



**Diseño de un plan de negocios orientado a la creación de Hebra Verde Kids S.A.S., dedicada a la comercialización de ropa infantil para niños y niñas de 0 a 14 años en la ciudad de Facatativá**

John Harold Guevara Cañón

Universidad Ean

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

MBA

Ciudad, Colombia

19/03/2026

**Diseño de un plan de negocios orientado a la creación de Hebra Verde Kids S.A.S., dedicada a la comercialización de ropa infantil para niños y niñas de 0 a 14 años en la ciudad de Facatativá**

John Harold Guevara Cañón

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

Magister en Administración de Empresas

Director (a):

Mauricio Javier Guerrero Cabarcas

Modalidad:

Creación de Empresa

Universidad Ean

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

MBA

Ciudad, Colombia

19/03/2026

Nota de aceptación:

---

---

---

---

---

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá, D.C., Mar 2026

## **Agradecimientos**

Quiero expresar mi más profundo agradecimiento a todas las personas e instituciones que hicieron posible el desarrollo de este proyecto de creación y formalización de Hebra Verde Kids S.A.S. A la Universidad EAN, por brindarme las herramientas académicas y el acompañamiento necesario para llevar a cabo esta propuesta empresarial. A mis directores de trabajo de grado, Mauricio Javier Guerrero Cabarcas y Juan Carlos Rentería García, por su guía, compromiso y valiosos aportes durante todo el proceso. A mi familia, por su paciencia, apoyo incondicional y confianza en cada etapa de este camino. Su motivación ha sido el motor que me impulsó a superar los desafíos y a mantenerme enfocado en mis objetivos. A los comerciantes y familias de Facatativá, quienes participaron en las encuestas y entrevistas, compartiendo generosamente su tiempo y sus experiencias. Sus aportes fueron esenciales para comprender el mercado y diseñar una propuesta que responda a las verdaderas necesidades de nuestra comunidad.

Finalmente, agradezco a todos los colaboradores, asesores y amigos que, de una u otra forma, contribuyeron con sus ideas, consejos y apoyo moral. Este trabajo es el resultado de un esfuerzo colectivo que me inspira a seguir trabajando por el crecimiento sostenible y la proyección de Hebra Verde Kids S.A.S. como una empresa comprometida con la calidad, la innovación y la cercanía con sus clientes.

## **Resumen**

La presente investigación de grado se enfoca en la edificación y constitución de Hebra Verde Kids S.A.S., una empresa que contará con una línea de comercialización de ropa unisex para niños y niñas desde los 0 hasta los 14 años, que se ubicará dentro del municipio de Facatativá, bajo un enfoque de moda lenta (slow fashion) y el principio de sostenibilidad. Para su elaboración, se realizó un estudio de mercado de carácter exploratorio mixto que consistió en encuestas a 115 padres y madres y entrevistas semiestructuradas a comerciantes del entorno del sector.

Los resultados corroboraron que existe una demanda no satisfecha hacia prendas con un grado de durabilidad mayor, donde se asegure la seguridad dermatológica en los tejidos y donde existan criterios éticos en la procedencia de los materiales. A partir de estos hallazgos se estableció el plan de negocio que establecía las estrategias de gobernanza, el impacto medioambiental y eficiencia de la operación, las cuales se articulaban mediante un modelo de atención multicanal. En suma, el análisis que se realizó permite concluir que la propuesta empresarial es viable en un plazo de mediano plazo y que tiene condiciones favorables para su sostenibilidad y el cumplimiento de objetivos establecidos en el tiempo.

**Palabras clave:** *Comercio local, emprendimiento, moda infantil, plan de negocios, sostenibilidad, viabilidad financiera.*

### **Abstract**

This undergraduate research focuses on the development and establishment of Hebra Verde Kids S.A.S., a company that will offer a line of unisex clothing for boys and girls from 0 to 14 years old, located in the municipality of Facatativá. The company will operate under a slow fashion approach and the principle of sustainability. To develop the research, a mixed-methods exploratory market study was conducted, consisting of surveys of 115 parents and semi-structured interviews with local business owners.

The results confirmed an unmet demand for more durable garments that ensure dermatological safety in the fabrics and adhere to ethical criteria regarding the sourcing of materials. Based on these findings, a business plan was developed, establishing governance strategies, environmental impact assessments, and operational efficiency, all integrated through a multi-channel customer service model. In summary, the analysis carried out allows us to conclude that the business proposal is viable in the medium term and that it has favorable conditions for its sustainability and the fulfillment of objectives established over time.

**Keywords:** *Local commerce, entrepreneurship, children's fashion, business plan, sustainability, financial viability.*

## Contenido

<b>1. Introducción.....</b>	<b>15</b>
1.1. <i>El objetivo general.....</i>	16
1.2. <i>Los objetivos específicos .....</i>	16
<b>2. Naturaleza del proyecto .....</b>	<b>17</b>
2.1. <i>Origen o fuente de la idea de negocio .....</i>	17
2.2. <i>Descripción del modelo de negocio .....</i>	19
2.3. <i>Objetivos empresariales .....</i>	20
2.4. <i>Observaciones .....</i>	20
2.5. <i>Resultado modelo financiero.....</i>	21
2.6. <i>Análisis Financiero General y de Rentabilidad del Proyecto.....</i>	21
<i>Valor Presente Neto (VPN): \$16.436.419 .....</i>	21
<i>Tasa Interna de Retorno (TIR): 21,72 % .....</i>	21
<i>Periodo de Recuperación: .....</i>	22
2.7. <i>Análisis del Punto de Equilibrio.....</i>	22
2.8. <i>Determinación de la localización.....</i>	22
2.8.1. <i>Macro-localización .....</i>	22
2.8.2. <i>Micro-localización .....</i>	24

<b>3. Análisis del sector .....</b>	<b>25</b>
3.1. <i>Potencial del mercado</i> .....	25
3.2. <i>Descripción del Mercado</i> .....	29
3.2.1. Tendencias de consumo.....	31
3.2.2. Crecimiento del comercio digital.....	31
3.2.3. <i>Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter</i> .....	31
3.2.4. Rivalidad entre competidores existentes .....	31
3.2.5. Amenaza de nuevos entrantes .....	32
3.2.6. Poder de negociación de los proveedores.....	32
3.2.7. Poder de negociación de los compradores .....	32
3.2.8. Amenaza de productos sustitutos .....	32
3.2.9. Conclusión del análisis .....	33
3.3. <i>Información basada en fuentes locales</i> .....	33
3.4. <i>Validación e Investigación de Mercado</i> .....	38
<b>4. Metodología .....</b>	<b>39</b>
4.1. <i>Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos</i> .....	40
4.1.1. Encuesta estructurada: .....	40
4.1.2. Entrevistas semiestructuradas a comerciantes .....	41
4.1.3. <i>Estudio Piloto de Mercado:</i> .....	41

<b>5.</b>	<b>Resultados .....</b>	<b>41</b>
5.1.	<i>Resultados de la encuesta estructurada .....</i>	<i>41</i>
5.2.	<i>Resultados entrevista .....</i>	<i>48</i>
<b>6.</b>	<b>Estrategia y Plan de Introducción de Mercado .....</b>	<b>52</b>
6.1.	<i>Direccionamiento Estratégico y Propuesta de Valor .....</i>	<i>52</i>
6.2.	<i>Objetivos de Mercadeo .....</i>	<i>52</i>
6.3.	<i>Objetivos de Mercadeo y Metas Técnicas .....</i>	<i>52</i>
6.4.	<i>Mezcla de Mercadeo y Modelo de Ingresos .....</i>	<i>53</i>
6.5.	<i>Crecimiento, Evaluación y Control .....</i>	<i>53</i>
6.6.	<i>Justificación Económica y Proyecciones de Precios .....</i>	<i>54</i>
<b>7.</b>	<b>Aspectos Técnicos .....</b>	<b>55</b>
7.1.	<i>Proveedores.....</i>	<i>55</i>
7.2.	<i>Optimización de pedidos.....</i>	<i>56</i>
7.3.	<i>Estandarización de procesos y postventa.....</i>	<i>56</i>
7.3.	<i>Cliente, Ventas y Administración .....</i>	<i>58</i>
<b>8.</b>	<b>Aspectos Organizacionales y Legales .....</b>	<b>61</b>
8.1.	<i>Direccionamiento Estratégico: Misión y Visión .....</i>	<i>61</i>
8.2.	<i>Manual de Funciones .....</i>	<i>61</i>
8.3.	<i>Gestión Operativa y Perfil del Vendedor (a) de Almacén .....</i>	<i>62</i>

8.4.	<i>Requisitos, Competencias y Desempeño del Personal de Ventas</i>	62
8.5.	Tipo de Sociedad	63
<b>9.</b>	<b>Aspectos Financieros</b>	<b>64</b>
9.1.	<i>Análisis Financiero con Ventas Reales (2023–2025)</i>	67
9.1.1.	Comportamiento de las ventas reales	67
9.2.	<i>Estacionalidad de las ventas</i>	68
9.2.	<i>Relación entre ventas y estructura de gastos</i>	68
9.3.	<i>Conclusión del análisis financiero</i>	69
9.4.	<i>Estrategia de Inversión en Mercadeo y Publicidad</i>	69
9.5.	<i>Estructura de Gastos Administrativos y Operativos</i>	70
9.6.	<i>Definición de los Costos de Productos y/o Servicios</i>	70
9.7.	<i>Dimensionamiento de la Inversión Requerida para la Puesta en Marcha</i>	70
9.8.	<i>Estados de resultados y modelo financiero</i>	70
9.9.	<i>Interpretación de los Indicadores de Evaluación Financiera y Flujo de Caja</i>	71
	Análisis de Indicadores de Evaluación Financiera	71
9.9.1.	Fuentes de financiación	71
<b>10.</b>	<b>Enfoque hacia la Sostenibilidad</b>	<b>73</b>
10.1.	<i>Segmentación y Propuesta de Valor</i>	75

10.2. Relaciones con los Clientes y Fuentes de Ingreso .....	75
10.3. Dimensiones.....	77
10.4. Dimensión de Gobernanza (Social e Institucional).....	77
10.5. Dimensión Económica.....	77
10.6. Dimensión Legal.....	78
10.7. Dimensión Ambiental.....	79
<b>11. Conclusiones.....</b>	<b>81</b>
11.1. Conclusión 1. Viabilidad comercial.....	81
11.2. Conclusión 2. Viabilidad técnica y operativa.....	82
11.3. Conclusión 3. Viabilidad organizacional.....	82
11.4. Conclusión 4. Viabilidad financiera .....	82
11.5. Conclusión 5. Sostenibilidad como criterio de diseño del plan .....	83
<b>Referencias.....</b>	<b>84</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>89</b>

## Lista de Gráficas

<b>Gráfica 1. Localización de la empresa Hebra Verde Kids s.a.s .....</b>	<b>25</b>
<b>Gráfica 2. Resultados del ítem 1 de la encuesta estructurada. ....</b>	<b>41</b>
<b>Gráfica 3. Resultados del ítem 2 de la encuesta estructurada. ....</b>	<b>42</b>
<b>Gráfica 4. Resultados del ítem 3 de la encuesta estructurada. ....</b>	<b>43</b>
<b>Gráfica 5. Resultados del ítem 4 de la encuesta estructurada .....</b>	<b>44</b>
<b>Gráfica 6. Resultados del ítem 5 de la encuesta estructurada .....</b>	<b>45</b>
<b>Gráfica 7. Resultados del ítem 6 de la encuesta .....</b>	<b>46</b>
<b>Gráfica 8. Resultados del ítem 7 de la encuesta .....</b>	<b>46</b>
<b>Gráfica 9. Resultados del ítem 8 de la encuesta estructurada .....</b>	<b>47</b>
<b>Gráfica 10. Modelo de Flujo Comercial Hebra Verde Kids S.A.S, empresa dedicada a la comercialización de ropa infantil. ....</b>	<b>57</b>
<b>Gráfica 11. Diagrama de flujo de proceso.....</b>	<b>58</b>
<b>Gráfica 12. Organigrama de la empresa Hebra Verde Kids S.A.S.....</b>	<b>63</b>
<b>Gráfica 13. Modelo de Negocio.....</b>	<b>74</b>
<b>Gráfica 14. Productos de Venta en la Tienda Hebra Verde Kids S.A.S.....</b>	<b>76</b>
<b>Gráfica 15. Integración Dimensiones de la Sostenibilidad.....</b>	<b>79</b>
<b>Gráfica 16. Objetivos de Desarrollo Sostenible Impactados por Hebra Verde Kids S.A.S .....</b>	<b>80</b>

## Lista de Tablas

<b>Tabla 1. Matriz PESTEL, Empresa Comercializadora de Ropa Infantil En Facatativá, Hebra Verde Kids S.A.S.....</b>	<b>26</b>
<b>Tabla 2. Matriz DOFA.....</b>	<b>35</b>
<b>Tabla 3. Cuadro Comparativo de las Preguntas y Respuestas de la Entrevista.....</b>	<b>49</b>
<b>Tabla 4. Presupuesto del Marketing Mix año de Inicio .....</b>	<b>54</b>
<b>Tabla 5. Infraestructura.....</b>	<b>59</b>
<b>Tabla 6. Costo Anual de Personal .....</b>	<b>59</b>
<b>Tabla 7. Tecnología y Equipos .....</b>	<b>60</b>
<b>Tabla 8. Indicadores financieros oficiales del proyecto .....</b>	<b>64</b>
<b>Tabla 9. Rendimiento Financiero por Producto.....</b>	<b>65</b>
<b>Tabla 10. Proyección de Ventas .....</b>	<b>66</b>
<b>Tabla 11. Ventas históricas 2023–2025 (antecedente comercial).....</b>	<b>67</b>
<b>Tabla 12. Resumen de Situación Financiera e Indicadores - Cifras proyectadas al primer año. El VPN y la TIR .....</b>	<b>72</b>
<b>Tabla 13. Resumen Estratégico y Operativo del Modelo de Negocio .....</b>	<b>73</b>

## Anexos

<b>Anexo 1. Ventas por Línea y Canal – Proyección 5 años .....</b>	<b>89</b>
<b>Anexo 2. Gastos Operativos (OPEX) – Base Mensual año 1 y Proyección Anual ..</b>	<b>90</b>
<b>Anexo 3. Inversión Inicial (Año 0) .....</b>	<b>91</b>
<b>Anexo 4. Estructura de Financiación .....</b>	<b>92</b>
<b>Anexo 5. Tabla de Amortización de la deuda .....</b>	<b>93</b>
<b>Anexo 6. Impuestos.....</b>	<b>94</b>
<b>Anexo 7. Estado de Resultados (P&amp;G) - Anual.....</b>	<b>95</b>
<b>Anexo 8. Flujo de Caja Libre del Proyecto (FCF) .....</b>	<b>96</b>
<b>Anexo 9. Indicadores (KPIs) .....</b>	<b>97</b>
<b>Anexo 10. Encuesta Semiestructurada.....</b>	<b>98</b>
<b>Anexo 11. Entrevista Semiestructurada a Comerciantes .....</b>	<b>101</b>
<b>Anexo 12. Mapa De Empatía para El Diseño Del Modelo De Negocio. ....</b>	<b>102</b>

## **1. Introducción**

El área de la moda infantil constituye un sector económico que progresivamente empieza a cobrar importancia en el ámbito mundial, teniendo una estimación de valor de mercado de USD 125.72 mil millones hacia el año 2024 (Global Growth Insights, 2024). Esta proyección se ve reflejada en Colombia, donde el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2023) arrojó un crecimiento de ventas del 3.2% cada año, gracias a factores demográficos, culturales y de utilización de tecnología. El crecimiento en este sector ha generado un clima propicio para iniciar propuestas comerciales locales, en la dirección del abastecimiento de una demanda como la de prendas de vestir sostenibles (Statista, 2024). En la ciudad de Facatativá, la población infantil y juvenil de edades entre los 0 y los 14 años, compone aproximadamente el 22.2%, lo que da cuenta de una cifra bastante notable (Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2018). En este contexto, Hebra Verde Kids S.A.S. aparece como una propuesta empresarial cuyo objetivo es hacer crecer el comercio local en el municipio de Facatativá y a la vez comercializar ropa infantil, pero incorporando la identidad cultural y una serie de prácticas respetuosas del medioambiente.

Este documento se enfoca en la evaluación de la viabilidad técnica, comercial, organizacional y financiera de Hebra Verde Kids S.A.S. como un emprendimiento capaz de crecer a nivel regional. Los métodos de valoración utilizados, para obtener los resultados expuestos, son los diseñados en el análisis de mercado, en las proyecciones financieras y en el diseño de la estrategia de sostenibilidad, atendiendo los desafíos que demanda la digitalización y el comercio digital. Se alinea con los las líneas de investigación del programa de emprendimiento, sostenibilidad, estrategia. Por lo que se estructura en ocho capítulos que desarrollan los componentes del plan de negocios: 1) Naturaleza del proyecto, 2) Análisis del entorno, 3) Investigación de mercado, 4) Estrategia de introducción, 5) Aspectos técnicos, 6)

Estructura organizacional, 7) Evaluación financiera, y 8) Conclusiones. Más allá de su finalidad académica para optar al título de Magíster en Administración de Empresas de la Universidad EAN, este documento busca servir como una guía operativa para la implementación efectiva de la empresa.

Ante esto surge la pregunta problema ¿Cómo estructurar un plan de negocios que permita demostrar la viabilidad técnica, comercial, organizacional y financiera de la creación de Hebra Verde Kids S.A.S., una empresa dedicada a la comercialización de ropa infantil de 0 a 14 años en la ciudad de Facatativá, garantizando una gestión eficiente, sostenible y rentable? Se establecieron los siguientes objetivos:

### **1.1. El objetivo general**

Estructurar un plan de negocios que permita demostrar la viabilidad técnica, comercial, organizacional y financiera de la creación de Hebra Verde Kids S.A.S., una empresa orientada a la comercialización de ropa infantil para niños y niñas de 0 a 14 años en la ciudad de Facatativá, bajo criterios de eficiencia, sostenibilidad y rentabilidad.

### **1.2. Los objetivos específicos**

1. Analizar el mercado objetivo mediante un estudio de mercado que permita identificar la demanda potencial, los niveles de consumo, la participación esperada en el mercado local y el comportamiento de los competidores, integrando métricas como tamaño del mercado, frecuencia de compra y volumen proyectado de ventas, con el fin de sustentar la viabilidad comercial del proyecto.
2. Definir la viabilidad técnica y operativa del proyecto a partir de un análisis que determine los procesos operativos, la capacidad instalada, las tecnologías requeridas y los recursos necesarios para su funcionamiento, incorporando indicadores como costos operativos, tiempos de proceso y capacidad de comercialización

3. Evaluar la viabilidad financiera del proyecto mediante la elaboración de un estudio financiero que incluya proyecciones de ingresos, costos, punto de equilibrio, flujo de caja y rentabilidad, utilizando indicadores cuantitativos como el Valor Presente Neto (VPN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el margen neto.

4. Analizar la sostenibilidad integral del proyecto a través de la evaluación de sus impactos sociales, ambientales y económicos, considerando indicadores como generación de empleo, uso eficiente de recursos y costos ambientales asociados, con el fin de asegurar una gestión empresarial responsable y alineada con los principios del desarrollo sostenible.

## **2. Naturaleza del proyecto**

### **2.1. Origen o fuente de la idea de negocio**

Durante el año 2023 – 2025 se ha desarrollado un piloto comercial en Facatativá con fines exploratorios, el cual permitió identificar patrones de consumo, rangos de precio y preferencias del cliente objetivo. Esta experiencia no constituye una empresa formal ni objeto de este trabajo, sino un antecedente empírico para el diseño del plan de negocios.

El presente trabajo se centra en el diseño de un plan de negocios para la creación futura de Hebra Verde Kids S.A.S., definiendo su estructura comercial, operativa, organizacional y financiera. No contempla la ejecución, constitución legal ni formalización de la empresa

La propuesta de negocio de Hebra Verde Kids S.A.S. corresponde a un contexto de expansión del sector de la moda en Colombia. De acuerdo con el Observatorio de la Moda de Inexmoda (2023), durante el primer trimestre de 2023 el gasto del sector alcanzó los \$7,52 billones, lo que correspondería a un incremento del 5,8 % en comparación con el mismo periodo del año anterior. El tamaño de mercado acumulado de enero a abril de 2023 fue

aproximadamente de \$9,9 billones, creciendo al mismo ritmo (Inexmoda, 2023). La información de consumo apunta a identificar brechas comerciales con oportunidades para segmentos específicos, como es el caso de la ropa para niños, en especial en Facatativá, donde la población infantil corresponde al 22,2 % de los habitantes (DANE, 2018).

En el ámbito del comportamiento del consumidor, la propuesta de Hebra Verde Kids S.A.S. también hace énfasis en ofrecer prendas de vestir agradables y de buena calidad, lo cual se alinea con la tendencia creciente que existe en Colombia respecto al uso de prendas más cómodas (Carvajal-García, 2023), lo que también podría reflejar otra oportunidad comercial que permita identificar aquel segmento que otorga valor a la calidad y a la comodidad de las prendas infantiles.

Además del contexto sectorial, el municipio de Facatativá presenta una serie de características geográficas y comerciales que, de forma particular, pueden favorecer el desarrollo de dicha actividad económica, básicamente por la proximidad a Bogotá y su papel como centro logístico regional. Existen algunos estudios que han documentado dinámicas de consumo en el municipio y han evidenciado de manera subjetiva una oferta restringida de ciertos segmentos de la moda infantil, lo que fundamenta la validez (normalidad) del proyecto (Jiménez & Ramírez, 2020). En ese sentido, Hebra Verde Kids S.A.S tiene una proyección como empresa dedicada a la comercialización de ropa infantil para niños de 0 a 14 años, guiada por criterios como calidad, diseño y comodidad. Su modelo de negocio combina un punto de venta físico con el comercio electrónico digital, para extender su cobertura y favorecer el posicionamiento en el oeste de la región. La misión de Hebra Verde Kids S.A.S es satisfacer a los niños con prendas que conjuguen comodidad y seguridad, fomentando al mismo tiempo prácticas de consumo responsables. Su visión es constituirse a mediano plazo como un referente de la moda infantil a nivel nacional.

## **2.2. Descripción del modelo de negocio**

El modelo de negocio que utiliza Hebra Verde Kids S.A.S. se orienta a mezclar la venta física con la venta digital, lo cual se enfoca por medio de una tienda de comercio propio y un amplio uso del comercio electrónico, logrando mayor cobertura regional. Este modelo de negocio responde a una necesidad regional del mercado que también integra a otras familias jóvenes de Facatativá o de municipios aledaños que necesitan prendas infantiles confiables a precios accesibles y diseños atractivos.

La propuesta de valor que tiene la empresa establece prendas con un bien producido por los criterios del medio ambiente, adaptables mediante la personalización de (GOTS) (OEKO-TEX®, 2023; Global Standard gGmbH, 2023). Por otro lado, también integra un servicio al cliente acogedor y coherente en la experiencia de compra de su canal físico y el canal digital que puede ir estableciendo la relación de la empresa con sus consumidores.

En este modelo de negocio de Hebra Verde Kids S.A.S. se incluyen teorías para entender y segmentar a los clientes. Los postulados de Osterwalder y Pigneur (2010) pueden ser los antecedentes teóricos donde se hace una utilización del llamado “mapa de empatía” (ver anexo 12), ya que permite estudiar a los pensamientos, las necesidades y las percepciones de los consumidores, los cuales son los padres y familiares de los niños pequeños que son propensos a valorar la calidad, la comodidad, la funcionalidad de las prendas y la atención en el momento de comprar.

Por otro lado, la identificación de los perfiles de los clientes se fundamenta en el texto de Kotler y Keller (2016) sobre segmentación de mercados, a partir de la identificación de padres primerizos, padres con poco tiempo, consumidores a los que les interesa la moda, clientes sensibles al precio, personas con un consumo responsable, familiares cercanos y adolescentes que participan en la elección de su vestimenta.

Por último, el estudio del entorno competitivo se recoge en lo expuesto por Baden-Fuller y Mangematin (2013) en torno a las dificultades del posicionamiento y la diferenciación en mercados con alta competencia, lo que es un referente teórico para el sector de las prendas infantiles.

### **2.3. Objetivos empresariales**

Los objetivos empresariales se formulan en coherencia con el modelo financiero oficial, de forma que puedan verificarse mediante indicadores de ventas, márgenes, punto de equilibrio y creación de valor.

**Objetivo comercial (Año 1):** alcanzar ventas netas anuales por \$450.616.000, preservando un margen bruto de 50,00% y un margen de contribución de 48,87%.

**Objetivo financiero:** demostrar creación de valor en el horizonte del proyecto, con un VPN (NPV) de \$16.346.419 y una TIR (IRR) de 21,72%, de acuerdo con el flujo de caja libre (FCF) del modelo.

**Objetivo de equilibrio operativo (Año 1):** alcanzar el punto de equilibrio en ventas estimado en \$315.193.267, calculado con base en el OPEX y el margen de contribución del Año 1.

### **2.4. Observaciones**

La lectura integral del modelo financiero evidencia un crecimiento de ventas consistente con los supuestos del plan (crecimiento de unidades y ajuste de precios), así como una estructura de costos que preserva un margen bruto estable del 50,0%. La viabilidad financiera se sustenta en la generación de flujos de caja libres crecientes, un VPN positivo y una TIR superior a la tasa de descuento, bajo los supuestos de mezcla de canales (60% tienda / 40% marketplace), devoluciones marketplace (2,0%) y comisión marketplace (2,8%).

Ingresos proyectados (serie oficial del modelo): Año 1 \$450.616.000, Año 2 \$558.313.224, Año 3 \$691.750.085, Año 4 \$857.078.355 y Año 5 \$1.061.920.082. Estas cifras sustituyen cualquier proyección previa que no corresponda al Excel oficial.

## **2.5. Resultado modelo financiero**

En el Año 1, el proyecto presenta un margen bruto de 50,00% y un margen de contribución de 48,87%, de acuerdo con los indicadores consolidados en el modelo financiero oficial. Estos resultados evidencian que, bajo los supuestos de costos directos y costos variables de comercialización incorporados en el modelo, la operación cuenta con capacidad para cubrir el OPEX y sostener la rentabilidad operativa prevista.

## **2.6. Análisis Financiero General y de Rentabilidad del Proyecto**

En el Año 1, el proyecto registra un margen bruto del 50,00%, calculado como  $(\text{Ventas netas} - \text{COGS}) / \text{Ventas netas}$ , lo que refleja la estructura de costos directos del negocio. De manera complementaria, el margen de contribución del Año 1 es del 48,87%, indicador que incorpora los costos variables asociados a la comercialización y permite medir la capacidad de la operación para cubrir el OPEX y sostener la rentabilidad operativa.

### ***Valor Presente Neto (VPN): \$16.346.419***

Con base en el flujo de caja libre del proyecto (FCF) y en el horizonte de evaluación definido en el modelo financiero, el Valor Presente Neto (VPN) asciende a \$16.346.419. Este resultado indica que, bajo los supuestos del modelo oficial, el proyecto genera valor en el periodo de análisis.

### ***Tasa Interna de Retorno (TIR): 21,72 %***

La Tasa Interna de Retorno (TIR) del proyecto, calculada sobre el FCF del horizonte Año 0–Año 5, es de **21,72%**, indicador que sintetiza la rentabilidad financiera esperada del plan de negocios bajo los supuestos del modelo oficial

Periodo de Recuperación: **3,5 años**

El periodo de recuperación (payback simple) se estima en **3 años y 6 meses**, de acuerdo con el acumulado de los flujos de caja proyectados.

## **2.7. Análisis del Punto de Equilibrio**

El punto de equilibrio del proyecto, expresado en ventas, se estima en **\$315.193.267** para el Año 1. Este valor se obtiene a partir de la relación entre el OPEX y el margen de contribución porcentual del Año 1 (Punto de equilibrio en ventas = OPEX / margen de contribución %), por lo que constituye el umbral mínimo de ventas requerido para cubrir los costos operativos del periodo bajo los supuestos del modelo oficial.

Nota de consistencia: los valores reportados en esta sección corresponden a los KPIs oficiales del modelo financiero y se replican de manera idéntica en tablas, texto principal y anexos del documento de tesis.

## **2.8. Determinación de la localización**

Facatativá está situada a 40 km de Bogotá (aproximadamente 1 h 10 min por la carretera Funza–Madrid). La tienda estará ubicada en la Calle 7 # 2-69, la parte central comercial con alto flujo peatonal (Cámara de Comercio de Facatativá, 2024).

### **2.8.1. Macro-localización**

La elección de la localidad de Facatativá para la apertura del almacén de ropa infantil de Hebra Verde Kids S.A.S, se articula de acuerdo con un conjunto de ventajas estratégicas tanto

de las dinámicas locales como de las tendencias económicas y en el sector a nivel nacional. En primera instancia, el municipio de Facatativá, es un mercado en crecimiento, con un alto índice de representatividad de hogares jóvenes, de familias con niños, además, por el comportamiento positivo del gasto de los hogares colombianos en moda, que en marzo de 2025 alcanzó los 2.77 billones de pesos, y que fue acompañado por un crecimiento real en el incremento del gasto anual de los hogares en moda del 5.18%, dejando evidencias de una mayor disposición en la compra de bienes no esenciales como vestuario, incluso habiendo cumplido la época de fin de año (Inexmoda, 2025). En este sentido, uno de los factores determinantes de la decisión para determinar la localización es la proximidad de Facatativá con Bogotá, la cual, se encuentra a una distancia aproximada de 35 kilómetros al occidente de la capital lo que constituye un fuerte argumento logístico de abastecimiento, distribución y acceso a uno de los mercados en donde se concentra gran parte de la demanda a nivel nacional (Gobernación de Cundinamarca, s. f.) facilitando así la reducción del costo del transporte, de los tiempos de entrega y de la articulación con proveedores y canales comerciales metropolitanos consolidando la competitividad.

Igualmente, la ciudad de Facatativá posee una infraestructura vial adecuada y de conectividad favorable gracias a su ubicación estratégica en la provincia de Sabana Occidente, lo que permite una mayor movilidad de mercancías, del acceso al consumidor y de conexión con corredores comerciales y productivos de la región; así lo dan a entender la información comprobada por la Gobernación de Cundinamarca (s. f.). Asimismo, en la Encuesta Mensual de Comercio, en un estudio del mes de octubre de 2025, se confirma que las ventas reales del comercio al por menor aumentaron 10,0% con respecto al mismo mes de 2024, por lo que se pueden comprender como favorables las condiciones para la apertura y consolidación de nuevos negocios comerciales (DANE, 2025). Además, el mismo fenómeno de aumento en la conectividad de hogares colombianos alcanza un 65,6% en 2024; el cual favorece una articulación entre ventas físicas y ventas en línea.

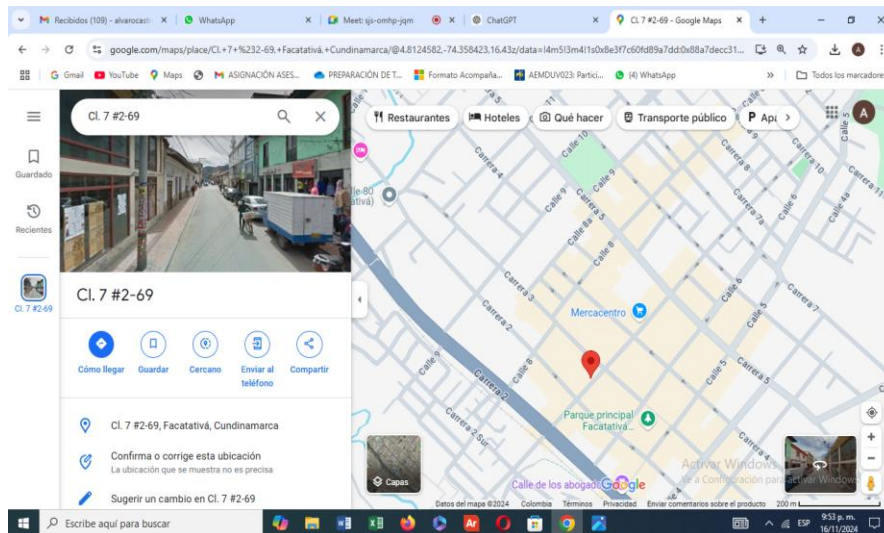
Por otro lado, el clima templado de la región, propio de la Sabana de Occidente, puede favorecer la comercialización de prendas que sean versátiles y prácticas, que se pueden adaptar a temperaturas moderadas y al uso diario; promoviendo una rotación constante de mercancía a lo largo del año. También, en la misma dirección, la perspectiva laboral más favorable para el año 2025, que se puede ejemplificar con una tasa de desempleo a nivel nacional de un 8,2%, favorece un aumento en la capacidad de gasto de los hogares en bienes como la moda infantil (DANE, 2025).

Estos elementos resaltan a Facatativá como una ubicación estratégica y capaz de aprovechar el crecimiento de consumo en el sector moda. Su cercanía a la capital y su potencial de desarrollo económico local y social.

### **2.8.2. Micro-localización**

La posición geográfica de la tienda de ropa de niño “Hebra Verde Kids”, en la Calle 7 N° 2-69 en el centro de Facatativá, es la mejor opción para mejorar su visibilidad y captar así el mercado objetivo de los padres en búsqueda de artículos de calidad, de manera que la ubicación, al ubicarse en una zona de actividad comercial del municipio, favorece la accesibilidad a los consumidores a pie o mediante el transporte público del municipio, coherente con la función que tiene Facatativá como centro de comercio y de servicios para la provincia de Sabana Occidente (Gobernación de Cundinamarca, s. f.). Pero conviene señalar que, estar en el centro de la ciudad también implica la posibilidad de beneficiarse del efecto de proximidad transversal de otros comercios complementarios (de juguetería, de zapatos de niño, teatro municipal, etc.), lo cual implicaría establecer alianzas estratégicas. Si bien el arrendamiento es más caro que al ubicarse en zonas periféricas, el hecho de que la ventaja competitiva de la visibilidad y la accesibilidad superen el sobre-coste hace que el alquiler compense, asegurando la captación de clientes y la estabilidad del negocio.

### Gráfica 1. Localización de la empresa Hebra Verde Kids s.a.s



**Nota.** Imagen tomada de Google Maps, en la que se indica la ubicación del local de Hebra Verde Kids S.A.S., Facatativá (Cundinamarca, Colombia).

De acuerdo con la información anterior, la empresa Hebra Verde Kids S.A.S. se encuentra en un espacio urbano muy delimitado en el centro de Facatativá, en Calle 7 #2-69. Esto permite describir la tarea que hace la empresa en un espacio urbano con trazado comercial claro o una accesibilidad peatonal importante y situarse cerca de puntos de referencia urbanos. Esto es un planteamiento descriptivo que aproxima a la propuesta empresarial según criterios territoriales y criterios de caracterización del entorno.

## 3. Análisis del sector

### 3.1. Potencial del mercado

El escenario económico de Facatativá está marcado por un proceso de crecimiento sostenido que se hace evidente por la expansión urbana, el desarrollo comercial y la conexión con la capital del país, condiciones las cuales han favorecido la dinámica empresarial y la atracción de nuevas actividades económicas del municipio (Cámara de Comercio de Facatativá,

2024). En los últimos años, en la región de la Sabana Occidente se ha notado un aumento en el consumo de productos locales y en la demanda de bienes que están vinculados al bienestar familiar, fenómeno este debido a que el crecimiento poblacional, el afianzamiento del comercio minorista y la consolidación del tejido empresarial de la región (Cámara de Comercio Facatativá, 2024).

El fenómeno de la moda infantil, en la actualidad, privilegia el uso de los materiales orgánicos, el diseño hecho a mano y la producción consciente, aspectos que han cobrado importancia en las decisiones de compra de los consumidores colombianos. Las empresas emergentes como Maki Kids o Pequeños Gigantes han cobrado fuerza por vía de la diferenciación sostenible y de la valorización de lo local (Accio, 2025).

Igualmente, el mercado del vestido para los niños en Facatativá puede definirse a partir de las variables demográficas y sectoriales. Se estima que, según el DANE (2023), el 35 % de los hogares del municipio es probable que cuenten con un menor de 12 años, lo que permite conocer la población objetivo a la que corresponde este tipo de productos. En un contexto tanto nacional como internacional, la ropa para niños ha conformado un segmento relevante de la moda, con un monto aproximado de 1,8 billones de pesos y una cuota de mercado situada al 7,8 % del total, según Inexmoda (2021).

El análisis PESTEL se construyó a partir de datos del DANE (2023), Cámara de Comercio de Facatativá (2024) y publicaciones de la ANDI sobre la industria textil infantil (2022), permitiendo identificar factores clave del entorno.

**Tabla 1. Matriz PESTEL, Empresa Comercializadora de Ropa Infantil En Facatativá, Hebra Verde Kids S.A.S.**

Factores	Descripción

<b>Políticos</b>	Colombia ha conservado la estabilidad democrática y de todas las entidades por estos últimos años para facilitar las inversiones y las empresas. (Banco Mundial, 2024). A nivel regional la Cámara de Comercio de Facatativá, de la mano de la Alcaldía de Facatativá y el SENA, tiene un programa de hacer visible la financiación de emprendedores a través de eventos para hacer emprender empresas como lo es Emprende 2024 (Cámara de Comercio de Facatativá, 2024). Adicional a esto, el país tiene 17 TLC vigentes, los cuales modifican las condiciones del comercio exterior para importar insumos (ProColombia, 2025).
<b>Económicos</b>	Crecimiento económico: En 2024, el Producto Interno Bruto (PIB) colombiano creció un 1,7 % (DANE, 2025). Asimismo, la tasa de desempleo nacional se ubicó en 8,6 % en agosto de 2025 (Presidencia de la República, 2025). Según la Cámara de Comercio de Bogotá (2025), la tasa de desempleo en Facatativá se ubicó en 8,2 %. Por otra parte, la inflación anual de 2024 fue del 5,2 %, con efectos sobre los costos de los insumos del sector textil (DANE, 2025; Bloomberg Línea, 2025).
<b>Sociales</b>	El DANE (2024) indicó que en el año 2024, en Colombia nacieron 445.011 bebés. Con lo que se establece que los hogares de estratos socioeconómicos 2 y 4 priorizan las prendas que sean cómodas, de buena calidad y de precios asequibles, tal y como indica el estudio de mercado elaborado para Hebra Verde Kids S.A.S. en Facatativá (Hebra Verde Kids S.A.S., 2025). De igual manera, el 64 % de los consumidores

	colombianos manifiesta que le dan importancia a los productos sostenibles o ecológicos (Kantar, 2024).
<b>Tecnológicos</b>	En este ámbito, el comercio electrónico en Colombia registró un incremento del 26,7 % durante el año 2024, consolidándose como un canal relevante para PYMES (CCCE, 2025). En el mismo sentido, se suman la implementación de sistemas tecnológicos como ERP y los sistemas de punto de venta (POS) como vía de control operativo y la gestión de inventarios (MinTIC, 2024). Por otra parte, la comunicación digital estaría caracterizada por el uso de plataformas como Instagram y Facebook como herramientas de marketing en moda en el marco de un público objetivo que son padres jóvenes con un rango de edad de 25 y 40 años (CCCE, 2025).
<b>Ecológicos</b>	La Gobernación de Cundinamarca y la CAR Cundinamarca publicaron en 2024 lineamientos sobre gestión de residuos y economía circular aplicables a establecimientos comerciales (CAR Cundinamarca, 2024). De igual forma, los consumidores muestran mayor interés por productos elaborados con materiales orgánicos y sostenibles (Nielsen, 2024). En este contexto, el Ministerio de Ambiente advierte que la industria textil es una de las principales generadoras de residuos a nivel nacional (Ministerio de Ambiente, 2025).
<b>Legales</b>	Las organizaciones de la República de Colombia deben respetar el Código Sustantivo del Trabajo y los artículos sobre los aportes de los trabajadores a la seguridad social, conforme a lo establecido en el Decreto 2293 de 2024 (Ministerio Trabajo, 2024). La conformación de la Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.) está reglada por la Ley

	<p>1258 de 2008, siendo la Cámara de Comercio de Facatativá la que propicia el acompañamiento para la formalización empresarial (Cámara de Comercio de Facatativá, 2024). Además, las prendas de vestir han de atender la NTS ISO 3758, así como las guías de etiquetado que ProColombia da a conocer (ProColombia, 2025).</p>
--	--

**Nota.** Elaboración propia con base en información del Banco Mundial (2024), Cámara de Comercio de Facatativá (2024), ProColombia (2025), DANE (2024, 2025), Presidencia de la República (2025), Bloomberg Línea (2025), Kantar (2024), Consejo Colombiano de Comercio Electrónico – CCCE (2025), Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones – MinTIC (2024), Corporación Autónoma Regional de Cundinamarca – CAR (2024), Nielsen (2024), Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible (2025) y Ministerio del Trabajo (2024).

El análisis PESTEL sugiere que la creación de una empresa comercializadora de ropa infantil en Facatativá presenta diversas oportunidades, como un entorno social favorable y acceso a tecnologías de venta online. Sin embargo, es crucial monitorear la estabilidad económica, adaptarse a las normativas legales y considerar las tendencias ecológicas para lograr una operación exitosa y sostenible. Además, una estrategia de marketing adecuada y una oferta de productos adaptada a las preferencias y características locales.

### 3.2. Descripción del Mercado

El mercado de ropa infantil en Facatativá se caracteriza por una demanda sostenida, asociada al crecimiento demográfico del municipio, ya que las proyecciones oficiales la población de Facatativá alcanzó aproximadamente 177.093 habitantes en 2025, lo que indica un aumento superior al 30–40 % en un periodo de alrededor de 10 a 12 años, consolidando una base poblacional relevante para el consumo de bienes dirigidos a hogares con niños (DANE, 2018; Telencuestas, 2025). Además de la importancia que las personas le otorgan a la calidad, diseño y precio de las prendas, de acuerdo con la evidencia sobre comportamiento del consumidor en moda (Kotler & Armstrong, 2021).

El mercado de ropa infantil en Facatativá se compone principalmente de pequeños establecimientos comerciales, tiendas multimarca y ferias temporales. La mayoría de los productos proviene de Bogotá, lo cual incrementa los costos logísticos y reduce la competitividad de los comerciantes locales (Camara de Comercio de Facatativá, 2024). Las principales dinámicas del mercado son:

**Crecimiento sostenido:** A nivel nacional, el sector de ropa infantil crece a un ritmo anual del 2.7% hasta 2032 (Informes Expertos, 2023). impulsado por factores como la urbanización, el aumento de la población joven y la mayor conciencia sobre calidad y diseño (Kotler & Armstrong, 2021).

**Demanda local específica:** En Facatativá, la demanda de ropa infantil se relaciona con su composición demográfica, donde una proporción relevante de los hogares cuenta con menores de edad que representan un 22,2% de los habitantes, lo que configura un mercado potencial continuo para este tipo de productos (DANE, 2023; DANE,2018; Telencuestas, 2025). De manera complementaria, la literatura sobre comportamiento del consumidor señala que, en este segmento, suelen valorarse aspectos como la variedad en diseños y el uso de materiales seguros, incluidos aquellos con características antialérgicas y sostenibles (Kotler & Armstrong, 2021).

**Oferta limitada:** En Facatativá, la oferta de ropa infantil se concentra en pequeños comercios y tiendas multimarca que comercializan principalmente productos provenientes de Bogotá, con escasa producción local, lo que limita la diferenciación y variedad de la oferta (Cámara de Comercio de Facatativá, 2024).

### **3.2.1. Tendencias de consumo**

De acuerdo con los estudios de Niiniäki, (2020), los padres priorizan comodidad, seguridad (ej. materiales para pieles sensibles) y estética alineada con tendencias internacionales, además de valorar la interacción personal en puntos de venta físicos.

### **3.2.2. Crecimiento del comercio digital**

Aunque el comercio presencial continúa siendo predominante, el canal digital ha ganado relevancia en Colombia en los últimos años, consolidándose como una alternativa para ampliar el alcance comercial de las micro y pequeñas empresas, incluidas aquellas ubicadas en municipios como Facatativá (Cámara Colombiana de Comercio Electrónico [CCCE], 2024).

### **3.2.3. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter**

El análisis evalúa la competitividad y el atractivo de una industria mediante el análisis conjunto de los competidores, de los proveedores, de los clientes de la industria, de los potenciales nuevos entrantes y de los productos sustitutos (Porter, 2008). Para ello, se aplica dicho modelo al mercado de ropa infantil del municipio de Facatativá.

### **3.2.4. Rivalidad entre competidores existentes**

En la localidad de Facatativá, es posible encontrar alrededor de 23 establecimientos dedicados a la comercialización de vestimenta infantil, incluyendo tiendas pequeñas, tiendas multimarca y empresas locales como Confecciones Hebra Verde Kids S.A.S., lo que genera un ambiente de competencia por precios, variedad y calidad de los productos (Cámara de Comercio de Facatativá, 2024). La competencia está orientada a diferenciar productos apostando por el diseño, la calidad o los atributos sostenibles, del mismo modo, la fidelización por parte de los consumidores locales.

### **3.2.5. Amenaza de nuevos entrantes**

El sector presenta barreras para la entrada moderadas, ya que los costos de inversión inicial para los establecimientos pequeños no son representativos. Sin embargo, la existencia de empresas como OFFCORSS y el reconocimiento de los establecimientos locales que actúan como barreras naturales, limitan la fidelización de los consumidores, ofreciendo economías de escala a empresas que ya tienen implantación en el sector (Porter, 2008).

### **3.2.6. Poder de negociación de los proveedores**

La existencia de diversos proveedores nacionales permite una cierta flexibilidad en la compra de insumos por parte de las empresas del sector, que según Porter (2008) hay algunas categorías específicas como la ropa orgánica o sostenible donde la cantidad de proveedores especializados es restringida, lo que incrementa su poder sobre los valores de los precios.

### **3.2.7. Poder de negociación de los compradores**

Al tener la posibilidad de escoger entre variadas alternativas físicas y digitales, los consumidores ven fortalecida su capacidad de negociación (Porter, 2008; Cámara de Comercio de Facatativá, 2024). Las expectativas de sensibilidad al precio en consumidores que provienen de hogares de ingresos medios exigen a las empresas ajustar márgenes y aportar valor agregado, por ejemplo, a través de calidad o atención personalizada.

### **3.2.8. Amenaza de productos sustitutos**

Las prendas de segunda mano, los intercambios familiares, o las múltiples posibilidades de compra a través de plataformas digitales, son formas alternativas a la oferta local normalmente tradicional (Porter, 2008). Estas opciones competidoras pueden afectar de alguna forma la decisión de compra, cuando los precios son más bajos o estos productos van en línea con las tendencias del consumo responsable, reflejando el aumento dentro de los consumidores de una

preferencia por prácticas de sostenibilidad y ética, aun en mercados de moda rápida (Joy et al., 2019).

### **3.2.9. Conclusión del análisis**

El sector de ropa infantil en la zona de Facatativá adopta una postura con una competitividad de moderada a elevada. La existencia de Hebra Verde Kids S.A.S. y otros comercios locales consagrados, para la competitividad en términos de las facilidades para los consumidores (Cámara de Comercio de Facatativá, 2024). Así como también, la falta de datos en concreto sobre la participación del mercado por canales que existe, se puede constatar un notable desempeño de las tiendas físicas y de la tienda en línea. Del mismo modo, la sostenibilidad, la calidad y la cercanía con los clientes representa una oportunidad estratégica para incrementar la ventaja competitiva del mercado local, sustentada en una tendencia creciente hacia los productos productores éticos y responsables llevada a cabo por Joy et al. (2019), y en los modelos de competitividad llevados a cabo por (Porter, 2008).

### **3.3. Información basada en fuentes locales**

El municipio de Facatativá cuenta con, aproximadamente, 23 puntos de venta de ropa infantil registrados formalmente y situados, en su mayoría, en el sector urbano, en tanto que el 18 % corresponde a comercio informal, lo que aumenta la competencia (Cámara de Comercio de Facatativá, 2024). De esta forma, el mercado local se organiza en competencia monopolística dado que existe competencia entre muchos comerciantes que venden productos de la misma categoría, aunque sean diferentes en términos de calidad, tipo de diseño o sostenibilidad; el mercado se caracteriza por una libertad de salida y entrada relativamente fácil y los precios son fijados principalmente por la diferenciación percibida de los productos y no por competencia perfecta (DANE, 2023; Cámara de Comercio de Facatativá, 2024; Inexmoda, 2025). También es

cierto que el comercio electrónico y la publicidad ofrecen alternativas para atraer el público más allá del alcance del municipio dado el escaso número de vendedores (DANE, 2025).

La empresa de ropa infantil en Facatativá tiene importantes fortalezas, como, el conocimiento del mercado local, una oferta de productos en línea con las tendencias de la moda infantil y una presencia digital inicial que permita que la empresa comience a acercarse a su público objetivo. Estas fortalezas se concretan en un determinado contexto de demanda ininterrumpida, asociada al crecimiento de los hogares en el municipio (DANE, 2025); para el Año 1, las ventas netas proyectadas ascienden a **\$450.616.000** y aumentan gradualmente hasta **\$1.061.920.082** al Año 5, coherentes con el aumento anual de precios y el crecimiento en volumen implícito en el modelo.

Además, podría beneficiarse de incentivos y políticas de apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas que existen en el territorio nacional, en este caso los que están previstos en la Ley 590 de 2000 y su modificación a través de la Ley 905 de 2004 (Congreso de la República de Colombia, 2000, 2004), las cuales promueven el acceso a financiamiento, a formación empresarial y a mayor fortalecimiento productivo de las MIPYMES colombianas.

Asimismo, la Ley 2069 de 2020 complementa la propuesta que se presenta, ya que en ella se exponen unas medidas que pretenden facilitar la creación y la consolidación de las empresas, incentivar su formalización, facilitar el acceso al crédito y fortalecer las capacidades empresariales, lo que resulta pertinente para empresas comerciales de determinadas características, como es el caso de un almacén de ropa infantil (Congreso de la República de Colombia, 2020); en el orden territorial, el municipio de Facatativá incorpora estos lineamientos que cuentan con incentivos fiscales (o tributarios); por ejemplo, aligerar o exonerar temporalmente el impuesto de industria y comercio (ICA) a nuevas empresas o a empresas que

estén en proceso de formalizarse y que se vinculen en términos de los lineamientos que ofrece el municipio con el fin de potenciar la actividad económica local.

No obstante, estas transformaciones, se han presentado retos inherentes a las micro y pequeñas unidades productivas, sobre todo en lo que se refiere a la adopción de herramientas tecnológicas y el fortalecimiento de su presencia digital. En este sentido, parece ser estratégico el aprovechamiento de los instrumentos jurídicos de apoyo a las MIPYMES, y de la actual política de fomento a la empresa, así como los procesos de capacitación y las alianzas que puedan aportar a mejorar su competitividad y sostenibilidad en el mercado. Seguidamente, se propone la matriz DOFA, la cual presenta el diagnóstico estratégico para Hebra Verde Kids S.A.S. a realmente identificar la posición del negocio para aprovechar un mercado local en crecimiento, enfrentando los requerimientos de un sector competitivo y volátil, combinando su capacidad interna y la del entorno del mercado presente en Facatativá, con datos extraídos de la información de Inexmoda (2025) y DANE (2025).

**Tabla 2. Matriz DOFA**

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
La empresa cuenta con un conocimiento directo del mercado local de Facatativá, lo que le permite comprender de manera cercana las preferencias, hábitos de compra y	El entorno local presenta condiciones favorables para el crecimiento de la demanda de ropa infantil, asociado a un aumento en la población infantil del 2,5% anual en	La empresa enfrenta limitaciones financieras que restringen el acceso inmediato a tecnologías avanzadas de automatización y a estrategias robustas	El entorno externo presenta riesgos para la empresa, principalmente la inflación, que puede aumentar los costos operativos y afectar los precios

<p>expectativas de los consumidores de la región (DANE, 2023). Asimismo, ofrece un portafolio variado de productos de moda infantil, percibidos como de buena calidad y alineados con las tendencias actuales de consumo (Euromonitor, 2022). Adicionalmente, la presencia digital en redes sociales facilita la comunicación directa con padres jóvenes, quienes representan aproximadamente el 40% de la población de cuidadores</p>	<p>Cundinamarca (DANE, 2023) y a la necesidad de prendas funcionales y accesibles. Esta situación representa una oportunidad de expansión del mercado objetivo. Asimismo, se identifica un contexto institucional favorable para el desarrollo de pequeñas y medianas empresas, apoyado por programas de incentivo y alternativas de financiación (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2023) que pueden facilitar la consolidación y el crecimiento</p>	<p>de marketing digital, especialmente en etapas tempranas de crecimiento. Hay falta de capital suficiente para invertir en automatización, campañas de marketing digital, posicionamiento SEO y herramientas de análisis de datos, lo que limita visibilidad y captación de clientes (Malhotra &amp; Birks, 2022). Asimismo, existe una dependencia significativa de proveedores textiles, cuyos precios pueden verse afectados por inflación (8,5% anual promedio en Colombia, DANE,</p>	<p>de venta (DANE, 2023), y la competencia de marcas consolidadas y plataformas de comercio electrónico con cobertura nacional e internacional, que presiona sobre precios y diferenciación. Además, el cumplimiento de normativas ambientales y laborales genera costos adicionales, especialmente en procesos de producción sostenible y registro sanitario de productos</p>
--	--	--	--

<p>activos en redes sociales en Colombia (Ministerio TIC, 2022), fortaleciendo las estrategias de mercadeo local. Finalmente, existe la posibilidad de incorporar progresivamente tecnologías de gestión de inventarios y automatización que contribuyan a optimizar los procesos operativos y el control de costos, lo cual es clave ante un mercado competitivo con márgenes ajustados.</p>	<p>progresivo del negocio. La creciente adopción del comercio electrónico, que ha crecido un 28% en Colombia en el último año (eCommerce News, 2023), constituye una oportunidad estratégica para ampliar el alcance comercial. Finalmente, la mayor sensibilidad de los consumidores frente al impacto ambiental abre la posibilidad de fortalecer el portafolio mediante la incorporación gradual de productos elaborados bajo criterios de sostenibilidad.</p>	<p>2023) y variaciones en el tipo de cambio, situación crítica por la limitada capacidad financiera para absorber aumentos de costos. A esto se suma experiencia limitada en gestión digital avanzada, lo cual, junto con la falta de recursos para capacitación y contratación de personal especializado, reduce la competitividad frente a empresas de mayor tamaño con estructuras consolidadas en comercio electrónico y posicionamiento en línea.</p>	<p>(Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, 2023). Finalmente, la variabilidad en el poder adquisitivo local, reflejada en un ingreso per cápita de 1.200 USD en Facatativá (DANE, 2023), puede limitar la demanda de prendas infantiles no esenciales.</p>
---	---	--	---

**Nota.** Elaboración propia con base en observación y análisis del mercado local.

En síntesis, la combinación de la valoración del potencial de mercado, el entorno macroeconómico a partir de la matriz PESTEL, la composición del mercado en un sentido estricto, el análisis de los factores de la competencia y la matriz DOFA permite concluir que el sector de la moda infantil en Facatativá es positivo para la puesta en marcha de un tipo de empresa como Hebra Verde Kids S.A.S. La existencia de una demanda que puede ser considerada como sostenida, vinculada con los factores demográficos y sociales, a su vez con tendencias de consumo que apuntan a la calidad, a la sostenibilidad y al valor añadido, abre un horizonte en claro para la posibilidad de posicionarse sobre el mismo; pero, a su vez, el contexto de la competencia exige la formulación de una estrategia que permita caracterizar la oferta, mantener el control de los costos y adaptarse a las variables económicas, tecnológicas y normativas que presenta la situación. Por ello, los resultados de este capítulo son un material para la construcción del modelo de negocio y para la formulación de estrategias comerciales y operacionales que sean coherentes con las características del mercado objetivo y del campo analizado.

### **3.4. Validación e Investigación de Mercado**

A fin de guiar el desarrollo de un modelo de negocio adaptado al mercado local, se realizó una investigación del mercado de consumo centrada en el segmento de ropa infantil, en Facatativá. La investigación se desarrolló bajo un alcance exploratorio mixta (cuantitativo y cualitativo), lo que permite aproximarse hacia las preferencias, percepciones y comportamientos de compra de nuestro público objetivo.

La investigación concluyó con una clara segmentación de la demanda en función de lo que concernía a grupos de edad (recién nacidos, bebés, preescolares y escolares), con necesidades diferenciadas atendiendo a diseño, funcionalidad y tallas. En lo que respecta a la

oferta, encontramos un escenario de competencia fragmentado: tiendas de la localidad con un surtido genérico, mercados informales de precio barato, almacenes de cadena con una mayor cobertura, un incipiente comercio electrónico todavía poco desarrollado en el segmento infantil local. Esta caracterización parece poner de relieve que se trata de un mercado que ofrece espacio para una propuesta diferenciada.

#### **4. Metodología**

Facatativá cuenta con una población de 153.144 habitantes. Aunque inicialmente se estimó una muestra más amplia, la aplicación efectiva del instrumento se realizó a 120 participantes (DANE, 2023). No obstante, la selección se llevó a cabo mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, priorizando la accesibilidad y disposición de los padres y madres de familia, lo que permitió recopilar información directa sobre el grupo contactado, considerando las limitaciones de tiempo y recursos del estudio. Este tipo de muestreo permite obtener datos relevantes del grupo seleccionado, aunque no garantiza representatividad estadística de toda la población. El presente estudio es de tipo exploratorio, dado que busca investigar fenómenos poco conocidos y sin una hipótesis definida, permitiendo identificar variables clave y formular preguntas que guíen futuras investigaciones, contribuyendo al desarrollo de un marco teórico inicial y siendo útil en áreas con escasa información previa (Corbin & Strauss, 2008; Hernández, 2014). El enfoque de la investigación es mixto, combinando métodos cualitativos y cuantitativos para obtener una comprensión más completa del fenómeno. Este enfoque integra diferentes tipos de datos, maximizando las fortalezas de cada uno y proporcionando una visión más integral del objeto de estudio (Creswell & Plano Clark, 2014).

Si bien inicialmente se proyectó una muestra amplia, la aplicación efectiva de la encuesta se logró con 115 participantes del grupo objetivo (padres/madres). Este tamaño muestral permite

recopilar información directa y confiable sobre el grupo contactado, aunque no garantiza representatividad estadística inferencial de toda la población de Facatativá.

Para las entrevistas cualitativas: Se seleccionaron 5 propietarios de tiendas locales de ropa infantil. El criterio de selección fue intencional, buscando informantes clave con establecimientos ubicados en zonas comerciales de alto tráfico y con más de tres años de operación, lo que aseguraba su experiencia y conocimiento del mercado local.

#### **4.1. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

Se integraron técnicas complementarias ad hoc bajo un enfoque mixto, por lo que se aplicó lo siguiente:

##### **4.1.1. Encuesta estructurada:**

Se aplicó un cuestionario de autoría propia adhoc cerrado a los 115 padres/madres, diseñado para medir de forma cuantificable los hábitos de consumo, preferencias (comodidad, durabilidad, diseño), prioridades de compra (precio, calidad) y disposición frente a atributos como sostenibilidad y personalización. Este constó de 8 preguntas, entre cerradas y de opción múltiple, orientadas a identificar las preferencias de diseño, precio y canales de compra. Las encuestas se aplicaron de manera presencial y virtual, utilizando formularios de Google Forms. La información recolectada fue tabulada y analizada mediante herramientas estadísticas básicas, presentándose en tablas y gráficos de barras. El formato de la encuesta se presenta en Anexo 10. Según Malhotra y Birks (2022), las encuestas estructuradas son instrumentos válidos para recoger información cuantitativa sobre comportamientos y percepciones de los consumidores, siempre y cuando estén correctamente diseñadas o tengan un objetivo claro o que estén orientadas a dar una primera aproximación al tema a investigarse.

#### **4.1.2. Entrevistas semiestructuradas a comerciantes:**

Se aplicaron entrevistas a cinco comerciantes del sector de ropa infantil utilizando una guía temática como instrumento de recolección. Este abordaje permitió explorar las percepciones sobre la demanda, las estrategias competitivas y los desafíos del mercado local mediante una interacción flexible que, como señalan Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), permite al investigador profundizar en los motivos y sentimientos de los participantes sin perder el enfoque de la investigación (ver Anexo 11).

#### **4.1.3. Estudio Piloto de Mercado:**

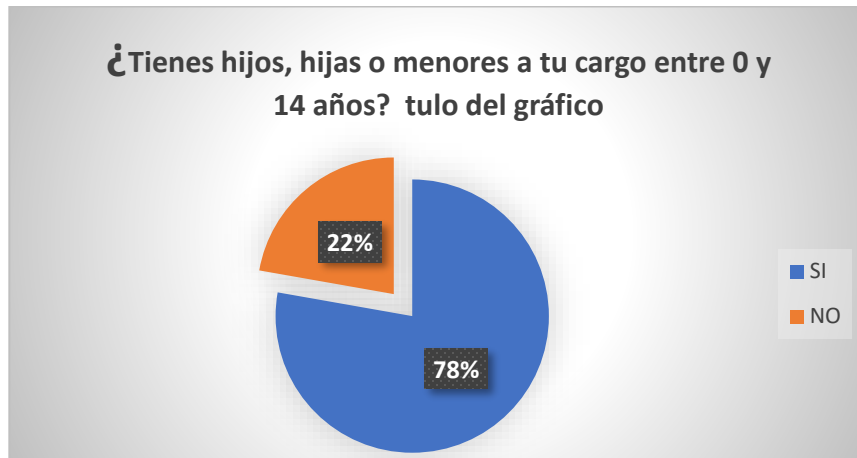
El estudio piloto en Facatativá ha puesto en evidencia el interés latente por aquellas prendas que sean seleccionadas por el consumidor por razones de sostenibilidad, comodidad y accesibilidad económica. De los hallazgos de carácter cualitativo obtenidos en esta investigación surgen datos que aseguran una migración hacia el e-commerce que apoya una propuesta de valor de carácter omnicanal, así como también la valoración de la asistencia personal, al momento de realizar la compra o por el proceso de información de las características de las prendas, como uno de los elementos que constituye la propuesta de valor competitiva. Todos estos hallazgos configuran la base estratégica para que el proyecto pueda operar con un modelo de negocio competitivo y conforme a las formas de consumo locales.

## **5. Resultados**

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de la encuesta estructurada y entrevistas realizadas a los padres de familia y a los comerciantes de ropa para niños.

### **5.1. Resultados de la encuesta estructurada**

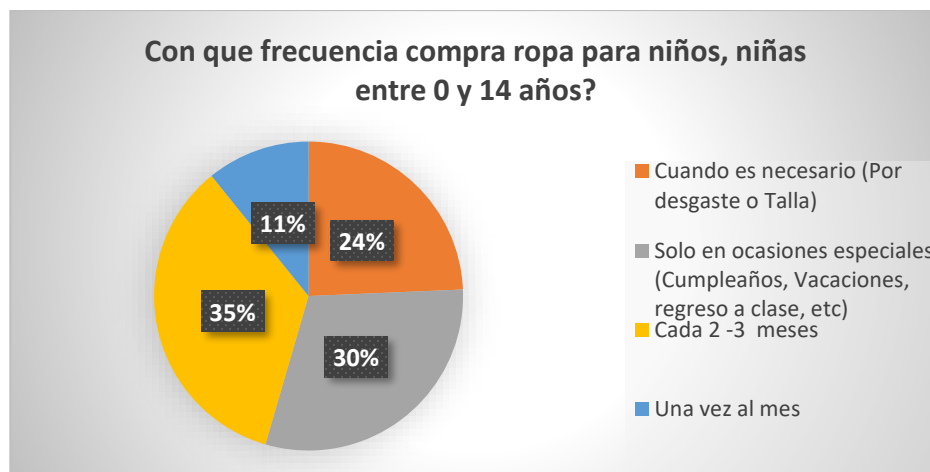
#### **Gráfica 2. Resultados del ítem 1 de la encuesta estructurada.**



**Nota.** Elaboración propia.

La gráfica 2 muestra que la mayoría de los encuestados respondió a la pregunta número uno con la opción afirmativa para el caso de tener menores a su cargo dentro del rango de edad que va de 0 a 14 años. Se estima que aproximadamente el 80% de los encuestados respondió "Sí" en cuanto a tener hijos e hijas o menores a su cargo, a la vez que un 20% de los encuestados respondió "No", lo que sugiere la población restante de padres o cuidadores de personas no son cuidadores o no tienen hijos en este rango de edades.

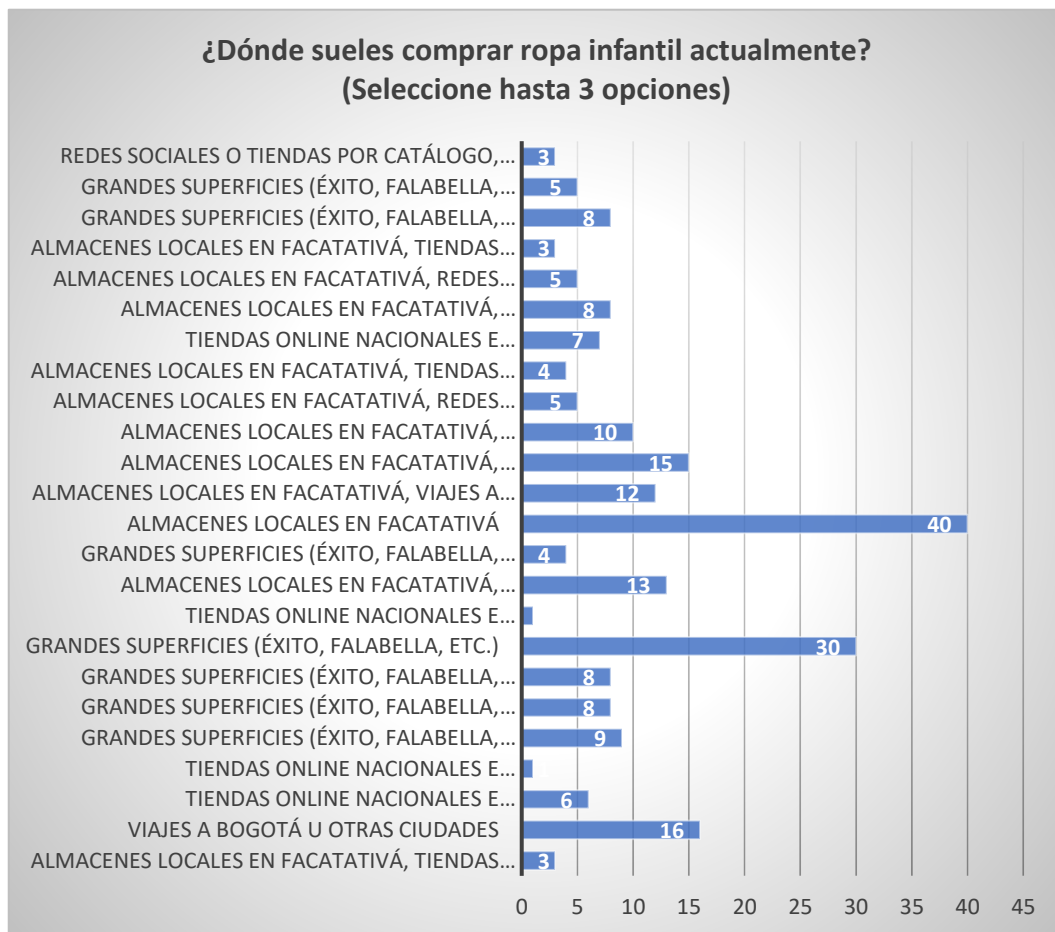
**Gráfica 3. Resultados del ítem 2 de la encuesta estructurada.**





frágiles de la mayoría de las prendas que se pueden comprar) y por el otro lado las maneras de realizar los productos y por el modo de poder mantener precios especialmente competitivos sin renunciar a la durabilidad de las prendas ofertadas y a la hora de tener que presentar prendas que sean más bien funcionales pero que sean cómodas para el uso corriente que se les vaya a dar.

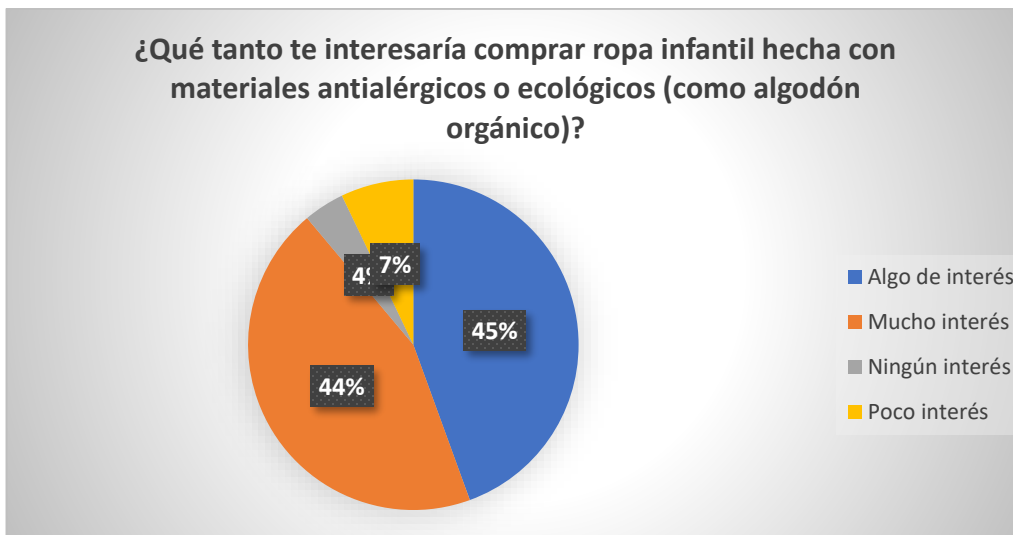
**Gráfica 5. Resultados del ítem 4 de la encuesta estructurada**



El comercio local en Facatativá se consolida como el canal de compra más fuerte, lo que representa una oportunidad estratégica para negocios como Hebra Verde Kids S.A.S.; sin

embargo, existe una alta preferencia por comprar textiles para niños en grandes almacenes o superficies de cadena como Éxito o Falabella. No obstante, los canales online también presentan altas puntuaciones, lo que podría sugerirse como una buena oportunidad para atraer clientes potenciales y brindarles atención personalizada incluyendo a través de canales electrónicos.

**Gráfica 6. Resultados del ítem 5 de la encuesta estructurada**

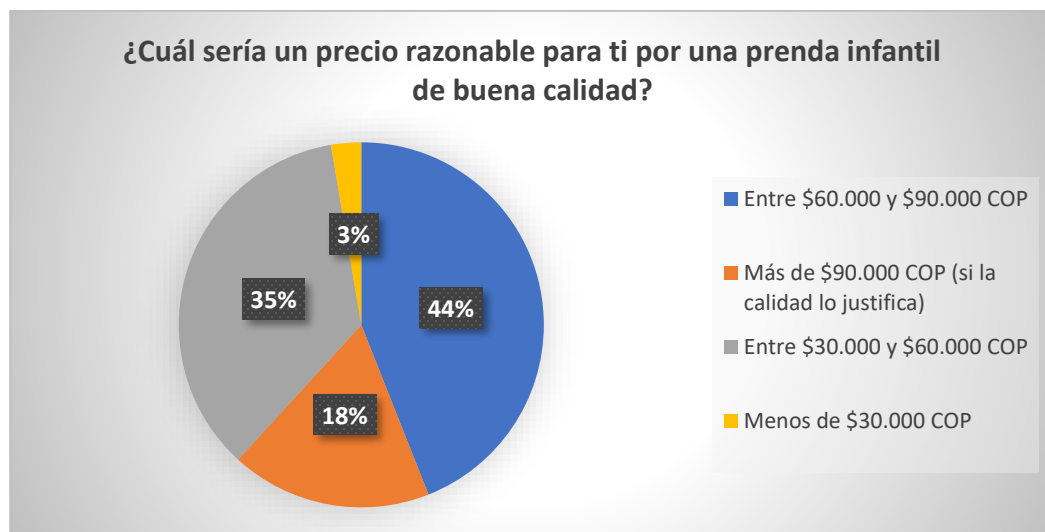


**Nota.** Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta aplicada a padres y cuidadores.

En función de los datos que arroja la gráfica, se observa que la mayor parte expresa algo de interés en la ropa infantil ecológica o hipoalérgica, lo que pone de manifiesto la gran disposición que presenta el mercado para estos tipos de productos. En segundo lugar estarían el grupo que muestra mucho interés en el producto, lo que hace a reforzar la posición de que puede haber, de forma generalizada, una actitud favorable hacia esta tipología de productos; por el contrario, el grupo que manifiesta poco interés representaría una parte relativamente baja, con lo que se podría inferir la escasa importancia que puede tener dicho grado de escepticismo o bien la poca importancia que se le relegue a estos productos frente a los grupos dominantes; y en último lugar, los que expusieron un nulo interés en el producto serían los que menos estarían

representados, lo que podría hacer entrever que el rechazo es un sentimiento cuya importancia no queda en balde, o el nulo interés en la ropa infantil ecológica o la ropa infantil hipoalergénica representar un porcentaje corto sí que se erigiría como una de las opciones menos asumidas en el ámbito de la población objeto de estudio en la presente investigación.

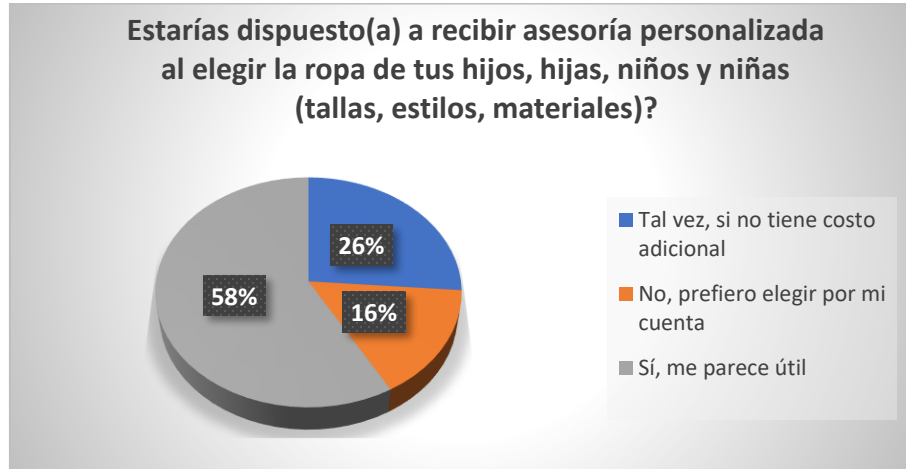
**Gráfica 7. Resultados del ítem 6 de la encuesta estructurada**



**Nota.** Elaboración propia.

La mayoría de los encuestados consideran la calidad en la ropa infantil y están dispuestos a pagar por ella, destacando la franja de precios desde \$60.000 a \$90.000 COP. Esta consideración es fundamental para el establecimiento de una estrategia con precios competitivos y segmentados que responda a las expectativas del mercado. La menor parte de personas que encuestamos están dispuestas a pagar menos de \$30.000. Esto se entiende como que la gente valora la calidad de las prendas en función del precio.

**Gráfica 8. Resultados del ítem 7 de la encuesta estructurada**



**Nota.** Elaboración propia.

Una amplia mayoría (84%) se muestra dispuesta a recibir asesoramiento individualizado, especialmente si es entendida como útil o gratuita. Esta afirmación representa una buena oportunidad para desarrollar servicios de asesoramiento para ventas que puedan contribuir a mejorar la experiencia del cliente y establecer un vínculo con ellos, lo que podría redundar en fidelización.

**Gráfica 9. Resultados del ítem 8 de la encuesta estructurada**



**Nota.** Elaboración propia con base en los resultados obtenidos en la encuesta sobre los intereses en los canales de atención de venta en línea.

Existen claras preferencias por la combinación entre la experiencia de la compra física y la venta online. Esto corroborará que un modelo de tienda con presencia física y con la venta online tiene buena aceptación en Facatativá, lo que le permitirá captar a nuevos clientes y satisfacer a diferentes perfiles de consumidores.

## **5.2. Resultados entrevista**

Para complementar los datos cuantitativos, a continuación, se presentan los hallazgos más frecuentes obtenidos de las entrevistas realizadas a cinco comerciantes de ropa infantil, organizados por ítem.

**Perfil del cliente:** La mayoría de los compradores son padres y madres jóvenes, entre 25 y 60 años, principalmente de estratos 2 a 4, con hijos menores de 12 años. Los compradores secundarios incluyen abuelos, tíos o padrinos, principalmente en fechas especiales como cumpleaños o Navidad. Las madres son las decisoras principales, con preferencias por soluciones prácticas, comodidad y buena relación calidad-precio.

**Prendas con mayor rotación:** Las prendas más demandadas son camisetas, blusas, sudaderas, conjuntos, jeans, overoles, vestidos y ropa casual de uso diario.

**Razones de compra:** Los entrevistados indicaron que la elección de ropa infantil se basa principalmente en el uso frecuente y básico, la comodidad, facilidad de combinación, adecuación al clima de la región y relación calidad-precio.

**Demanda de ropa con características especiales:** Se observó un interés emergente por prendas antialérgicas, sostenibles y ecoamigables, especialmente entre clientes de estratos 4 a 6, quienes se muestran más informados y exigentes. Esta tendencia representa una oportunidad para posicionarse como tienda referente en ropa ecológica y saludable.

Percepción de la competencia: La competencia formal incluye tiendas locales y grandes cadenas como Éxito o Jumbo, con precios competitivos, mientras que la competencia informal está representada por vendedores de bajo costo y productos genéricos de mercados como San Victorino en Bogotá. La ventaja competitiva percibida por los entrevistados se centra en la atención personalizada, la calidad, el diseño y la confianza.

Disposición a pagar más por calidad: Algunos segmentos, como familias jóvenes, clientes con necesidades especiales (alergias) y compradores de regalos exclusivos, están dispuestos a pagar más, especialmente si se ofrece asesoría personalizada, diferenciación del producto y percepción clara de valor agregado. Sin embargo, la mayoría del mercado mantiene alta sensibilidad al precio.

Cambios en hábitos de consumo post-pandemia: Se identificó una mayor búsqueda de comodidad, versatilidad y calidad, un creciente interés por prendas sostenibles y duraderas, preferencia por prendas básicas y funcionales, y más cautela en el gasto, priorizando confección y diseño sobre cantidad.

Influencia de la ubicación: Estar en el centro de Facatativá se considera un factor clave por el alto flujo de personas y la accesibilidad, atrayendo diversidad de público, aunque también incrementa la competencia informal. La ubicación potencia las ventas si se combina con exhibiciones atractivas y estrategias de diferenciación.

Para complementar los hallazgos, a continuación, se presenta un cuadro comparativo entre las respuestas de la entrevista acorde con cada una de las preguntas.

**Tabla 3. Cuadro Comparativo de las Preguntas y Respuestas de la Entrevista**

Pregunta	Coincidencias clave	Diferencias destacadas
----------	---------------------	------------------------

Perfil principal de clientes	Padres y madres jóvenes, 25-60 años, estratos 2-4, hijos menores de 12; madres como decisoras.	Algunos incluyen abuelos, tíos y padrinos; otros solo padres.
Prendas con mayor rotación	Camisetas, blusas, sudaderas, conjuntos, jeans, vestidos; comodidad, clima y uso diario.	Unos destacan prendas de tendencia; otros, prendas básicas.
Solicitud de ropa especial	Creciente interés por antialérgicos/sostenibles, sobre todo en estratos 4-6.	Algunos dicen 'muy frecuente', otros 'poco frecuente'.
Percepción de la competencia	Competencia variada; informal de bajo costo, cadenas grandes; ventaja: calidad y atención.	Unos ven poca oferta; otros, mercado agresivo.
Disposición a pagar más por calidad	Segmentos jóvenes y compradores de regalos sí pagan más; depende de ocasión y valor agregado.	Algunos dicen 'muy dispuestos', otros 'medianamente dispuestos'.
Cambios en hábitos post-pandemia	Mayor búsqueda de comodidad, calidad, sostenibilidad; gasto más cauteloso, prendas básicas.	Algunos no notan cambios; otros perciben cambios fuertes.
Influencia de la ubicación	Centro es clave por afluencia y diversidad; riesgo de mayor competencia informal.	En general todos coinciden, pero matices en cómo influye la competencia local.

Recomendaciones para nuevos emprendimientos	Diferenciación, calidad, redes sociales, experiencia en tienda, identidad de marca, empaques cuidados.	Enfoque en marketing digital vs. experiencias físicas para atraer clientes.
---	--	---

**Nota.** Elaboración propia.

Los resultados aportados por la triangulación de instrumentos indican una notable proyección de demanda por parte de la oferta de ropa infantil en Facatativá, de acuerdo a un perfil de consumidor que se compone en su mayoría por madres jóvenes de estratos 2 al 4. En base al estudio, se puede concluir que las decisiones de compra recaen en prendas de rápida rotación tales como las camisetas y las chaquetas de conjunto en el marco de un clima de negocio adaptado a una 'tormenta de ideas', donde en lo específico, la comodidad y la adaptabilidad al clima son aspectos que incitan a la compra. Se destaca el giro que están dando los consumidores por unas menores iniciativas sostenibles y antialérgicas, que deben ser ofertadas como una propuesta de valor donde sobrevalorar la durabilidad y la calidad de la prenda con coste, para acceder o penetrar en los segmentos menos aventureros o más precavidos. A su vez, los resultados indicativos revelan que Hebra Verde Kids S.A.S. debe adoptar a una estrategia omnicanal, donde si bien la geografía del centro es especialmente importante, la diferenciación respecto de la competencia informal exige una profunda identidad de marca, el uso de empaques cuidados e incluso una experiencia de usuario altamente personalizable en las plataformas digitales. Para concluir, el carácter de disponibilidad a pagar un incremento en el margen de beneficio por la calidad de la prenda representada en ocasiones de llegada del hijo a casa mejora las probabilidades de comercializar la oferta de materiales certificados en el enclave local, siempre que la comunicación venga acompañada de un canal estratégico para hacer creer o generar confianza y la credibilidad en el consumidor.

## **6. Estrategia y Plan de Introducción de Mercado**

### **6.1. Direccionamiento Estratégico y Propuesta de Valor**

La estrategia general de Hebra Verde Kids S.A.S. se fundamenta en la diferenciación por sostenibilidad (certificaciones GOTS/OEKO-TEX) y diseño de autor, destacándose frente a la oferta local genérica. La organización busca posicionarse en el mercado de Facatativá mediante un modelo omnicanal que integra la responsabilidad ambiental con una asesoría personalizada, enfocada en la seguridad dermatológica y durabilidad de las prendas. Bajo el eslogan “Nos vestimos de futuro”, la marca proyecta conciencia ecológica apoyada en una comunicación digital activa y presencia física estratégica.

### **6.2. Objetivos de Mercadeo**

Establecer objetivos de mercadeo claros y medibles que permitan orientar las estrategias comerciales del negocio, asegurando su alineación con el crecimiento de las ventas, el posicionamiento de la marca y la sostenibilidad financiera del proyecto en el corto y mediano plazo.

### **6.3. Objetivos de Mercadeo y Metas Técnicas**

En el modelo financiero oficial, el presupuesto anual de mercadeo y publicidad (OPEX) para el Año 1 es de **\$5.000.000**, valor que respalda la estrategia de captación y conversión en los canales definidos.

En consecuencia, los objetivos de mercadeo se orientan a: (i) sostener la demanda proyectada en tienda física y marketplace; (ii) fortalecer la recompra en temporadas de alta demanda; y (iii) optimizar el costo de adquisición por cliente mediante campañas medibles.

Meta técnica de operación: asegurar capacidad de abastecimiento y rotación de inventario alineada con la estacionalidad del mercado, minimizando quiebres de stock en picos de demanda y evitando sobreinventario en meses de baja rotación.

#### **6.4. Mezcla de Mercadeo y Modelo de Ingresos**

La ejecución táctica se despliega a través de una mezcla de mercadeo integrada. El producto se distingue por el uso de algodón orgánico y empaques biodegradables, mientras que el precio se define mediante una estrategia de penetración con márgenes moderados para incentivar la recompra. La plaza combina la calidez de la tienda física con la eficiencia de canales digitales (Instagram, TikTok y página web), y la promoción se centrará en el marketing de contenidos y testimonios de clientes locales. El modelo de ingresos es diversificado e incluye ventas directas, pedidos personalizados y el desarrollo del canal B2B mediante ventas institucionales, dirigidas a guarderías y colegios del sector que requieren dotaciones seguras y duraderas bajo contratos de suministro por volumen.

#### **6.5. Crecimiento, Evaluación y Control**

El cronograma de implementación inicia con una fase de expectativa digital, seguida de un evento de apertura presencial con incentivos de lanzamiento. A mediano plazo (tres años), Hebra Verde Kids S.A.S. proyecta una expansión geográfica hacia el municipio de Madrid, Mosquera y Funza Cundinamarca, aprovechando su posición estratégica en la provincia de Sabana Occidente y su crecimiento demográfico sostenido (Gobernación de Cundinamarca, 2024), fortaleciendo su cadena de valor mediante alianzas con talleres de confección local que aseguren la trazabilidad. Para garantizar el éxito, se realizarán auditorías semestrales de los indicadores clave de desempeño (KPI), evaluando la satisfacción del cliente y la huella ambiental. En conclusión, esta estructura permite que la organización compita de forma eficaz, transformando la sostenibilidad en una ventaja competitiva sólida.

**Tabla 4. Presupuesto del Marketing Mix año de Inicio**

<b>Periodo (modelo)</b>	<b>Fase de la estrategia</b>	<b>Enfoque operativo</b>	<b>Valor estimado (COP)</b>
<b>Año 1</b>	Relanzamiento estratégico	Inversión en transformación del mix	\$ 5.000.000
<b>Año 2</b>	Consolidación	Pauta digital y mantenimiento de canales	\$ 2.000.000
<b>Año 3</b>	Crecimiento	Expansión regional y campañas locales	\$ 2.500.000
<b>Año 4</b>	Fidelización	Marketing de contenidos y CRM	\$ 3.000.000
<b>Año 5</b>	Escalabilidad	Apertura de mercado (Madrid, Cund.)	\$ 3.500.000

**Nota.** Elaboración propia con base en la trayectoria de la empresa desde 2020.

La investigación ratifica la idea de que el mercado objetivo está conformado por familias jóvenes que se preocupan por la calidad y sostenibilidad. También, el buen grado de apreciación de los productos locales es un aspecto que la empresa tiene como un factor diferenciador respecto de la competencia. Se mantendrá una política de precios adecuada y combinar los puntos de venta físico y digital para aumentar el alcance.

## **6.6. Justificación Económica y Proyecciones de Precios**

La justificación económica del proyecto se fundamenta en el comportamiento creciente de las ventas netas proyectadas en el horizonte del modelo financiero oficial, construido a partir de los supuestos de demanda, precios y mezcla de canales definidos para la operación. En este sentido, la sostenibilidad económica se explica por la capacidad del negocio para incrementar su nivel de ingresos manteniendo una estructura de costos coherente con la dinámica del mercado y con el esquema comercial planteado, lo cual permite evaluar la viabilidad del proyecto con base en una proyección financiera única y consistente a lo largo de todo el documento.

## **7. Aspectos Técnicos**

La propuesta considera la adaptación de un sitio de venta de **45 m<sup>2</sup>**, situado en el corazón del municipio de Facatativá y que tiene acceso peatonal y vehicular. El local se separará funcionalmente en: área de exhibición, la bodega y la oficina administrativa. El mobiliario se compone de estanterías modulares, maniqués, mostradores y vitrinas, apoyados por una infraestructura tecnológica compuesta por los computadores, datáfonos y la conexión de banda ancha. El diseño del local, además de la utilización de iluminación LED y materiales reciclados para la adecuación del mobiliario, **RESPECTIVAMENTE** tendrá un enfoque de sostenibilidad para la ecoeficiencia.

Las consideraciones técnicas de la empresa Hebra Verde Kids S.A.S se obtienen directamente de la demanda planteada en el Estudio de Mercado y de los objetivos de sostenibilidad del Plan Estratégico. La infraestructura física de **45 m<sup>2</sup>** y el modelo de gestión omnicanal responderán a las necesidades del mercado objetivo, permitiendo una adecuada distribución del área de exhibición, almacenamiento y atención al cliente, y fortaleciendo la experiencia de compra tanto física como digital. En la gestión de procesos empresariales, la definición de objetivos técnicos es esencial para asegurar la eficiencia operativa y la competitividad. Estos objetivos establecen directrices para la optimización de recursos, la incorporación de sistemas tecnológicos y la estandarización de procedimientos, garantizando el control y la trazabilidad. En este contexto, se presentan los objetivos técnicos que fundamentan la gestión de pedidos, orientados a la calidad del inventario y el fortalecimiento de la relación con el cliente:

### **7.1. Proveedores**

Se fundamenta en una red estratégica de abastecimiento que prioriza productos elaborados con textiles de alta ingeniería de Lafayette y Fabricato, garantizando que cada prenda

comercializada cuenta con certificaciones de sostenibilidad, seguridad dermatológica y una resistencia superior a 50 ciclos de lavado. Como empresa comercializadora, Hebra Verde Kids S.A.S. actúa como curadora de moda mediante alianzas con distribuidores mayoristas en Bogotá, Medellín y otras ciudades principales, accediendo a colecciones de marcas líderes como Baby Fresh, Rogalet y Polito, que aseguran estándares de confección de primer nivel. Así mismo, el catálogo integra líneas especializadas de mayoristas como Cariño Baby y Gaby-Niko, enfocadas en la protección de la piel infantil. Este esquema nacional de abastecimiento permite ofrecer en Facatativá una propuesta de moda lenta (*slow fashion*) altamente competitiva y diversa, optimizando la eficiencia logística sin requerir infraestructura productiva propia.

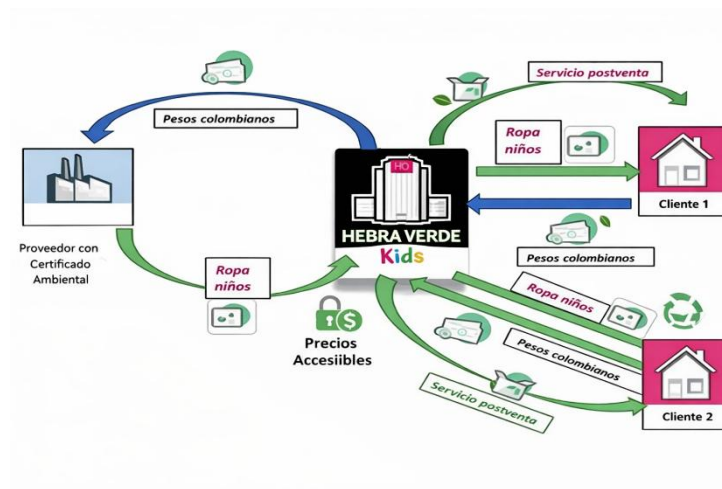
### **7.2. Optimización de pedidos**

Para garantizar la eficiencia operativa, se propone la implementación del software Shopify integrado con el ERP local (como Siigo o Alegra), el cual permite el seguimiento en tiempo real desde la recepción hasta la entrega final. Este ecosistema digital se vincula mediante APIs con operadores logísticos líderes en Colombia como Interrapidísimo, Envía o Servientrega, asegurando la trazabilidad del pedido mediante guías automáticas y reduciendo los errores operativos en la comunicación con el cliente final. Gestión automatizada de inventarios: Garantizar la calidad y disponibilidad de existencias mediante un sistema automatizado de control que facilite la rotación de productos y evite quiebres de stock, optimizando la experiencia de compra en los canales físico y digital.

### **7.3. Estandarización de procesos y postventa**

Normalizar los procedimientos de facturación, envío y servicio postventa para asegurar el cumplimiento normativo, agilizar los tiempos de respuesta y fortalecer la fidelización mediante una gestión efectiva de devoluciones, cambios y encuestas de satisfacción.

**Gráfica 10. Modelo de Flujo Comercial Hebra Verde Kids S.A.S, empresa dedicada a la comercialización de ropa infantil.**



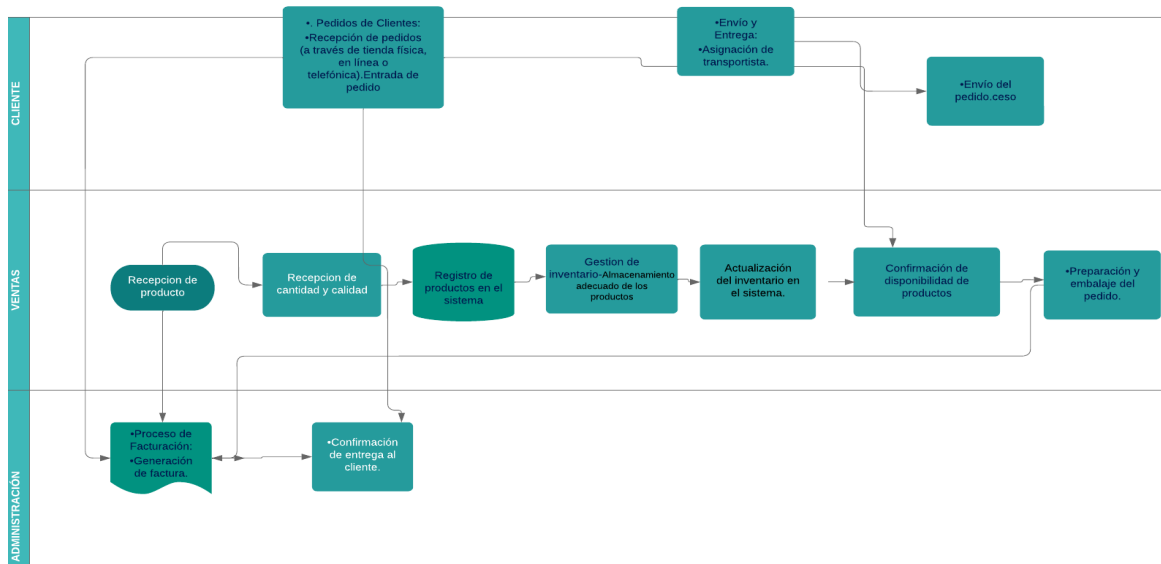
**Nota.** Elaboración propia.

La figura muestra relaciones entre los personajes principales del negocio, proveedor medioambiental certificado, empresa y clientes. El proceso operativo de la gestión de pedidos en Hebra Verde Kids S.A.S. viene indicado con un diagrama de flujo que formaliza las interacciones que tiene en cuenta y que se inician al producir la recepción de los pedidos hasta satisfacer la correspondiente entrega. Para facilitar el análisis, el flujo ha sido organizado en tres áreas funcionales (Cliente, Ventas y Administración), y se incorpora la simbología técnica que garantizará su correcta interpretación. Se indica el inicio y el final de las actividades mediante óvalos; las actividades como la preparación del paquete (picking y packing) se identifican con rectángulos; se indican puntos de decisiones críticas mediante rombos y el flujo de información con los aliados logísticos (Interrapidísimo, Envía o Servientrega) se representa con flechas.

Este esquema materializa el factor diferenciador de ropa sostenible y especializada al integrar exclusivamente materiales y suministros de textiles certificados bajo el estándar GOTS (Global Organic Textile Standard) desde el origen de la cadena. Esta certificación ambiental garantiza que los insumos son orgánicos y libres de químicos nocivos, reforzando la

especialización del producto para el cuidado infantil. La accesibilidad se garantiza mediante un flujo logístico optimizado que reduce sobrecostos, identificando como puntos críticos el control de inventarios para evitar quiebres de stock, la validación de pagos digitales para prevenir fraudes, y el cumplimiento de los tiempos de despacho para asegurar la entrega en un máximo de 48 horas.

**Gráfica 11. Diagrama de flujo de proceso**



**Nota.** Elaboración Propia

El diagrama de flujo presentado muestra el proceso operativo de gestión de pedidos en una empresa de comercialización de productos, estructurado en tres áreas clave:

### 7.3. Cliente, Ventas y Administración

La operatividad de Hebra Verde Kids S.A.S. requiere un punto de venta físico de 45 m<sup>2</sup> en la Calle 7 #2-69 (Facatativá), diseñado con zonas de exhibición, atención personalizada y una bodega de 10 m<sup>2</sup>. Este espacio prioriza la accesibilidad para cochecitos y el uso de iluminación LED, previendo la escalabilidad hacia un centro de operaciones regional según la demanda. En cuanto al capital humano, la estructura se compone de un coordinador de tienda y despacho, dos

asesores comerciales y un equipo administrativo enfocado en marketing digital y contabilidad, garantizando así la ejecución de la estrategia omnicanal.

El soporte tecnológico integra hardware especializado en tienda (POS, lectores y seguridad) con un ecosistema digital que incluye una plataforma web con pasarelas de pago (PayU o Nequi) y automatización mediante WhatsApp Business API. Esta base técnica se complementará en el mediano plazo con la implementación de un ERP (Alegra o Siigo) y fuentes de energía eficiente, consolidando los pilares de sostenibilidad y control financiero definidos en el plan estratégico.

**Tabla 5. Infraestructura**

Concepto	Costo estimado
Arrendamiento mensual local (60 m <sup>2</sup> , Calle 7)	\$2.500.000
Acondicionamiento del local (adecuaciones, pintura, accesos)	\$4.000.000
Estanterías, vitrinas, mobiliario exhibición	\$3.500.000
Maniqués infantiles (6–8 unidades)	\$1.200.000
Zona de caja y facturación (mostrador, silla, gavetero)	\$1.000.000
Instalación de iluminación LED	\$1.500.000
Probadores (2 unidades con espejo y cortina)	\$1.200.000
Señalización y decoración temática local	\$2.000.000
Bodega interna (organización, estantería, cajas)	\$1.000.000
Subtotal infraestructura (único pago)	<b>\$17.900.000</b>

**Nota.** Elaboración Propia

**Tabla 6. Costo Anual de Personal**

Área Funcional	Cargo	Cantidad	Modalidad	Total Año (COP)
Ventas	Asesora de ventas fija	1	Contrato indefinido	\$23.712.000

<b>Ventas</b>	Asesora de ventas temporal	1	Temporal (3 meses)	\$11.856.000
<b>Administrativa</b>	Auxiliar contable	1	Freelance	\$18.240.000
<b>Logística y Operaciones</b>	Coordinador de tienda y despacho	1	Contrato indefinido	\$36.480.000
<b>Estrategia Digital</b>	Community Manager / E-commerce	1	Freelance (9 meses)	\$13.680.000
<b>TOTAL ANUAL</b>		<b>5</b>		<b>\$103.968.000</b>

*Nota. Elaboración propia.*

**Tabla 7. Tecnología y Equipos**

Concepto	Detalle / Uso	Costo Estimado (COP)	Vida Útil / Depreciación Anual	Soporte y Licencias (Anual)
<b>Software Contable</b>	Gestión financiera y DIAN	\$ 1.800.000	Amortización (1 año)	Incluido en licencia
<b>Sistema POS</b>	Hardware y Software punto de venta	\$ 3.000.000	3 años (\$1.000.000)	\$ 300.000
<b>Software Inventario</b>	Control de stock en la nube	\$ 1.200.000	Amortización (1 año)	Incluido en licencia
<b>Estación de Trabajo</b>	PC, Impresora y Router	\$ 2.000.000	3 años (\$666.667)	\$ 250.000
<b>Soporte Técnico</b>	Mantenimiento preventivo/correctivo	\$ 600.000	Gasto operativo	N/A
<b>Herramientas Digitales</b>	Google Forms, Redes Sociales	\$0	N/A	\$ 0
<b>Total</b>		<b>\$ 8.600.000</b>	<b>\$ 1.666.667</b>	<b>\$ 550.000</b>

*Nota. Elaboración propia.*

La estructura de inversión de Hebra Verde Kids S.A.S. asegura la viabilidad operativa mediante una asignación estratégica de recursos en tres pilares fundamentales. La infraestructura de \$17.900.000 garantiza un local de 45 m<sup>2</sup>, acondicionado bajo estándares de sostenibilidad, mientras que el rubro tecnológico de \$8.600.000 integra sistemas de control y soporte con una depreciación anual proyectada de \$1.666.667. Finalmente, el presupuesto de nómina de \$103.968.000 sustenta una planta de cinco colaboradores distribuidos en áreas clave como logística y estrategia digital, consolidando un modelo de negocio omnicanal eficiente y formalizado ante las exigencias del mercado y la normativa legal vigente.

## **8. Aspectos Organizacionales y Legales**

### **8.1. Direccionamiento Estratégico: Misión y Visión**

La misión de Hebra Verde Kids S.A.S. se centra en la comercialización de ropa infantil de alta calidad, sostenible y accesible, dirigida a niños de 0 a 14 años en Facatativá y sus alrededores. El propósito fundamental es satisfacer las necesidades de las familias jóvenes mediante prendas cómodas, seguras y funcionales, elaboradas con materiales antialérgicos y ecológicos que cumplen con estándares internacionales como el STANDARD 100 by OEKO-TEX® y el Global Organic Textile Standard (GOTS), enfocados en la reducción de sustancias nocivas y el cuidado ambiental. Por su parte, la visión proyecta a la empresa como líder en su sector para el año 2030, siendo reconocida por su compromiso con la calidad y la sostenibilidad, mediante un modelo de negocio que integre estrategias innovadoras de venta presencial y digital con alcance nacional.

### **8.2. Manual de Funciones**

El manual tiene como objetivo establecer las responsabilidades del Coordinador (a) del Almacén, quien pertenece al área Operativa y Administración bajo un contrato a término indefinido, reportando a la Dirección General. El propósito del cargo es liderar todas las actividades del punto de venta, enfocándose en la satisfacción del cliente, el cumplimiento de metas de ventas, la eficiencia operativa y la administración de recursos humanos y materiales. Sus funciones principales incluyen supervisar operaciones diarias, dirigir y capacitar al equipo de ventas, gestionar inventarios, caja y reportes, resolver inquietudes de clientes, coordinar con proveedores y aplicar normas de seguridad en la tienda. El perfil requiere formación técnica o profesional, mínimo 2 años de experiencia en retail, conocimientos en software POS y competencias en liderazgo, organización, comunicación efectiva y responsabilidad financiera. La

jornada laboral es de lunes a sábado con disponibilidad ocasional en festivos, bajo una compensación de salario fijo más bonificaciones por metas y beneficios de ley.

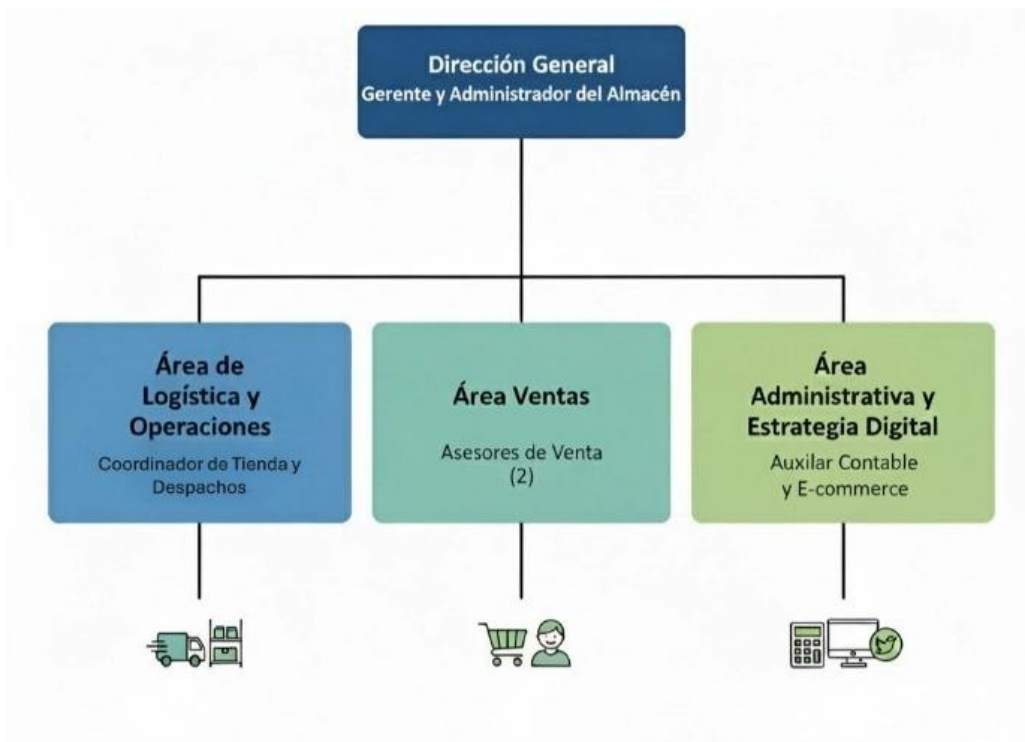
### **8.3. Gestión Operativa y Perfil del Vendedor (a) de Almacén**

El puesto de venta de almacén que integra el departamento de ventas de la tienda física tiene como fin y principal objetivo contribuir a la consecución de una experiencia de compra adecuada, para ello necesita aplicar la atención al cliente, así como la gestión de los procesos operativos de forma correcta. Las funciones principales a las que tiene que dar satisfacción encuentran su forma de concretar en las siguientes áreas: (Atención al cliente, Ejecución proceso de ventas, proponer y desarrollar estrategias aprobadas de fidelización al cliente, gestión y servicio post venta, recepción del feedback de los clientes de la experiencia de compra). De manera específica, la venta de almacén tiene que asesorar a los usuarios en la elección de las tallas y estilos, mantener el área ordenada, reponer productos, cumplir las metas de ventas y dar apoyo a la recepción de mercancía nueva.

### **8.4. Requisitos, Competencias y Desempeño del Personal de Ventas**

Para el cargo de vendedor (a), se requiere ser bachiller completo, con deseable formación en ventas o visual merchandising y un mínimo de 6 meses de experiencia en el sector moda o infantil. Los conocimientos específicos deben incluir técnicas de ventas, manejo de caja, control de inventarios y buen gusto para la exhibición de prendas. Las habilidades clave comprenden el dominio de sistemas de facturación, comunicación efectiva, empatía con padres y niños, proactividad, organización y trabajo en equipo. El desempeño se evalúa mediante indicadores como la precisión en el inventario, la agilidad en pedidos, el nivel de satisfacción del cliente y el aumento en ventas promocionadas. Las condiciones laborales estipulan turnos rotativos presenciales, incluyendo fines de semana, con una remuneración compuesta por sueldo base, comisiones y beneficios legales.

Gráfica 12. Organigrama de la empresa Hebra Verde Kids S.A.S



**Nota.** Elaboración propia.

La estructura organizacional de Hebra Verde Kids S.A.S. se alinea con las tablas 8 y 10, distribuyendo las funciones en tres áreas estratégicas bajo la Dirección General (Gerente). Estas son: el Área de Logística y Operaciones (Coordinador (a) de Tienda), el Área de Ventas (Asesores (as) ) y el Área Administrativa y Estrategia Digital (Auxiliar Contable y E-commerce). Esta disposición garantiza la trazabilidad entre el costo de personal presupuestado y la operatividad omnicanal de la empresa.

### 8.5. Tipo de Sociedad

Hebra Verde Kids S.A.S. se constituye como una Sociedad por Acciones Simplificada bajo la Ley 1258 de 2008, figura que ofrece flexibilidad administrativa y responsabilidad limitada al monto de los aportes. La empresa cuenta con dos socios fundadores y un capital suscrito y pagado de \$ 130.000.000 COP, representado en 130.000 acciones ordinarias con un valor nominal de \$1.000 COP cada una.

Dado el volumen de inversión inicial y las proyecciones de ingresos que superan los topes establecidos para el Régimen Simplificado, la empresa **operará bajo el Régimen Tributario Común**. Esta estructura jurídica y tributaria permite la expansión omnicanal, la incorporación de inversionistas, el cumplimiento de obligaciones formales como la facturación electrónica, y la declaración y pago de impuestos como el **IVA (Impuesto sobre las Ventas)** y el **Impuesto sobre la Renta** ante la DIAN, así como el registro y renovación ante la Cámara de Comercio de Facatativá.

### 9. Aspectos Financieros

El siguiente análisis presenta un desglose detallado del rendimiento financiero por producto, destacando cómo el equilibrio entre el precio unitario y el volumen de ventas define la jerarquía de ingresos. Mientras que el segmento de pantalones lidera la captación de valor gracias a su alta rentabilidad, las líneas básicas de camisetas demuestran la importancia de la rotación masiva para sostener la participación de mercado.

Con base en el flujo de caja libre (FCF) del modelo financiero oficial y un horizonte de cinco años, el proyecto evidencia viabilidad económica. Los indicadores se calculan con una tasa de descuento (WACC) de **18,0%** y una inversión inicial (Año 0) de **\$130.000.000**. El modelo arroja un Valor Presente Neto (VPN) de **\$16.346.419** y una Tasa Interna de Retorno (TIR) de **21,72%**, resultados que superan el costo de oportunidad adoptado y respaldan la conveniencia financiera del plan de negocios. Adicionalmente, el periodo de recuperación (payback) estimado con el FCF acumulado es de **3,5 años**, lo cual sugiere una recuperación relativamente rápida de la inversión, bajo los supuestos y escenarios del modelo.

**Tabla 8. Indicadores financieros oficiales del proyecto**

Horizonte	5 años (Año 1–Año 5)
-----------	----------------------

Inversión inicial (Año 0)	<b>\$130.000.000</b>
WACC (tasa de descuento)	<b>18,0%</b>
VPN (NPV) del FCF	<b>\$16.346.419</b>
TIR (IRR) del FCF	<b>21,72%</b>
Punto de equilibrio en ventas (Año 1)	<b>\$315.193.267</b>
Payback (estimación FCF acumulado)	<b>3,5 años</b>

**Nota.** Elaboración propia con base en el modelo financiero oficial.

En particular, el punto de equilibrio en ventas del Año 1 se ubica en **\$315.193.267**, calculado a partir de un OPEX anual de **\$154.038.000** y un margen de contribución post canal de **48%**. Este umbral estima el nivel mínimo de ventas necesario para cubrir los costos fijos sin incurrir en pérdidas operativas, bajo los supuestos del modelo (estructura de costos, mezcla de canales, devoluciones y comisión de marketplace).

**Tabla 9. Rendimiento Financiero por Producto**

Producto	Referencia	Ingresos	Participación	Perfil de Venta
Pantalón Niña	2152	\$90,000,000	<b>25.9%</b>	Alta rentabilidad (Precio: \$75k)
Camisetas Niño	238	\$82,000,000	<b>23.6%</b>	Alto volumen (Precio: \$50k)
Blusa Clasica Niña	272	\$47,000,000	13.5%	Rendimiento medio
Camiseta Niño	284	\$10,000,000	2.9%	Rendimiento bajo
Blusa Crop Top	278	\$8,000,000	2.3%	Rendimiento mínimo

**Nota.** Elaboración propia

Este reporte examina cómo la variedad de productos permite alcanzar distintos perfiles de consumidor mediante una estructura de precios escalonada. La diversificación de la oferta abarca varios segmentos, lo que optimiza la captación de clientes al combinar productos de diferentes

precios; sin embargo, las bajas ventas de algunos artículos, como las blusas crop top, sugieren la necesidad de ajustar estrategias de marketing e inventario, o reconsiderar su producción en función de la demanda real.

Los datos presentados en la Tabla 8 provienen de los resultados tabulados de la encuesta y entrevistas, contrastados con información del DANE (2023) y la Cámara de Comercio de Facatativá (2024).

La proyección de ventas se estimó con base en (i) precios y unidades por segmento (niño/niña), (ii) mezcla de canales (tienda física y marketplace) y (iii) devoluciones asociadas a marketplace. La serie oficial de ventas netas para el horizonte del proyecto es la mostrada en la Tabla 10. El costo variable de canal digital (comisión marketplace) corresponde en promedio al **2,8%** sobre las ventas brutas del componente marketplace, lo cual se descuenta en el margen de contribución

**Tabla 10. Proyección de Ventas**

Año	Ventas brutas	Devoluciones Marketplace	Ventas netas	Costos de canal
Año 1	<b>\$454.250.000</b>	<b>\$3.634.000</b>	<b>\$450.616.000</b>	<b>\$5.087.600</b>
Año 2	<b>\$562.815.750</b>	<b>\$4.502.526</b>	<b>\$558.313.224</b>	<b>\$6.303.536</b>
Año 3	<b>\$697.328.714</b>	<b>\$5.578.630</b>	<b>\$691.750.085</b>	<b>\$7.810.082</b>
Año 4	<b>\$863.990.277</b>	<b>\$6.911.922</b>	<b>\$857.078.355</b>	<b>\$9.676.691</b>
Año 5	<b>\$1.070.483.953</b>	<b>\$8.563.872</b>	<b>\$1.061.920.082</b>	<b>\$11.989.420</b>

*Nota. Elaboración propia.*

## 9.1. Análisis Financiero con Ventas Reales (2023–2025)

Con el fin de contextualizar el desempeño del emprendimiento y su transición hacia el plan de negocio formal, se presentan las ventas históricas reportadas para 2023–2025 y se contrastan con el horizonte proyectado del modelo oficial (Año 1–Año 5). Este análisis se incorpora como antecedente de comportamiento comercial, sin sustituir la proyección oficial del plan financiero.

### 9.1.1. Comportamiento de las ventas reales

Las ventas anuales registradas fueron:

- 2023: **\$253.305.510**
- 2024: **\$328.648.940**
- 2025: **\$393.669.900**

En términos porcentuales, el incremento de las ventas fue de 29.7% entre 2023 y 2024, y de 19.8% entre 2024 y 2025, con un crecimiento acumulado de 55.4% en el periodo analizado.

**Tabla 11. Ventas históricas 2023–2025 (antecedente comercial)**

<b>Año</b>	<b>Ventas (COP)</b>	<b>Variación anual</b>
2023	\$ 253.305.510	—
2024	\$ 328.648.940	29,70%
2025	\$ 393.669.900	19,80%

*Nota. Elaboración propia.*

## 9.2. Estacionalidad de las ventas

El comportamiento de la demanda en el sector de moda infantil presenta componentes estacionales asociados al calendario comercial y a periodos de alta intención de compra. En particular, durante el cierre del año se observan incrementos relevantes en consumo de vestuario debido a compras de temporada, celebraciones y estrategias comerciales propias del periodo. Para el caso colombiano, se ha reportado que diciembre concentra alrededor de una cuarta parte del gasto anual en vestuario, lo que respalda la existencia de un pico estacional en el último trimestre.

Con base en lo anterior, y dado que el proyecto dispone de ventas anuales consolidadas para 2025 pero no del detalle mensual en anexos, se presenta una distribución estimada del total anual 2025 (\$393.669.900) orientada exclusivamente a análisis de estacionalidad y planeación del flujo de caja. En dicha distribución se adopta como supuesto de trabajo que diciembre representa el 27% del total anual (en consistencia con la referencia sectorial), se asigna a noviembre una participación alta asociada a eventos de consumo como Black Friday y compras anticipadas de fin de año, y se reconoce un comportamiento relativamente menor en enero y febrero por efecto post-temporada. Esta estructura permite anticipar meses de mayor requerimiento operativo (inventario, logística y personal) y meses con mayor sensibilidad de caja, insumo relevante para la planeación financiera del proyecto.

## 9.2. Relación entre ventas y estructura de gastos

El crecimiento de las ventas anuales del emprendimiento en el periodo 2023–2025 (2023: \$253.305.510; 2024: \$328.648.940; 2025: \$393.669.900) evidencia una trayectoria comercial ascendente. Desde la lógica financiera, una expansión de ingresos sostenida tiende a mejorar el

desempeño operativo cuando la estructura de gastos administrativos y operativos mantiene una evolución controlada, en la medida en que los costos fijos se distribuyen sobre un mayor volumen de ventas. En el contexto del plan de negocios, esta dinámica histórica se incorpora como antecedente que respalda la plausibilidad comercial del proyecto y complementa la planeación de caja, particularmente frente a la estacionalidad identificada en el último trimestre.

### **9.3. Conclusión del análisis financiero**

La incorporación de las ventas reales de los años 2023, 2024 y 2025 permite concluir que el proyecto presenta una tendencia de crecimiento sostenido, con una mejora gradual en su desempeño financiero. El incremento constante de los ingresos valida la estructura de gastos planteada inicialmente y demuestra que el margen operativo negativo registrado en la fase inicial corresponde a la etapa de arranque del negocio. En consecuencia, los resultados obtenidos confirman la sostenibilidad y viabilidad financiera del proyecto en el mediano plazo, respaldando las proyecciones y conclusiones del plan de negocio.

### **9.4. Estrategia de Inversión en Mercadeo y Publicidad**

El modelo financiero incorpora explícitamente el rubro de Marketing/Mercadeo dentro del OPEX. Para el Año 1, este rubro asciende a \$5.000.000 y se actualiza en el horizonte de evaluación conforme a los valores consolidados en el Excel oficial. De esta manera, la inversión en mercadeo y publicidad queda integrada en la estructura de costos operativos y soporta la estrategia de captación y conversión en los canales definidos.

### **9.5. Estructura de Gastos Administrativos y Operativos**

La estructura de gastos administrativos y operativos (OPEX) del proyecto se presenta conforme al modelo financiero oficial. Para el Año 1, el OPEX anual total asciende a **\$154.038.000**, y su evolución anual responde a la parametrización de los cálculos.

### **9.6. Definición de los Costos de Productos y/o Servicios**

Los costos del proyecto se estructuran en (i) costo de ventas (COGS) y (ii) costos variables de canal. En el Año 1, el margen bruto oficial es del 50,00%, coherente con la relación Ventas netas–COGS del modelo.

### **9.7. Dimensionamiento de la Inversión Requerida para la Puesta en Marcha**

La inversión inicial (Año 0) del proyecto asciende a **\$130.000.000**, de acuerdo con la hoja de inversión del modelo financiero oficial.

### **9.8. Estados de resultados y Modelo Financiero**

El estado de resultados proyectado (P&G) sintetiza la capacidad del negocio para generar rentabilidad a partir de sus ingresos y su estructura de costos, de acuerdo con el modelo financiero oficial. En el horizonte Año 1–Año 5, la operación parte de ventas netas por \$450.616.000 y alcanza \$1.061.920.082, con un costo de ventas (COGS) equivalente al 50%, lo que mantiene una utilidad bruta proporcional al crecimiento de ingresos. Al incorporar los costos variables de canal, el margen de contribución pasa de \$225.308.000 en el Año 1 a \$530.960.041 en el Año 5, evidenciando holgura para cubrir el OPEX anual, que se mantiene controlado y crece de \$154.038.000 a \$177.853.380. Por su parte, el modelo financiero proyectado refleja la posición financiera del proyecto en cada periodo, mostrando la composición de activos (principalmente caja, inventarios y cuentas por cobrar), pasivos operativos (como cuentas por

pagar) y patrimonio; su construcción se encuentra directamente asociada a los supuestos de capital de trabajo del modelo (rotación de inventario, plazos de cobro y pago), asegurando consistencia entre la rentabilidad del P&G y la liquidez/solvencia observada en los saldos de modelo financiero.

## **9.9. Interpretación de los Indicadores de Evaluación Financiera y Flujo de Caja**

### ***Análisis de Indicadores de Evaluación Financiera***

En el Año 1, el proyecto evidencia un margen bruto de 50,00% y un margen de contribución de 48,87%, lo que refleja una estructura de costos que conserva capacidad para absorber el OPEX y sostener la operación. A nivel de equilibrio operativo, el punto de equilibrio en ventas se ubica en \$315.193.267, estableciendo el umbral mínimo de ingresos requerido para cubrir los costos operativos bajo los supuestos del modelo.

Desde la perspectiva de creación de valor, el proyecto presenta un VPN (NPV) de \$16.346.419 y una TIR (IRR) de 21,72%, calculados con una tasa de descuento de 18,00% y una tasa de impuesto de renta de 35,00%. Adicionalmente, la TIR del accionista (levered) de 29,16% permite evaluar la rentabilidad desde la perspectiva del inversionista, considerando el efecto del apalancamiento financiero incorporado en el modelo.

#### **9.9.1. Fuentes de financiación**

La inversión inicial para la puesta en marcha del proyecto Hebra Verde Kids S.A.S. asciende a \$130.000.000 COP, de acuerdo con la estructura de inversión definida en el modelo financiero oficial. Esta inversión se soporta en una estructura de capital mixto compuesta por aportes de los socios y financiación externa, diseñada para cubrir los requerimientos de adecuaciones, dotación, inventario inicial y capital de trabajo necesarios para el inicio de la operación.

En cuanto a la fuente de financiación, el modelo contempla capital propio equivalente al 80% de la inversión inicial, correspondiente a \$104.000.000 COP, y financiación externa equivalente al 20%, correspondiente a \$26.000.000 COP. La deuda se estructura con una tasa de interés del 18% E.A. y un plazo de 5 años, según la parametrización y tabla de amortización incluidas en el modelo.

Bajo esta configuración, la estructura actual de capital y deuda constituye la base para la evaluación financiera del plan de negocios y para la medición de su desempeño en términos de liquidez, cobertura operativa y generación de valor, coherente con los indicadores financieros oficiales.

A continuación, se presenta la síntesis de la situación financiera proyectada para el primer año de operación, integrando los resultados operativos, el modelo financiero de activos y los indicadores de rentabilidad que validan la viabilidad del proyecto.

**Tabla 12. Resumen de Situación Financiera e Indicadores - Cifras proyectadas al primer año. El VPN y la TIR**

<b>Indicador</b>	<b>Valor oficial</b>
Margen bruto % (Año 1)	<b>50,00%</b>
Margen contribución % (Año 1)	<b>48,87%</b>
Punto de equilibrio (Ventas)	<b>\$315.193.267</b>
VPN (NPV)	<b>\$16.346.419</b>
TIR (IRR)	<b>21,72%</b>
TIR del accionista (levered)	<b>29,16%</b>
Tasa de descuento (VPN)	<b>18,00%</b>
Tasa de impuesto de renta (modelo)	<b>35,00%</b>

**Nota.** Elaboración propia.

Los indicadores financieros oficiales del proyecto se presentan a partir de la hoja KPIs del modelo financiero. En consecuencia, estas cifras se asumen como la versión numérica oficial del plan de negocios y se reflejan de forma coherente en el texto, las tablas y los anexos del documento.

## 10. Enfoque hacia la Sostenibilidad

El modelo de negocio de Hebra Verde Kids S.A.S. integra criterios de sostenibilidad ambiental, impacto social y viabilidad económica para atender a familias de estratos 2 y 4 en Facatativá. La propuesta se diferencia por el uso de materiales con certificaciones internacionales como OEKO-TEX® Standard 100 y GOTS, garantizando prendas libres de sustancias nocivas (OEKO-TEX®, 2023).

A nivel operativo, la empresa combina canales físicos y digitales con una política de precios transparente, especialmente en la logística de distribución. En comparación con la oferta local, Hebra Verde Kids S.A.S. llena el vacío de sostenibilidad e identidad de marca que presentan los competidores actuales.

**Tabla 13. Resumen Estratégico y Operativo del Modelo de Negocio**

Componente	Detalle de la Estrategia	Observaciones Técnicas
Segmento Objetivo	Familias de estratos 2 y 4 en Facatativá (Niños 0-14 años).	Enfoque en accesibilidad y calidad.
Estándares de Calidad	Certificaciones OEKO-TEX® y GOTS.	Materiales antialérgicos y sostenibles.
Canales de Venta	Tienda física, E-commerce y Ventas B2B.	Alianzas con colegios y jardines locales.

Logística de Envío	Local: Incluido / Nacional: \$6.000  COP fijos.	Estructura de costos simplificada.
Competencia Directa	Baby Love, Pequeños Detalles, Mi Mundo Kids.	Falta de diferenciación ecológica en la competencia.

**Nota.** Elaboración propia con base en el análisis de mercado y la estructura de costos operativos.

El modelo de negocio de Hebra Verde Kids S.A.S. se estructura bajo un enfoque de sostenibilidad integral que busca equilibrar la rentabilidad económica con el bienestar social y el cuidado ambiental. Esta propuesta se diferencia de la oferta convencional en Facatativá al integrar certificaciones internacionales como OEKO-TEX y GOTS en su cadena de valor (OEKO-TEX, 2023).

**Gráfica 13. Modelo de Negocio**



**Nota.** Elaboración propia.

Esta imagen presenta el Lienzo de Modelo de Negocio Sostenible de Hebra Verde Kids S.A.S., una herramienta estratégica que organiza los pilares operativos, comerciales y de impacto de la organización. A diferencia de un Canvas tradicional, este diagrama integra

dimensiones de sostenibilidad para demostrar cómo la empresa genera valor económico mientras mitiga impactos ambientales y sociales.

### **10.1. Segmentación y Propuesta de Valor**

En respuesta a los desafíos del sector, Hebra Verde Kids S.A.S. ha diseñado un lienzo de valor que identifica segmentos de clientes prioritarios, tales como padres con hijos de hasta 14 años, familiares y amigos de menores en este rango de edad, padres primerizos interesados en tendencias, y padres ocupados que priorizan la rapidez y el valor en sus compras. Asimismo, se consideran los padres conscientes de la economía y la sostenibilidad como un nicho clave (Osterwalder & Pigneur, 2010). La propuesta de valor de la organización se fundamenta en ofrecer ropa de alta calidad, moderna y duradera, garantizando comodidad y seguridad para niños de 0 a 14 años. Esta oferta se complementa con una amplia variedad de tallas y estilos, atención personalizada en canales físicos y digitales, precios accesibles y opciones de producción sostenible (Porter, 2008).

### **10.2. Relaciones con los Clientes y Fuentes de Ingreso**

La estrategia de relaciones con el cliente de Hebra Verde Kids S.A.S. se basa en un protocolo de servicio especializado que incluye programas de fidelización, descuentos y asesoría en moda infantil para eventos especiales. De igual manera, se garantiza la satisfacción mediante un servicio postventa robusto con políticas de garantías y devoluciones, además de la creación de una comunidad en línea para el intercambio de consejos de moda (Kotler & Armstrong, 2017). Los ingresos de la compañía derivarán de la venta directa en tiendas físicas y plataformas electrónicas, promociones especiales, venta de accesorios complementarios y colaboraciones estratégicas con otras marcas para el lanzamiento de colecciones exclusivas (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Para dar continuidad al análisis de la estrategia comercial, es fundamental visualizar cómo se materializa la propuesta de valor en el portafolio de productos. A continuación, se detallan las categorías principales de la oferta comercial que Hebra Verde Kids S.A.S. pondrá a disposición de sus clientes en Facatativá, integrando diseño, calidad y sostenibilidad en cada prenda.

**Gráfica 14.** *Productos de Venta en la Tienda Hebra Verde Kids S.A.S.*



**Nota.** Elaboración propia.

La gráfica 13 representa las líneas de prendas y accesorios que conforman la oferta de la empresa. Estos artículos han sido seleccionados bajo criterios de alta resistencia y seguridad textil, garantizando que cada pieza cumpla con los estándares de durabilidad y bienestar dermatológico exigidos por el consumidor de los estratos 2 al 4.

### **10.3. Dimensiones**

Para dar cumplimiento a los requerimientos de seguimiento y trazabilidad, el modelo de negocio de Hebra Verde Kids S.A.S. se articula a través de cuatro dimensiones estratégicas. Estas dimensiones permiten gestionar de manera integral la gobernanza, la viabilidad económica, el cumplimiento legal y el impacto ambiental, asegurando que la operación se evalúe bajo indicadores de gestión concretos que garantizan la sostenibilidad del proyecto en el tiempo.

### **10.4. Dimensión de Gobernanza (Social e Institucional)**

Esta dimensión en Hebra Verde Kids S.A.S. comprende las estructuras y procesos que regulan el funcionamiento responsable de la organización. La toma de decisiones estratégica recae en una Junta de Socios, encargada de definir el rumbo ético, uno de ellos el Gerente General asume el rol de ejecutor de los protocolos de servicio y sostenibilidad. El modelo se fundamenta en un diseño centrado en el usuario, utilizando el Mapa de Empatía (ver anexo 12) para alinear las acciones de los asesores comerciales con las necesidades de los padres de estratos 2 al 4 en Facatativá (Cámara de Comercio de Bogotá, 2022). La gobernanza se evalúa mediante un sistema de control interno que verifica la operativización de los programas de fidelización y la eficacia de la red de aliados. Para garantizar que esta gestión sea transparente y medible, se han establecido indicadores de desempeño (KPI) como el Índice de Cumplimiento del Código de Ética, que evalúa el comportamiento organizacional; la Tasa de Eficacia en la Toma de Decisiones, que mide el impacto de la gerencia; y el Índice de Satisfacción del Cliente (CSAT), que audita el cumplimiento de los protocolos de atención especializada por parte del equipo humano.

### **10.5. Dimensión Económica**

La dimensión económica del proyecto se sustenta en el seguimiento de la rentabilidad y la capacidad de cobertura operativa en el horizonte de evaluación definido en el modelo

financiero oficial (Año 1–Año 5). En este marco, el desempeño se monitorea mediante indicadores que permiten verificar la consistencia entre crecimiento de ingresos, control de costos y sostenibilidad de la operación, evitando discrepancias con versiones previas que proyectaban resultados hasta 2029.

De acuerdo con los KPIs oficiales, en el Año 1 el proyecto presenta un margen bruto de 50,00% y un margen de contribución de 48,87%, lo cual evidencia que la estructura de costos directos y de comercialización permite generar holgura para cubrir el gasto operativo. Adicionalmente, el punto de equilibrio en ventas del Año 1 se estima en \$315.193.267, indicador que establece el umbral mínimo de ingresos requerido para cubrir el OPEX bajo los supuestos del modelo financiero.

En consecuencia, la sostenibilidad económica del plan se entiende como la capacidad del negocio para mantener márgenes consistentes, administrar eficientemente el capital de trabajo (inventario, cuentas por cobrar y por pagar) y sostener el crecimiento proyectado, de manera que la operación cubra sus costos operativos sin deteriorar el patrimonio de los socios y preserve la generación de valor reflejada en los indicadores financieros oficiales del proyecto.

#### **10.6. Dimensión Legal**

El dinamismo comercial de Hebra Verde Kids S.A.S. se sustenta en una estructura legal sólida donde la empresa se constituye como una Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.), con un capital inicial de \$130.000.000 que respalda la formalización del negocio. Esta dimensión garantiza la transparencia y legalidad mediante el cumplimiento estricto de obligaciones tributarias y registros mercantiles ante la DIAN y la Cámara de Comercio (Cámara de Comercio de Bogotá, 2022). El seguimiento de esta área se realiza mediante el Índice de Formalidad Laboral, el Calendario de Cumplimiento Tributario y la Vigencia de Registros

Mercantiles, indicadores que permiten mitigar riesgos jurídicos y fortalecer la posición institucional de la organización en el mercado regional.

### **10.7. Dimensión Ambiental**

Hebra Verde Kids S.A.S. mitiga el impacto de la *fast fashion* mediante un modelo de "moda lenta" que prioriza la comercialización de prendas con una vida útil extendida, garantizando un mínimo de 50 ciclos de lavado sin degradación técnica para reducir la tasa de desecho textil en Facatativá. Los criterios de sostenibilidad exigidos a los proveedores son estrictos y obligatorios; estos deben certificar el uso de fibras naturales orgánicas (GOTS) o textiles libres de químicos nocivos (OEKO-TEX), además de demostrar sistemas de ahorro de agua en sus procesos de teñido. A nivel interno, la empresa implementa políticas de operación que prohíben plásticos de un solo uso, sustituyéndolos por empaques de fécula de maíz 100% compostables, y establece protocolos de ahorro energético en el punto de venta físico.

Para que esta gestión sea auditable y deje de ser solo descriptiva, la empresa se rige por métricas cuantificables con metas anuales específicas. Se ha establecido una meta de reducción del 20% en el volumen de residuos de embalaje mediante alianzas de economía circular y una disminución del 15% en el consumo de energía mediante tecnología LED y sensores de movimiento. Asimismo, la empresa mide su huella de carbono logística, buscando una reducción del 10% de emisiones a través de rutas de entrega optimizadas, y se compromete a que el 80% de su portafolio cuente con etiquetas de trazabilidad ecológica. Estos indicadores permiten transformar el compromiso ambiental en un plan de gestión real, medible y alineado con los estándares internacionales de sostenibilidad.

A continuación, se presenta de forma resumida el modelo de Hebra Verde Kids S.A.S. integrando las cuatro dimensiones de la sostenibilidad:

### **Gráfica 15. Integración Dimensiones de la Sostenibilidad**

<b>Dimensión</b>	<b>Acciones destacadas</b>	<b>Impacto esperado</b>
<b>Legal y Normativa</b>	Constitución como S.A.S., registro mercantil y cumplimiento tributario ante la DIAN.	Seguridad jurídica, formalización empresarial y mitigación de riesgos legales.
<b>Gobernanza</b>	Estructura de mando (Junta/Gerencia), auditoría de Código de Ética y medición de CSAT.	Transparencia institucional, toma de decisiones basada en datos y reputación de marca.
<b>Económica</b>	Monitoreo de punto de equilibrio, rotación de inventarios y gestión de márgenes operativos.	Rentabilidad a largo plazo, eficiencia en costos y cumplimiento de metas financieras.
<b>Ambiental</b>	Selección de proveedores certificados (GOTS/OEKO-TEX), empaques compostables y ahorro LED.	Reducción de la huella de carbono y consolidación del modelo de moda lenta.

**Nota.** Elaboración propia.

En coherencia con las tendencias globales de sostenibilidad empresarial, Hebra Verde Kids S.A.S. incorpora en su estrategia acciones que generan impacto positivo en los ámbitos económico, social y ambiental. Estas iniciativas se articulan con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas, los cuales orientan la responsabilidad corporativa hacia el crecimiento inclusivo, la innovación y el consumo responsable.

**Gráfica 16. Objetivos de Desarrollo Sostenible Impactados por Hebra Verde Kids S.A.S**

<b>Criterio</b>	<b>Descripción Técnica</b>	<b>Forma de Aseguramiento</b>
<b>Proveedor de Calidad</b>	Fabricantes con capacidad técnica verificada y cumplimiento de normativas textiles.	Auditoría de fichas técnicas y validación de estándares de resistencia y solidez de color.
<b>Certificación Sostenible</b>	Uso de insumos con sellos como OEKO-TEX® o GOTS.	Exigencia de certificados vigentes por cada lote de compra para garantizar seguridad dermatológica.
<b>Innovación y Diseño</b>	Capacidad de respuesta ante tendencias de moda infantil.	Evaluación trimestral del catálogo del proveedor y muestras físicas previas al pedido.
<b>Cumplimiento Legal</b>	Proveedores legalmente constituidos y formalizados.	Verificación de RUT y certificado de existencia y representación legal (Cámara de Comercio de Bogotá, 2022).

**Nota.** Adaptado del *Plan de negocio orientado a la creación de Hebra Verde Kids S.A.S. (2025)*, con base en los lineamientos de formalización y sostenibilidad empresarial de la Cámara de Comercio de Bogotá (2022).

La integración de estos Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en el modelo operativo de Hebra Verde Kids S.A.S. no solo refuerza su compromiso ético, sino que posiciona a la organización como un referente de valor compartido en Facatativá. Al alinear la generación de empleo formal (ODS 8) y la innovación digital (ODS 9) con un modelo de consumo responsable (ODS 12), Hebra Verde Kids S.A.S. logra que su propósito social sea el motor de su recuperación económica. Esta visión holística garantiza que el crecimiento proyectado de la marca sea coherente con las exigencias de sostenibilidad, transformando el desafío del déficit inicial en una estructura de rentabilidad sólida y medible a mediano plazo. Así, el uso de datos institucionales y una gestión transparente no solo fortalecen la competitividad, sino que consolidan un vínculo de confianza técnico y ético con sus grupos de interés, asegurando que la empresa sea financieramente viable y socialmente relevante (Cámara de Comercio de Bogotá, 2022).

## **11. Conclusiones**

### **11.1. Conclusión 1. Viabilidad comercial**

El análisis del mercado desarrollado en el plan de negocios permite concluir que existe una oportunidad comercial identificable para una empresa dedicada a la comercialización de ropa infantil para niños y niñas de 0 a 14 años en la ciudad de Facatativá. La investigación de mercado evidencia patrones de consumo, rangos de precios aceptados y atributos valorados por los consumidores, como la calidad, la comodidad y características asociadas al cuidado infantil, que sustentan la definición de una propuesta de valor diferenciada. No obstante, la viabilidad comercial del proyecto depende de la correcta ejecución de la estrategia de posicionamiento y de la coherencia entre la oferta planteada y las preferencias reales del mercado objetivo, aspectos que deberán ser validados en la etapa de implementación del plan.

## **11.2. Conclusión 2. Viabilidad técnica y operativa**

Desde el punto de vista técnico y operativo, el plan de negocios establece una estructura funcional viable para la operación proyectada de Hebra Verde Kids S.A.S., al definir los procesos clave, los recursos necesarios, la capacidad operativa y el esquema de comercialización propuesto. El modelo planteado, que integra canales físicos y digitales, resulta consistente con las tendencias de consumo identificadas y con el tamaño del mercado analizado. Sin embargo, la viabilidad técnica del proyecto está condicionada a la adecuada gestión de inventarios, logística y proveedores, así como a la capacidad de mantener niveles de eficiencia operativa acordes con los supuestos del modelo financiero.

## **11.3. Conclusión 3. Viabilidad organizacional**

En términos organizacionales, el plan de negocios propone una estructura administrativa y operativa acorde con la escala inicial del proyecto, orientada a garantizar el control de la operación y la toma de decisiones estratégicas. La definición de roles y funciones responde a las necesidades del modelo planteado, sin que el presente trabajo implique la ejecución de procesos de constitución o formalización jurídica de la empresa. En este sentido, la viabilidad organizacional se sustenta en la claridad del diseño estructural propuesto, quedando la formalización legal y la puesta en marcha como etapas posteriores a la formulación del plan.

## **11.4. Conclusión 4. Viabilidad financiera**

Con base en el modelo financiero oficial (Año 1–Año 5), el proyecto presenta viabilidad financiera y generación de valor, evidenciada en un VPN (NPV) positivo de \$16.346.419 y una TIR (IRR) de 21,72%, superior a la tasa de descuento del 18,00%. En el Año 1, la operación muestra capacidad de cobertura mediante un margen bruto de 50,00% y un margen de contribución de 48,87%, y un punto de equilibrio en ventas de \$315.193.267, consistente con la escala de ingresos proyectada. En consecuencia, el plan de negocios proyecta una operación

capaz de sostenerse y ser rentable bajo los supuestos definidos en la tesis y el modelo financiero oficial.

#### **11.5. Conclusión 5. Sostenibilidad como criterio de diseño del plan**

El enfoque de sostenibilidad incorporado en el plan de negocios permite concluir que este componente no se aborda únicamente desde una perspectiva declarativa, sino como un criterio que influye en las decisiones estratégicas del proyecto. Las prácticas propuestas en materia social, ambiental y económica se integran al diseño del modelo de negocio y pueden constituirse en un elemento diferenciador frente a la competencia. No obstante, el impacto real de estas prácticas y su efecto sobre los costos, riesgos y ventajas competitivas del proyecto deberán ser evaluados en la fase de implementación del plan.

#### **11.6. Conclusión 6. Alcance y limitaciones del estudio**

Finalmente, es importante señalar que el presente trabajo se limita al **diseño del plan de negocios** para la creación de Hebra Verde Kids S.A.S. En consecuencia, los resultados obtenidos dependen de los supuestos definidos en los análisis de mercado, técnicos y financieros, los cuales podrían variar ante cambios en las condiciones económicas, competitivas o regulatorias. Estas limitaciones abren la posibilidad de futuros estudios orientados a la implementación, seguimiento y ajuste del plan en un contexto real de operación.

## Referencias

Accio. (2025). *Moda infantil en Colombia: Tendencias y oportunidades del mercado*. <https://www.accio.com/business/es/moda-infantil-colombia>

Banco de la República. (2025). *Informe de política monetaria: Enero de 2025*. <https://www.banrep.gov.co/es/autor-editore/seccion-inflacion>

Banco Mundial. (2024). *Colombia: Panorama general*. <https://www.bancomundial.org/es/country/colombia/overview>

Bloomberg Línea. (2025, enero 10). Inflación de 2024 en Colombia fue de 5,20 % y así se movieron los precios en diciembre. <https://www.bloomberglinea.com/latinoamerica/colombia/ipc-inflacion-de-2024-en-colombia-fue-de-520-y-asi-fueron-los-precios-de-diciembre>

Cámara Colombiana de Comercio Electrónico. (2025). *Informe de comportamiento del comercio electrónico en Colombia 2024*. <https://www.ccce.org.co>

Cámara de Comercio de Bogotá. (2022). *Guía práctica para la constitución y formalización de empresas*. <https://bibliotecadigital.ccb.org.co>

Cámara de Comercio de Bogotá. (2025). *Observatorio económico: Mercado laboral*. <https://www.ccb.org.co>

Cámara de Comercio de Facatativá. (2024a). *Actualidad, retos y perspectivas económicas del tejido empresarial de la provincia de Sabana de Occidente*. <https://ccfacatativa.org.co>

Cámara de Comercio de Facatativá. (2024b). *Convocatoria Emprende 2024: Programas de fortalecimiento empresarial*. <https://www.ccfacatativa.org.co>

Corporación Autónoma Regional de Cundinamarca. (2024). *Guía de gestión ambiental y residuos sólidos para establecimientos comerciales*. <https://www.car.gov.co>

Carvajal-García, L. (2023, julio 15). Aumenta la tendencia de usar ropa cómoda en Colombia. *Red+ Noticias*. <https://redmas.com.co>

Congreso de la República de Colombia. (2000). *Ley 590 de 2000*. <https://www.funcionpublica.gov.co>

Congreso de la República de Colombia. (2004). *Ley 905 de 2004*. <https://www.funcionpublica.gov.co>

Congreso de la República de Colombia. (2020). *Ley 2069 de 2020*. <https://www.funcionpublica.gov.co>

Corbin, J. M., & Strauss, A. L. (2008). *Basics of qualitative research* (3rd ed.). Sage Publications.

Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). Sage Publications.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2018). *Facatativá, Cundinamarca: Perfil municipal* [Infografía]. <https://sitios.dane.gov.co>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2024). *Nacimientos y defunciones en Colombia 2024*. <https://www.dane.gov.co>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2025a). *Encuesta mensual de comercio (EMC): Información octubre 2025*. <https://www.dane.gov.co>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2025b). *Indicadores económicos y de empleo: Boletín técnico enero 2025*. <https://www.dane.gov.co>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2025c). *Proyecciones de hogares a nivel departamental y municipal 2018–2042* [Base de datos]. <https://www.dane.gov.co>

Euromonitor International. (2022). *Children's clothing in Colombia*.

Global Growth Insights. (2024). *Children's wear market: Global industry analysis 2034*.

Global Standard gGmbH. (2023). *Global organic textile standard (GOTS): Manual*.

Gobernación de Cundinamarca. (2024). *Facatativá*. <https://www.cundinamarca.gov.co>

González, L. (2019). *Tendencias del consumo infantil y su impacto en la industria textil*. Editorial Moda Infantil.

Grant, R. M. (2019). *Contemporary strategy analysis* (10th ed.). Wiley.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill.

Inexmoda. (2023). *Observatorio de moda: Abril 2023*. <https://inexmoda.org.co>

Inexmoda. (2025). *Observatorio Inexmoda: Gasto de los hogares en moda*. <https://inexmoda.org.co>

Informes de Expertos. (2023). *Estudio de mercado sobre ropa infantil en Colombia 2023–2032*.

Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., & Regné, P. (2020). *Exploring strategy* (12th ed.). Pearson.

Joy, A., Sherry, J. F., Venkatesh, A., Wang, J., & Chan, R. (2019). Fast fashion, sustainability and ethical appeal. *Fashion Theory*, 23(3), 279–303. <https://doi.org/10.1080/1362704X.2012.674085>

Kantar. (2024). *Tendencias de consumo sostenible en Latinoamérica 2024*.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2021). *Principios de marketing* (18.<sup>a</sup> ed.). Pearson.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Dirección de marketing* (14.<sup>a</sup> ed.). Pearson.

Malhotra, N. K., & Birks, D. F. (2022). *Marketing research: An applied approach*.

Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (2025). *Informe nacional sobre sostenibilidad y economía circular en la industria textil colombiana*.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2023). *Programas de apoyo a pymes en Colombia*.

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (2024). *Transformación digital en MIPYMES colombianas*.

Ministerio del Trabajo. (2024). *Decreto 2293 de 2024*.

NielsenIQ. (2024). *Sostenibilidad y comportamiento del consumidor colombiano 2024*.

Niinimäki, K. (2020). *Sustainable fashion in a circular economy*. Aalto University.

OEKO-TEX®. (2023). *Standard 100 by OEKO-TEX®*.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio*. Deusto.

Porter, M. E. (1985). *Ventaja competitiva*. Grupo Editorial Patria.

Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78–93.

Presidencia de la República de Colombia. (2025, septiembre 30). 8,6 %: Indicador más bajo de desempleo desde 2001. <https://www.presidencia.gov.co>

ProColombia. (2025). *Guía práctica de etiquetado textil y requisitos de exportación*.

Telencuestas. (2025). *Censos de población: Facatativá, Cundinamarca*. <https://telencuestas.com>

Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (2023). *Normativas ambientales aplicables a textiles y moda*. <https://mdc.org.co/moda-sostenible-colombia-sector-textil-2023-2025/>

- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (2025). *Informe nacional sobre sostenibilidad y economía circular en la industria textil colombiana*. <https://www.minambiente.gov.co>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2023). *Programas de apoyo a pymes en Colombia*. <https://www.mincit.gov.co/mipymes/programas-y-proyectos>
- Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTIC). (2024). *Transformación digital en MIPYMES colombianas 2024*. <https://www.mintic.gov.co>
- Ministerio del Trabajo. (2024). *Decreto 2293 de 2024: Salario mínimo y aportes a seguridad social en Colombia*. <https://www.mintrabajo.gov.co>
- Ministerio TIC. (2022). *Informe de uso de redes sociales en Colombia*. <https://mintic.gov.co/portal/inicio/Sala-de-prensa/182108:Colombia-avanza-en-su-meta-de-estar-conectada-en-un-70-en-2022-DANE>
- NielsenIQ. (2024). *Sostenibilidad y comportamiento del consumidor colombiano 2024*. <https://nielseniq.com/global/es/insights>
- Niinimäki, K. (2020). *Sustainable fashion in a circular economy*. Aalto University Publication Series.
- Observatorio Inexmoda. (2023). *Informe anual sobre consumo y tendencias en moda infantil*. <https://www.inexmoda.org.co>
- OEKO-TEX®. (2023). *STANDARD 100 by OEKO-TEX®: Confidence in textiles*. International Association for Research and Testing in the Field of Textile and Leather Ecology.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio: Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Deusto. [https://www.camarabaq.org.co/wp-content/uploads/2020/11/Generacion-de-Modelos-de-Negocio-2010.en\\_es.pdf](https://www.camarabaq.org.co/wp-content/uploads/2020/11/Generacion-de-Modelos-de-Negocio-2010.en_es.pdf)

Portafolio. (2023). *Mercado textil colombiano enfrenta retos logísticos y de competitividad.*

<https://www.portafolio.co>

Porter, M. E. (1985). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior.*

Grupo Editorial Patria.

Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*,

86(1), 78–93.

Presidencia de la República de Colombia. (30 de septiembre de 2025). *8,6 %: indicador más bajo*

*de desempleo desde 2001 para un mes de agosto.* <https://www.presidencia.gov.co>

ProColombia. (2025). *Guía práctica de etiquetado textil y requisitos de exportación para la*

*industria de la moda colombiana.* <https://www.procolombia.co>

Telencuestas. (2025). *Censos de población: Facatativá, Cundinamarca (proyecciones DANE*

*2025).*

<https://telencuestas.com/censos-de-poblacion/colombia/2025/cundinamarca/facatativa>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2025). *Proyecciones de hogares a nivel*

*departamental y municipal: Periodo 2018-2042 [Base de datos].*

[https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-](https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-viviendas-y-hogares)

[poblacion/proyecciones-de-viviendas-y-hogares](https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-viviendas-y-hogares)

## Anexos

## Anexo 1. Ventas por Línea y Canal – Proyección 5 años

Ventas por línea y canal – Proyección 5 años								
Línea	Precio Año 1	Unidades Año 1	Año 1 Ventas Brutas	Año 2 Ventas Brutas	Año 3 Ventas Brutas	Año 4 Ventas Brutas	Año 5 Ventas Brutas	
Niño	\$77.500	2.800	\$217.000.000	\$268.863.000	\$333.121.257	\$412.737.237	\$511.381.437	
Niña	\$91.250	2.600	\$237.250.000	\$293.952.750	\$364.207.457	\$451.253.040	\$559.102.516	
<b>TOTAL</b>			<b>\$454.250.000</b>	<b>\$562.815.750</b>	<b>\$697.328.714</b>	<b>\$863.990.277</b>	<b>\$1.070.483.953</b>	
Cálculos por canal, devoluciones y costos del canal digital								
Año	Ventas Brutas	Tienda	Marketplace	Dev. Tienda	Dev. Market	Ventas Netas	Costos canal	COGS
Año 1	\$454.250.000	\$272.550.000	\$181.700.000	\$0	\$3.634.000	\$450.616.000	\$5.087.600	\$225.308.000
Año 2	\$562.815.750	\$337.689.450	\$225.126.300	\$0	\$4.502.526	\$558.313.224	\$6.303.536	\$279.156.612
Año 3	\$697.328.714	\$418.397.229	\$278.931.486	\$0	\$5.578.630	\$691.750.085	\$7.810.082	\$345.875.042
Año 4	\$863.990.277	\$518.394.166	\$345.596.111	\$0	\$6.911.922	\$857.078.355	\$9.676.691	\$428.539.177
Año 5	\$1.070.483.953	\$642.290.372	\$428.193.581	\$0	\$8.563.872	\$1.061.920.082	\$11.989.420	\$530.960.041

## Anexo 2. Gastos Operativos (OPEX) – Base Mensual año 1 y Proyección Anual

Gastos Operativos (OPEX) — Base mensual Año 1 y proyección anual						
Rubro	Base mensual Año 1	Año 1 (anual)	Año 2 (anual)	Año 3 (anual)	Año 4 (anual)	Año 5 (anual)
Nómina total (incluye prestaciones)	\$8.664.000	\$103.968.000	\$108.126.720	\$112.451.789	\$116.949.860	\$121.627.855
Arriendo	\$2.500.000	\$30.000.000	\$31.200.000	\$32.448.000	\$33.745.920	\$35.095.757
Energía	\$250.000	\$3.000.000	\$3.120.000	\$3.244.800	\$3.374.592	\$3.509.576
Agua	\$150.000	\$1.800.000	\$1.872.000	\$1.946.880	\$2.024.755	\$2.105.745
Internet	\$80.000	\$960.000	\$998.400	\$1.038.336	\$1.079.869	\$1.123.064
Mantenimiento	\$500.000	\$6.000.000	\$6.240.000	\$6.489.600	\$6.749.184	\$7.019.151
Cafetería	\$100.000	\$1.200.000	\$1.248.000	\$1.297.920	\$1.349.837	\$1.403.830
Papelería/Fotocopias	\$80.000	\$960.000	\$998.400	\$1.038.336	\$1.079.869	\$1.123.064
Programa facturación (mensual)	\$50.000	\$600.000	\$624.000	\$648.960	\$674.918	\$701.915
Licencias/soporte (prorrateo)	\$45.833	\$550.000	\$572.000	\$594.880	\$618.675	\$643.422
Marketing/Mercadeo (prorrateado mensual)	\$416.667	\$5.000.000	\$2.000.000	\$2.500.000	\$3.000.000	\$3.500.000
<b>TOTAL OPEX</b>	<b>\$12.836.500</b>	<b>\$154.038.000</b>	<b>\$156.999.520</b>	<b>\$163.699.501</b>	<b>\$170.647.481</b>	<b>\$177.853.380</b>

### Anexo 3. Inversión Inicial (Año 0)

Inversión Inicial (Año 0) — Total objetivo: \$130.000.000		
Componente	Valor	Cómo se calcula / fuente
Infraestructura (adecuaciones+mobiliario)	\$15.400.000	Tabla infraestructura (chat).
Tecnología y equipos	\$8.600.000	Tabla tecnología (chat).
Cámaras (vigilancia) — compra única	\$6.000.000	Dato usuario.
Vigilancia sede principal — compra única	\$1.000.000	Dato usuario.
Equipos de oficina (computadores) — compra única	\$2.500.000	Dato usuario.
Monitores de apoyo — compra única	\$400.000	Dato usuario.
Caja registradora — compra única	\$2.500.000	Aclaración usuario.
Inventario inicial (DIO)	\$24.691.288	COGS Año 1 x (DIO/365).
Caja mínima (3 meses OPEX Año 1)	\$38.509.500	Regla: 3 meses de costos fijos.
Capital de trabajo adicional / stock surtido (residual)	\$30.399.212	Ajuste para cerrar inversión total a \$130M.
<b>TOTAL INVERSIÓN AÑO 0</b>	<b>\$130.000.000</b>	

### Anexo 4. Estructura de Financiación

#### Estructura de financiación — 20% deuda / 80% capital del dueño

USOS (Inversión)			FUENTES			
Total inversión (Año 0)	=	\$130.000.000	Deuda (20%)	\$26.000.000	Capital dueño (80%)	\$104.000.000

Validación		<b>OK</b>	Total fuentes	\$130.000.000		
------------	--	-----------	---------------	---------------	--	--

#### Tabla de amortización de la deuda (anual)

		Cuota fija (PAGO)			
Año	Saldo inicial	Interés año	Cuota (PMT)	Abono a capital	Saldo final
1	\$26.000.000	\$4.680.000	\$8.314.224	\$3.634.224	\$22.365.776
2	\$22.365.776	\$4.025.840	\$8.314.224	\$4.288.384	\$18.077.392
3	\$18.077.392	\$3.253.931	\$8.314.224	\$5.060.293	\$13.017.099
4	\$13.017.099	\$2.343.078	\$8.314.224	\$5.971.146	\$7.045.952
5	\$7.045.952	\$1.268.271	\$8.314.224	\$7.045.952	\$0

Nota: La deuda se amortiza anualmente; Hoja Amortización.

## Anexo 5. Tabla de Amortización de la deuda (Anual)

Tabla de amortización de la deuda — resumen anual para el modelo						
<b>Supuestos (celdas azules en Inputs)</b>						
Monto deuda	\$26.000.000					
Tasa EA	18,00%					
Plazo (años)	5					
Cuota Anual (PAGO)	\$8.314.224					
Año	Saldo inicial	Tasa	Interés del año	Cuota anual	Abono a capital	Saldo final
1	\$26.000.000	18%	\$4.680.000	\$ 8.314.223,89	\$ 3.634.223,89	\$ 22.365.776,11
2	\$ 22.365.776,11	18%	\$4.025.840	\$ 8.314.223,89	\$ 4.288.384,19	\$ 18.077.391,93
3	\$ 18.077.391,93	18%	\$3.253.931	\$ 8.314.223,89	\$ 5.060.293,34	\$ 13.017.098,59
4	\$ 13.017.098,59	18%	\$2.343.078	\$ 8.314.223,89	\$ 5.971.146,14	\$ 7.045.952,45
5	\$ 7.045.952,45	18%	\$1.268.271	\$ 8.314.223,89	\$ 7.045.952,45	\$ 0,00

## Anexo 6. Impuestos

Impuestos — ICA (0,6%) e IVA (simplificado para caja)							
Año	Ventas netas	ICA (0,6%)	IVA ventas	IVA compras inv.	IVA OPEX	IVA neto (caja)	Notas
Año 1	\$450.616.000	\$2.703.696	\$85.617.040	\$42.808.520	\$2.926.722	\$39.881.798	IVA simplificado (sin saldo a favor).
Año 2	\$558.313.224	\$3.349.879	\$106.079.513	\$53.039.756	\$2.982.991	\$50.056.765	IVA simplificado (sin saldo a favor).
Año 3	\$691.750.085	\$4.150.501	\$131.432.516	\$65.716.258	\$3.110.291	\$62.605.968	IVA simplificado (sin saldo a favor).
Año 4	\$857.078.355	\$5.142.470	\$162.844.887	\$81.422.444	\$3.242.302	\$78.180.142	IVA simplificado (sin saldo a favor).
Año 5	\$1.061.920.082	\$6.371.520	\$201.764.815	\$100.882.408	\$3.379.214	\$97.503.194	IVA simplificado (sin saldo a favor).

**Anexo 7. Estado de Resultados (P&G) - Anual**

Estado de Resultados (P&G) — Anual					
Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ventas netas</b>	<b>\$450.616.000</b>	<b>\$558.313.224</b>	<b>\$691.750.085</b>	<b>\$857.078.355</b>	<b>\$1.061.920.082</b>
COGS	\$225.308.000	\$279.156.612	\$345.875.042	\$428.539.177	\$530.960.041
Utilidad bruta	\$225.308.000	\$279.156.612	\$345.875.042	\$428.539.177	\$530.960.041
Costos variables canal	\$5.087.600	\$6.303.536	\$7.810.082	\$9.676.691	\$11.989.420
<b>Margen de contribución</b>	<b>\$220.220.400</b>	<b>\$272.853.076</b>	<b>\$338.064.961</b>	<b>\$418.862.486</b>	<b>\$518.970.620</b>
OPEX	\$154.038.000	\$156.999.520	\$163.699.501	\$170.647.481	\$177.853.380
EBITDA	\$66.182.400	\$115.853.556	\$174.365.460	\$248.215.005	\$341.117.240
Depreciación	\$2.000.000	\$2.000.000	\$2.000.000	\$2.000.000	\$2.000.000
EBIT	\$64.182.400	\$113.853.556	\$172.365.460	\$246.215.005	\$339.117.240
ICA	\$2.703.696	\$3.349.879	\$4.150.501	\$5.142.470	\$6.371.520
Utilidad antes de impuestos	\$61.478.704	\$110.503.676	\$168.214.959	\$241.072.535	\$332.745.720
Impuesto de renta	\$21.517.546	\$38.676.287	\$58.875.236	\$84.375.387	\$116.461.002
<b>Utilidad neta</b>	<b>\$39.961.158</b>	<b>\$71.827.390</b>	<b>\$109.339.724</b>	<b>\$156.697.148</b>	<b>\$216.284.718</b>

### Anexo 8. Flujo de Caja Libre del Proyecto (FCF)

Flujo de Caja Libre del Proyecto (FCF) — Capital de trabajo + ICA + IVA						
Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
NOPAT	\$0	\$42.664.854	\$75.177.269	\$113.490.224	\$161.839.618	\$222.656.238
+ Depreciación	\$0	\$2.000.000	\$2.000.000	\$2.000.000	\$2.000.000	\$2.000.000
- Δ Capital de trabajo	\$0	\$0	\$2.950.609	\$3.655.804	\$4.529.542	\$5.612.102
- CAPEX/Inversión	\$130.000.000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
- IVA neto (caja)	\$0	\$39.881.798	\$50.056.765	\$62.605.968	\$78.180.142	\$97.503.194
FCF	-\$130.000.000	\$4.783.056	\$24.169.895	\$49.228.452	\$81.129.935	\$121.540.943
<b>Capital de trabajo — niveles (fin de año)</b>						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
CxC (AR)	\$6.172.822	\$6.172.822	\$7.648.126	\$9.476.029	\$11.740.799	\$14.546.850
Inventario	\$24.691.288	\$24.691.288	\$30.592.505	\$37.904.114	\$46.963.198	\$58.187.402
CxP (AP)	\$18.518.466	\$18.518.466	\$22.944.379	\$28.428.086	\$35.222.398	\$43.640.551
NWC (AR+Inv-AP)	\$12.345.644	\$12.345.644	\$15.296.253	\$18.952.057	\$23.481.599	\$29.093.701
Δ NWC	\$0	\$0	\$2.950.609	\$3.655.804	\$4.529.542	\$5.612.102

**Anexo 9. Indicadores (KPIs)**

<b>Indicadores (KPIs) — Resumen</b>		
<b>Indicador</b>	<b>Valor</b>	<b>Cómo se calcula</b>
Margen bruto % (Año 1)	50,00%	Ventas netas - COGS / Ventas netas
Margen contribución % (Año 1)	48,87%	Margen contribución / Ventas netas
Punto de equilibrio (Ventas)	\$315.193.267	OPEX / margen contribución %
VPN (NPV)	\$16.346.419	NPV sobre FCF + Año 0
TIR (IRR)	21,72%	IRR sobre FCF (Año 0-5)
TIR del accionista (levered)	29,16%	IRR sobre flujo neto accionista (incluye deuda).

### **Anexo 10. Encuesta Estructurada**

1. ¿Tienes hijos, hijas o menores a tu cargo entre 0 y 14 años?

- a. Sí
- b. No

(Si responde "No", finalizar encuesta)

2. ¿Con qué frecuencia compras ropa para niños/as entre 0 y 14 años?

- a. Una vez al mes
- b. Cada 2-3 meses
- c. Solo en ocasiones especiales (cumpleaños, regreso a clases, etc.)
- d. Cuando es necesario (por desgaste o talla)

3. ¿Qué factores consideras más importantes al comprar ropa infantil?

(Selecciona hasta 3)

- a. Precio
- b. Calidad de los materiales
- c. Comodidad y funcionalidad
- d. Diseño/estilo
- e. Materiales antialérgicos o ecológicos
- f. Variedad de tallas y colores
- g. Marca reconocida

4. ¿Dónde sueles comprar ropa infantil actualmente?

- a. Almacenes locales en Facatativá
- b. Grandes superficies (Éxito, Falabella, etc.)

- c. Tiendas online nacionales
  - d. Redes sociales o tiendas por catálogo
  - e. Viajes a Bogotá u otras ciudades
  - f. Otro: \_\_\_\_\_
5. ¿Qué tanto te interesaría comprar ropa infantil hecha con materiales antialérgicos o ecológicos (como algodón orgánico)?
- a. Mucho interés
  - b. Algo de interés
  - c. Poco interés
  - d. Ningún interés
6. ¿Cuál sería un precio razonable para ti por una prenda infantil de buena calidad?
- a. Menos de \$20.000 COP
  - b. Entre \$20.000 y \$40.000 COP
  - c. Entre \$40.000 y \$60.000 COP
  - d. Más de \$60.000 COP (si la calidad lo justifica)
7. ¿Estarías dispuesto(a) a recibir asesoría personalizada al elegir la ropa de tus hijos (tallas, estilos, materiales)?
- a. Sí, me parece útil
  - b. Tal vez, si no tiene costo adicional
  - c. No, prefiero elegir por mi cuenta
8. ¿Te interesaría comprar ropa infantil en una tienda ubicada en el centro de Facatativá que también ofrezca venta en línea con entrega local?
- a. Sí, prefiero comprar en tienda física

- b. Sí, me interesa principalmente la tienda en línea
- c. Ambos canales me interesan
- d. No estoy interesado(a)

### **Anexo 11. Entrevista Semiestructurada a Comerciantes**

1. ¿Cuál es el perfil principal de sus clientes cuando compran ropa infantil?  
(Ej. Ejm, Padres, Abuelos, Familiares, Amigos de padres, edades, estrato)
2. ¿Qué tipos de prendas infantiles tienen mayor rotación en su tienda y por qué cree que ocurre esto?
3. ¿Qué tan frecuente es la solicitud de ropa con características especiales, como materiales antialérgicos o sostenibles?
4. ¿Cómo percibe la competencia en Facatativá frente al segmento de ropa infantil?
5. ¿Qué tan dispuestos están los clientes a pagar por prendas de mayor calidad o diferenciadas (como asesoría personalizada, diseños exclusivos o materiales ecológicos)?
6. ¿Ha notado cambios recientes en los hábitos de consumo de ropa infantil en Facatativá, especialmente después de la pandemia?
7. ¿Considera que la ubicación en el centro de Facatativá influye en el volumen de ventas o en el tipo de clientes que atiende?
8. ¿Qué consejos o recomendaciones le daría a un nuevo emprendimiento dlocal que desee ingresar al mercado de ropa infantil en Facatativá?

**Anexo 12. Mapa De Empatía para El Diseño Del Modelo De Negocio.**

<b>Cuadrante</b>	<b>Análisis de Expectativas del Cliente Objetivo</b>
<b>¿Qué piensa y siente?</b>	El cliente puede llegar a considerar que la calidad de los materiales es el factor más importante para proteger la piel de su hijo. Podría sentir que el ahorro real no está en el precio bajo, sino en la durabilidad de la prenda.
<b>¿Qué ve?</b>	El cliente podría observar una oferta local limitada en cuanto a moda infantil con propósito ecológico. Podría llegar a notar una saturación de marcas que no ofrecen transparencia en sus materiales.
<b>¿Qué oye?</b>	El cliente puede llegar a escuchar recomendaciones de su entorno sobre la importancia de comprar en comercios formales. Podría oír opiniones positivas sobre marcas que facilitan el proceso de compra digital.
<b>¿Qué dice y hace?</b>	El cliente podría manifestar su preferencia por productos con certificaciones de seguridad textil. Puede llegar a buscar asesoría personalizada antes de decidirse por una compra de alto valor.
<b>Esfuerzos (Miedos)</b>	El cliente podría llegar a temer que la ropa sufra deterioros rápidos tras el lavado o que las tallas no se ajusten correctamente al crecimiento de los menores.