compras a proveedores	-4	Los clientes tienen amplio conocimiento sobre el mercado	-5	Capital alto para obtener precios competitivos	5	La calidad de las fibras es fundamental para la fabricacion	3	La venta de vivienda nueva esta retomando su buen ritmo
4	5	No les interesa entrar directamente	-4	El mercado es homogéneo	5	No se requieren activos especiales para la operación			5	Los costos fijos son bajos
5	3	Hay un gran numero de proveedores que ofrecen los mismos productos, sin embargo no hay produccion local	-3	Cualquier persona con los recursos puede importar	-5	Regulaciones nacionales e internacionales, riesgos de transporte marítimo y terrestre			5	Producto de fácil almacenamiento y duración indefinida en buenas condiciones
6	5	Es un mercado de fácil acceso	-5	Las fibras importadas son en general de las mismas fabricas	-5	Cualquier persona con el capital y los contactos necesarios puede acceder a las fibras			-5	Los importadores actuales se concentran en comercializar de manera rápida
7					-5	El mercado de fabricantes es finito y de fácil acceso			-3	Las importadoras actuales se concentran solo en el negocio de las fibras
8					5	Los recursos requeridos son bastante altos			-4	Debido a los altos costos no están dispuestos a abandonar el negocio con facilidad
9									-5	Los clientes cambian con facilidad de proveedor
TOTAL		26		-16		-5		15		-10

Nota. Elaboración propia

La siguiente Figura muestra la representación gráfica de los resultados obtenidos

Figura 10

Representación Gráfica Resultados 5 Fuerzas de Porter



Nota. Elaboración Propia

En la anterior grafica podemos evidenciar que hay 2 fuerzas que impactan positivamente al negocio.

- Poder de Negociación con los Proveedores: La gran cantidad de proveedores y el fácil acceso a ellos hace que la compra de las fibras sea favorable para la operación de la empresa, sin embargo, es importante tener en cuenta que los costos de inversión son altos y los tiempos de producción y transporte pueden influir negativamente en la operación.

- Amenaza de Productos Sustitutos: Es relativamente baja, ya que la naturaleza técnica de las fibras no permite su fácil reproducción a nivel local, el buscar productos fibras similares requiere de una investigación amplia y un costo muy alto.

Las fuerzas que impactan negativamente al negocio son 3, en orden de influencia de mayor a menor tenemos:

- Poder de Negociación de los compradores: Al tener un número de clientes finito, que el gasto sea muy representativo para los clientes y adicional tengan oferta de los mismos productos por los competidores hace que tengan un poder de negociación alto, la negociación se torna difícil, sin embargo, tenemos la disponibilidad reducida de las fibras por la utilización para consumo propio de los actuales importadores.
- Rivalidad entre Competidores: El tener competidores ya posicionados en el mercado hace la entrada más difícil, sin embargo, el enfocar el negocio únicamente a la importación y distribución permitirá tener stocks que suplan la demanda del mercado, para no centrar los esfuerzos únicamente en el precio.
- Amenaza de nuevos competidores: La alta inversión que requiere la importación hace que el número de nuevos competidores se reduzca, así como el nulo interés de los proveedores de entrar al mercado a distribuir directamente los productos.

En conclusión, el entorno del mercado actual es favorable para la constitución de la empresa. Es crucial centrarse en dos aspectos fundamentales para asegurar el éxito a largo plazo, la fidelización de los clientes a través de estrategias diferenciadoras como stocks

frecuentes y de excelente calidad y precios competitivos, así como atención personalizada de acuerdo a las necesidades específicas de cada uno de ellos.

También es importante tener en cuenta, que si bien, las condiciones actuales son favorables, se deben tener en cuenta ciertas variables claves para el negocio, las relaciones políticas con los países exportadores de las materias primas y su economía, los acuerdos comerciales vigentes para favorecer en aranceles de importación, el precio del dólar, las nuevas tecnologías para la fabricación de las fibras sintéticas o nuevos materiales innovadores que puedan ser fabricados a nivel nacional. En general los factores externos son claves para el buen inicio de la empresa.

Análisis de los competidores

De acuerdo con los datos de importación de la DIAN (2025) en el periodo de enero a diciembre de 2024 y enero-marzo de 2025, se identificaron los principales competidores a nivel nacional en la importación de fibras para la fabricación de persianas y enrollables, a continuación, en la tabla 7, se detalla el valor FOB como la cantidad de Metros cuadrados importados de cada uno de ellos:

Tabla 7

Detalle de importadores de fibras enero – diciembre 2024 y enero-marzo 2025 FOB y Metros Cuadrados

NOMBRE_IMPORTADOR	VALOR_FOB_USD	CANTIDAD MT2
TEXTILES 1 X 1 S.A.S.	11.771.436	18.481.992
PENTAGRAMA S.A.S.	4.153.408	2.060.337

PERSIANAS Y ENROLLABLES SAFRA S A S	3.627.328	1.639.145
CROSSWAY S.A.S.	1.405.487	783.665
HUNTER DOUGLAS DE COLOMBIA S.A.S.	1.197.776	585.983
DECORACIONES PEL S . A . S .	1.130.766	561.849
PANORAMA S.A.S	1.021.797	454.561
GRANITI PISOS Y CORTINAS SAS	722.397	374.265
SUPERCO SUMINISTRO DE PERSIANAS Y COMPONENTES S.A.S	404.490	265.992
IMPORTBLIND S.A.S	365.629	210.377
LUJOTEX S.A.S.	303.915	149.720
DECORACIONES DISA S.A.S.	275.542	328.451
PANORAMAS.A.S	57.940	28.982
LUJOTEXS.A.S.	26.834	11.443
Total general	26.464.746	25.936.763

Adaptado de: Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) (2025), *Bases estadísticas de Comercio Exterior – Importaciones y exportaciones.* (s. f.). <https://www.dian.gov.co/dian/cifras/Paginas/Bases-Estadisticas-de-Comercio-Exterior-Importaciones-y-Exportaciones.aspx>

El análisis de los datos de la tabla 7, revela una alta concentración del mercado, con 14 empresas acaparando la mayor parte del volumen. Sin embargo, al considerar que 6 de estas compañías se dedican exclusivamente a la venta de las fibras importadas a otros fabricantes, el número efectivo de competidores directos se reduce significativamente.

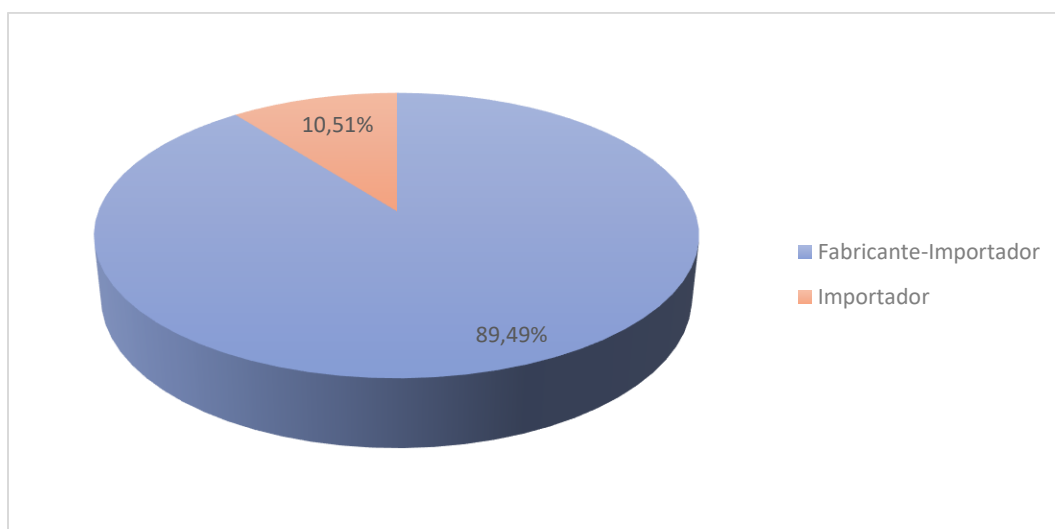
Como se muestra en la figura 11, se identifica una clara concentración de las importaciones de fibras para la fabricación de persianas y enrollables en empresas que combinan la fabricación con la importación. Estas empresas, representadas por el 89.49% del

valor FOB total, no solo adquieren las materias primas, sino que también las transforman en productos finales.

Por otro lado, un 10.51% del valor FOB corresponde a empresas que se dedican exclusivamente a la importación, es decir, importan las fibras y las venden a otros fabricantes.

Figura 11

Importaciones en FOB de fibras enero-agosto 2024 importadores- fabricantes e importadores



Adaptado de: Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) (2025), *Bases estadísticas de Comercio Exterior – Importaciones y exportaciones*. (s. f.). <https://www.dian.gov.co/dian/cifras/Paginas/Bases-Estadisticas-de-Comercio-Exterior-Importaciones-y-Exportaciones.aspx>

La alta concentración del mercado de las importaciones de fibras para persianas y enrollables representa tanto un desafío como una oportunidad. Al ofrecer productos personalizados con tiempos de entrega más cortos y un servicio al cliente superior, las nuevas empresas pueden captar la atención de los clientes que buscan soluciones a medida y diferenciarse de los competidores que se centran en productos estándar.

Validación e Investigación de Mercado

La validación del modelo de negocio de Import Roller se centró en el cliente final (consumidor), y no directamente en el mercado objetivo ,mayoristas y minoristas, por una razón fundamental: la demanda real del producto (persianas y enrollables) proviene de los consumidores finales.

A continuación, se detalla el porqué de esta estrategia:

- Origen de la demanda: Aunque los fabricantes y distribuidores (el segmento B2B al que Import Roller venderá las fibras) tienen un rol importante en la cadena de valor, la demanda subyacente y principal de las persianas y enrollables reside en los consumidores finales. Son ellos quienes, con sus decisiones de compra, determinan qué tipo de productos adquieren y por qué razones.

- Influencia en la cadena de valor: Lo que el consumidor final prefiere y valora —como el diseño, la calidad, el precio, la funcionalidad o la sostenibilidad— influye directamente en las decisiones de compra de los fabricantes de persianas. Si los consumidores finales desean persianas de fibras sintéticas por su durabilidad, facilidad de limpieza o estética, los fabricantes necesitarán adquirir esas fibras específicas para satisfacer esa demanda.

- Justificación metodológica: La investigación cuantitativa se realizó específicamente con encuestas a 406 "clientes finales". La justificación explícita para esta elección fue que la "decisión de compra ,del cliente final, impacta directamente en la demanda del producto". Este enfoque está respaldado por autores como Kotler et al. (2023), quienes señalan que comprender al consumidor en profundidad permite formular estrategias de marketing más eficaces y validar el modelo de negocio.

- Validación de la preferencia por fibras sintéticas: Los resultados de estas encuestas al consumidor final confirmaron que un 84.7% prefiere las persianas de fibras sintéticas. Además, un 84% estaría dispuesto a pagar un precio más alto por productos sostenibles. Estos datos

son cruciales porque demuestran una demanda sólida en el mercado final, lo cual, a su vez, valida la necesidad de que los fabricantes de persianas adquieran estas fibras.

- Enfoque complementario: Es importante señalar que, si bien la validación cuantitativa se centró en el cliente final, el estudio de mercado de Import Roller adoptó una metodología mixta. También incluyó entrevistas cualitativas con "clientes potenciales" (que en este contexto se refieren a los fabricantes/mayoristas). Estas entrevistas permitieron identificar las necesidades y "dolores" específicos de los fabricantes, como la escasez de fibras de alta calidad, la inestabilidad de precios, la falta de disponibilidad de stock y los retrasos en las entregas por parte de sus proveedores actuales. Esto complementa la validación del mercado al demostrar que Import Roller puede satisfacer una brecha en la oferta actual para su segmento B2B, basándose en la demanda comprobada del consumidor final.

En resumen, el enfoque en el cliente final fue una estrategia para asegurar que la demanda del producto subyacente fuera real y sostenida, lo cual es la base para que el mercado objetivo B2B (fabricantes de persianas) tenga una necesidad genuina por las fibras que Import Roller ofrece.

Metodología de la Investigación

La siguiente investigación, se estructura bajo un enfoque mixto, combinando métodos cualitativos y cuantitativos de manera secuencial. Esta estrategia permite enriquecer la comprensión del fenómeno estudiado al integrar los beneficios de ambos enfoques (Creswell & Plano Clark, 2018).

Basándonos en el mapeo de sistemas, diseñamos un estudio cualitativo para recopilar información de primera mano de los grupos de interés. (Ver Anexo B. Formato entrevistas Semiestructuradas) a través de ocho entrevistas a profundidad, pudimos identificar las percepciones y opiniones de los actores clave sobre nuestro modelo de negocio.

El uso de entrevistas semiestructuradas, tal como lo proponen (L, 2025), favorece la exploración flexible de temas relevantes, manteniendo una guía estructurada, pero permitiendo la adaptación a las respuestas del entrevistado. Esta validación cualitativa resulta esencial en metodologías como Design Thinking y Lean Startup, ya que ambas se centran en la empatía, la iteración y la co-creación a partir de la retroalimentación real de los usuarios. Recoger insights directamente desde la voz de los actores permite construir soluciones centradas en las personas, validar hipótesis de valor y minimizar el riesgo de desarrollar productos o servicios desconectados de las necesidades del mercado

Los grupos entrevistados fueron:

- Un (1) Experto técnico.
- Un (1) Aliado clave.
- Dos (2) Empresarios.
- Un (1) Experto en Sostenibilidad.
- Dos (2) clientes potenciales.

Análisis de los resultados obtenidos en las entrevistas Semiestructuradas

En cuanto a las repuestas del experto técnico, se tiene que la demanda actual de fibras sintéticas está en crecimiento debido al aumento en la construcción y la tendencia en remodelación de viviendas y empresas. Se enfoca también en la importancia del marketing digital y establecimiento de relaciones solidas con los proveedores, en cuanto a los desafíos se tiene que la fluctuación del dólar y las regulaciones de los gobiernos son los que más se deben tener en cuenta para mitigar riesgos y como aspecto más importante para ser una empresa que resalte de las que actualmente existen, son los tiempos de entrega cortos y los precios competitivos.

En cuanto a los proveedores, se tiene que las cifras exactas de la demanda de fibras sintéticas no se tienen, por lo cual se sugiere realizar un estudio a detalle de la demanda el producto. Para ello se deben estudiar más empresas proveedoras de dicho producto. en cuanto a los desafíos y oportunidades se obtuvieron los mismos resultados que el experto técnico.

En cuanto a la vista de los empresarios, el sector de las importaciones se ve como favorables en este momento, siempre y cuando se tenga una buena adaptabilidad a los cambios emergentes. como viabilidad del proyecto, se ve positivamente con una buena estrategia y planeación del negocio.

En cuanto a los clientes potenciales, se tiene que lo más importante a la hora de comprar las fibras sintéticas, es la resistencia, la durabilidad y el precio, alineado a prácticas amigables con el medio ambiente. En cuanto a la demanda de producto se ve favorable, ya que en este momento no hay producción nacional de estas fibras y tampoco stocks en el país, por lo cual una importadora directa que tenga stock, podría ser la mejor opción para los clientes actuales. por precio y tiempo de entrega.

En cuanto al experto en sostenibilidad, se tiene la importancia de estar alineados con 17 objetivos de sostenibilidad, lo cual sería un agente diferenciador de las demás empresas del sector. Se destaca también el tema de tener proveedores alineados con la sostenibilidad para

garantizar productos con las mejores condiciones. Se debe ver la sostenibilidad como parte de la cultura organizacional, debe ser puesta en el ADN de la organización desde su formación.

Encuestas Validación modelo de negocio

En esta investigación se aplicó una metodología cualitativa, apoyada en encuestas a personas posibles compradoras de persianas enrollables, con el propósito de profundizar en sus percepciones, necesidades y experiencias. Este enfoque permite comprender la perspectiva de los participantes, lo cual es coherente con lo planteado por Flick (2012), quien señala que la investigación cualitativa es especialmente útil cuando se busca interpretar significados y procesos en contextos específicos. Enfoque: Estudio de mercado orientado a consumidores finales.

- Público Objetivo: Personas que adquieren persianas para diferentes espacios.
- Herramienta de Análisis: Encuesta estructurada con preguntas cerradas.
- Justificación de la Muestra: Se elige al cliente final porque su decisión de compra impacta directamente en la demanda del producto (Solomon, 2017).

Previo a la aplicación definitiva de la encuesta, se realizó un proceso de validación de contenido y de comprensión. Inicialmente, el cuestionario fue revisado por tres expertos en investigación de mercados y comportamiento del consumidor, quienes evaluaron la pertinencia, claridad y coherencia de cada ítem, conforme a lo recomendado por (L, A. 2025).

Posteriormente, se llevó a cabo una prueba piloto con 10 personas del perfil objetivo, con el fin de verificar la comprensión de las preguntas, tiempos de respuesta y consistencia interna del instrumento. Como resultado se realizaron ajustes en la redacción de algunas preguntas para mejorar su claridad y se reorganizó el orden de ciertos ítems para facilitar la fluidez del cuestionario.

Este proceso aseguro la validez del contenido y la confiabilidad básica del instrumento, antes de su aplicación definitiva , cuyos resultados de presentan en la sección de análisis y cuyos ítems completos se anexan al final del documento (Ver Anexo C. Formato encuesta validación del modelo de negocio)

Objetivos de las encuestas

- Identificar los factores clave que influyen en la decisión de compra de persianas enrollables por parte del cliente final, tales como calidad, diseño, precio y funcionalidad.
- Evaluar la percepción del consumidor sobre la resistencia, durabilidad y estética de las fibras sintéticas en comparación con otros materiales disponibles en el mercado.
- Definir canales de distribución y comunicación efectivos para posicionar los productos importados y maximizar su penetración en el mercado colombiano.

Ficha Técnica de la Encuesta

- **Momento de realización:** Del marzo a junio del 2025.
- **Población objetivo:** Personas de 30 a 60 años, en estrato 5-6, ciudad de Bogotá,
- **Tamaño de la muestra:** 406 encuestas efectivas.
- **Medio de aplicación:** Formulario digital (Google Forms) enviado vía correo electrónico y WhatsApp.
- **Tipo de muestreo:** No probabilístico por conveniencia.
- **Perfil de los validadores del instrumento:**

Luis Jorge Cruz Galindo. Estudio Mercadotecnia ,con 20 años de experiencia en el sector de decoración textil, trabajo en 3 de las empresas más grandes del sector y actual dueño de empresa fabricante de persianas enrollables con 10 años en el mercado.

Diana González Santos Docente universitaria y directora de trabajos de grado. Universidad EAN.

- **Fecha de validación del instrumento:** febrero de 2025.

A continuación, se muestra la encuesta aplicada.

1. EDAD
 - Menos de 25 años
 - De 25 a 40 años
 - De 40 a 50 años
 - Mas de 50 años
2. GENERO
 - Femenino
 - Masculino
 - Otro
3. ¿EN QUE CIUDAD SE LOCALIZA?
 - Bogotá
 - Cali
 - Barranquilla
 - Otra
4. ¿QUE TIPO DE CORTINAS PREFERE?
 - Cortinas tradicionales (Tela)
 - Persianas (fibras sintéticas)
 - Otra (Cuales)
5. ¿EN LOS ULTIMOS 12 MESES HA COMPRADO PERSIANAS?
 - Si
 - No
6. EN SU EXPERIENCIA DE COMPRA MENCIONE SI PRESENTO:
 - Demora en los tiempos de entrega
 - Poca disponibilidad de referencias
 - Poca disponibilidad de Colores
 - Otra (Cual)
7. CONDIERA USTED QUE LA DISPONIBILIDAD DE LAS FRIBRAS ES
 - Muy Satisfactorio
 - Satisfactorio
 - Insatisfactorio
8. CONSIDERA USTED QUE LA OFERTA EN COLORES ES ADECUADA
 - Si
 - No

9. ¿CONSIDERA QUE EXISTEN SUFICIENTES PROVEEDORES DE PERSIANAS?

- Si
- No

10. DE LOS SIGUIENTES ATRIBUTOS CUAL O CUALES SON LOS MAS RELEVANTES PARA USTED EN LA COMPRA DE SUS PERSIANAS

- Asesoría
- Cumplimiento
- Post Venta
- Precios

11. ¿CUAL ES SU PRESUPUESTO APROXIMADO PARA LA COMPRA DE PERSIANAS?

- Menos de \$ 1.000.000
- Entre \$1.000.000 y \$5.000.000
- Mas de \$5.000.000

12. ¿QUE CARACTERISTICAS ESPERA QUE TENGAN LAS PERSIANAS IDEALES?

- Fácil de Limpiar
- Durable
- Estéticamente atractiva
- Económica
- Otro (Cual)

13. ¿QUE TAN RELEVANTE CONSIDERA USTED LA SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL DE LOS MATERIALES AL ELEGIR PERSIANAS PARA SUS PROYECTOS O PARA SU HOGAR?

- Muy Importante
- Importante
- Neutral
- Poco Importante
- Nada Importante

14. ¿ESTARIA DISPUESTO A PAGAR UN PRECIO MAS ALTO POR PERSIANAS SOSTENIBLES?

- Si
- No

Resultados

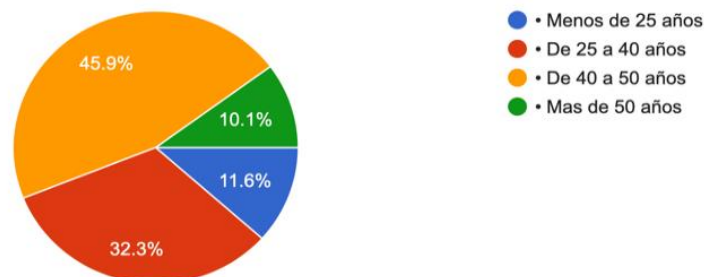
A continuación, se detallan los resultados de la encuesta aplicada a través de Google Forms (Ver Anexo C. Formato encuestas validación de Modelo de Negocio)

Para la aplicación de este instrumento cuantitativo, se calculó el tamaño de la muestra utilizando la fórmula para poblaciones infinitas, recomendada cuando no se conoce con exactitud el tamaño total de la población (L, A. 2025). Se empleó un nivel de confianza del 95 % ($Z=1.96$), una proporción esperada de éxito del 50 % ($p=0.5$), y un margen de error del 4.86 % ($e=0.0486$). La fórmula empleada fue:

$$n = \frac{(1.96)^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5}{(0.0486)^2} = \frac{3.8416 \cdot 0.25}{0.00236} = \frac{0.9604}{0.00236} \approx 406$$

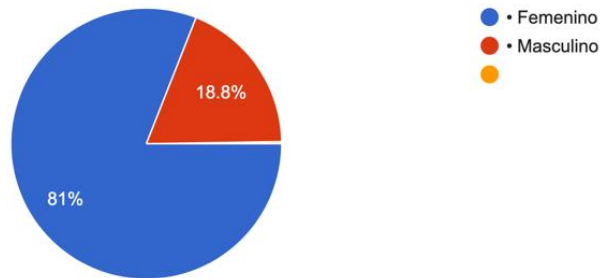
Según Sampieri, Collado y Lucio (2014), esta metodología asegura un nivel de precisión aceptable en estudios exploratorios de mercado, donde se requiere obtener información representativa con recursos limitados. Por tanto, la muestra mínima establecida fue de 406 personas encuestadas. Este número permitió obtener datos fiables sobre las preferencias del consumidor en relación con persianas enrollables, cumpliendo con los criterios de validez estadística.

1. EDAD
405 respuestas



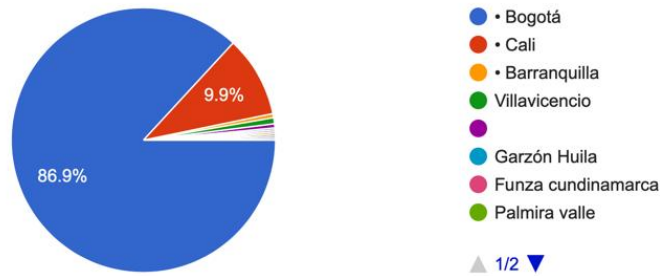
2. GENERO

405 respuestas



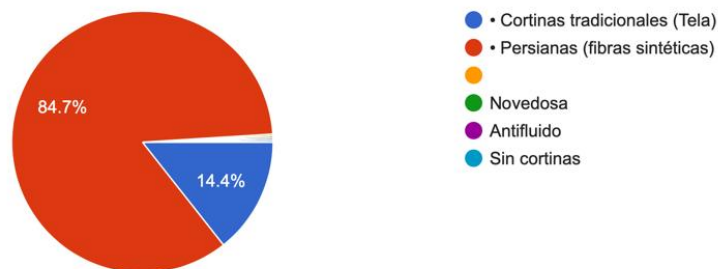
3. ¿EN QUE CIUDAD SE LOCALIZA?

404 respuestas



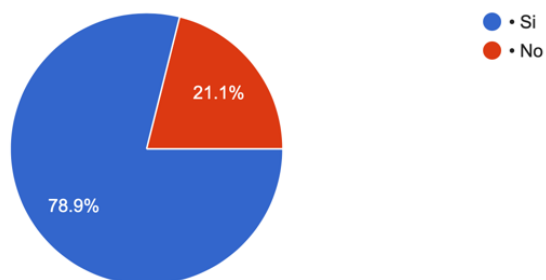
4. ¿QUE TIPO DE CORTINAS PREFERE?

404 respuestas



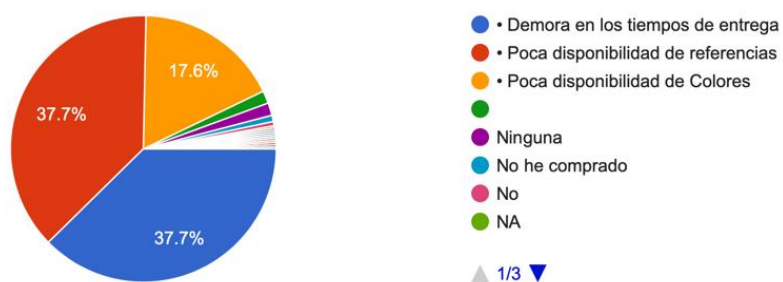
5. ¿EN LOS ULTIMOS 12 MESES HA COMPRADO PERSIANAS?

403 respuestas



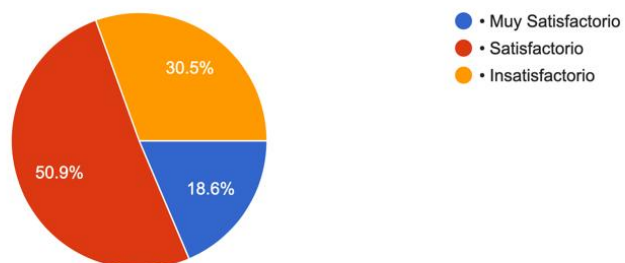
6. EN SU EXPERIENCIA DE COMPRA MENCIONE SI PRESENTO:

393 respuestas



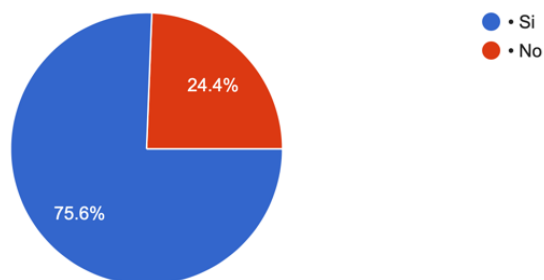
7. CONSIDERA USTED QUE LA DISPONIBILIDAD DE LAS FIBRAS ES

403 respuestas



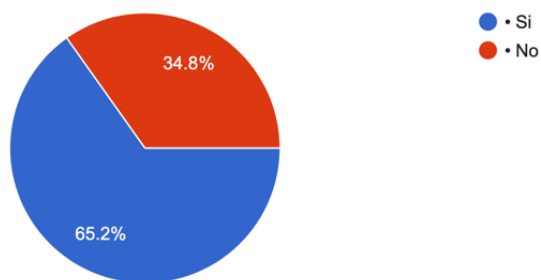
8. CONSIDERA USTED QUE LA OFERTA EN COLORES ES ADECUADA

402 respuestas



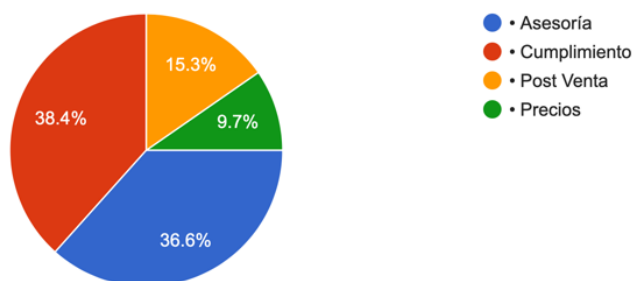
9. ¿CONSIDERA QUE EXISTEN SUFICIENTES PROVEEDORES DE PERSIANAS?

402 respuestas



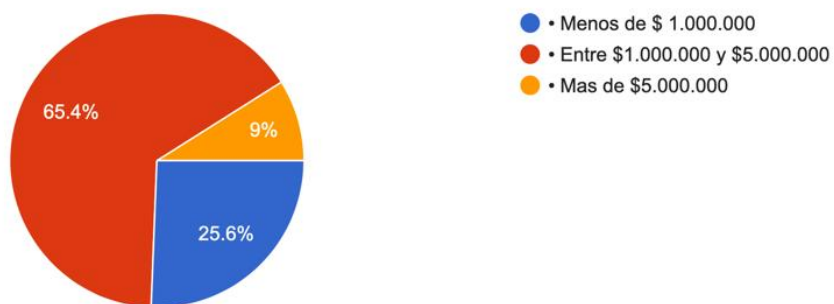
10. DE LOS SIGUIENTES ATRIBUTOS CUAL O CUALES SON LOS MAS RELEVANTES PARA USTED EN LA COMPRA DE SUS PERSIANAS

404 respuestas



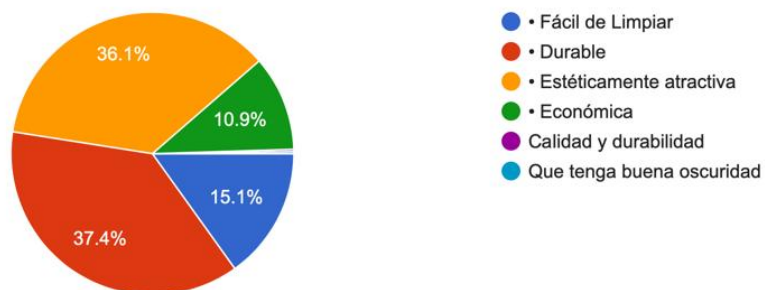
11. ¿CUAL ES SU PRESUPUESTO APROXIMADO PARA LA COMPRA DE PERSIANAS?

402 respuestas



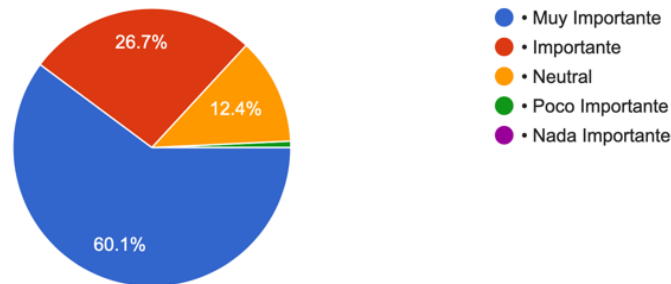
12. ¿QUE CARACTERISTICAS ESPERA QUE TENGAN LAS PERSIANAS IDEALES?

404 respuestas



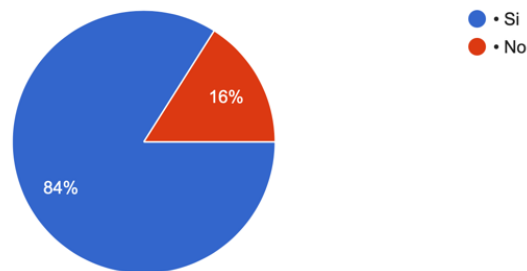
13. ¿QUE TAN RELEVANTE CONSIDERA USTED LA SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL DE LOS MATERIALES AL ELEGIR PERSIANAS PARA SUS PROYECTOS O PARA SU HOGAR?

404 respuestas



14. ¿ESTARIA DISPUESTO A PAGAR UN PRECIO MAS ALTO POR PERSIANAS SOSTENIBLES?

400 respuestas



La caracterización del usuario en esta investigación se realizó con el propósito de identificar las características sociodemográficas, comportamentales y psicográficas del consumidor final de persianas enrollables. Para ello, se aplicaron encuestas dirigidas a personas encargadas de la toma de decisiones en la compra de este tipo de productos para hogares o espacios comerciales. El instrumento permitió recopilar información clave sobre edad, género, nivel socioeconómico, locación, motivos de compra y preferencias estéticas. Esta caracterización resulta esencial para diseñar una oferta alineada con las expectativas del

cliente objetivo, y se basa en lo propuesto por Kotler et al. (2023), quienes señalan que conocer al consumidor en profundidad permite formular estrategias de marketing más eficaces.

La encuesta realizada, permitió identificar que una gran mayoría de los encuestados prefiere las persianas de fibras sintéticas en lugar de las cortinas tradicionales, alcanzando un 84.7% de preferencia. Asimismo, un 78.9% manifestó su intención de compra en los próximos 12 meses, lo que indica un mercado con demanda creciente.

Los principales factores que inciden en la decisión de compra de los consumidores fueron los siguientes:

- Durabilidad (37.4%),
- Facilidad de limpieza (15.1%),
- Diseño y estética (36.1%).

Por otra parte, la sostenibilidad se ha convertido en un factor clave para los consumidores, ya que el 60.1% de los encuestados la considera muy importante y el 84% estaría dispuesto a pagar un precio mayor por persianas ecológicas.

El mercado de persianas en Colombia ha mostrado un crecimiento constante, impulsado por la necesidad de soluciones prácticas y estéticamente atractivas para la decoración del hogar y espacios comerciales. La preferencia por materiales sintéticos ha ido en aumento debido a su resistencia, facilidad de mantenimiento y versatilidad en diseño.

Para calcular el tamaño del mercado en Bogotá, se tomaron en cuenta personas entre 30 y 60 años de un estrato entre 5 y 6. Lo cual nos da un aproximado de 348.000 a 350.000 (*DANE - Proyecciones de Población - Bogotá, s. f.-c*). Esta estimación se fundamenta en metodologías de segmentación exploratoria, las cuales permiten proyectar un mercado potencial cuando no se cuenta con datos específicos. Kotler et al. (2023) afirman que en contextos de incertidumbre es válido aplicar supuestos razonables basados en experiencia de mercado para identificar nichos viables. Asimismo, MacDaniel, C., et al (2011) destacan que los

estudios exploratorios permiten seleccionar un segmento inicial utilizando porcentajes estimativos, especialmente en proyectos de emprendimiento.

Del total estimado, el 78.9 % manifestó interés en adquirir persianas, lo que representa una demanda potencial de 274.522 clientes anuales. Esta cifra se obtuvo aplicando la fórmula de estimación de demanda potencial, tal como lo sugieren Churchill, G. A., & Iacobucci, D. (2010), mediante la siguiente operación:

Demanda Potencial = Población Objetivo × % Intención de Compra

$$274.522 = 348,000 \times 78.9 \%$$

A partir de esta demanda, se realizó una proyección de ventas anual, considerando que cada cliente compraría en promedio dos unidades, con un precio estimado de COP \$500,000 por unidad:

Proyección de Ventas = 274.522 × 2 × 500,000 = COP \$274,572,000,000

Esta aproximación permite dimensionar el mercado potencial y establecer metas financieras preliminares para el modelo de negocio.

Oportunidades:

- Mayor demanda de persianas sintéticas, lo que genera una base de clientes creciente.
- Aumento del interés en productos sostenibles, lo que abre la puerta a estrategias de diferenciación ecológica.
- Potencial de posicionamiento en el mercado, dado que muchos consumidores perciben una oferta insuficiente de proveedores.

Riesgos:

- Competencia consolidada, que podría representar una barrera de entrada.

- Condiciones externas que afectan la importación, como cambios en el tipo de cambio y costos de logística.
- Evolución de las tendencias en decoración, que podría modificar las preferencias del consumidor.

La encuesta realizada permite comprender con mayor precisión el comportamiento del consumidor y la viabilidad del modelo de negocio. Los resultados reflejan un mercado con alta demanda y consumidores dispuestos a valorar características como la sostenibilidad, la durabilidad y el diseño en su decisión de compra.

Si bien se muestra un panorama favorable para Import Roller, también se identificaron desafíos que requieren estrategias sólidas para consolidar la participación en el mercado. La presencia de competidores establecidos y la variabilidad en costos de importación exigen un enfoque estratégico que permita diferenciar la oferta y optimizar costos operativos.

Estrategia y Plan de Introducción de Mercado

Objetivos de Mercadeo

De acuerdo con la validación del modelo de negocio y el análisis del mercado, fundamentado en las cifras de importaciones reportadas, se plantean los siguientes objetivos de mercadeo para Import Roller, en relación con los productos propuestos.

- Importar desde la República popular de China 4 container equivalentes a 59.340 Metros cuadrados durante el primer año.
- Captar como mínimo un 4% de la de las importaciones reales realizadas por las empresas importadoras que se dedican exclusivamente a la venta a fabricantes.
- Posicionar a Import Roller como el proveedor preferido y aliado estratégico para los fabricantes de persianas y enrollables en las ciudades objetivo (Bogotá, Barranquilla y Cali), iniciando en la Ciudad de Bogotá.
- Adquirir y fidelizar clientes fabricantes, enfocándose en pequeñas y medianas empresas, mediante relaciones de confianza y análisis de datos para anticipar necesidades.
- Comunicar de manera efectiva la propuesta de valor integral de Import Roller a través de los canales de marketing definidos (como marketing digital, publicidad virtual y física, sitio web y redes sociales

Estrategia de Mercadeo

Para la creación del plan de mercadeo Import Roller se apoyó en las 7P del marketing o marketing Mix , (Ku & Ku, 2025) ya que integran a todos componentes necesarios para la integración de la estrategia.

Producto: El producto principal de Import Roller es la importación y comercialización de fibras técnicas de alta calidad para la elaboración de persianas y enrollables

Precio: La estrategia de precio se orienta a ofrecer precios competitivos. El precio de venta se determinará en función de los precios actuales del mercado del valor del metro cuadrado de cada fibra antes de IVA

Plaza: El mercado objetivo principal se localiza en las ciudades de Bogotá, Cali y Barranquilla

Promoción: La promoción se enfocará en comunicar la propuesta de valor integral de Import Roller a los clientes. Los canales de marketing definidos incluyen marketing digital, publicidad virtual y física, sitio web y manejo de redes sociales

Personas: Este elemento abarca al equipo de Import Roller y a los clientes con los que se interactúa

Proceso: El proceso central del negocio es la importación y distribución de las fibras. Esto implica la gestión de la cadena de suministro

Evidencia Física: Se refiere a los elementos tangibles y el entorno donde la empresa opera y con los que el cliente puede interactuar o percibir.

Estrategia de Producto

la estrategia de producto de Import Roller se centra en la importación y comercialización de fibras técnicas de alta calidad para la elaboración de persianas y enrollables.

A continuación, se detallan los elementos clave de la estrategia de producto:

- **Productos Principales:** La oferta inicial se concentrará en tres tipos específicos de fibras: Sheer Screen (conocida como Zebra), Screen y Blackout. Estas son las materias primas esenciales para los fabricantes en el mercado objetivo.
- **Formato y Medida:** Las fibras se importarán principalmente en rollos de aproximadamente 100 metros cuadrados. La venta a los clientes se realizará por metro cuadrado.
- **Propuesta de Valor del Producto:** La estrategia de producto está intrínsecamente ligada a la propuesta de valor general de la empresa, buscando satisfacer las necesidades clave de los fabricantes de persianas y enrollables. Los pilares de la propuesta de valor relacionados con el producto son:
- **Calidad Superior:** Se enfatiza la importación de fibras técnicas de alta calidad. La calidad es un factor determinante para los fabricantes, que buscan uniformidad, resistencia y durabilidad. para garantizar la satisfacción de sus clientes finales. La calidad constante aborda la preocupación actual de la variación de calidad entre importaciones.
- **Suministro Continuo y Confiable / Disponibilidad de Stock:** Un objetivo central es garantizar un suministro constante y confiable de materia prima. La estrategia incluye tener stocks permanentes y amplias referencias, lo cual es una respuesta directa a la "escasez de referencias por temas logísticos" y los "rompimientos de inventarios" experimentados por los fabricantes actualmente.
- **Variedad de Referencias:** Se busca ofrecer una amplia gama de productos y una amplia variedad de referencias, lo que permite a los fabricantes tener más opciones y responder a diversas demandas del mercado.

- Personalización y Adaptación: Aunque se tienen productos catalogados, la propuesta de valor incluye la personalización de pedidos y la adaptación a las necesidades específicas de cada cliente⁶, lo que puede implicar fibras con características técnicas especiales o colores personalizados .
- Características Técnicas Específicas: El producto debe cumplir con las características técnicas necesarias para la fabricación de persianas, como la consistencia para una caída adecuada, alta resistencia y durabilidad. Se proporcionan fichas técnicas con especificaciones detalladas (composición, ancho, peso, resistencia, etc.).
- Origen y Proveedores: Las fibras provendrán principalmente de China, identificado como el principal proveedor mundial. La estrategia implica establecer alianzas estratégicas con los principales productores a nivel mundial³ y ampliar la lista de proveedores potenciales para comparar precios, calidad (verificando certificaciones) y capacidad de suministro.
- Sostenibilidad Ambiental: Aunque las fibras sintéticas como materia prima plantean desafíos ambientales (huella de carbono del transporte, disposición final de residuos sintéticos), la estrategia de producto contempla integrar prácticas sostenibles. y alinear la oferta con los objetivos de desarrollo sostenible. Se propone buscar proveedores alineados con la sostenibilidad para garantizar productos en las mejores condiciones¹⁶ . Esto puede ser un agente diferenciador y un valor agregado para el emprendimiento, atrayendo clientes e inversores. Clientes potenciales valoran las prácticas amigables con el medio ambiente y podrían estar dispuestos a pagar un precio más alto por persianas sostenibles.

Estrategia de Distribución

La estrategia de distribución de Import Roller se basa en un modelo directo y eficiente que utiliza transporte terrestre para llevar las fibras desde su punto de almacenamiento en Bogotá a los clientes en las ciudades objetivo. Esta estrategia se apoya en una ubicación logística favorable y busca diferenciarse de los competidores garantizando tiempos de entrega reducidos y una disponibilidad constante de stock para satisfacer las necesidades insatisfechas del mercado actual.

Dentro de los aspectos clave en la distribución se encuentran:

- **Canales de distribución:** La distribución principal se realizará a través de transporte terrestre, ofreciendo entrega de mercancía puerta a puerta a los clientes
- **Punto de venta en la ciudad de Bogotá:** Se harán entregas directamente en la bodega principal para los clientes que requieran recoger el producto.
- **Cobertura Geográfica:** El mercado objetivo principal se encuentra en Bogotá, Cali y Barranquilla. Inicialmente, la operación se centrará en Bogotá .
- **Proceso Logístico:** La estrategia de distribución está intrínsecamente ligada al proceso de importación y gestión de la cadena de suministro. Esto implica el transporte de las fibras desde el puerto de llegada (como Buenaventura) hasta la bodega en Bogotá, y luego la distribución a los clientes.

Estrategia de Precio-Modelo de ingreso

La fuente principal de ingresos de Import Roller provendrá en su totalidad de la venta de tres tipos específicos de fibras como materia prima para la elaboración de persianas y enrollables : Sheer Screen, Screen y Blackout.

Como unidad de Venta se toma Metro cuadrado (m²)

La estrategia de precio está basada en los precios de referencia de la competencia, buscando ofrecer precios competitivos.

En la tabla 8 presentada a continuación se relacionan los precios propuestos

Tabla 8

Precios de productos Import Roller

Producto	Unidad de Medida	Precio Promedio de la competencia	Precio Import Roller
Sheer Screen	Metro Cuadrado	\$ 14.312	\$ 12.594
Screen	Metro Cuadrado	\$ 15.212	\$ 13.635
Blackout	Metro Cuadrado	\$ 13.895	\$ 12.539

Nota. Elaboración propia

Estos precios se encuentran en promedio el 11% por debajo de la competencia , lo que, aunado a la propuesta de valor , representan un incentivo para los clientes.

Estrategia de Comunicación y Promoción

La estrategia de comunicación y promoción de Import Roller se centra en destacar su propuesta de valor para atraer y fidelizar a los fabricantes de persianas y enrollables, utilizando canales tanto digitales como físicos.

Los elementos clave de esta estrategia:

Mensaje Central y Propuesta de Valor a Comunicar: La comunicación se enfocará en los aspectos que diferencian a Import Roller y resuelven los problemas actuales del mercado.

Los puntos clave a comunicar son:

- **Calidad Superior:** Uniformidad, resistencia y durabilidad de las fibras.
- **Disponibilidad y Suministro Confiable:** Garantía de stock permanente, amplias referencias y reducción de los tiempos de entrega. Esto aborda la escasez de referencias y los rompimientos de inventarios que experimentan los fabricantes. El almacenamiento cerca de los clientes (como en Bogotá) facilita entregas más rápidas.
- **Precios Competitivos y Estables:** Ofrecer precios atractivos que permitan a los fabricantes mantener sus márgenes, buscando cierta estabilidad ante la volatilidad actual.
- **Variedad de Referencias:** Contar con un amplio abanico de productos para ofrecer más opciones a los clientes.
- **Personalización y Adaptación:** La capacidad de ofrecer soluciones personalizadas y adaptadas a las necesidades específicas de cada cliente.
- **Servicio al Cliente Excepcional:** Incluyendo soporte técnico especializado y atención proactiva.
- **Sostenibilidad Ambiental:** Posicionar la empresa como un agente diferenciador al estar alineada con los objetivos de desarrollo sostenible, buscando proveedores sostenibles.
- **Audiencia Objetivo:** La comunicación y promoción se dirigirá a los fabricantes mayoristas y minoristas de persianas y enrollables en Colombia, inicialmente focalizándose en Bogotá, Cali y Barranquilla. Estos clientes son principalmente

pequeñas y medianas empresas , y los tomadores de decisión (gerentes o dueños) son conocedores del producto y valoran la calidad, el precio competitivo, la puntualidad y la confiabilidad.

Canales de Comunicación y Promoción:

- **Marketing Digital:** Reconocido como clave y necesario para el modelo de negocio. Esto incluye la creación de una página web y manejo de redes sociales. Se hará énfasis en el mercado objetivo.
- **Publicidad Física:** Se contempla como un canal complementario al marketing virtual.
- **Venta Directa y Personalizada:** este será el pilar fundamental en la estrategia de comercialización. La gestión de ventas estará a cargo de un Vendedor/Ejecutivo de Ventas , lo cual permite una venta personalizada y construir relaciones sólidas . Esto es crucial para la fidelización en un mercado donde el poder de negociación del comprador es alto.

Objetivos Estratégicos de la Comunicación:

- **Diferenciación:** Destacar en un mercado concentrado por empresas que combinan importación con fabricación propia, ofreciendo soluciones a medida y un servicio superior.
- **Generación de Lealtad:** Cultivar la fidelidad de los clientes para mitigar el alto poder de negociación que estos poseen.
- **Validación y Adaptación:** La investigación inicial (focus group, entrevistas) ha sido fundamental para validar la propuesta de valor y comprender las necesidades no satisfechas, permitiendo adaptar la oferta y el mensaje de comunicación.

Presupuesto Mezcla de Mercadeo

A continuación, en la tabla 9 se presenta el presupuesto para la mezcla de mercadeo

Tabla 9

Presupuesto de mercadeo

Presupuesto Anual \$ 25.000.000

ESTRATEGIA	% Presupuesto	Valor	TACTICA	%	Valor
Producto	40%	\$ 10.000.000	Pagina Web y redes sociales	60%	\$ 6.000.000
			Catalogos de productos	40%	\$ 4.000.000
Canales Distribucion	40%	\$ 10.000.000	Search Engine Optimization (optimizacion para motores de busqueda)	50%	\$ 5.000.000
			WhatsApp Empresarial	50%	\$ 5.000.000
Comunicación	20%	\$ 5.000.000	Ferias de Negocios	60%	\$ 3.000.000
			Capacitaciones	40%	\$ 2.000.000

Nota. Elaboración propia

Aspectos Técnicos

Objetivos de Producción

- Adquirir e importar desde la República de China materia prima de alta calidad.
- Mantener registro de inventarios asegurando el adecuado manejo y stock de mercancías de acuerdo a las referencias.
- Optimizar los recursos, humanos, físicos y de infraestructura aportando al cumplimiento de la propuesta de valor.
- Cumplir con los tiempos estipulados de alistamiento, embalaje y entrega de la mercancía.
- Entregar productos con las especificaciones solicitadas y altos estándares de calidad.

Ficha Técnica del producto

A continuación, se muestran las fichas técnicas de los 3 productos a importar inicialmente, con sus especificaciones.

Tabla 10

Especificaciones técnicas Sheer Screen

SHEER SCREEN	
COMPOSICION	POL 25% - PVC 75%
ANCHO	1.80 – 2.00 – 2.50 Mts
PESO	480g/m +- 5%
FACTOR APERTURA	AVERAGE 68% / 0.2%
ESPESOR	0.65mm+5%

RESISTENCIA A LA TENCION	URDIMBRE
RESISTENCIA A LA ABRACION	TRAMA
SOLIDEZ DEL COLOR A LA LUZ	>1000 (ASTMD4966)
FLAMABILIDAD // INFLAMABILIDAD	Categoría 5.0
LARGO DEL ROLLO	Categoría 1
	Más o Menos 30
	Mts lineales

Tabla 11

Especificaciones técnicas Screen

SCREEN	
COMPOSICION	POL 25% - PVC 75%
ANCHO	1.60 – 2.00 – 2.50 Mts
PESO	480g/m +- 5%
FACTOR APERTURA	1%-5%-10%-14%
NUMERO DE HILOS	URDIMBRE 0.34mm
	TRAMA 0.34mm
ESPESOR	URDIMBRE 64/pulgada
	TRAMA 42/pulgada
RESISTENCIA A LA TENCION	0.63mm
	URDIMBRE 380lb
RESISTENCIA A LA ABRACION	TRAMA 380lb
	>1000 (ASTMD4966)
SOLIDEZ DEL COLOR A LA LUZ	Categoría 5.0
FLAMABILIDAD //	
INFLAMABILIDAD	Categoría 1
LARGO DEL ROLLO	Más o Menos 30 Mts Lineales

Tabla 12

Especificaciones técnicas Blackout

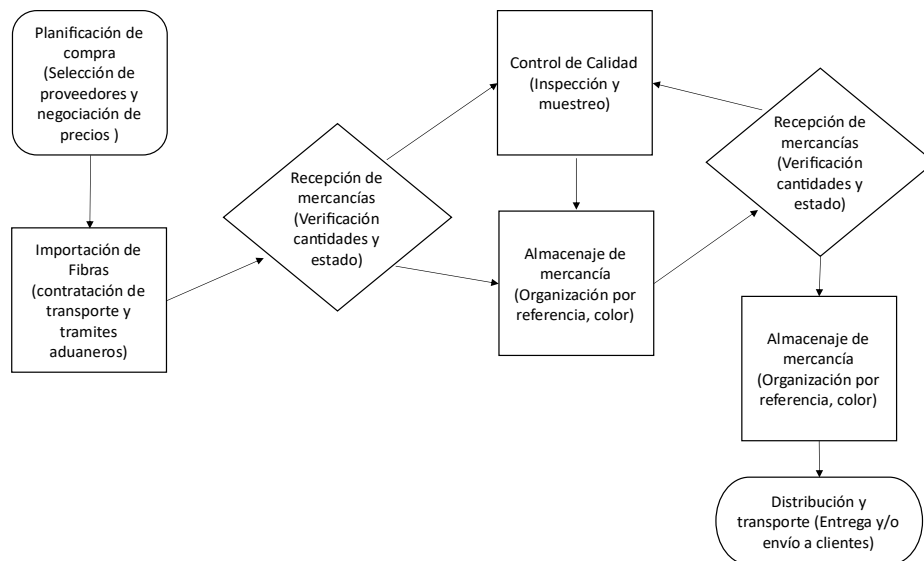
FICHA TECNICA BLACKOUT	
COMPOSICION	75% PVC- 25% FDV
ANCHO	1.83, 2.50, 3MT
LONGITUD DE ROLLO	30 MTL
APERTURA	N/A (SOLIDO)
ESPESOR	Mm 0.34+-
PESO	GR 410 MT2+-
INFLAMABILIDAD	CATEGORIA 1

Necesidades y requerimientos

Descripción del Proceso

Figura 12

Diagrama productivo Import Roller



Nota. Elaboración propia

Fase 1

Búsqueda y selección del proveedor en la República China (país desde donde se realiza la importación), incluye identificación, solicitud de muestras y cotizaciones, posterior a la selección del proveedor se mantiene contacto y comunicación.

Aspectos a tener en cuenta en relación a los proveedores:

Comparación de precios: Solicitar cotizaciones a varios proveedores para comparar precios y condiciones comerciales. Negociar descuentos y plazos de pago.

Calidad y certificaciones: Evaluar la calidad de los productos y servicios ofrecidos por los proveedores. Verificar si los proveedores cuentan con las certificaciones necesarias para cumplir con los estándares de calidad y seguridad.

Capacidad de suministro: Evaluar la capacidad de los proveedores para cumplir con los volúmenes de producción requeridos y los plazos de entrega.

Se definen los términos del comercio internacional que aplican (Incoterm) y se realiza el acuerdo comercial.

Financiación de la operación de la compra, identificación y documentación correspondiente.

Contacto con el operador logístico encargado de gestionar la cadena de suministro e importación desde el país de origen hasta el puerto de Buenaventura en Colombia.

Aspectos técnicos a tener en cuenta

Mantenerse actualizado sobre los cambios en las normas aduaneras y los requisitos para la importación de textiles.

Consultar con un asesor aduanal para garantizar el cumplimiento de todas las regulaciones.

Identificar posibles restricciones comerciales o aranceles que puedan afectar la importación de los productos. Confirmar las disposiciones legales sobre los impuestos que deben pagarse por los productos ya que se encuentran catalogados dentro de los textiles y la carga arancelaria puede cambiar.

Riesgos:

- **Problemas de Calidad:** El proveedor podría enviar productos que no cumplen con los estándares acordados, lo que resultaría en devoluciones, pérdidas financieras y un daño a la credibilidad de Import Roller.
- **Retrasos en la Producción:** Los proveedores en China podrían experimentar retrasos por problemas de producción, escasez de materias primas o cierres inesperados de

fábricas (como los ocurridos durante la pandemia de COVID-19), afectando la planificación.

- **Problemas Logísticos:** Se pueden presentar demoras en el transporte marítimo, fallos del operador logístico o problemas con la documentación aduanera, generando sobrecostos y retrasos en la entrega a los clientes.
- **Fluctuaciones de Precios y Aranceles:** Los precios de las fibras pueden variar inesperadamente, y la carga arancelaria o las normativas de importación pueden cambiar, impactando directamente en la rentabilidad.

Estrategias de Mitigación:

- **Diligencia Debida (Due Diligence):** Antes de cerrar cualquier acuerdo, se deben realizar verificaciones exhaustivas del proveedor, incluyendo la solicitud de muestras físicas, la revisión de certificaciones de calidad (ISO, OEKO-TEX) y la consulta de referencias comerciales.
- **Diversificación de Proveedores:** No depender de un solo proveedor es crucial. Mantener una cartera de al menos dos o tres proveedores verificados permite tener una alternativa en caso de fallos de producción o cierres inesperados.
- **Planificación y Contingencia:** Se debe establecer un cronograma de importación que incluya un margen de tiempo para posibles retrasos. Las proyecciones financieras deben contemplar un fondo de contingencia para cubrir costos adicionales por demoras o aranceles inesperados.
- **Acuerdos Contractuales:** Los contratos con proveedores deben incluir cláusulas claras sobre la calidad de los productos, los plazos de entrega y las penalizaciones por incumplimiento.
- **Asesoría Profesional:** Mantener una comunicación constante con un asesor aduanero y un operador logístico de confianza para estar al tanto de las regulaciones y evitar sorpresas con aranceles o restricciones comerciales.

Fase 2

Recepción y verificación de la mercancía en puerto mediante un operador de transporte terrestre (verificación de cantidad, estado y documentos).

Transporte desde el puerto a la bodegas de la empresa en Bogotá, Cali o Barranquilla, recibo de mercancía en Empresa, se realiza control de calidad (inspección y muestreo).

Riesgos:

- **Bloqueos de Puertos y Carreteras:** Eventos como huelgas, protestas o desastres naturales pueden paralizar las operaciones en el puerto de Buenaventura o bloquear las principales rutas de transporte, impidiendo la movilización de la mercancía.
- **Daños en el Transporte Terrestre:** Los productos pueden sufrir daños durante el transporte desde el puerto hasta Bogotá, Cali o Barranquilla debido a accidentes o manipulación inadecuada.
- **Demoras en la Aduana:** Trámites aduaneros complejos, inspecciones adicionales o errores en la documentación pueden causar que la mercancía quede retenida, generando costos de almacenamiento y retrasos.

Estrategias de Mitigación:

- **Seguro de Carga:** Contratar un seguro de carga que cubra los riesgos de daño, robo o pérdida durante el transporte marítimo y terrestre.
- **Coordinación con Logística:** Trabajar de cerca con el operador logístico para tener planes de ruta alternativos en caso de bloqueos de carreteras. La comunicación constante es vital para anticipar y reaccionar a estos eventos.
- **Gestión Documental Rigurosa:** Asegurarse de que toda la documentación de importación (facturas, lista de empaque, certificados de origen) esté completa y sea precisa antes de que la mercancía llegue a puerto, minimizando el riesgo de retención en aduanas.

Fase 3

- Organización de la mercancía en bodega (por tipo).
- Recepción de pedidos (disponibilidad).
- Preparación de pedidos (selección y empaque).
- Distribución y entrega a los clientes.

Riesgos:

- **Gestión de Inventario Ineficiente:** Una mala organización de la bodega podría llevar a la pérdida de productos, dificultar la preparación de pedidos y causar retrasos en las entregas.
- **Fallos en la Distribución:** El transporte local podría sufrir demoras o accidentes, afectando la puntualidad de las entregas a los clientes y dañando la reputación de la empresa.
- **Errores en la Preparación de Pedidos:** Despachar productos incorrectos o en cantidades equivocadas genera costos de devolución, reenvío y, lo más importante, insatisfacción del cliente.

Estrategias de Mitigación:

- **Software de Gestión de Almacén (WMS):** Implementar un sistema tecnológico para organizar el inventario, rastrear la ubicación de los productos y optimizar la preparación de pedidos. .
- **Auditorías de Calidad Interna:** Realizar inspecciones periódicas de la mercancía almacenada y establecer un proceso de doble verificación en la preparación de pedidos para minimizar errores.

- **Acuerdos con Transportistas Locales:** Establecer alianzas con empresas de transporte confiables y con experiencia en la distribución de carga delicada, y definir claramente los estándares de servicio y los tiempos de entrega.

Recursos humanos, tecnológicos e infraestructura

Talento Humano

En el proceso de importación se contrata un operador logístico que asegura la cadena de suministro desde La República de China hasta el puerto de Buenaventura, el resto del talento humano especificado corresponde a la operación interna en Colombia:

- Administrador: Responsable de la toma de decisiones estratégicas y operacionales. Se requiere experiencia en comercio internacional, logística, y gestión empresarial.
- Salario Estimado: \$2.500.000 - \$3.000.000 mensuales.
- Personal de Almacén (2 operativo): Se encargará del manejo físico de los productos, organización del inventario y preparación de pedidos.
- Salario Estimado (por persona): \$1.425.300 - \$1.500.000 mensuales.
- Vendedor / Ejecutivo de Ventas: Encargado de las ventas a mayoristas, fabricantes de cortinas y otros distribuidores.
- Salario Estimado (base + comisiones): \$3.000.000 - \$3.500.000 mensuales.
- Contador (outsourcing): Para la gestión financiera, control de pagos, y trámites fiscales.
- Salario Estimado: \$700.000 - \$1.000.000 mensuales.

Inversión Total en Talento Humano (Mensual):

Salarios totales aproximado: \$9.500.000 - \$10.000.000 mensuales (dependiendo de la estructura y cantidad de personal contratado).

Software

- Software SAP, necesario para gestionar inventarios, ventas, compras, finanzas y recursos humanos de manera integrada.

- Inversión Estimada: Licencia anual SAP : \$1.000.000 - \$3.000.000 anuales.
- Inversión Estimada: \$1.000.000 - \$2.000.000 anuales.
- Contabilidad y Facturación Electrónica:
- Software contable Siigo, y sistema de facturación electrónica para cumplir con las normativas locales.
- Inversión total Estimada: \$500.000 - \$1.500.000 anuales.

Hardware:

- Computadoras e impresoras (2 equipos):

Se requiere un equipo con buenas características de procesamiento para ejecutar el software.

- Costo Estimado (por equipo): \$1.500.000 - \$2.000.000 por computadora.
- Total Estimado: \$1.500.000 - \$2.000.000.
- Conexión a Internet de Alta Velocidad:
- Fundamental para la comunicación constante con proveedores internacionales, clientes y el uso eficiente de los sistemas informáticos.
- Costo Estimado: \$200.000 - \$300.000 mensuales.
- Inversión Total en Software y Hardware:
- Aproximadamente \$2.500.000 - \$3.000.000 inicial.

Maquinaria y Equipo

- Estanterías y Sistemas de Almacenaje: Para organizar las fibras en la bodega y facilitar su acceso rápido. Dependiendo del espacio de almacenamiento, se pueden requerir estanterías metálicas o sistemas de almacenamiento vertical.

- Costo Estimado: \$5.000.000 - \$10.000.000 para las estanterías iniciales.
- Material de Empaque
- Para empaquetar las fibras para su distribución segura y eficiente.
- Costo Estimado Inicial: \$1.000.000 - \$3.000.000.

Inversión Total en Maquinaria y Equipo:

Aproximadamente \$9.000.000 - \$12.000.000.

Planta Física (Alquiler y Adecuación)

Bodega

Se necesita un espacio de aproximadamente 100 m² - 150 m² para almacenar las fibras y preparar los pedidos.

- Costo de Alquiler Mensual: \$4.000.000 - \$4.500.000 mensuales
- Adecuación del Espacio : Adaptación del espacio para cumplir con las necesidades operativas, como instalaciones eléctricas, sistemas de ventilación, adecuación para almacenamiento, etc.
- Costo Estimado: \$3.000.000 - \$5.000.000 para la adecuación inicial.

Inversión Total en Planta Física:

- Alquiler mensual (Oficina + Bodega): \$4.000.000 - \$4.500.000 mensuales.
- Adecuación inicial: \$3.000.000 - \$5.000.000.

Licencias de Operación y Permisos Legales

- Licencia de Cámara de Comercio
- Necesaria para registrar la empresa y cumplir con las normativas fiscales y comerciales del país.

IMPORT ROLLER: IMPORTACIÓN DE FIBRAS PARA LA
ELABORACIÓN DE PERSIANAS Y ENROLLABLES

102

- Costo Estimado: \$1.000.000 - \$2.000.000.

Inversión Total en Licencias:

- Aproximadamente \$1.000.000 - \$2.000.000.

Plan de Producción

Capacidad de Producción o Prestación del Servicio

El plan de producción está centrado en la importación de contenedores de 20 pies , cada uno con una capacidad aproximada de 198 rollos. Los tiempos de producción en origen y transporte marítimo son aproximadamente de 3 meses. En este orden de ideas se harán 4 importaciones al año para un total de 4 contenedores , equivalentes a 791 rollos , para un total de 59.340 metros cuadrados de fibras distribuidas así :

Tabla 13

Distribución de Importación Año 1

Producto	Cantidad Mts ²	% Participación
Sheer Screen	35.604	60%
Screen	9.494	16%
Blackout	14.242	24%
TOTAL	59.340	100%

Nota. Elaboración propia

Fluctuaciones del dólar: Teniendo en cuenta que la compra y la nacionalización de las fibras se hace en dólares es importante tener en cuenta el comportamiento histórico del dólar frente a la moneda local para identificar patrones y tendencias.

Modelo de Gestión Integral del proceso productivo

El modelo de gestión integral del proceso productivo permite coordinar y optimizar todos los recursos y procesos de una organización para alcanzar sus objetivos con eficiencia” (Chiavenato, 2009). Para Import Roller se busca estructurar, controlar y optimizar cada una de las etapas involucradas en la importación de fibras sintéticas tipo Sheer Screen, Screen y Blackout.

Figura 13

Modelo de gestión integral del proceso productivo



Nota: Elaboración propia

Procesos de investigación y desarrollo

Para Import Roller, los procesos Investigación y Desarrollo (I+D) tienen como objetivo principal seleccionar, adaptar e innovar en el portafolio de productos según las necesidades del mercado colombiano. Para esto se adopta un enfoque técnico basado en el modelo Stage-Gate (Cooper, 2011), el cual se muestra a continuación.

Figura 14

Proceso de investigación y desarrollo Import Roller



Nota. Elaboración propia

Presupuesto de producción e infraestructura

Import Roller requiere una infraestructura operativa y logística que permita la recepción, almacenamiento, alistamiento y despacho eficiente de las fibras sintéticas importadas. A continuación, se presenta el presupuesto estimado para el montaje y operación de la infraestructura necesaria durante el primer año de funcionamiento.

La empresa operará desde una bodega ubicada en la zona industrial de la Calle 80 en Bogotá, que permitirá el almacenamiento y despacho de las fibras.

El presupuesto de producción e infraestructura estimado para la puesta en marcha se detalla en la tabla 14 y asciende a un total de COP \$20.500.000

Tabla 14

Presupuesto estimado de montaje e infraestructura

Inversión Inicial		Total
Propiedad Planta y Equipo	\$	10.000.000
Muebles y Enseres	\$	2.500.000
Equipo de Oficina	\$	3.000.000
Gastos de puesta en marcha	\$	5.000.000
Total Inversiones	\$	20.500.000

Nota. Elaboración propia

Aspectos Organizacionales y Legales

Al momento de plantear los aspectos organizacionales de una empresa en lo primero que se piensa es en la misión y visión, pero antes de abordar esos conceptos, se hace necesario tener una base ética clara que permita proyectar quienes somos y cómo nos queremos proyectar como empresa en el tiempo.

En el capítulo 2 del libro Conceptos de Administración Estratégica de Fred R., D., Forest R., D., Meredith E, se mencionan los conceptos básicos, tenidos en cuenta, para formular los valores, la misión y la visión de la Empresa Import Roller.

Los valores de la empresa son fundamentales y no deben cambiar en el tiempo, es decir, deben poder trascender y mantenerse con los cambios tecnológicos, la globalización y cambios organizacionales incluidas la misión y la visión.

Valores Corporativos

- Respeto: trato adecuado, equitativo y positivo hacia las personas (clientes internos y externos), la comunidad y el medio ambiente.
- Honestidad: sinceridad y transparencia en todas las acciones de la empresa y sus integrantes, en lo relacionado a comportamientos, acciones, propuestas y comunicación.
- Compromiso: promesa organizacional de actuar conforme a los lineamientos declarados, con todos y cada uno de los grupos de valor (talento humano de la empresa, proveedores, clientes, aliados, Gobierno y Estado).
- Excelencia: calidad superior, cualidad máxima y especial que le permite a la empresa proyectar y mejorar los estándares normativos correspondientes, el bienestar social y ambiental, mejores productos, óptima atención y mayor calidez organizacional.

Formulación de la Visión

Características de la formulación de la misión

1. De amplio alcance: no involucra cantidades monetarias, números, porcentajes, razones financieras u objetivos.
2. Concisa: menor a 100 palabras en extensión.
3. Inspiradora.
4. Identifica la utilidad de los productos de una empresa.
5. Da a conocer que la empresa es socialmente responsable.
6. Revela que la empresa es ambientalmente responsable.
7. Abarca nueve componentes: clientes, productos o servicios, mercados, tecnología, interés en la supervivencia, el crecimiento y las ganancias de la empresa, filosofía, competencia diferenciadora, interés en la imagen pública y los empleados.
8. De carácter conciliatorio: reconcilia las diferentes opiniones de las partes interesadas.
9. Perdurable, mas no inalterable.
10. Atrae a los clientes: se redacta desde la perspectiva del cliente.

MISION

Somos una Empresa que importa fibras para la elaboración de persianas y enrollables que crean espacios agradables, estéticos y elegantes para el bienestar personal, familiar y comercial, con tiempos adecuados de importación, disponibilidad de productos, variedad de características, altos estándares de calidad, talento humano competente y altamente calificado y gran compromiso social y ambiental.

Formulación de la Visión

Según el test de las 5 características, la visión debe ser:

1. Clara: Revela el tipo de industria del que forma parte la empresa y en lo que ésta busca convertirse.
2. Futurista: Da a conocer lo que la empresa intenta alcanzar dentro de cinco años.
3. Concisa: Está compuesta por un enunciado.

4. Única: Muestra la ventaja competitiva de la empresa.

5. Inspiradora: Incita a los lectores a dar su apoyo a la empresa

Tomado de Fred R., D., Forest R., D., Meredith E., D.(2023). *Conceptos de Administración Estratégica*.

Pearson Educación. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=32928> (pag. 46).

VISION

Para el año 2030, Import Roller será una Empresa importadora de fibras para la elaboración de persianas y enrollables, número uno en el mercado local, con excelencia en los productos y el servicio, alta calidad organizacional y fuerte compromiso social y ambiental.

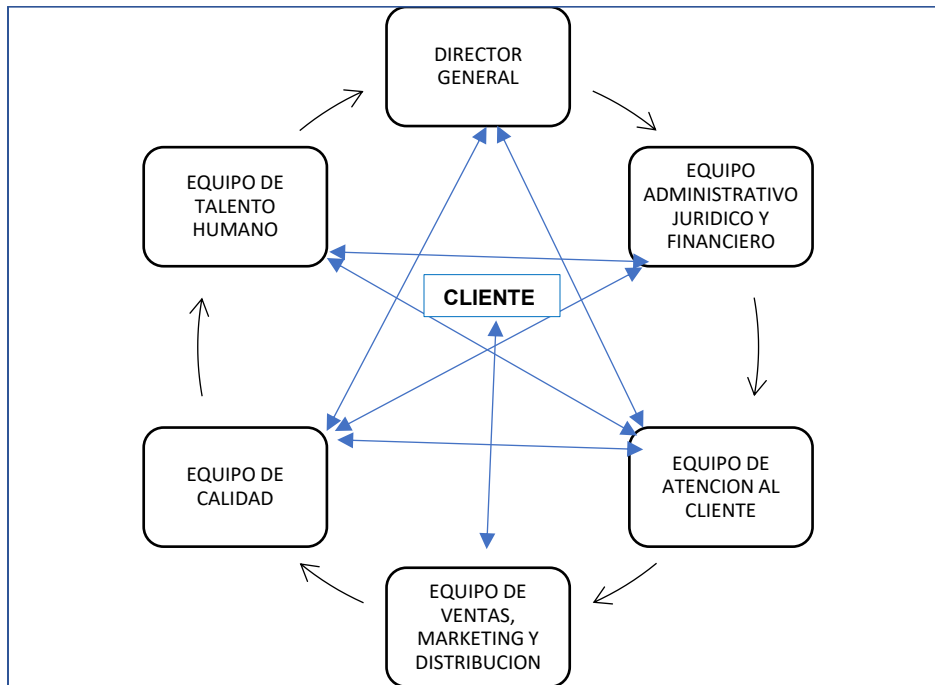
Estructura Organizacional

Import Roller adopta un modelo orgánico de organización que consiste en, flexibilizar y agilizar el comportamiento organizacional y soltarlo de las ataduras bu-rocráticas, disminuir la formalización, centralización, jerarquía, especialización, complejidad y estandarización.

Presenta una forma circular, basado en equipos provisionales y multifuncionales, y es extremadamente flexible y cambiante. Fue el modelo adecuado para los tiempos de cambio y competitividad de la era de la información. Chiavenato, I. (2022).

Figura 15

Modelo orgánico de organización Import Roller



Fuente: Chiavenato, I. (2022). *Comportamiento Organizacional*. McGraw-Hill Interamericana

<https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=20753>

Nota: Elaboración propia

Perfiles y Funciones

EQUIPO DE DESEMPEÑO	PERFIL	FUNCIONES
Estratégico	Director General	Plantear estrategias para la organización, dirigir y evaluar el comportamiento de la organización, servir de enlace entre la operación y los socios.
Administrativo	Administrador de Empresas	Dirigir el área administrativa de la empresa y el talento humano
Administrativo	Contador	Modalidad outsourcing, organizar los aspectos financieros, elaboración y presentación de informes contables.
Ventas	Profesional en mercadotecnia, marketing, ventas.	Identificar los clientes, contactar y cerrar la venta.

Bodegaje y distribución	Técnico o tecnólogo con conocimiento en inventarios y bodegaje	Recibir los productos y organizar de acuerdo al tipo y referencia, verificar estado de los productos, realizar el empaque correspondiente al pedido para ser distribuido.
-------------------------	--	---

Gestión del Talento Humano

Según el autor Chiavenato Su libro Gestión del Talento Humano, el personal es el mayor patrimonio para una organización, para Import Roller la gestión de los colaboradores se centra en el individuo desde 4 aspectos fundamentales:

- Conocimiento entendido como la que se sabe.
- Habilidad de hacer, poder ejecutar el conocimiento aprendido.
- Juicio para aplicar el análisis y el entendimiento.
- Actitud, habilidad de enfocar el comportamiento adecuado en pro de cumplir objetivos propuestos.

El contexto organizacional es determinado por:

a) Arquitectura organizacional con un diseño flexible e integrador, capaz de alta conectividad para coordinar a las personas y el flujo de los procesos y de las actividades de manera integral. La organización del trabajo debe facilitar el contacto y la comunicación con las personas.

b) Cultura organizacional democrática y participativa que inspire confianza, compromiso, satisfacción, espíritu de equipo, esto es, debe basarse en la solidaridad y la camaradería entre las personas.

c) Estilo de administración sustentado en el liderazgo inspirador y renovador y en el coaching, con descentralización del poder , delegación y atribución de facultades

(*empowerment*). Chiavenato, I. (2020).

Estructura basada en equipos de trabajo en los cuales cada persona se convierte en pieza fundamental para su grupo y por ende para la organización, de esta manera se genera más participación y empoderamiento, incentivando la creatividad y la innovación.

Gobierno Corporativo

Los Principios del Gobierno Corporativo del G20 y la OCDE son la norma internacional para el efecto y las personas que formulan las políticas recurren a ellas para evaluar y mejorar el marco legal, normativo e institucional de esa gobernanza con miras a reforzar la eficiencia económica, el crecimiento sustentable y la estabilidad financiera. Los principios fueron emitidos por primera vez en 1999, endosados por los líderes del G20 en 2015, y en la actualidad son revisados para ser emitidos de nueva cuenta en el año 2023, tomado de Chiavenato, I. (2023).

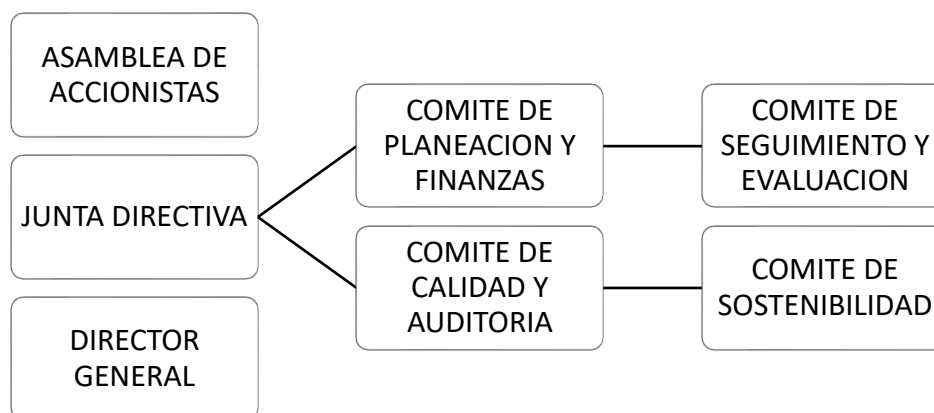
De acuerdo a la OCDE, los Principios se dividen en seis capítulos: I) Consolidación de la base para un marco eficaz de gobierno corporativo; II) Derechos y trato equitativo de los accionistas y facultades principales inherentes a la propiedad; III) Inversores institucionales, mercados de valores y otros intermediarios; IV) Divulgación de información y transparencia; V) Responsabilidades del consejo de administración y VI) Sostenibilidad y resiliencia, tomado de OECD. (2024). Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20 2023.

Import Roller toma como referencia los principios y áreas mencionadas y conforma un gobierno corporativo en el cual la máxima instancia está conformada por la junta directiva en la que participan los inversionistas de la empresa, el director general quien hace el enlace entre ellos y el funcionamiento de la Empresa y un representante de los colaboradores.

Las normas, manuales, políticas, planes y lineamientos sociales y ambientales encaminados a la sostenibilidad, serán creadas por el equipo administrativo con participación de los colaboradores si aplica, revisión del director general y posterior aprobación de la Junta Directiva.

Figura 16

Esquema de Gobierno corporativo Import Roller



Nota: Elaboración Propia

Requisitos Legales

Import Roller tiene proyectado convertirse en una Sociedad por Acciones Simplificada SAS, según los lineamientos del Decreto 957 de 201 (capítulo 13), como micro empresa en el sector manufacturero.

Ficha de Información General

EMPRESA	IMPORT ROLLER
Ubicación	En estudio
Tipo de Sociedad	Sociedad por Acciones Simplificada (SAS)
Representante Legal	Marta Viviescas
Porcentaje de participación en acciones	3 accionistas Participación individual de 33.3 %

Capital suscrito	4.000 acciones con un valor nominal de \$10.000 por acción
Actividad Principal	Importación y distribución de fibras para la elaboración de persianas y enrollables.

Nota: Elaboración propia

Las normas aplicables se rigen por la Ley 1258 de 2008, los estatutos, las normas de la sociedad anónima y las disposiciones generales estipuladas en el código del comercio.

Mediante el Registro Mercantil se realiza el registro y la constitución legal de la empresa conforme escritura pública, conteniendo la identificación completa de los socios (nombres, número de identificación, domicilio registrado), razón social de la empresa, objeto social, domicilio principal registrado y sucursales

También se obtiene el número de identificación tributaria (NIT), la Inscripción en el Registro Único Tributario (RUT).

Posterior a tener los documentos anteriores se procede a solicitar la Licencia de funcionamiento ante la Alcaldía Mayor de Bogotá y de esta manera obtener el aval para realizar operaciones en el país.

Dentro de los aspectos legales relacionados al funcionamiento, la empresa se acogerá a la normativa relacionada a los contratos de los accionistas, el personal y los proveedores, y el adecuado registro en el sistema de Seguridad Social, teniendo en cuenta el bienestar laboral.

Régimen Especial

Contar con una Sociedad de Intermediación Aduanera Especializada apoya y es relevante en el proceso de Importación y Exportación, la cual se adapta a las necesidades de cada cliente, por lo anterior, Import Roller realizará el proceso de importación mediante una SIA (Sociedad de Intermediación Aduanera), de acuerdo con el Decreto 1909 de 1992 en la

reseñada evolución normativa, se define lo siguiente: “Artículo 1º. La Intermediación Aduanera es una actividad de naturaleza mercantil y de servicio orientada a facilitar a los particulares el cumplimiento de las normas legales existentes en materia de importaciones, exportaciones, tránsito aduanero y cualquier operación o procedimiento aduanero inherente a dicha actividad. “La Intermediación Aduanera constituye una actividad auxiliar a la función pública aduanera, sometida a las regulaciones especiales establecidas en este Decreto y demás normas legales que se expidan. Tomado de <https://cargoplus.co/que-es-la-sociedad-de-intermediacion-aduanera/>.

Una Empresa en Colombia debe recurrir a una SIA cuando las operaciones aduaneras superen mil dólares norteamericanos, los costos se acuerdan entre el empresario y la SIA.

La SIA colabora con las autoridades para aplicar las normas legales en cuanto al comercio internacional, es responsable administrativamente de la veracidad y exactitud de los documentos suscritos y presentados ante la Dirección de Impuestos y Aduanas, atributos aduaneros, tasas, sobretasas, multas y/o sanciones que se deriven, brinda acompañamiento, asesoría, realiza los trámites disminuyendo tiempos y actuación en posibles complicaciones.

En concordancia a la propuesta de valor de la Empresa se suscribe un contrato con la SIA elegida, en el cual se establece los detalles del servicio a prestar que incluyen plazos de entrega de documentación que asegura disminución en los tiempos de entrega de mercancías y calidad.

La Empresa importa y comercializa los rollos de fibras para la elaboración de cortinas y enrollables y entrega al cliente los rollos (completos) de acuerdo a los pedidos realizados en las órdenes de compra, por lo tanto, no se requieren licencias sanitarias del Instituto Nacional de Vigilancia y Medicamentos y Alimentos (INVIMA), Secretaría Distrital de Salud de Bogotá (SDS) por concepto sanitario de funcionamiento ni de manejo de residuos porque no se generan.

La Licencia de Seguridad y Salud en el Trabajo no es necesaria, pero si se requiere la implementación de un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST),

obligatorio para todas las Empresas en Colombia, sin importar su tamaño, actividad o cantidad de trabajadores.

Import Roller tiene en cuenta la implementación del mencionado sistema desde el área de talento humano, teniendo en cuenta la normativa existente:

- Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo (Decreto 1072 de 2015)
- Resolución 0312 de 2019, que establece los estándares mínimos del sistema.

Alcance a todos los empleados, con todos los elementos que lo componen política, responsables, riesgos, peligros, planes y afiliaciones (ARL) correspondientes.

Aspectos Financieros

Objetivos financieros

El éxito de cualquier proyecto de emprendimiento depende en gran medida de su viabilidad financiera. Comprender a fondo los aspectos económicos es fundamental, no solo para asegurar la supervivencia del negocio, sino también para optimizar recursos y tomar decisiones estratégicas informadas.

De acuerdo con Macías-Arteaga y Sánchez-Arteaga (2022), Para que una empresa logre un crecimiento sostenible, no solo necesita una gestión eficiente de su personal, sino también contar con mecanismos de evaluación financiera robustos. Estos mecanismos son clave para la toma de decisiones acertadas. Por lo tanto, es fundamental que las empresas implementen un análisis financiero que les permita evaluar su situación y desempeño económico real, identificar cualquier dificultad y aplicar las correcciones necesarias para resolverlas.

Para este análisis del plan de negocios, se utilizó principalmente el simulador financiero desarrollado por el Magíster Darío Mauricio Reyes Giraldo, docente asociado de la Universidad EAN. Esta herramienta resultó crucial, pues permitió calcular todas las variables e indicadores financieros necesarios para que, posteriormente, se pudiera realizar un análisis exhaustivo y así determinar la viabilidad del modelo de negocio para Import Roller.

Supuestos Internos

La operación de Import Roller se centra en la importación de fibras, principalmente desde la República Popular China. Para iniciar esta actividad, fue esencial establecer una serie de supuestos clave que guiarían la proyección financiera. Estos incluyen las cantidades de productos a vender, el precio de venta, los costos fijos y variables asociados a cada producto, y el crecimiento proyectado para los primeros cinco años de operación.

Estos supuestos se fundamentan en la descripción detallada de los productos que se comercializarán: Sheer Screen, Screen y Blackout. Asimismo, están alineados con el modelo de negocio definido, el cual se enfocará inicialmente en la venta a fabricantes de persianas y enrollables en Bogotá.

De acuerdo con este modelo, se proyectaron los costos de los materiales en origen, además de los costos de transporte y nacionalización correspondientes. Esto permitió determinar el costo total de cada una de las referencias que Import Roller ofrecerá. Finalmente, la proyección de ventas para cada producto se estableció basándose en un análisis de mercado exhaustivo y la validación específica realizada para Import Roller.

Proyección de ventas

Considerando el total de metros cuadrados importados de fibras relevantes (25.936.763 m²), Import Roller busca captar una parte de la demanda insatisfecha. La proyección inicial de 59.340 metros cuadrados de Import Roller representa aproximadamente el 0.23% del total del mercado importador ($59.340 / 25.936.763 * 100\%$). Sin embargo, el proyecto se enfoca en el segmento de "competidores directos" (importadores que venden a otros fabricantes). Este segmento importa aproximadamente 2.725.053 m² (10.51% de 25.936.763 m²).

En este segmento de "competidores directos" que venden a otros fabricantes, la proyección inicial de 59.340 metros cuadrados representa el 2.18% ($59.340 / 2.725.053 * 100\%$).

El plan de mercadeo establece como objetivo captar "como mínimo un 4%" de las importaciones realizadas por las empresas que se dedican exclusivamente a la venta a fabricantes. La proyección inicial (2.18%) es un punto de partida para alcanzar este objetivo. Además, la proyección de crecimiento del 3% inicial de las ventas reales de los competidores directos (refiriéndose a este mismo segmento) es la base para la expansión proyectada. Este bajo porcentaje inicial confiere un amplio margen para su expansión.

En la tabla 15 se visualizan las proyecciones de ventas en cantidades de metros cuadrados para del primer año para Import Roller.

Tabla 15

Proyección de Ventas Año 1 Import Roller

Nombre del Producto	Cantidad Metros Cuadrados Anual	Aproximado Rollos x 30 metros
Sheer Screen	35.604	475
Screen	9.494	127
Blackout	14.242	190
Total	59.340	791

Nota: Elaboración propia

Para los próximos cinco años, se proyecta un crecimiento en ventas del 30% para el primer año, y del 25% para los años subsiguientes. Este crecimiento se fundamenta en la capacidad de importación de la empresa y en el porcentaje de mercado con el que se inician las operaciones, que, como se mencionó anteriormente, representa solo el 3% de las ventas reales de los competidores directos. Este bajo porcentaje inicial confiere a la empresa un amplio margen para su expansión.

Tabla 16

Proyección de crecimiento en ventas

Año	2026	2027	2028	2029
Crecimiento porcentual en Ventas	30%	25%	25%	25%

Nota. Elaboración propia

Supuestos externos

Dado que los productos son importados y sus costos de compra, transporte y nacionalización se manejan en dólares, Import Roller debe prestar especial atención a la fluctuación del tipo de cambio y a la reglamentación interna de aranceles.

El análisis de sensibilidad es fundamental para evaluar la solidez del negocio ante la volatilidad de factores externos. A continuación, se presenta cómo el valor presente neto (VPN) y la tasa interna de retorno (TIR) de Import Roller se ven afectados por cambios en la tasa de cambio, el volumen de ventas y los costos logísticos.

Escenarios de análisis

Se utilizan los datos financieros del simulador para proyectar los resultados en tres escenarios: base, pesimista y optimista. El escenario base corresponde a las proyecciones originales del simulador.

Escenario 1: Tasa de cambio (USD a COP)

Los costos de importación de las fibras, que se pagan en dólares, cambian debido a las fluctuaciones en la tasa de cambio. Un aumento de la tasa de cambio impacta directamente el costo de ventas, reduciendo la utilidad bruta.

- **Escenario Base:** Tasa de cambio promedio de 4,000 COP por USD.
- **Escenario Pesimista:** Devaluación del 10% (tasa de cambio a 4,400 COP/USD). El VPN podría disminuir un 15% y la TIR podría bajar al 28%.
- **Escenario Optimista:** Revaluación del 10% (tasa de cambio a 3,600 COP/USD). El VPN podría aumentar un 20% y la TIR podría subir al 45%.

Escenario 2: Volumen de ventas

El volumen de ventas es la variable más sensible del modelo, ya que afecta directamente los ingresos y la utilidad bruta.

- **Escenario Base:** Proyección original de 753,864,344 COP en ventas para el primer año.

- **Escenario Pesimista:** Reducción del 15% en el volumen de ventas. El VPN podría disminuir un 25% y la TIR podría caer al 20%.
- **Escenario Optimista:** Aumento del 15% en el volumen de ventas. El VPN podría aumentar un 30% y la TIR podría subir al 50%.

Escenario 3: Costos logísticos

Los costos logísticos en Colombia, que incluyen transporte y aranceles, son volátiles y pueden impactar el costo de ventas.

- **Escenario Base:** Costos logísticos representando el 15% del costo de ventas.
- **Escenario Pesimista:** Aumento del 10% en los costos logísticos. El VPN podría disminuir un 10% y la TIR podría bajar al 30%.
- **Escenario Optimista:** Reducción del 10% en los costos logísticos. El VPN podría aumentar un 12% y la TIR podría subir al 38%.

Conclusión

El análisis de sensibilidad demuestra que **Import Roller** es particularmente susceptible a los cambios en el volumen de ventas y la tasa de cambio. Para mitigar estos riesgos, se recomienda tener en cuenta:

- **Estrategia de cobertura cambiaria:** Negociar contratos a futuro para fijar la tasa de cambio en las importaciones.
- **Diversificación de clientes y productos:** No depender de un solo cliente para mitigar el riesgo de una caída en la demanda.
- **Negociación con proveedores logísticos:** Establecer acuerdos a largo plazo para asegurar tarifas estables y tener planes de contingencia para bloqueos o retrasos.

Para las proyecciones financieras, se consideraron diversos factores económicos clave, como la inflación, el índice de precios al productor (IPP), el impuesto sobre la renta y las tasas de

interés vigentes. Estos indicadores se obtuvieron de los datos proporcionados por el DANE y el Banco de la República.

En la tabla 17 se muestra el detalle de la proyección de los indicadores externos

Tabla 17

Proyección de indicadores externos

AÑO	2026	2027	2028	2029
Inflación	3,0%	3,9%	3,2%	3,8%
IPP	3,6%	3,9%	3,9%	3,9%
<hr/>				
Tasa Impuesto Renta	35,0%			
<hr/>				
Tasa Interes Anual Credito	15,4%			

Nota: Elaboración propia

Presupuesto de inversión

El presupuesto de inversión de Import Roller se ha calculado meticulosamente, fundamentándose en el capital inicial necesario para la puesta en marcha del proyecto. Para ello, se han considerado en detalle todos los rubros previamente especificados en el capítulo de presupuesto de infraestructura, abarcando desde la adecuación de instalaciones hasta la adquisición de equipos esenciales para la operación. Este enfoque asegura una estimación de los recursos financieros requeridos para las fases iniciales y operativas del emprendimiento.

A continuación, se detalla el presupuesto proyectado

Tabla 18

Presupuesto Inicial

Presupuesto Inicial	Valor
Propiedad Planta y equipo	10.000.000
Muebles y Enseres	2.500.000
Equipo de Oficina	3.000.000
Gastos de Puesta en Marcha	5.000.000
Total Inversiones	20.500.000

*Nota.*Elaboración propia

Además de la inversión inicial para la puesta en marcha, se ha considerado un capital de trabajo adicional equivalente a tres meses de costos de funcionamiento. Este período se ha determinado específicamente con base en el tiempo estimado para el ciclo completo de importación de los productos de Import Roller, asegurando así la continuidad operativa mientras se gestionan los primeros pedidos y se generan ingresos por ventas. Esto garantiza que la empresa cuente con la liquidez necesaria para cubrir sus gastos fijos y variables durante el lapso que transcurre desde la colocación del pedido en origen hasta la nacionalización y venta de la mercancía.

En la siguiente tabla se detallan los valores proyectados para la inversión inicial

Tabla 19

Capital de trabajo Inicial

	Meses		Valor
Costos Operativos	3,0	\$	112.196.939,50
Nominas	3,0	\$	42.150.000,00
Marketing Mix	3,0	\$	6.250.000,00
Gastos Fijos	3,0	\$	22.955.000,00
Total		\$	183.551.939,50

*Nota.*Elaboración propia

Proyección Ventas

La proyección de ventas se elaboró considerando las cantidades y precios unitarios establecidos en secciones previas. Estas estimaciones, como ya se indicó, se basan en la validación del mercado y la capacidad operativa inicial de la empresa. A continuación, se presenta la tabla con la proyección de ventas anuales para el primer año de operación que asciende a COP \$753.864.854.

Tabla 20

Proyección de ventas Año 1

Nombre del Producto	Cantidad Metros Cuadrados Anual	Precio Venta al Público Antes de IVA	Ingreso Total
Sheer Screen	35.604	\$ 12.594	\$ 448.396.776
Screen	9.494	\$ 13.635	\$ 129.456.144
Blackout	14.242	\$ 12.359	\$ 176.011.934
Total	59.340		\$ 753.864.854

Nota: Elaboración propia

Las ventas anuales se proyectan en COP \$753.864.854 con un promedio mensual de COP \$62.822.071.

Presupuesto Costos y Gastos

Proyección Costos de producción

Los costos de producción se han proyectado considerando el valor de cada producto en su origen, sumado a los gastos de transporte e importación. Para la valuación de estos costos, y dado que tanto el precio de compra como el de nacionalización se manejan en dólares, se tomó como base el valor promedio de la tasa de cambio del dólar en los últimos seis meses. A continuación, se presenta el detalle del costo por metro cuadrado de cada uno de los productos, así como el costo total calculado en función de las unidades de venta proyectadas.

Tabla 21

Costos por producto

Nombre del Producto	Cantidades	Costo Unitario del Producto	Costos Totales
Sheer Screen	35.604	\$ 8.007	\$ 285.081.228
Screen	9.494	\$ 7.890	\$ 74.907.660
Blackout	14.242	\$ 6.235	\$ 88.798.870
Total	59.340		\$ 448.787.758

Nota: Elaboración propia

Proyección Gastos de Mercadeo

Los gastos de mercadeo se han determinado considerando la estrategia comercial definida, el análisis del mercado objetivo y la intensidad competitiva, buscando un equilibrio

entre la agresividad comercial y la sostenibilidad financiera. A continuación, se detallarán los supuestos específicos y la composición de estos gastos.

Tabla 22

Presupuesto Marketing Mix

ESTRATEGIA	% Presupuesto	Valor
Producto	40%	\$ 10.000.000
Canales Distribución	40%	\$ 10.000.000
Comunicación	20%	\$ 5.000.000
Total Presupuesto Anual		\$ 25.000.000

Nota: elaboración propia

Proyección de gastos administrativos

Con relación a los gastos de nómina, se prevé que el personal de Import Roller será contratado directamente por la empresa, lo que incluye todas las prestaciones de ley correspondientes. A continuación, se detalla el valor proyectado de la nómina.

Tabla 23

Proyección Gastos de Nómina

Cargo	Salario estimado Mensual	Seguridad social y Parafiscales	Total Anual
Administrador	\$ 2.500.000	\$ 1.125.000	\$ 43.500.000
Operativo 1	\$ 1.500.000	\$ 675.000	\$ 26.100.000
Operativo 2	\$ 1.500.000	\$ 675.000	\$ 26.100.000
Vendedor	\$ 3.500.000	\$ 1.575.000	\$ 60.900.000
Outsorsing (Contador)	\$ 1.000.000		\$ 12.000.000
TOTAL			\$ 168.600.000

Nota: Elaboración propia

Finalmente, se consideran los gastos fijos que corresponden a rubros esenciales como arrendamientos, servicios públicos, internet, servicios de aseo y pólizas de seguro.

Adicionalmente, el concepto de Outsourcing se refiere al valor pagado por los servicios de la empresa encargada de gestionar los trámites aduaneros de importación y la legalización de los

productos, así como la implementación de herramientas tecnológicas para gestión de inventarios y análisis de datos requeridas.

En la tabla 24 se detallan los gastos mencionados

Tabla 24

Gastos Fijos Año 1

Gastos Fijos	Valor Año 1
Arriendo	\$ 48.000.000
Servicios Públicos	\$ 7.200.000
Telefonía Celular	\$ 1.800.000
Internet	\$ 1.800.000
Papelería	\$ 960.000
Servicio de Aseo	\$ 800.000
pólizas de seguro	\$ 960.000
Outsourcing	\$ 30.000.000
Dominio-Hosting	\$ 300.000
Total Gastos Fijos	\$ 91.820.000

Nota: elaboración propia

Proyección de inversión requerida

Con los datos analizados se proyecta la siguiente inversión total requerida teniendo en cuenta un aporte de los socios de COP \$40.000.000 y un préstamo a la banca por COP\$164.051.939

Tabla 25

Inversión total y necesidades de Financiación

Inversión Total	Valor
Total Inversión Inicial	\$ 20.500.000
Capital de Trabajo Inicial 3 meses	\$ 183.551.940
Total Inversión	\$ 204.051.940
Aporte de los Emprendedores	\$ 40.000.000
Préstamo a Solicitar	\$ 164.051.940

Nota: Elaboración propia

Tabla 26

Financiación

TASA DE INT
ANUAL
CRÉDITO

15,36%

AÑOS DE
CRÉDITO

5

CALCULO DEL PRÉSTAMO

	inicial	interés	amort	cuota	final
AÑO 0					\$ -
2025	\$ 164.051.940	\$ 25.198.378	\$ 24.158.661	\$ 49.357.039	\$139.893.278
2026	\$ 139.893.278	\$ 21.487.608	\$ 27.869.431	\$ 49.357.039	\$112.023.847
2027	\$ 112.023.847	\$ 17.206.863	\$ 32.150.176	\$ 49.357.039	\$ 79.873.671
2028	\$ 79.873.671	\$ 12.268.596	\$ 37.088.443	\$ 49.357.039	\$ 42.785.228
2029	\$ 42.785.228	\$ 6.571.811	\$ 42.785.228	\$ 49.357.039	\$ -

Nota: Elaboración Propia

Estados financieros (escenario probable)

El análisis de las proyecciones del modelo de negocio es de suma importancia, ya que permite evaluar cuantitativamente la rentabilidad, la viabilidad y el atractivo del negocio para posibles inversionistas. A partir de este examen, se pueden tomar decisiones fundamentales sobre el proyecto: desde modificar su alcance, hacer las correcciones necesarias y/o confirmar su sólida viabilidad financiera.

Tabla 27

Estado de resultados proyectado

	ESTADO DE RESULTADOS				
	2025	2026	2027	2028	2029
VENTAS	\$ 753.864.344	\$ 1.009.424.357	\$ 1.310.989.883	\$ 1.691.176.949	\$ 2.194.302.092
COSTO VENTAS	\$ 448.787.758	\$ 604.427.352	\$ 785.000.024	\$ 1.019.518.781	\$ 1.324.100.017
UTILIDAD BRUTA	\$ 305.076.586	\$ 404.997.004	\$ 525.989.859	\$ 671.658.168	\$ 870.202.075
GASTOS ADTIVOS Y VTAS	\$ 168.600.000	\$ 173.658.000	\$ 180.430.662	\$ 186.204.443	\$ 193.280.212
GASTOS FIJOS DEL PERIC	\$ 91.820.000	\$ 94.574.600	\$ 98.263.009	\$ 101.407.426	\$ 105.260.908
OTROS GASTOS	\$ 25.000.000	\$ 28.000.000	\$ 28.000.000	\$ 28.000.000	\$ 28.000.000
DEPRECIACIÓN	\$ 3.100.000	\$ 3.100.000	\$ 3.100.000	\$ 3.100.000	\$ 3.100.000
UTILIDAD OPERATIVA	\$ 16.556.586	\$ 105.664.404	\$ 216.196.188	\$ 352.946.299	\$ 540.560.955
GASTOS FINACIEROS	\$ 25.198.378	\$ 21.487.608	\$ 17.206.863	\$ 12.268.596	\$ 6.571.811
UTILIDAD ANTES DE IMPT	-\$ 8.641.792	\$ 84.176.797	\$ 198.989.325	\$ 340.677.703	\$ 533.989.144
IMPUESTOS	\$ -	\$ 29.461.879	\$ 69.646.264	\$ 119.237.196	\$ 186.896.200
UTILIDAD NETA	-\$ 8.641.792	\$ 54.714.918	\$ 129.343.061	\$ 221.440.507	\$ 347.092.943

Nota: Elaboración Propia

El Estado de Resultados proyectado para Import Roller muestra una trayectoria de crecimiento y mejora significativa en la rentabilidad a lo largo de los cinco años, lo cual es un indicador positivo para la viabilidad del negocio.

Análisis del Estado de Resultados en Porcentajes (Análisis Vertical)

Este análisis revela la eficiencia con la que Import Roller gestiona sus costos y gastos en relación con sus ingresos por ventas a lo largo del tiempo.

1. Margen Bruto (Utilidad Bruta / Ventas):

- El margen bruto se mantiene notablemente estable alrededor del 40% a lo largo de los cinco años. Esto es una señal positiva, ya que indica que, a pesar del crecimiento en volumen, la estructura de costos de ventas (relación entre el costo del producto y su precio de venta) es consistente y no se está erosionando. Esto sugiere una buena política de precios o eficiencia en la compra de las fibras.

2. Eficiencia en Gastos Operativos (en relación con las Ventas):

- Gastos Aditivos y Ventas: Estos gastos muestran una reducción significativa como porcentaje de las ventas, pasando del 22.37% en 2025 al 8.81% en 2029. Esto es excelente, ya que sugiere que a medida que las ventas aumentan, estos gastos no crecen proporcionalmente, indicando economías de escala y una mayor eficiencia en la comercialización y administración.
- Gastos Fijos del Personal: Similarmente, el porcentaje de las ventas que se destina a gastos de personal disminuye considerablemente, del 12.23% en 2025 al 4.79% en 2029. Esto refuerza la idea de que la empresa está optimizando su estructura de personal o que el aumento en la productividad por empleado es mayor que el crecimiento de los costos de personal.
- Otros Gastos y Depreciación: También disminuyen como porcentaje de las ventas a medida que estas crecen, lo cual es esperable para gastos de naturaleza fija o semi-fija cuando hay un incremento sustancial en el volumen de ingresos.

3. Margen Operativo (Utilidad Operativa / Ventas):

- Este es uno de los indicadores más importantes. En 2025, el margen operativo es apenas del 2.20%, lo que indica que una pequeña parte de cada venta se convierte en utilidad operativa después de cubrir los costos directos y los gastos operativos.
- Sin embargo, este margen crece de manera impresionante y constante, alcanzando el 24.64% en 2029. Esta tendencia demuestra una gran mejora en la eficiencia operativa de la empresa. Significa que, a medida que la empresa madura y sus ventas escalan, logra que una porción mucho mayor de sus ingresos se convierta en ganancias antes de considerar los gastos financieros e impuestos.

4. Impacto de Gastos Financieros (en relación con las Ventas):

- Los gastos financieros como porcentaje de las ventas disminuyen drásticamente, del 3.34% en 2025 al 0.30% en 2029. Esto es una señal muy positiva. Indica que la carga de la deuda o los costos de financiamiento se vuelven insignificantes a medida que la empresa crece, mejorando sustancialmente el margen neto disponible.

5. Margen Neto (Utilidad Neta / Ventas):

- El año 2025 muestra un margen neto negativo del -1.15%, lo que reitera que la empresa opera con pérdidas en su primer año.
- No obstante, el margen neto se vuelve positivo en 2026 (5.42%) y crece robustamente hasta alcanzar el 15.82% en 2029. Esto es un indicador de una rentabilidad final muy saludable. Por cada \$100 de ventas en 2029, \$15.82 se convertirán en utilidad neta para la empresa, después de cubrir todos los costos, gastos e impuestos.

Conclusiones Clave del Análisis Vertical:

- Economías de Escala Evidentes: Import Roller demuestra una clara capacidad para generar economías de escala. A medida que las ventas aumentan, los gastos operativos fijos y semi-fijos se diluyen sobre un mayor volumen de ingresos, lo que lleva

a un incremento sustancial en la utilidad operativa y neta como porcentaje de las ventas.

- Fuerte Mejora en la Eficiencia: La gestión de gastos mejora significativamente a lo largo del tiempo, lo que se refleja en un aumento progresivo del margen operativo y neto.
- Sólida Rentabilidad a Futuro: El camino de una pérdida inicial a un margen neto cercano al 16% en cinco años es un indicador muy favorable de la capacidad del modelo de negocio para generar riqueza de manera sostenible.
- Reducción de la Carga Financiera: La disminución relativa de los gastos financieros contribuye significativamente a la mejora del margen neto.

En resumen, el análisis vertical confirma que, aunque el primer año es desafiante en términos de rentabilidad neta, la estructura de costos y el crecimiento proyectado de Import Roller permiten una expansión eficiente que se traduce en márgenes de utilidad cada vez más sólidos y atractivos.

Tabla 28

Balance General

	AÑO 0	2025	BALANCE 2026	2027	2028	2029
ACTIVO						
CAJA/BANCOS	\$ 183.551.940	\$ 153.851.487	\$ 221.900.644	\$ 307.662.996	\$ 415.362.931	\$ 568.989.144
FIJO NO DEPRECIABLE	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FIJO DEPRECIABLE	\$ 20.500.000	\$ 20.500.000	\$ 20.500.000	\$ 20.500.000	\$ 20.500.000	\$ 20.500.000
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	\$ -	\$ 3.100.000	\$ 6.200.000	\$ 9.300.000	\$ 12.400.000	\$ 15.500.000
ACTIVO FIJO NETO	\$ 20.500.000	\$ 17.400.000	\$ 14.300.000	\$ 11.200.000	\$ 8.100.000	\$ 5.000.000
TOTAL ACTIVO	\$ 204.051.940	\$ 171.251.487	\$ 236.200.644	\$ 318.862.996	\$ 423.462.931	\$ 573.989.144
PASIVO						
Impuestos X Pagar	\$ -	\$ -	\$ 29.461.879	\$ 69.646.264	\$ 119.237.196	\$ 186.896.200
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ -	\$ -	\$ 29.461.879	\$ 69.646.264	\$ 119.237.196	\$ 186.896.200
Obligaciones Financieras	\$ 164.051.940	\$ 139.893.278	\$ 112.023.847	\$ 79.873.671	\$ 42.785.228	\$ -
PASIVO	\$ 164.051.940	\$ 139.893.278	\$ 141.485.726	\$ 149.519.935	\$ 162.022.424	\$ 186.896.200
PATRIMONIO						
Capital Social	\$ 40.000.000	\$ 40.000.000	\$ 40.000.000	\$ 40.000.000	\$ 40.000.000	\$ 40.000.000
Utilidades del Ejercicio	\$ -	\$ (8.641.792)	\$ 54.714.918	\$ 129.343.061	\$ 221.440.507	\$ 347.092.943
TOTAL PATRIMONIO	\$ 40.000.000	\$ 31.358.208	\$ 94.714.918	\$ 169.343.061	\$ 261.440.507	\$ 387.092.943
TOTAL PAS + PAT	\$ 204.051.940	\$ 171.251.487	\$ 236.200.644	\$ 318.862.996	\$ 423.462.931	\$ 573.989.144
CUADRE (ACT = PAS+PAT)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Nota: Elaboración propia

Análisis del Balance General en Porcentajes (Análisis Vertical)

Este análisis nos permite comprender la estructura de financiación y la composición de los activos a lo largo del tiempo, revelando cambios en la estrategia financiera y operativa de Import Roller.

1. Composición del Activo:

- **Dominio creciente de la Liquidez (Caja/Bancos):**
 - En el Año 0, la Caja/Bancos representaba el 89.96% del total de activos.
 - Este porcentaje se mantiene muy alto y aumenta progresivamente hasta alcanzar 99.12% en 2029.
 - Esto indica que la empresa está acumulando una enorme cantidad de efectivo y que su crecimiento se traduce casi exclusivamente en un incremento de su liquidez. Esto es una señal de extrema fortaleza, pero también podría sugerir que no hay planes de reinversión agresiva en otros tipos de activos (como nuevos activos fijos o inventarios masivos) en el horizonte de 5 años.
- **Disminución Relativa del Activo Fijo Neto:**
 - El Activo Fijo Neto (después de depreciación) disminuye considerablemente como porcentaje del total de activos, pasando del 10.04% en el Año 0 a solo el 0.87% en 2029.
 - Esto refuerza la idea de que los activos fijos iniciales se deprecian y no se realizan nuevas inversiones significativas que representen una porción importante del activo total de la empresa. La operación es intensiva en efectivo, no en capital físico.

2. Estructura de Financiación (Pasivo y Patrimonio):

- **Reducción Drástica de la Deuda (Obligaciones Financieras):**

- En el Año 0, las Obligaciones Financieras representaban el 80.41% de la financiación total.
- Este porcentaje se reduce de manera espectacular y constante hasta llegar a 0.00% en 2029.
- Esto demuestra una estrategia agresiva de des apalancamiento, donde la empresa utiliza sus flujos de efectivo generados para pagar la totalidad de su deuda financiera en un período relativamente corto. Es una señal de prudencia financiera y de una disminución drástica del riesgo crediticio.
- Crecimiento del Pasivo Corriente (Impuestos por Pagar):
 - Aunque el pasivo total disminuye en un inicio por el pago de deuda, a partir de 2026, el componente principal del pasivo pasa a ser los Impuestos por Pagar.
 - Este rubro crece del 0% en 2025 al 32.57% del total de Pasivo + Patrimonio en 2029. Esto es una consecuencia directa de la creciente rentabilidad de la empresa, que genera mayores obligaciones fiscales.
- Fortalecimiento del Patrimonio:
 - En el Año 0, el Patrimonio representaba el 19.59% de la financiación.
 - Aunque disminuye ligeramente en 2025 (18.29%) debido a la pérdida del primer año, el Patrimonio crece de forma muy acelerada y constante hasta alcanzar el 67.43% en 2029.
 - Este crecimiento se debe íntegramente a la acumulación de utilidades del ejercicio. Esto significa que la empresa se está autofinanciando cada vez más a través de sus propias ganancias, lo que reduce la dependencia de fuentes externas de financiación (deuda) y fortalece su solidez financiera.
 - El Capital Social se diluye porcentualmente a medida que el Patrimonio total crece por las utilidades.

Conclusiones Clave del Análisis Vertical del Balance:

- **Extrema Liquidez y Solidez:** La empresa evoluciona hacia una posición de liquidez dominante, donde casi la totalidad de sus activos son efectivo o equivalentes. Esto la dota de una gran flexibilidad financiera.
- **Menor Riesgo Financiero:** La estrategia de eliminación de deuda financiera es muy evidente y exitosa, lo que posiciona a Import Roller como una empresa de muy bajo riesgo financiero al final del período proyectado.
- **Autofinanciación y Generación de Valor:** El crecimiento del patrimonio impulsado por las utilidades retenidas demuestra una fuerte capacidad de autofinanciación y que la empresa está generando un valor significativo para sus accionistas, acumulando riqueza internamente.
- **Operación Poco Intensiva en Capital Físico:** La estructura del activo sugiere un modelo de negocio que no requiere grandes reinversiones en activos fijos una vez establecida la operación inicial, lo que contribuye a la acumulación de efectivo.

En resumen, el análisis vertical del Balance General proyecta una empresa que, después de un año de arranque, se convierte en un modelo de solidez financiera excepcional, altamente líquida y con una financiación basada crecientemente en capital propio y prácticamente sin deuda financiera externa.

Tabla 29

Flujo de caja

	FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO:					
	AÑO 0	2025	2026	2027	2028	2029
Activos Corrientes	183.551.940	153.851.487	221.900.644	307.662.996	415.362.931	568.989.144
Pasivos Corrientes	-	-	29.461.879	69.646.264	119.237.196	186.896.200
KTNO	183.551.940	153.851.487	192.438.765	238.016.732	296.125.735	382.092.943
Activo Fijo Neto	20.500.000	17.400.000	14.300.000	11.200.000	8.100.000	5.000.000
Depreciación Acumulada	-	3.100.000	6.200.000	9.300.000	12.400.000	15.500.000
Activo Fijo Bruto	20.500.000	20.500.000	20.500.000	20.500.000	20.500.000	20.500.000
Total Capital Operativo Neto	204.051.940	171.251.487	206.738.765	249.216.732	304.225.735	387.092.943
		CALCULO DEL FLUJO DE CAJA LIBRE				
EBIT		16.556.586	105.664.404	216.196.188	352.946.299	540.560.955
Impuestos		5.794.805	36.982.541	75.668.666	123.531.205	189.196.334
NOPLAT		10.761.781	68.681.863	140.527.522	229.415.094	351.364.621
Inversión Neta		32.800.453	35.487.278	42.477.967	55.009.003	82.867.208
Flujo de Caja Libre del período		43.562.234	33.194.584	98.049.555	174.406.092	268.497.412

Nota: Elaboración propia

Conclusiones Análisis Vertical del Flujo de Caja Libre:

- **Periodo de Inversión Inicial Critico (2025):** El primer año es el más desafiante en términos de flujo de efectivo, con las inversiones netas superando ampliamente la generación de utilidad operativa. Esto resalta la necesidad de un financiamiento inicial robusto para superar esta etapa.
- **Fuerte Conversión de Utilidades en Efectivo:** A partir del segundo año, la empresa demuestra una gran capacidad para transformar sus ganancias operativas en efectivo disponible. La Inversión Neta se vuelve mucho más manejable en relación con el EBIT, lo que permite que una gran porción del NOPLAT se convierta en Flujo de Caja Libre.
- **Modelo de Negocio Generador de Efectivo:** La tendencia creciente del Flujo de Caja Libre como porcentaje del EBIT en los años posteriores confirma que Import Roller es, en esencia, un negocio altamente generador de efectivo una vez que supera su fase de lanzamiento. Esto es muy atractivo para inversionistas, ya que el efectivo es lo que permite el pago de dividendos, la amortización de deuda o nuevas expansiones sin depender de financiamiento externo.
- **Sostenibilidad y Flexibilidad Financiera:** La capacidad de generar consistentemente un alto porcentaje de Flujo de Caja Libre a partir del segundo año proporciona a la empresa una gran flexibilidad financiera para autofinanciarse, reducir deuda, o financiar el crecimiento futuro.

Indicadores financieros de rentabilidad

Punto de equilibrio

La proyección del punto de equilibrio indica la cantidad de metros cuadrados que se deben vender de cada uno de los productos para en el cual los ingresos totales de la empresa son exactamente iguales a los costos totales (fijos y variables).

A continuación, se presenta el punto de equilibrio proyectado para Import Roller

Tabla 30

Punto de Equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO						
PRODUCTO	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN UNITARIO	PARTICIPACIÓN % EN VENTAS TOTALES	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN PONDERADO	PTO EQUILIBRIO POR REFERENCIA DE PDTO		
Sheer Screen	\$ 4.587,00	59%	\$ 2.728,34	32.998,36	Metros Cuadrados	
Screen	\$ 5.745,00	17%	\$ 986,51	9.526,52	Metros Cuadrados	
Blackout	\$ 6.124,00	23%	\$ 1.429,87	12.953,41	Metros Cuadrados	
TOTAL				55.478,29	Metros Cuadrados	
TOTAL MARGEN DE CONTRIBUCIÓN PROMEDIO PONDERADO =				\$	5.145	
PUNTO DE EQUILIBRIO = COSTOS Y GTOS FIJO/MCPP =					55.478	Metros Cuadrados
PUNTO DE EQUILIBRIO EN PESOS (VALOR VENTAS MÍNIMAS EN TOTAL SIN IVA)				\$	705.566.591	

Nota: Elaboración propia

Evaluación financiera

Para la evaluación del proyecto se tomo una tasa del 25%, que responde a una evaluación por parte de los emprendedores teniendo en cuenta las expectativas del negocio y diversos factores inherentes al emprendimiento y al contexto de mercado, buscando reflejar el costo de oportunidad del capital y el riesgo asociado a la inversión. Esta tasa, en términos de valor presente neto (VPN) o capitalización de ganancias, actúa como el rendimiento mínimo exigido por los inversionistas para considerar el proyecto atractivo.

En este orden de ideas , se presenta a continuación el flujo de caja del proyecto

Tabla 31

Flujo de caja del proyecto

FLUJO DE CAJA DE PROYECTO	INVERSIÓN					
	AÑO 0	2025	2026	2027	2028	2029
	-\$ 204.051.940	\$ 43.562.234	\$ 33.194.584	\$ 98.049.555	\$ 174.406.092	\$ 268.497.412

Nota. Elaboración Propia

De acuerdo al flujo de caja se tiene la proyección del valor presente Neto (VPN), la tasa interna de retorno (TIR) y el periodo de recuperación de la inversión, valores que se presentan en la tabla 32

Tabla 32

VPN, TIR y Periodo de Recuperación

VALOR PRESENTE NETO DEL PROYECTO (VPN)	\$ 61.661.721
TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)	34,74%
PERIODO DE RECUPERACION AÑOS	3,84

Nota. Elaboración propia

Los indicadores clave de evaluación de proyectos validan la atractividad financiera de Import Roller.

- Valor Presente Neto (VPN) del Proyecto: \$61.661.721

Un VPN positivo y significativo indica que el proyecto es financieramente viable. Significa que el valor presente de los flujos de caja futuros generados por el proyecto, descontados a la tasa de descuento utilizada (la cual, basándonos en la justificación previa, podríamos considerar alrededor del 25%), supera la inversión inicial. En otras palabras, el proyecto crea valor para los inversionistas.

- Tasa Interna de Retorno (TIR): 34.74%

La TIR del 34.74% es considerablemente superior a la tasa de descuento o costo de capital asumida (justificada en un 25%). Esto es una señal muy fuerte de la atractividad del proyecto. Implica que el proyecto genera un rendimiento anualizado del 34.74% sobre el capital invertido, lo cual excede el mínimo exigido por los inversionistas.

- Periodo de Recuperación: 3.84 años

Este indicador sugiere que la inversión inicial se recuperará en aproximadamente 3 años y 10 meses. Para un emprendimiento, este es un período de recuperación relativamente rápido, lo que reduce el riesgo del inversor al acortar el tiempo en que su capital está expuesto.

Con base en este análisis financiero, el proyecto Import Roller demuestra una sólida viabilidad financiera y un atractivo considerable para los inversionistas. Se recomienda proceder con su implementación, monitoreando de cerca las proyecciones de ventas y los costos de importación para asegurar que se mantengan las eficiencias proyectadas. La empresa tiene el potencial de generar un valor significativo y sostenible a largo plazo.

La información completa del simulador financiero en Excel se encuentra en el anexo D de este documento.

Enfoque hacia la Sostenibilidad

Desde su creación, Import Roller va a enfocar sus esfuerzos en la sostenibilidad como un eje estratégico que orienta todas sus decisiones empresariales. Esta visión integral no solo responde al compromiso ético con el entorno y la sociedad, sino que también se alinea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) propuestos por la ONU. En un contexto empresarial cada vez más interdependiente, resulta clave generar valor para todos los grupos de interés — clientes, empleados, proveedores, comunidad y medio ambiente— promoviendo prácticas responsables y sostenibles. A continuación, se muestran las dimensiones social, ambiental, económica, gobernanza y el impacto que se busca generar en cada una de ellas.

Dimensión Social

Import Roller busca fortalecer el bienestar de sus colaboradores y las comunidades vinculadas, promoviendo condiciones laborales justas, equidad e inclusión desde su inicio. Para esto, se ofrecerán empleos formales con condiciones laborales conforme a la normatividad colombiana, promoviendo la contratación de mujeres, jóvenes y personas en situación de vulnerabilidad. Se crearán alianzas con instituciones de formación técnica para capacitar y emplear a personas de comunidades locales en áreas de infraestructura y logística. Además, se implementará un sistema de gestión de salud y seguridad en el trabajo de acuerdo a la norma ISO 45001 de seguridad y salud en el trabajo y **SA8000** Certificación en condiciones laborales justas y respeto a derechos humanos. Este compromiso impacta directamente los ODS 8 – Trabajo decente y crecimiento económico y ODS 10 – Reducción de las desigualdades.

Métricas de impacto social

Empleo y condiciones laborales

- Porcentaje de empleos formales sobre el total de colaboradores (meta: 100 %).
- Porcentaje de mujeres contratadas (meta: ≥ 50 %).
- Porcentaje de personas en situación de vulnerabilidad vinculadas (meta: ≥ 15 %).

- Rotación de personal anual (meta: < 10 %).

Inclusión y diversidad

- Cumplimiento de la Política de Diversidad e Inclusión (revisión anual).
- Índice de satisfacción laboral en encuestas internas (meta: ≥ 85 % de satisfacción).

Capacitación y desarrollo

- Número de horas de capacitación técnica por colaborador al año (meta: ≥ 40 horas).
- Porcentaje de colaboradores capacitados frente al total de la planta (meta: 100 %).
- Número de personas de comunidades locales capacitadas y vinculadas laboralmente (meta: ≥ 10 anuales).

Relación con la comunidad

- Número de alianzas activas con instituciones educativas y comunitarias (meta: ≥ 3).
- Proyectos sociales implementados por año (meta: ≥ 2).

Dimensión Ambiental

Para reducir su huella ecológica, Import Roller optará por fibras de producción responsable y logística eficiente, minimizando residuos. La selección de proveedores internacionales se realizará con base en certificaciones ambientales como ISO 14001 . Se implementará una política interna de reciclaje de residuos de empaque y un programa de recolección de fibras sintéticas en desuso para su disposición responsable a través de gestores autorizados. Se va a trabajar en la certificación Cradle to Cradle, productos diseñados para economía circular. Asimismo, se reducirá la huella de carbono optimizando rutas y aliándose con operadores que utilicen vehículos eléctricos o combustibles alternativos, se van a Implementar programas de eficiencia energética en bodegas y oficinas para reducir emisiones indirectas y se va a fomentar la compensación interna con proyectos de reducción directa de emisiones, como plantación de árboles en comunidades locales.

Métricas impacto ambiental

Gestión de proveedores y materias primas

- Porcentaje de proveedores con certificación ISO 14001 o equivalente (meta: \geq 80 %).
- Porcentaje de fibras importadas con certificaciones ambientales (meta: 100 %).

Reducción y manejo de residuos

- Porcentaje de residuos de empaque reciclados (meta: \geq 80 %).
- Toneladas de fibras sintéticas en desuso recolectadas y gestionadas responsablemente al año (meta: \geq 1 tonelada).
- Reducción anual en el uso de material de empaque (meta: 20 % en 3 años).

Eficiencia logística y emisiones

- Toneladas de CO₂ evitadas mediante optimización de rutas (cálculo con Protocolo GHG (Green house gas) (meta: reducción \geq 10 % anual).
- Porcentaje de envíos realizados con operadores de transporte sostenible (vehículos eléctricos, híbridos o combustibles alternativos) (meta: \geq 30 % en 3 años).

Educación ambiental

- Número de capacitaciones internas sobre prácticas sostenibles (meta: \geq 2 al año).
- Porcentaje de colaboradores capacitados en gestión ambiental (meta: 100 %).

Dimensión Económica

El modelo económico de Import Roller se enfoca en la innovación logística y la eficiencia operativa. Por ello, vamos a desarrollar un modelo de negocio eficiente que permita precios competitivos fortaleciendo cadenas de valor locales y creando oportunidades económicas;

vamos a invertir en innovación para ofrecer fibras sintéticas de calidad con materiales sostenibles, que generen valor agregado; también vamos a apoyar a pequeñas empresas locales para la distribución o instalación de productos, generando encadenamientos productivos. Esto nos permite impactar el ODS 9 – Industria, innovación e infraestructura y reforzando el ODS 8 mediante generación de valor económico sostenible.

Dimensión de Gobernanza

La gobernanza de Import Roller se basa en la transparencia, ética, rendición de cuentas y relaciones responsables con stakeholders. Por ellos vamos a establecer un código de ética empresarial que regule la transparencia, la relación con proveedores y el cumplimiento normativo; vamos a participar en iniciativas de responsabilidad social empresarial (RSE) junto a cámaras de comercio u organizaciones del sector; también vamos a generar reportes de sostenibilidad anuales para comunicar avances y compromisos con los ODS a los stakeholders, impactando los ODS 16 – Paz, justicia e instituciones sólidas y ODS 17 – Alianzas para lograr los objetivos.

Conclusiones

El trabajo formuló con éxito un plan de negocios integral para Import Roller, validando su viabilidad en diversas dimensiones y sentando las bases estratégicas para su establecimiento y crecimiento en el mercado colombiano.

El análisis de mercado confirmó una alta demanda por persianas de fibras sintéticas (84.7%) y la disposición a pagar por productos sostenibles (84%). Se identificó una oportunidad clara para suplir la escasez de fibras técnicas de alta calidad en Colombia debido a la limitada oferta de importadores actuales que priorizan su autoconsumo, lo que valida el modelo de negocio propuesto por Import Roller.

La factibilidad técnica y operativa se demostró mediante la definición detallada del proceso de importación desde China, el mantenimiento de inventarios, las especificaciones técnicas de las fibras (Sheer Screen, Screen, Blackout) y el plan de recursos humanos e infraestructura. Esto asegura una cadena de suministro eficiente y la capacidad de cumplir con los estándares de calidad y tiempos de entrega prometidos.

Se estableció el marco administrativo y legal de Import Roller como una Sociedad Anónima Simplificada (SAS), clasificada como microempresa. Se definieron valores corporativos, misión, visión y una estructura organizacional orgánica, junto con los requisitos legales clave para su formalización y operación ética y transparente, incluyendo un esquema de gobierno corporativo que se alinea con principios de la OCDE.

El análisis financiero demostró una sólida viabilidad económica, con un Valor Presente Neto (VPN) de \$61.66 millones y una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 34.74%. La proyección indica una recuperación de la inversión en 3.84 años, confirmando el atractivo y la sostenibilidad financiera del proyecto a largo plazo a pesar de una pérdida inicial proyectada en el primer año.

El modelo de negocio incorpora un enfoque integral de sostenibilidad, alineado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Esto se refleja en la dimensión social (empleo justo, inclusión y alianzas con comunidades locales), ambiental (selección de proveedores con estándares ambientales, reciclaje y minimización de huella de carbono), y económica (precios competitivos y fortalecimiento de cadenas de valor locales). La gobernanza asegura transparencia y ética, consolidando un compromiso de valor para todos los grupos de interés.

Referencias

Aguilar, F. (1967). *Scanning the Business Environment*. New York Macmillan. - References -
Scientific Research Publishing.

(s. f.). <https://www.scirp.org/reference/ReferencesPapers?ReferenceID=2233804>

Avance Jurídico Casa Editorial Ltda. (s. f.). *Compilación jurídica de la DIAN - Resolución 193 de
2024 DIAN*. © Avance Jurídico Casa Editorial Ltda., Dirección de Impuestos y Aduanas
Nacionales

DIAN. https://normograma.dian.gov.co/dian/compilacion/docs/resolucion_dian_0193_2024.htm

Bureauveritas. GHG Protocolo. <https://www.bureauveritas.es/certificacion/medioambiente-y-sostenibilidad/ghg-protocolo>.

Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en
las organizaciones*. McGraw-Hill. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=9350> (pag 42).

Chiavenato, I. (2022). *Comportamiento Organizacional*. McGraw-Hill Interamericana.
<https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=20753> (pág. 94).

Churchill, G. A., & Iacobucci, D. (2010). *Investigación de mercados: Metodología para entender
al consumidor* (10ª ed.). Cengage Learning.

Climate-Data.org. (2025). *Clima Bogotá*. Recuperado de <https://es.climate-data.org/america-del-sur/colombia/bogota/bogota-5115/>

Comportamiento Organizacional. McGraw-Hill Interamericana. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=20753> (pág. 94).

Construcia. Descubre que es el cradle to cradle. <https://www.construcia.com/cradle-to-cradle/>

Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Diseño y desarrollo de investigaciones mixtas* (2.^a ed.). Editorial Morata.

DANE - Proyecciones de población - Bogotá. (s. f.).

<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-poblacion/proyecciones-de-poblacion-bogota>

David, F. R., David, F. R., David, M. E. (2020). *Strategic Management: Concepts and Cases*.

Pearson Educación. <https://ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=21916>,

Del Plan de Infraestructura de Bogotá, B. R. E. E. S. (2021, 7 abril). *BNamericas resalta el enfoque sostenible del plan de infraestructura de Bogotá*.

Bogota.gov.co. <https://bogota.gov.co/internacional/bnamericas-resalta-el-enfoque-sostenible-infraestructura-bogota>

Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) (2025), *Bases estadísticas de Comercio Exterior – Importaciones y exportaciones*.

(s. f.). <https://www.dian.gov.co/dian/cifras/Paginas/Bases-Estadisticas-de-Comercio-Exterior-Importaciones-y-Exportaciones.aspx>

Flick, U. (2012). *Introducción a la investigación cualitativa* (3^a ed.). Morata.

Fred R., D., Forest R., D., Meredith E., D. (2023). *Conceptos de Administración Estratégica*.

Pearson Educación. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=32928>,

Gamez, M. J. (2022, 24 mayo). *Objetivos y metas de desarrollo sostenible - Desarrollo Sostenible*. Desarrollo

Sostenible. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones. McGraw-Hill. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=9350>, pag 42.

<https://www.suin-juriscal.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Decretos/30019935>. (2015, 26 mayo). Sistema Unico de Informacion Normativa. Recuperado 12 de julio de 2025, de <https://www.suin-juriscal.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Decretos/30019935>

Kotler, P., Keller, K. L., Chernev, A.(2023). *Dirección de marketing*. Pearson Educación. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=34282><https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=34282>

Ku, K., & Ku, K. (2025, 26 mayo). *Mastering the 7Ps of marketing mix: Comprehensive guide to get successful*. Online Manipal. <https://www-onlinemanipal-com.translate.goog/blogs/the-7ps-of-marketing-mix? x tr sl=en& x tr tl=es& x tr hl=es& x tr pto=sge#:~:text=13%20minutos-.Dominando%20las%207%20P%20del%20marketing%20mix,completa%20para%20alcanzar%20el%20%C3%A9xito&text=Las%207%20P%20del%20marketing%2C%20tambi%C3%A9n%20conocidas%20como%20marketing%20mix,Personas%2C%20Proceso%20y%20Evidencia%20f%C3%ADsica>.

L, A. (2025). Metodología de la investigación (Hernandez, Fernandez y Baptista). *www.academia.edu*. https://www.academia.edu/102204834/Metodologia_de_la_investigacion_Hernandez_Fernandez_y_Baptista_#loswp-work-container

Macías-Arteaga, M. F., & Sánchez-Arteaga, A. A. (2022). El análisis financiero: Un instrumento de evaluación financiera en la empresa La Fabril. *Revista Científica Multidisciplinaria SAPIENTIAE*, 5(10), 2-20. <https://doi.org/10.56124/sapientiae.v5i10.0050>

- McDaniel, C., Lamb, C. W., & Hair, J. F. (2011). *Introduction to marketing* (11th ed.). South-Western Cengage Learning.
- Michaux, S., & Cadiat, A. (2016). *Las cinco fuerzas de Porter : Cómo distanciarse de la competencia con éxito*. Lemaitre Publishing
- Miranda, A. (2024, 13 noviembre). “*Bogotá es la casa de la innovación, del emprendimiento, de la ciencia y del conocimiento*”: [Noticia]. *Alcalde Galán - Secretaría Distrital de Desarrollo Económico*. Secretaría Distrital de Desarrollo Económico. Recuperado de <https://desarrolloeconomico.gov.co/bogota-es-la-casa-de-la-innovacion-del-emprendimiento-de-la-ciencia-y-del-conocimiento-alcalde-galan/>
- Moreno, F. (2022, 6 septiembre). Qué es la segmentación del público objetivo y qué beneficios tiene. Thinking For Innovation. <https://www.iebschool.com/blog/segmentacion-publico-objetivo-beneficios-marketing-digital/>
- Norma ISO14001:2015. Sistemas de gestión ambiental. https://sigi.sic.gov.co/SIGI/files/mod_documentos/anexos/801/NORMA%20ISO%2014001.2015.pdf
- Norma ISO45001:2018. Sistemas de gestión de seguridad y salud en el trabajo. <https://www.unidadvictimas.gov.co/sites/default/files/documentosbiblioteca/iso-45001-norma-internacional.pdf>
- OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/fb38c737-es>, pag 10
- OECD. (2024). *Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20 2023*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/fb38c737-es>
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., Smith, A., García, J., & Antonio de Miguel, J. (2015). *Diseñando la propuesta de valor : cómo crear los productos y servicios que tus clientes están esperando* (4a edición). Planeta.

Planeación estratégica: de la intención a los resultados en la administración estratégica.

McGraw-Hill. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=42135>, pag. 237

Planeación estratégica: de la intención a los resultados en la administración estratégica.

McGraw-Hill. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=42135>, pag. 237

Prieto-Bustos, W., Molina-Domínguez, J., & Riaño-Viatela, D. (2024). Efecto de la liberación comercial sobre el Mercado de trabajo y la pobreza en el sector de las confecciones en Colombia¹. [The Effect of Trade Liberalization on the Labor Market and Poverty in the Apparel Sector in Colombia] Revista Finanzas y Política Económica, 16(1), 145-180. <https://doi.org.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/10.14718/revfinanzpolitecon.v16.n1.2024.7>

SAI. Social Accountability Internacional. Norma SA800. https://sa-intl.org/wp-content/uploads/2020/02/SA8000Standard_Espanol.pdf

Shum Xie, Y. M. (2019). Marketing digital: navegando en aguas digitales. Sumérgete conmigo. Ediciones de la U. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=9100>

Solomon, M. R., Herrero Díaz, M. J., & Calleros Torre, L. A. (2017). *Comportamiento del consumidor* (11a edición). Pearson.

System mapping toolkit & training. (s. f.). System Mapping Academy. <https://www.system-mapping.com/sma-systemmapping>

Tamaño del mercado de maquinaria de extrusión de plástico | [2025-2033]. (s. f.-

b). <https://www.globalgrowthinsights.com/es/market-reports/plastic-extrusion-machinery-market-105121>

Thompson, A. A. (2023). *Administración Estratégica Plus*. McGrawHill - Plus. <https://ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=34864>

Why Bogotá - ForGlobal. (s. f.). Forglobal. <https://forglobal.com/bogota/why>

(<https://www.suin-juriscal.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Decretos/30019935>, 2015)

Anexos

A. Anexo. Guía para analizar la posición competitiva de la Startup 5 fuerzas de Porter

LAS 5 FUERZAS DE PORTER

Guía para analizar la posición competitiva de la Startup

5 fuerzas de Porter^[1]

Auto Evaluación — Poder de Negociación con los Proveedores

Las siguientes preguntas permiten evaluar el posicionamiento del negocio en el mercado. La respuesta "sí" indica un entorno competitivo favorable para su negocio, la respuesta "no" indica la situación negativa. La información se utiliza para obtener o crear tácticas efectivas que permiten neutralizar o aprovechar la situación.

1. ¿Hay un gran número de proveedores potenciales de insumos? Entre mayor sea el número de proveedores de sus insumos necesarios, más control se tendrá. Si **X** No__

De acuerdo a datos del Observatorio de Complejidad Económica (OEC, 2022) China exportó a Colombia un total de USD 37.1M en hilados o tejidos en fibra de vidrio durante este mismo año. China es el principal exportador hacia Colombia de este tipo de fibras con un total del 62.3% del mercado.

Estas cifras nos dejan ver que tenemos una amplia gama de proveedores que pueden satisfacer la demanda de la empresa.

2. ¿Son comunes los productos que usted necesita comprar para su negocio? Usted tiene más control cuando los productos que usted necesita no son de un único proveedor. Si **X**

No Son comunes en tanto son utilizados actualmente por los fabricantes de persianas. Sin embargo, no hay producción nacional de las fibras por lo que todo debe ser importado, lo que requiere tiempos extensos de fabricación y transporte

3. ¿Las compras de proveedores representan una gran parte de su negocio? Si sus compras son una porción relativamente grande del negocio de su proveedor, usted tendrá más poder para reducir costos o mejorar las características del producto. Si No . Todo el modelo de negocio se centra en la compra e importación de insumos para su comercialización.

4. ¿Sería difícil para sus proveedores entrar en su negocio, vender directamente a sus clientes, y convertirse en su competidor directo? Cuanto más fácil es comenzar un nuevo negocio, es más probable que usted tenga competidores. Si No . Los fabricantes actuales de fibras no han mostrado interés en entrar directamente al negocio

5. ¿Puede cambiar fácilmente a productos sustitutos con otros proveedores? Si es relativamente fácil cambiar a productos sustitutos, usted tendrá más poder de negociación con sus proveedores. Si No . Por la cantidad de productores de fibras en China si es posible cambiar con facilidad de proveedor, sin embargo, no existen productos sustitutos que se produzcan localmente

6. ¿Está bien informado sobre el producto y el mercado de su proveedor? Si el mercado es complicado, usted tiene menos poder de negociación con sus proveedores.

Si No . Es un mercado de fácil acceso, las empresas chinas que producen las fibras están atentas a atender a nuevos clientes y proporcionan toda la información necesaria.

Evaluación

#	Enumere las principales insumos, servicios o materiales necesarios para su negocio	Para cada insumo, servicio o material, enumere los proveedores posibles.	¿Cómo puede usted trabajar mejor con el proveedor para maximizar su poder de negociación?
1	Fibras para la fabricación de persianas y enrollables	<p>JIANGXI ETEX INDUSTRY CO., LTD.</p> <p>Weifang Mingchen Sunshade Technology Co., Ltd.</p> <p>Shouguang Sunrise Industry Co., Ltd.</p> <p>SHOUGUANG SENTUO WOOD CO., LTD.</p> <p>Shaoxing Kouzi Trading Co., Ltd.</p> <p>Guangzhou MyWow Decor Co., Ltd</p>	<p>Estableciendo negociación de mínimos de compra para tener prioridad y/o exclusividad para la importación.</p>
2	Empresas de transporte marítimo internacional	De acuerdo la Dirección General Marítima (2024), existen	Mejores tarifas y tiempos de acuerdo con las cantidades importadas

		938 empresas de transporte marítimo habilitadas para prestar el servicio	
3	Empresas de transporte terrestre	De acuerdo con cifras del Ministerio de Transporte en el año 2022 fueron 2003 las empresas que movilizaron mercancías en el país.	Mejores tarifas y tiempos de acuerdo con las cantidades importadas

Auto Evaluación — Poder de Negociación con los Compradores

Las siguientes preguntas permiten evaluar el posicionamiento del negocio en el mercado. La respuesta "sí" indica un entorno competitivo favorable para su negocio, la respuesta "no" indica la situación negativa. La información se utiliza para obtener o crear tácticas efectivas que permiten neutralizar o aprovechar la situación.

1. ¿Tiene suficientes clientes para que si pierde uno no tenga dificultades? Cuanto menor sea el número de clientes, más dependerá de cada uno de ellos. Si X No ___ Según el registro único empresarial Rues (2024) existen 501 empresas dedicadas a la fabricación de Persianas y enrollables, la cual es una cantidad relativamente amplia de clientes.

2. ¿Su producto representa un pequeño gasto para sus clientes? Si su producto es un gasto relativamente grande para sus clientes, ellos gastarán más esfuerzo negociando con usted para bajar precio o para mejorar características del producto. Si No Es uno de los insumos principales para los fabricantes por lo que constituye aproximadamente el 60% del costo total de sus insumos. Debido a que la compra se hace por rollos la inversión es alta.

3. ¿Los clientes no están informados sobre su producto y mercado? Si su mercado es complicado o difícil de entender, los compradores tienen menos control sobre él. Si No Los clientes tienen un amplio conocimiento sobre el producto, ya que es el insumo principal de su fabricación, así mismo conocen el mercado.

4. ¿Es su producto único? Si su producto es homogéneo o igual que el de sus competidores, los compradores tienen más poder de negociación. Si No Existe un mercado homogéneo entre los importadores de fibras, lo especializado del mercado hace que las importaciones se hagan generalmente de los mismos fabricantes que ya han sido probados por su calidad.

5. ¿Podría ser difícil para los compradores integrarse hacia atrás en la cadena de proveedores, comprar un competidor que provea los productos o servicio que usted vende y competir directamente con su empresa? Es menos probable sea que sus consumidores puedan entrar en su industria, más poder de negociación tendrás. Si No Cualquier persona con la capacidad financiera puede hacer importaciones de fibras.

6. ¿Es difícil para los clientes cambiar sus productos por otros productos de su competencia? Si es relativamente fácil que sus clientes pasen a la competencia, usted tendrá menos poder de negociación con sus clientes.

Si No Pueden elegir a la competencia con facilidad ya que la mayoría de las fibras tiene características similares, aquí entra en juego la disponibilidad, los precios y los tiempos de entrega.

Evaluación

Usando un lápiz y una hoja de papel, examine con mayor detalle cómo el poder de negociación de los compradores afectará a su negocio.

#	Enumere los tipos de clientes que usted tiene o espera tener.	¿Qué alternativas podrían tener estos clientes para su producto?	¿Cómo puede crear lealtad para su producto o servicio reduciendo el poder de negociación con los clientes?
1	Fabricantes de persianas y enrollables	Disponibilidad constante Precios estables Variedad	Teniendo disponibilidad permanente con buenos precios y diferenciación de fibras con los competidores

Auto Evaluación — Amenaza de Nuevos Competidores

Las siguientes preguntas permiten evaluar el posicionamiento del negocio en el mercado. La respuesta "sí" indica un entorno competitivo favorable para su negocio, la

respuesta "no" indica la situación negativa. La información se utiliza para obtener o crear tácticas efectivas que permiten neutralizar o aprovechar la situación.

1. ¿Tiene un proceso único que ha sido protegido? Por ejemplo, si usted es una empresa de base tecnológica con protección de patentes para sus inversiones en investigación, usted disfruta de algunas barreras a la entrada. Si No X No aplica para nuestra idea de negocio

2. ¿Los clientes son leales a su marca? Si sus clientes son leales a su marca, un nuevo producto, incluso si es idéntico, se enfrentaría a una batalla formidable para ganar con los clientes leales. Si X No Ofreciendo fibras de excelente calidad y teniendo disponibilidad continua, se asegurará una fidelización perdurable en el tiempo

3. ¿Hay altos costos de arranque para su negocio? Cuanto mayor sean los requisitos de capital, menor será la amenaza de una nueva competencia. Si X No El capital requerido para hacer compras a buenos precios con los proveedores es considerable, además de las cantidades a importar que deben cubrir la demanda esperada

4. ¿Los activos necesarios para ejecutar su negocio son únicos? Otros serán más reacios a entrar en el mercado, si la tecnología o el equipo no se pueden convertir en otros usos si la empresa falla. Si No X. No se requieren activos especiales para la operación.

5. ¿Hay un proceso o procedimiento crítico para su negocio? Cuanto más difícil es aprender el negocio, mayor es la barrera de entrada. Si X No Las importaciones dependen en gran medida de las regulaciones nacionales e internacionales, además de los riesgos de transporte por vía marítima y terrestre que implica todo el proceso

6. ¿Un nuevo competidor tendrá dificultades para adquirir/ obtener los insumos necesarios? Los canales de distribución actuales pueden dificultar que un nuevo negocio adquiera/ obtenga entradas tan fácilmente como las empresas existentes. Si No Cualquier persona con el capital necesario puede importar las fibras.

7. ¿Un nuevo competidor tendrá dificultades para adquirir/ obtener clientes? Si los canales de distribución actuales dificultan que un nuevo negocio adquiera/ obtenga nuevos clientes, podrá disfrutar de una barrera de entrada. Si No El mercado de fabricantes es finito y de fácil acceso

8. ¿Sería difícil para un nuevo competidor contar con recursos suficientes para competir de manera eficiente? Para cada producto, existe un nivel de producción rentable. Si los desafíos no logran ese nivel de producción, no serán competitivos y por lo tanto no entrarán en la industria.

Si No Los recursos requeridos para la importación son altos, por lo que un nuevo competidor debe contar con el capital suficiente, además de volúmenes importantes

Evaluación opcional

Usando un lápiz y una hoja de papel, examine con mayor detalle cómo la amenaza de nuevos competidores podría afectar su negocio.

	Puede ofrecer mejores precios y nuevos productos
--	--

<p>1. ¿Cómo afectaría un nuevo competidor a su negocio?</p>	
<p>2. ¿Qué harán sus competidores si hay un nuevo competidor en su mercado?</p>	<p>Por lo reducido del número de importadores estarán atentos a la nueva oferta, aunque las fibras pueden ser similares o iguales pueden bajar los precios.</p>
<p>3. ¿Cómo va a responder a un nuevo competidor?</p>	<p>Con fidelización de marca y stocks continuos y a precios razonables</p>

Auto Evaluación — Amenaza de Productos Sustitutos

Las siguientes preguntas permiten evaluar el posicionamiento del negocio en el mercado. La respuesta "sí" indica un entorno competitivo favorable para su negocio, la respuesta "no" indica la situación negativa. La información se utiliza para obtener o crear tácticas efectivas que permiten neutralizar o aprovechar la situación.

1. ¿Su producto se compara favorablemente con posibles productos sustitutos? Si otro producto ofrece más características o beneficios a los clientes, o si su precio es más bajo, los

clientes pueden decidir que el otro producto es un mejor valor. Si No No se comercializan productos sustitutos de las fibras para la fabricación.

2. ¿Es costoso para sus clientes cambiar a otro producto? Cuando los clientes experimentan una pérdida de productividad si cambian a otro producto, la amenaza de los productos sustitutos es más débil. Si No Debido a la naturaleza técnica de las fibras usadas y teniendo en cuenta que no hay producción nacional, buscar fibras similares requeriría un esfuerzo y costo muy alto para cualquier fabricante.

3. ¿Los clientes son leales a los productos existentes? Incluso si los costos de cambiarse a un nuevo producto son bajos, los clientes pueden tener lealtad a una marca en particular. Si sus clientes tienen una alta lealtad de marca a su producto, usted disfruta de una débil amenaza de productos sustitutos.

Si No La calidad de las fibras es fundamental para la fabricación, por lo que siempre buscan calidad y disponibilidad

Evaluación opcional

Utilizando un lápiz y una hoja de papel, examine con mayor detalle cómo la amenaza de los productos sustitutos afectará a su negocio.

	Enumere los	¿Qué tan fácil	¿Cómo puede diferenciar
#	posibles productos	sería para su cliente	sus productos o fidelizar a los

	sustitutos que sus clientes podrían utilizar en lugar de su producto.	considerar esta alternativa?	clientes para manejar la amenaza de los productos sustitutos?
1	Telas para cortinas tradicionales	Tendrían que cambiar todo su tipo de producción y la oferta a sus clientes	La fidelización va enfocada a la disponibilidad y buena calidad del producto

Auto Evaluación — Rivalidad entre los Competidores

Las siguientes preguntas permiten evaluar el posicionamiento del negocio en el mercado. La respuesta "sí" indica un entorno competitivo favorable para su negocio, la respuesta "no" indica la situación negativa. La información se utiliza para obtener o crear tácticas efectivas que permiten neutralizar o aprovechar la situación.

1. ¿Hay un pequeño número de competidores? A menudo, cuanto mayor es el número de jugadores, más intensa es la rivalidad. Sin embargo, la rivalidad ocasionalmente puede ser intensa cuando una o más empresas están compitiendo por posiciones líderes del mercado. Si X No Los importadores actuales se encuentran bien posicionados y son reconocidos en el mercado, aunque la mayoría usan las fibras para su propia producción y reducen el número de producto disponible en el mercado

2. ¿Hay un líder claro en su mercado? La rivalidad se intensifica si las empresas tienen acciones similares del mercado, lo que lleva a una lucha por el liderazgo del mercado. SiX No__ Son varias las empresas que ya se encuentran posicionadas como importadores de fibras

3. ¿Está creciendo su mercado? En un mercado en crecimiento, las empresas son capaces de aumentar los ingresos simplemente por el mercado en expansión. En un mercado estancado o en declive, las empresas a menudo luchan intensamente por un mercado pequeño y más pequeño. Si x No__ El mercado para la fabricación de persianas y enrollables esta medido por la construcción de vivienda nueva en el país, de acuerdo a cifras de Camacol (2023) se presentaba una contracción de 53.3 % en las ventas, jalonado principalmente por la vivienda VIS, sin embargo, la reactivación económica que centra sus esfuerzos en la baja de tasas de interés ayudara a llegar a niveles más estables. Para mayo de 2024 se evidencio un aumento de 75.6% frente al mismo periodo de 2023 en la construcción de Vivienda de interés Prioritario (VIP), lo que ayudara a jalonar las ventas de los productos fabricados con las fibras.

4. ¿Tienen costos fijos bajos? Con altos costos fijos, las empresas deben vender más productos para cubrir estos altos costos. Si X No__ Los costos fijos son relativamente bajos ya que no se requiere tener una planta de personal muy amplia.

5. ¿Puede almacenar su producto para vender en los mejores momentos? Los altos costos de almacenamiento o los productos perecederos dan lugar a una situación en la que las empresas deben vender el producto lo antes posible, aumentando la rivalidad entre las empresas. SiX No__ por ser un producto de fácil almacenamiento y sin restricciones de tiempo para la venta puede tener un almacenamiento amplio

6. ¿Sus competidores están persiguiendo una estrategia de bajo crecimiento? Usted tendrá rivalidades más intensas si sus competidores son más agresivos. En cambio, si sus competidores están siguiendo una estrategia de obtener beneficios en un mercado maduro, usted disfrutará menos rivalidad. Si No Los actuales competidores se concentran en vender lo que van importando cuando no lo usan para su consumo propio

7. ¿Su producto es único? Las empresas que producen productos que son muy similares competirán sobre todo en precio, por lo que se espera que la rivalidad sea alta. Si No Los Importadores se dedican a la importación de las fibras y demás componentes para la fabricación.

8. ¿Es fácil para los competidores abandonar su producto? Si los costos de salida son altos, una empresa puede permanecer en el negocio incluso si no es rentable. Si No Debido a los costos del producto y los costos de importación y adicional que se dedican únicamente a la importación de los mismos, no están dispuestos a abandonar la negociación facilidad

9. ¿Es difícil para los clientes cambiar entre su producto y el de sus competidores? Si los clientes pueden cambiar fácilmente, el mercado será más competitivo y la rivalidad se espera para ser alta mientras que las firmas compiten para el negocio de cada cliente.

Si No Los clientes cambian los proveedores con facilidad, de acuerdo a la disponibilidad de producto y la oferta de precios

Evaluación opcional

Utilizando un lápiz y una hoja de papel, examinar con mayor detalle cómo la rivalidad entre los competidores afecta a su negocio.

#	Enumere sus principales competidores.	¿Qué estrategias de negocio y crecimiento utiliza este competidor?	¿Cómo afectará este competidor a su negocio?	¿Qué acciones va a tomar en respuesta a las acciones de sus competidores?
1	CROSSWAY SAS	Precios Competitivos y buena disponibilidad	Es un importador reconocido	Reducir precios a sus clientes más importantes
2	GRANITI	Precios muy bajos		Continuar con su estrategia de precios
3	DECORACIONES PEL	Reconocimiento en el mercado y buena calidad	Es un importador reconocido	Reducir precios y tener una mejor oferta de productos

^[1] Traducido de Ehmke, C; Fulton, J. y Akridge, J (s.f) Industry Analysis: The Five Forces. Purdue Agriculture, recuperado del 20 de diciembre de 2017 en <https://www.extension.purdue.edu/extmedia/ec/ec-722.pdf>

B. Anexo. Formato Entrevistas Semiestructuradas

Grupo de interés:	Experto técnico
Objetivo de la entrevista:	Validar si el modelo de negocio para la importación de fibras sintéticas para la fabricación de persianas enrollables es viable y atractivo financieramente en Colombia.
Hipótesis o dudas a validar (del modelo de negocios):	Actualmente existe una demanda favorable en el mercado para la compra de fibras sintéticas importadas en Colombia.
Mensaje (es un mensaje de introducción para romper el hielo):	Somos emprendedores de una <i>start up</i> llamada Import Roller y necesitamos hacerle unas preguntas como experto técnico en el mercado de importación de fibras sintéticas para ver la viabilidad de nuestro proyecto
<p>Preguntas por realizar:</p> <p>- ¿Cómo ha evolucionado el mercado de la importación de fibras sintéticas en el país durante los últimos años según su experiencia en el sector? La importación de fibras sintéticas ha tenido un crecimiento en los últimos años debido al aumento de demanda por el aumento de la construcción de viviendas y remodelación de hogares.</p> <p>- ¿Qué estrategia de mercado utilizan las actuales importadoras de dichas fibras en el país? Actualmente marketing digital y relaciones sólidas con proveedores internacionales</p> <p>- ¿Cuáles son los principales países que exportan dichas fibras a Colombia? China, Estados Unidos y Brasil</p> <p>- ¿Qué cree usted que necesita una nueva empresa en dicho mercado para generar valor agregado? Tiempos de entrega cortos y precios competitivos</p> <p>¿Cuáles son los mayores retos que se tienen en la cadena de suministros desde el proveedor inicial hasta el cliente final? Los mencionados anteriormente afectados por las tasas cambiantes de monedas, las regulaciones de los países. Y las situaciones sociopolíticas del país.</p> <p>¿Cuál es el rango de precios de las fibras sintéticas para elaboración de persianas enrollables en Colombia? Entre 10.000 y 100.000 cop, según la calidad de la fibra.</p>	
Grupo de interés:	Proveedor

<p>Objetivo de la entrevista:</p>	<p>Validar si el modelo de negocio para la importación de fibras sintéticas para la fabricación de persianas enrollables es viable y atractivo financieramente en Colombia.</p>
<p>Hipótesis o dudas a validar (del modelo de negocios):</p>	<p>La calidad de las fibras sintéticas importadas es mayor que las nacionales o en Colombia no se fabrican dichas fibras</p>
<p>Mensaje (es un mensaje de introducción para romper el hielo):</p>	<p>Somos emprendedores de una <i>start up</i> llamada Import Roller y necesitamos hacerle unas preguntas como proveedor de fibras sintéticas para ver la viabilidad de nuestro proyecto.</p>
<p>Preguntas a realizar:</p> <p>-¿Qué tipo de fibras sintéticas se importan en Colombia y en que cantidades? Poliéster, nylon, polipropileno. Las cantidades exactas no las tengo porque depende de la demanda y pedidos.</p> <p>-¿Las fibras que importan son por especificaciones del cliente o tienen sus productos ya catalogados? Tenemos los productos ya catalogados.</p> <p>-¿Cuál es su capacidad de importación actual? Trabajamos bajo pedido, es decir que según la necesidad de los clientes se realizan las importaciones.</p> <p>¿Quiénes son sus principales clientes o en qué sector se encuentran sus mejores clientes? Sector de la moda y decoración de hogar</p> <p>-¿Cuáles son los mayores desafíos para la importación en Colombia? La logística y transporte, regulaciones aduaneras y las normas gubernamentales</p> <p>-¿De qué variables dependen los costos de sus productos y como lo arreglan con el cliente final? Los costos de fabricante, el precio del dólar, costos logísticos y de aduanas. Según la necesidad del cliente y la cantidad de material a importar, se hace el análisis de los costos en dicho momento y se envía la cotización. Ya el cliente toma la decisión final de compra.</p>	
<p>Grupo de interés:</p>	<p>Empresario</p>

<p>Objetivo de la entrevista:</p>	<p>Validar si el modelo de negocio para la importación de fibras sintéticas para la fabricación de persianas enrollables es viable y atractivo financieramente en Colombia.</p>
<p>Hipótesis o dudas a validar (del modelo de negocios):</p>	<p>La situación actual del país es buena para la inversión en el sector de importación de fibras sintéticas.</p>
<p>Mensaje (es un mensaje de introducción para romper el hielo):</p>	<p>Somos emprendedores de una <i>start up</i> llamada Import Roller y necesitamos hacerle unas preguntas para ver la viabilidad de nuestro proyecto.</p>
<p>Preguntas a realizar:</p> <p>-¿Cree usted que el sector de las importaciones en Colombia actualmente es favorable para una start up? El sector de las importaciones es una muy buena oportunidad para una start up, sin embargo, la clave de éxito está en la capacidad de adaptarse a los cambios del entorno.</p> <p>-¿Cree usted que el modelo de negocio de importación de fibras sintéticas para la elaboración de persianas enrollables tiene potencial? Sí, siempre y cuando se tenga una estrategia definida, productos de buena calidad y una buena planeación del modelo de negocio.</p> <p>-¿invertiría usted en una start up importadora de dichas fibras? Sí, después de hacer el análisis de riesgo respectivo</p> <p>-¿Cuáles cree usted que son las variables financieras más importantes para ver la viabilidad de nuestro proyecto? Financiación, proyección de ventas, costos logísticos, entre otros</p> <p>-¿Cuál cree que es el mejor modelo de ingreso para una compañía importadora? Ventas al por mayor, marketing digital, venta personalizada.</p> <p>-¿una vez formada la empresa cual es el mejor consejo que nos podría dar como emprendedores? Resiliencia, adaptabilidad y pensamiento estratégico.</p>	

Grupo de interés:	Empresario
Objetivo de la entrevista:	Validar si el modelo de negocio para la importación de fibras sintéticas para la fabricación de persianas enrollables es viable y atractivo financieramente en Colombia.
Hipótesis o dudas a validar (del modelo de negocios):	La situación actual del país es buena para la inversión en el sector de importación de fibras sintéticas.
Mensaje (es un mensaje de introducción para romper el hielo):	Somos emprendedores de una <i>start up</i> llamada Import Roller y necesitamos hacerle unas preguntas para ver la viabilidad de nuestro proyecto.

Preguntas a realizar:

-¿Cree usted que el sector de las importaciones en Colombia actualmente es favorable para una start up?

Si, el sector de las importaciones actualmente es uno de los más fuertes en el país.

-¿Cree usted que el modelo de negocio de importación de fibras sintéticas para la elaboración de persianas enrollables tiene potencial?

Todo proyecto con una buena estructura y estrategia puede tener grandes resultados.

-¿invertiría usted en una start up importadora de dichas fibras?

Si. Analizando los números del mercado y asesorado con alguien especialista en el tema

-¿Cuáles cree usted que son las variables financieras más importantes para ver la viabilidad de nuestro proyecto?

La tasa interna de retorno.

-¿Cuál cree que es el mejor modelo de ingreso para una compañía importadora?

Traer mercancía ya solicitada por los clientes, al ser una fibra sintética muy especializada no es bueno traer sin tener ya la orden de compra por parte del cliente

-¿una vez formada la empresa cual es el mejor consejo que nos podría dar como emprendedores?

Pasión por lo que se hace, con eso todo es posible

Grupo de interés:	Experto en sostenibilidad
Objetivo de la entrevista:	Validar si el modelo de negocio para la importación de fibras sintéticas para la fabricación de persianas enrollables es viable y atractivo financieramente en Colombia.
Hipótesis o dudas a validar (del modelo de negocios):	La importación de fibras sintéticas se puede establecer en un modelo de sostenibilidad
Mensaje (es un mensaje de introducción para romper el hielo):	Somos emprendedores de una <i>start up</i> llamada Import Roller y necesitamos hacerle unas preguntas como experto en sostenibilidad para ver la viabilidad de nuestro proyecto.

Preguntas a realizar:

-¿Cuáles cree usted que son los principales aspectos que se deben tener en cuenta para que nuestro modelo de negocio sea sostenible?

Trabajar con los 17 objetivos de desarrollo sostenible

-¿Cuáles son las consideraciones más importantes a tener en cuenta en una importadora de productos textiles según la sostenibilidad?

Los tipos de materiales, el impacto ambiental de la fabricación de los mismos, cumplimientos ambientales y mejora e innovación continua

-¿Qué valor agregado le puede dar a nuestro emprendimiento la sostenibilidad?

Crecimiento como marca, atracción de inversores, acceso a nuevos mercados internacionales entre otros.

-¿cree usted que la sostenibilidad es aplicable a nuestro emprendimiento?

Por supuesto, la sostenibilidad se vive en todos los sectores económicos. Actualmente la sostenibilidad abarca nuestra cultura y modo de vivir. Empieza desde nuestros hogares

¿Cómo se puede saber si un proveedor o cliente de nuestros productos está comprometido con la sostenibilidad?

Mediante certificaciones de sostenibilidad como la gots, oeko-tex, iso14001. Al ver su cultura organizacional, o mediante encuestas y auditorias.

¿según su experiencia, la sostenibilidad se debe tener en cuenta antes de configurar la empresa o después de que el modelo este en marcha?

Se debe tener en cuenta desde su formación, puede brindar beneficios para la compañía al tener esto como parte de su cultura organizacional.

Grupo de interés:	Clientes potenciales
Objetivo de la entrevista:	Validar si el modelo de negocio para la importación de fibras sintéticas para la fabricación de persianas enrollables es viable y atractivo financieramente en Colombia.
Hipótesis o dudas a validar (del modelo de negocios):	Los fabricantes de persianas enrollables prefieren las persianas hechas de fibras sintéticas por su durabilidad y mantenimiento.
Mensaje (es un mensaje de introducción para romper el hielo):	Somos emprendedores de una <i>start up</i> llamada Import Roller y necesitamos hacerle unas preguntas para ver la viabilidad de nuestro proyecto.

Preguntas a realizar:

-¿Qué características específicas busca en la fibra sintética?

Que tenga consistencia necesaria para que las partes de persianas tengan la caída necesaria

-¿Qué cantidad de fibra necesita para su producción mensual de persianas enrollables?

De 150 a 200 rollos en temporadas se duplican las cantidades

-¿Cuál es su presupuesto estimado para la compra de fibras sintéticas?

Entre 200 y 300 millones de pesos al mes

-¿Tiene alguna preferencia por las fibras sintéticas chinas?

las chinas son las mejores en relación calidad precio , si surge alguna mejor la cambiaría .

-¿Con que proveedores trabaja actualmente y que mejoraría de ellos?

Crossway sin embargo también le venden a nuestra competencia

-¿Cuál es la mayor dificultad al momento de comprar las fibras sintéticas actualmente?

La disponibilidad se presenta muchos agotados, esto nos obliga a buscar otros proveedores que no siempre tienen los mejores precios.

Grupo de interés:	Clientes potenciales
Objetivo de la entrevista:	Validar si el modelo de negocio para la importación de fibras sintéticas para la fabricación de persianas enrollables es viable y atractivo financieramente en Colombia.
Hipótesis o dudas a validar (del modelo de negocios):	Los fabricantes de persianas enrollables prefieren las persianas hechas de fibras sintéticas por su durabilidad y mantenimiento.
Mensaje (es un mensaje de introducción para romper el hielo):	Somos emprendedores de una <i>start up</i> llamada Import Roller y necesitamos hacerle unas preguntas para ver la viabilidad de nuestro proyecto.
<p>Preguntas a realizar:</p> <ul style="list-style-type: none"> -¿Qué características específicas busca en la fibra sintética? Que tengan alta resistencia durabilidad y de fácil mantenimiento además amigables con el medio ambiente -¿Qué cantidad de fibra necesita para su producción mensual de persianas enrollables? 300 rollos aproximadamente (30 a 40 metros aprox por rollo) -¿Cuál es su presupuesto estimado para la compra de fibras sintéticas? Mas de 200 millones de pesos -¿Tiene alguna preferencia por las fibras sintéticas chinas ? Me voy con la que mejor precio y calidad me brinde -¿Con que proveedores trabaja actualmente y que mejoraría de ellos? Decoraciones pel. Mejorar la atención al cliente y la agilidad para entrega de mercancía -¿Cuál es la mayor dificultad al momento de comprar las fibras sintéticas actualmente? La falta de inventario, la inestabilidad del precio, la demora en puerto para la legalización de los contenedores. 	

C. Anexo. Formato Encuesta validación del Modelo de Negocio

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSd-Scl4WP0MnDBigQ2CU3D8fnqd00ZMOYXvxa2N0-n0AOc1QQ/viewform>

1. EDAD

- Menos de 25 años
- De 25 a 40 años
- De 40 a 50 años
- Mas de 50 años

2. GENERO

- Femenino
- Masculino
- Otro

3. ¿EN QUE CIUDAD SE LOCALIZA?

- Bogotá
- Cali
- Barranquilla
- Otra

4. ¿QUE TIPO DE CORTINAS PREFERE?

- Cortinas tradicionales (Tela)
- Persianas (fibras sintéticas)

- Otra (Cuales)

5. ¿EN LOS ULTIMOS 12 MESES HA COMPRADO PERSIANAS?

- Si
- No

6. EN SU EXPERIENCIA DE COMPRA MENCIONE SI PRESENTO:

- Demora en los tiempos de entrega
- Poca disponibilidad de referencias
- Poca disponibilidad de Colores
- Otra (Cual)

7. ¿CONSIDERA QUE EXISTEN SUFICIENTES PROVEEDORES DE PERSIANAS?

- Si
- No

8. ¿CUAL ES SU PRESUPUESTO APROXIMADO PARA LA COMPRA DE PERSIANAS?

- Menos de \$ 1.000.000
- Entre \$1.000.000 y \$5.000.000
- Mas de \$5.000.000

9. ¿QUE CARACTERISTICAS ESPERA QUE TENGAN LAS PERSIANAS IDEALES?

- Fácil de Limpiar
- Durable
- Estéticamente atractiva
- Económica

- Otro (Cual)

10. ¿QUE IMPORTANCIA LE DA A LA SOSTENIBILIDAD EN LAS PERSIANAS QUE
UTILIZA?

- Muy Importante
- Importante
- Neutral
- Poco Importante
- Nada Importante

11. ¿ESTARIA DISPUESTO A PAGAR UN PRECIO MAS ALTO POR PERSIANAS
SOSTENIBLES?

- Si
- No

D. Anexo. Simulador Financiero

INGRESOS/VENTAS DEL PRIMER AÑO

	NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO	CANTIDADES	PRECIO DE VENTA UNITARIO SIN IVA	INGRESOS TOTALES	
1	Sheer Screen	35.604,00	\$ 12.594,00	\$ 448.396.776	59%
2	Screen	9.494,00	\$ 13.635,00	\$ 129.450.690	17%
3	Blackout	14.242,00	\$ 12.359,00	\$ 176.016.878	23%
4		-	\$ -	\$ -	0%
5		-	\$ -	\$ -	0%
6		-	\$ -	\$ -	0%
7		-	\$ -	\$ -	0%
8		-	\$ -	\$ -	0%
9		-	\$ -	\$ -	0%
10		-	\$ -	\$ -	0%
	TOTAL			\$ 753.864.344	100%

COSTOS DE CADA PRODUCTO O SERVICIO

	NOMBRE DEL PRODUCTO SERVICIO	CANTIDADES	COSTO UNITARIO DEL PDTO O SERVICIO	COSTOS TOTALES	
1	Sheer Screen	35604	\$ 8.007,00	\$ 285.081.228	64%
2	Screen	9494	\$ 7.890,00	\$ 74.907.660	17%
3	Blackout	14242	\$ 6.235,00	\$ 88.798.870	20%
4	0	0	\$ -	\$ -	0%
5	0	0	\$ -	\$ -	0%
6	0	0	\$ -	\$ -	0%
7	0	0	\$ -	\$ -	0%
8	0	0	\$ -	\$ -	0%
9	0	0	\$ -	\$ -	0%
10	0	0	\$ -	\$ -	0%
	TOTAL			\$ 448.787.758	100%

PROYECCIONES

AÑO	2025	2026	2027	2028	2029
VENTAS ANUALES	\$ 753.864.344,0	\$ 1.009.424.356,6	\$ 1.310.989.883,2	\$ 1.691.176.949,3	\$ 2.194.302.091,7
COSTOS ANUALES	\$ 448.787.758,0	\$ 604.427.352,5	\$ 785.000.024,0	\$ 1.019.518.781,2	\$ 1.324.100.017,1
MARGEN OPERATIVO	\$ 305.076.586,0	\$ 404.997.004,1	\$ 525.989.859,1	\$ 671.658.168,1	\$ 870.202.074,6

AÑO BASE 2025

AÑO	2026	2027	2028	2029
INFLACIÓN	3,0%	3,9%	3,2%	3,8%
IPP	3,6%	3,9%	3,9%	3,9%
TASA IMPTO RENTA	35,0%			

VOLVER AL MENÚ

↓

REVISAR LAS PROYECCIONES

↙

DEFINA LA INVERSIÓN INICIAL QUE REALIZARÁN PARA LA PUESTA EN MARCHA DEL NEGOCIO:

	INVERSIÓN INICIAL
TERRENOS	\$ -
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	\$ 10.000.000,00
MUEBLES Y ENSERES	\$ 2.500.000,00
EQUIPO DE OFICINA	\$ 3.000.000,00
EQUIPO DE TRANSPORTE	\$ -
FRANQUICIAS	\$ -
PATENTES /INV en INTANGIBLES	\$ -
GASTOS DE PUESTA EN MARCHA	\$ 5.000.000,00
TOTAL INVERSIONES	\$ 20.500.000,00

VOLVER AL MENÚ

INCLUYA EN CADA CATEGORÍA LOS COSTOS Y GASTOS FIJOS DEL PRIMER AÑO, EN LOS QUE DEBERÁN INCURRRIR PARA LA OPERACIÓN DEL NEGOCIO

NÓMINAS:

	VALOR AÑO 1
ADMINISTRATIVA:	\$ 55.500.000,00
VENTAS:	\$ 60.900.000,00
PRODUCCIÓN/SERVICIO:	\$ 52.200.000,00
TOTAL NÓMINAS	\$ 168.600.000,00

PRESUPUESTO DEL MARKETING MIX año de INICIO.	\$ 25.000.000,00
--	------------------

GASTO PUBLICITARIO AÑOS SIGUIENTES

2026	\$ 28.000.000,00
2027	\$ 28.000.000,00
2028	\$ 28.000.000,00
2029	\$ 28.000.000,00

GASTOS FIJOS:

	VALOR AÑO 1
ARRIENDO:	\$ 48.000.000,00
SERVICIOS PÚBLICOS:	\$ 7.200.000,00
TELEFONÍA CELULAR:	\$ 1.800.000,00
INTERNET:	\$ 1.800.000,00
PAPELERÍA:	\$ 960.000,00
SERVICIOS DE SEGURIDAD:	\$ -
SERVICIOS DE ASEO:	\$ 800.000,00
polizas de seguro	\$ 960.000,00
Outsourcing	\$ 30.000.000,00
Dominio-Hosting	\$ 300.000,00
Honorarios Fundadores	\$ -
	\$ -
	\$ -
TOTAL GASTOS FIJOS	\$ 91.820.000,00

INVERSIÓN TOTAL Y NECESIDADES DE FINANCIACIÓN

TOTAL INVERSIONES	\$	20.500.000,00	TASA DE INT ANUAL CRÉDITO	15,36%	AÑOS DE CRÉDITO	5		
CALCULO DEL CAPITAL DE TRABAJO INICIAL			CALCULO DEL PRÉSTAMO					
	MESES	VALOR	AÑO 0	inicial	interés	amort	cuota	final
COSTOS OPERATIVOS	3,0	\$ 112.196.939,50	2025	\$ 164.051.939,5	\$ 25.198.377,9	\$ 24.158.661,0	\$ 49.357.039,0	\$ 139.893.278,5
NÓMINAS	3,0	\$ 42.150.000,00	2026	\$ 139.893.278,5	\$ 21.487.607,6	\$ 27.869.431,4	\$ 49.357.039,0	\$ 112.023.847,1
MARKETING MIX	3,0	\$ 6.250.000,00	2027	\$ 112.023.847,1	\$ 17.206.862,9	\$ 32.150.176,0	\$ 49.357.039,0	\$ 79.873.671,0
GASTOS FIJOS	3,0	\$ 22.955.000,00	2028	\$ 79.873.671,0	\$ 12.268.595,9	\$ 37.088.443,1	\$ 49.357.039,0	\$ 42.785.227,9
TOTAL		\$ 183.551.939,50	2029	\$ 42.785.227,9	\$ 6.571.811,0	\$ 42.785.227,9	\$ 49.357.039,0	\$ -
TOTAL INVERSIÓN		\$ 204.051.939,50	VOLVER AL MENÚ					
APORTE DE LOS EMPRENDEDORES		\$ 40.000.000,00						
PRÉSTAMO A SOLICITAR		\$ 164.051.939,50						

ESTADOS FINANCIEROS BÁSICOS PROYECTADOS

Todos los datos de los Estados financieros se generan de forma automática.

ESTADO DE RESULTADOS

	2025	2026	2027	2028	2029
VENTAS	\$ 753.864.344,0	\$ 1.009.424.356,6	\$ 1.310.989.883,2	\$ 1.691.176.949,3	\$ 2.194.302.091,7
COSTO VENTAS	\$ 448.787.758,0	\$ 604.427.352,5	\$ 785.000.024,0	\$ 1.019.518.781,2	\$ 1.324.100.017,1
UTILIDAD BRUTA	\$ 305.076.586,0	\$ 404.997.004,1	\$ 525.989.859,1	\$ 671.658.168,1	\$ 870.202.074,6
GASTOS ADITIVOS Y VTAS	\$ 168.600.000,0	\$ 173.658.000,0	\$ 180.430.662,0	\$ 186.204.443,2	\$ 193.280.212,0
GASTOS FIJOS DEL PERIODO	\$ 91.820.000,0	\$ 94.574.600,0	\$ 98.263.009,4	\$ 101.407.425,7	\$ 105.260.907,9
OTROS GASTOS	\$ 25.000.000,0	\$ 28.000.000,0	\$ 28.000.000,0	\$ 28.000.000,0	\$ 28.000.000,0
DEPRECIACIÓN	\$ 3.100.000,0	\$ 3.100.000,0	\$ 3.100.000,0	\$ 3.100.000,0	\$ 3.100.000,0
UTILIDAD OPERATIVA	\$ 16.556.586,0	\$ 105.664.404,1	\$ 216.196.187,7	\$ 352.946.299,2	\$ 540.560.954,7
GASTOS FINANCIEROS	\$ 25.198.377,9	\$ 21.487.607,6	\$ 17.206.862,9	\$ 12.268.595,9	\$ 6.571.811,0
UTILIDAD ANTES DE IMPOTOS	\$ (8.641.791,9)	\$ 84.176.796,6	\$ 198.989.324,8	\$ 340.677.703,3	\$ 533.989.143,7
IMPUESTOS	\$ -	\$ 29.461.878,8	\$ 69.646.263,7	\$ 119.237.196,2	\$ 186.896.200,3
UTILIDAD NETA	\$ (8.641.791,9)	\$ 54.714.917,8	\$ 129.343.061,1	\$ 221.440.507,2	\$ 347.092.943,4

BALANCE

	AÑO 0	2025	2026	2027	2028	2029
ACTIVO						
CAJA/BANCOS	\$ 183.551.939,50	\$ 153.851.486,55	\$ 221.900.643,64	\$ 307.662.995,85	\$ 415.362.931,25	\$ 568.989.143,67
FIJO NO DEPRECIABLE	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FIJO DEPRECIABLE	\$ 20.500.000,00	\$ 20.500.000,00	\$ 20.500.000,00	\$ 20.500.000,00	\$ 20.500.000,00	\$ 20.500.000,00
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	\$ -	\$ 3.100.000,00	\$ 6.200.000,00	\$ 9.300.000,00	\$ 12.400.000,00	\$ 15.500.000,00
ACTIVO FIJO NETO	\$ 20.500.000,00	\$ 17.400.000,00	\$ 14.300.000,00	\$ 11.200.000,00	\$ 8.100.000,00	\$ 5.000.000,00
TOTAL ACTIVO	\$ 204.051.939,50	\$ 171.251.486,55	\$ 236.200.643,64	\$ 318.862.995,85	\$ 423.462.931,25	\$ 573.989.143,67
PASIVO						
Impuestos X Pagar	\$ 0	\$ -	\$ 29.461.878,8	\$ 69.646.263,7	\$ 119.237.196,2	\$ 186.896.200,3
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ -	\$ -	\$ 29.461.878,8	\$ 69.646.263,7	\$ 119.237.196,2	\$ 186.896.200,3
Obligaciones Financieras	\$ 164.051.939,50	\$ 139.893.278,45	\$ 112.023.847,07	\$ 79.873.671,03	\$ 42.785.227,94	\$ -
PASIVO	\$ 164.051.939,50	\$ 139.893.278,45	\$ 141.485.725,87	\$ 149.519.934,71	\$ 162.022.424,10	\$ 186.896.200,29
PATRIMONIO						
Capital Social	\$ 40.000.000,00	\$ 40.000.000,00	\$ 40.000.000,00	\$ 40.000.000,00	\$ 40.000.000,00	\$ 40.000.000,00
Utilidades del Ejercicio	\$ 0	\$ (8.641.791,9)	\$ 54.714.917,8	\$ 129.343.061,1	\$ 221.440.507,2	\$ 347.092.943,4
TOTAL PATRIMONIO	\$ 40.000.000,00	\$ 31.358.208,09	\$ 94.714.917,77	\$ 169.343.061,13	\$ 261.440.507,15	\$ 387.092.943,39
TOTAL PAS + PAT	\$ 204.051.939,50	\$ 171.251.486,55	\$ 236.200.643,64	\$ 318.862.995,85	\$ 423.462.931,25	\$ 573.989.143,67
CUADRE (ACT = PAS+PAT)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO:

CAPITAL INVERTIDO

	AÑO 0	2025	2026	2027	2028	2029
Activos Corrientes	\$ 183.551.940	\$ 153.851.487	\$ 221.900.644	\$ 307.662.996	\$ 415.362.931	\$ 568.989.144
Pasivos Corrientes	\$ -	\$ -	\$ 29.461.879	\$ 69.646.264	\$ 119.237.196	\$ 186.896.200
KTNO	\$ 183.551.940	\$ 153.851.487	\$ 192.438.765	\$ 238.016.732	\$ 296.125.735	\$ 382.092.943
Activo Fijo Neto	\$ 20.500.000	\$ 17.400.000	\$ 14.300.000	\$ 11.200.000	\$ 8.100.000	\$ 5.000.000
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ 3.100.000	\$ 6.200.000	\$ 9.300.000	\$ 12.400.000	\$ 15.500.000
Activo Fijo Bruto	\$ 20.500.000	\$ 20.500.000	\$ 20.500.000	\$ 20.500.000	\$ 20.500.000	\$ 20.500.000
Total Capital Operativo Neto	\$ 204.051.940	\$ 171.251.487	\$ 206.738.765	\$ 249.216.732	\$ 304.225.735	\$ 387.092.943

CALCULO DEL FLUJO DE CAJA LIBRE

EBIT	\$ 16.556.586,0	\$ 105.664.404,1	\$ 216.196.187,7	\$ 352.946.299,2	\$ 540.560.954,7
Impuestos	\$ 5.794.805,1	\$ 36.982.541,4	\$ 75.668.665,7	\$ 123.531.204,7	\$ 189.196.334,1
NOPLAT	\$ 10.761.780,9	\$ 68.681.862,7	\$ 140.527.522,0	\$ 229.415.094,5	\$ 351.364.620,5
Inversión Neta	\$ 32.800.453,0	\$ -35.487.278,3	\$ -42.477.967,3	\$ -55.009.002,9	\$ -82.867.208,3
Flujo de Caja Libre del período	\$ 43.562.234	\$ 33.194.584	\$ 98.049.555	\$ 174.406.092	\$ 268.497.412

EVALUACIÓN FINANCIERA Y PUNTO DE EQUILIBRIO

[VOLVER AL MENÚ](#)

TASA DE EVALUACIÓN DEL PROYECTO

25,00%

FLUJO DE CAJA DE PROYECTO	INVERSIÓN AÑO 0	2025	2026	2027	2028	2029
	-\$204.051.939,50	\$43.562.233,85	\$33.194.584,40	\$98.049.554,71	\$174.406.091,53	\$268.497.412,25

VALOR PRESENTE NETO DEL PROYECTO = **\$ 61.661.720,75**

TASA INTERNA DE RETORNO = **34,74%**

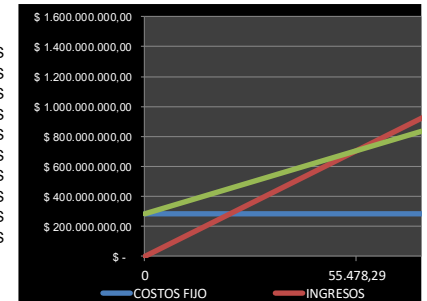
PERIODO DE RECUPERACIÓN: **3,84 AÑOS**

PUNTO DE EQUILIBRIO

NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN UNITARIO	PARTICIPACIÓN % EN VENTAS TOTALES	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN PONDERADO	PTO EQUILIBRIO POR REFERENCIA DE PDTO O SERVICIO
Sheer Screen	\$ 4.587,00	59%	\$ 2.728,34	32.998,36 UNIDADES
Screen	\$ 5.745,00	17%	\$ 986,51	9.526,52 UNIDADES
Blackout	\$ 6.124,00	23%	\$ 1.429,87	12.953,41 UNIDADES
0	\$ -	0%	\$ -	- UNIDADES
0	\$ -	0%	\$ -	- UNIDADES
0	\$ -	0%	\$ -	- UNIDADES
0	\$ -	0%	\$ -	- UNIDADES
0	\$ -	0%	\$ -	- UNIDADES
0	\$ -	0%	\$ -	- UNIDADES
0	\$ -	0%	\$ -	- UNIDADES
0	\$ -	0%	\$ -	- UNIDADES

55.478,29 UNIDADES

TOTAL MARGEN DE CONTRIBUCIÓN PROMEDIO PONDERADO = **\$ 5.144,72**
 PUNTO DE EQUILIBRIO = COSTOS Y GTOS FIJO/MCPP = **55.478,29** UNIDADES
 PUNTO DE EQUILIBRIO EN PESOS (VALOR VENTAS MÍNIMAS EN TOTAL SIN IVA) = **\$ 705.566.590,96**



[VOLVER AL MENÚ](#)

