

Análisis del sector de las confecciones para la creación de una empresa en Bucaramanga

Daniela Michelle Gualdrón Reyes

Trabajo de grado presentado para optar por el título de Economista

Director
José Joaquín Álzate Marín
Msc. en Economía

Universidad Industrial de Santander
Facultad de Ciencias Humanas
Escuela de Economía y Administración
Bucaramanga

2019

Tabla de contenido

Introducción	11
1. Planteamiento del problema.....	13
2. Objetivos	17
2.1 Objetivo general:.....	17
2.2 Objetivos específicos:	17
3. Justificación	18
3.1 Tendencia histórica	19
3.2 Tendencia para la industria colombiana durante el año 2019.....	23
4. Marco teórico	25
5. Análisis del entorno del sector de las confecciones en Colombia	31
5.1. Análisis político y comercial del entorno	31
5.1.1. Política fiscal y tributación del sector.	32
5.1.2. Acuerdo de libre comercio e integración.	33
5.1.3. Fondo contra el contrabando.	35
5.1.4. Estabilidad política del país.	35
5.2. Análisis económico	37
5.2.1. Perspectivas de la economía colombiana.....	38
5.3. Análisis sociocultural.....	40
5.4. Análisis tecnológico.....	43
5.5. Análisis ecológico.....	45
5.6. Análisis legal.....	46
5.7. Herramienta Pestel.....	48
5.8. Análisis del microentorno del sector de las confecciones en Santander.....	49
5.8.1. Poder de negociación de los clientes..	51
5.8.2. Poder de negociación de los proveedores..	52
5.8.3. Amenaza de nuevos competidores.....	52
5.8.4. Amenaza de productos sustitutos.....	52
5.8.5. Rivalidad entre los competidores existentes.	52
5.9 Esquema de las cinco fuerzas de Porter	53
6. Estudio del mercado.....	54
6.1. Mercado objetivo	54
6.2. Segmentación del mercado.	56
6.3. Mercado Potencial	56
6.3.1. Producto / Servicio.....	56

6.3.2. Atributos..	57
6.4. Encuesta y Resultados.....	57
6.4.1. Tamaño de la Muestra.....	57
6.4.2. Encuestas realizadas y análisis.....	58
6.5. Determinación de la demanda del mercado objetivo.....	63
6.5.1. Demanda actual.....	63
6.5.2. Demanda potencial.....	64
7. Análisis organizacional y estratégico.....	65
7.1. Presentación de la empresa	65
7.2. Misión	66
7.3. Visión.....	66
7.4. Estructura de la empresa	66
7.4.1. Organigrama	67
7.4.2. Descripción de los puestos de trabajo.....	67
7.5. Salarios y perfil	68
7.6. Modelo CANVAS aplicado a la empresa dulce despertar.....	70
7.7. Marketing Mix	73
8. Análisis financiero de dulce despertar.	74
8.1. Estudio técnico.....	74
8.2. Inversión inicial	77
8.3. Proyección de producción, ventas y costos.....	81
8.3.1. Proyección de precios.	82
8.3.2. Costos Administrativos o gastos operacionales.....	83
8.3.3. Resumen de gastos operacionales.....	84
8.3.4. Costo de mano de obra.....	84
8.3.5. Resumen de proyección de costos..	85
8.3.6. Proyección de costos por unidad producida.....	86
8.3.7. Proyección de costo de materia prima para cada año..	87
8.3.8. Proyección de mano de obra por año.....	88
8.4. Proyección de ingresos	89
8.5. Estados financieros para dulce despertar	90
8.5.1 Estado de resultados.....	90
8.5.2. Flujo de caja proyectada e indicadores financieros para dulce despertar	95
8.5.3. Indicadores de rentabilidad financiera.	97
8.5.4. Razones financieras.	101
8.5.4.1. Razones de liquidez	101
8.5.4.2.Razones de endeudamiento.....	102
8.5.4.3.Razones de rentabilidad	102
8.5.5. Indicadores de viabilidad económica.....	104

9. Conclusiones..... 105
Referencias bibliográficas..... 108

Lista de tablas

Tabla 1 Cambios arancelarios significativos con el TLC	35
Tabla 2 Modelo de las cinco fuerzas de Porter	53
Tabla 3 Estimación del mercado potencial	55
Tabla 4 Demanda parcial	63
Tabla 5 Salarios y perfil	70
Tabla 6 Lienzo CANVAS para dulce despertar	72
Tabla 7 Requerimientos de maquinaria y equipo	75
Tabla 8 Requerimientos de muebles y enseres	75
Tabla 9 Equipos y muebles administrativos	76
Tabla 10 Materias primas e insumos por conjunto	76
Tabla 11 Requerimiento de personal	67
Tabla 12 Inversión inicial para dulce despertar	78
Tabla 13 Inversión en equipos administrativos	79
Tabla 14 Inversión en capital de trabajo	80
Tabla 15 Resumen de la inversión inicial	80
Tabla 16 Proyección de producción y ventas por unidades	81
Tabla 17 Proyección por artículos	82
Tabla 18 Proyecciones del IPC	82
Tabla 19 Proyección de precios por cada artículo	83
Tabla 20 Costos administrativos	83
Tabla 21 Resumen de gastos operacionales	84
Tabla 22 Costo de mano de obra	85
Tabla 23 IPP proyectado	85
Tabla 24 Proyección de costos por unidad producida	86
Tabla 25 Costos proyectados para cada artículo	86
Tabla 26 Costo proyectado para cada artículo de materia prima	87
Tabla 27 Proyección costo de materia prima	87
Tabla 28 Proyección de mano de obra por artículo	88
Tabla 29 Proyección de costo de mano de obra para cada año	89
Tabla 30 Proyección de ingresos por artículo	90
Tabla 31 Estado de resultados para dulce despertar	92
Tabla 32 Resumen del estado de resultados	92
Tabla 33 Balance general de dulce despertar	95
Tabla 34 Resumen de los activos del balance general	96
Tabla 35 Indicadores financieros	96
Tabla 36 Indicadores financieros para dulce despertar	97
Tabla 37 Flujo de caja proyectado para dulce despertar	98
Tabla 38 Indicadores de rentabilidad financiera	100
Tabla 39 Indicadores de rentabilidad financiera proyectados para dulce despertar	104
Tabla 40 Razones financieras para dulce despertar	105
Tabla 41 Indicadores de viabilidad económica	105

Lista de figuras

Figura 1. Desempeño innovador en la industria colombiana.....	16
Figura 2. Crecimiento del PIB en Colombia (2001-2018).....	20
Figura 3. Crecimiento de la industria en Colombia (2001-2018)	21
Figura 4. Crecimiento del PIB vs la industria en Colombia (2001-2018)	22
Figura 5. Tasa de crecimiento promedio anual, sector textil y marroquintero (2006-2019)	23
Figura 6. PIB per cápita en Colombia.....	40
Figura 7. Diagrama Pestel (Sector de las confecciones en Bucaramanga)	49
Figura 8. Frecuencia en la compra de pijamas.....	59
Figura 9. Indagación sobre el producto.....	59
Figura 10. Disposición y presupuesto	60
Figura 11. Elecciones del consumidor	61
Figura 12. Pertinencia en el mercado.....	61
Figura 13. Aceptación en el mercado	62
Figura 14. Logo de la empresa.....	65
Figura 15. Organigrama de dulce despertar	67
Figura 16. Marketing mix para dulce despertar	74

Resumen

Título: Análisis del sector de las confecciones para la creación de una empresa en Bucaramanga*

Autor: Daniela Michelle Gualdrón Reyes**

Palabras Clave: Confecciones, industria, empresa, innovación.

Descripción: El presente trabajo de investigación tiene como objetivo analizar el sector de las confecciones y procesos textiles en Colombia, más específicamente en la ciudad de Bucaramanga, Santander y su área metropolitana, en donde se podrá determinar cómo se encuentra el sector actualmente y cuáles son sus perspectivas a corto, mediano y largo plazo, para de esta forma saber que tan viable es la creación de una empresa de textiles, dedicada a la confección de pijamas en la ciudad de Bucaramanga; posteriormente se evidenciara la realización de un estudio de mercado para determinar qué tan amplio es el segmento poblacional, el cual podrá adquirir las prendas de vestir, y así mismo, estudiar la oferta y demanda actual y futura de este mercado; para alcanzar estos objetivos, se utilizaron técnicas de recolección de información como, encuestas, las cuales permitieron conocer las preferencias de los consumidores potenciales.

Posteriormente se mostrará la realización de un análisis organizacional, el cual permitió dirigir las estrategias de mercado que debe aplicar la nueva empresa, con la finalidad de permanecer en el mercado y generar rendimientos superiores al promedio; finalmente el apéndice financiero, permite concluir que tan rentable será la compañía y cuáles son los planes de direccionamiento estratégico que esta debe seguir.

* Trabajo de grado

** Facultad de Ciencias Humanas. Escuela de Economía y Administración. Director: José Joaquín Álzate Marín
MSc. en Economía.

Abstract

Title: Analysis of the clothing sector for the creation of a company in Bucaramanga*

Author: Daniela Michelle Gualdrón Reyes**

Keywords: Clothing, industry, company, innovation.

Description: The objective of this research work is to analyze the textile apparel and process sector in Colombia, more specifically in the city of Bucaramanga, Santander and its metropolitan area, where it will be possible to determine how the sector is currently and what its perspectives are In the short, medium and long term, in this way to know how viable is the creation of a textile company, dedicated to the manufacture of pajamas in the city of Bucaramanga; Subsequently, the realization of a market study will be evidenced to determine how wide the population segment is, which will be able to acquire clothing, and also, study the current and future supply and demand of this market; To achieve these objectives, information gathering techniques were used, such as surveys, which allowed to know the preferences of potential consumers.

Subsequently, the performance of an organizational analysis will be shown, which allowed directing the market strategies to be applied by the new company, in order to remain in the market and generate higher than average returns; Finally, the financial appendix allows us to conclude how profitable the company will be and what are the strategic addressing plans that it should follow.

* Bachelor Thesis

** Facultad de Ciencias Humanas. Escuela de Economía y Administración. Director: José Joaquín Álzate Marín. MSc. En Economía.

Introducción

Según los datos obtenidos de Euromonitor International, la industria textil y de prendas de vestir del país contribuye en un 7.5% al PIB manufacturero del país, representando 0.8% del PIB total, 17% del empleo en el sector manufacturero y del 2.4% de las exportaciones totales. (Euromonitor International, 2018) Estados Unidos es el principal socio comercial, con una participación del 33% en las exportaciones de prendas de vestir colombianas, seguido de Venezuela (19%), México (11%) y Ecuador (7%). (DANE, 2018)

La industria de la moda de Colombia se ha convertido en un sector prioritario, impulsado por el “*Programa de Transformación Productiva*” (alianza público-privada) que trabaja para fortalecer el sector textil y de prendas de vestir del país. En la última década, según el (DANE, 2018) la industria de la moda en Colombia logró una tasa de crecimiento anual compuesta del 4.2%, lo que la convierte en el tercer país más destacado de la región, muy cerca de Argentina y Brasil. Las ventas de ropa para el país han tenido una tasa de crecimiento anual compuesto del 9.9%. (Euromonitor International, 2018)

Según Proexport (2015), se han firmado 13 acuerdos de libre comercio y 10 acuerdos de inversión internacional, lo que conlleva a un costo logístico tres veces menor que el envío desde China, ubicación competitiva con fácil acceso a los mercados globales, 700 vuelos internacionales directos por semana, más de 4900 vuelos nacionales por semana, una oferta del Servicio Nacional de Capacitación gratuita para empresas y trabajadores con más de 26 programas especializados para el sector textil y de la confección con cobertura nacional, una red comercial de más de 450 unidades de producción textil y 10,000 prendas de vestir, y acceso preferencial a más de 1,5 mil millones de consumidores (debido a la geografía y Los TLC) hacen de Colombia un lugar muy

atractivo para el abastecimiento global de la moda. Según Euromonitor International (2018), se espera que Colombia genere \$ 870 millones de dólares durante el período 2020-2024.

El impulso de I + D de Colombia también es atractivo para los actores locales, ya que los incentivos como el 175% de la deducción fiscal del valor de la inversión en I + D y la exención del IVA para la importación de equipos y otros artículos utilizados en los centros de I + D atraen la innovación. Asimismo, los ingresos generados por las empresas para financiar proyectos de innovación no están sujetos a impuestos, lo cual es un gran incentivo para que empresas textiles se ubiquen en ciudades como Bucaramanga en Colombia, puesto que representan amplias oportunidades de crecimiento a nivel local, regional y nacional. (DANE, 2018)

El país ofrece oportunidades de inversión a los empresarios nacientes para reemplazar las importaciones de textiles dentro del país. Además, el establecimiento de centros de distribución logística en América Latina y el Caribe para determinar la ubicación estratégica del país y las ventajas del TLC, como una oportunidad de integración avanzada también es una opción lucrativa. (Proexport, 2015)

Por otra parte, se tienen las ferias de textiles y prendas de vestir en Colombia, las cuales pueden verse creciendo y mejorando sus ofertas en los últimos años, lo cual representa una amplia oportunidad para una empresa textil en Bucaramanga, ya que se podrá ofrecer una serie de productos innovadores en la región. Así mismo, existe un crecimiento visible en el comercio de moda juvenil de la región como resultado de la alta calidad de las importaciones y exportaciones en la región. México, Argentina y Colombia son los tres nombres más importantes en la región para el comercio y la industria textil y de prendas de vestir.

Los expertos de la industria en realidad pronostican que la trayectoria de crecimiento de Colombia (7.2%) está en línea con sus pronósticos para los países asiáticos (previsión de China: 7.8%) en la industria textil. (Texperts, 2015)

A partir de lo anterior, surge la idea de desarrollar una empresa de confecciones en el municipio de Bucaramanga. Dicho lo anterior, es pertinente explicar cómo se encuentra organizado el presente, mediante la modalidad de práctica en creación de empresa, según los artículos 38 y 39 del acuerdo superior 004/2007 de la Universidad Industrial de Santander; pues bien, en un primer momento se realizará el análisis del entorno del sector de las confecciones en Colombia y la ciudad de Bucaramanga, para posteriormente llevar a cabo una investigación de mercado, la cual permitirá articular la estrategia y análisis organizacional en el siguiente paso, para finalmente realizar las proyecciones financieras pertinentes, y conocer que tan rentable será el proyecto a lo largo del tiempo.

1. Planteamiento del problema.

El presente trabajo de práctica en creación de empresa, según los artículos 38 y 39 del acuerdo superior 004/2007, tiene como objetivo realizar un estudio del sector de confecciones en la ciudad de Bucaramanga, con el fin de determinar la viabilidad de la creación de una empresa dedicada a la confección de pijamas en la ciudad para el año 2019. Así mismo, determinar la oferta y demanda actual de este producto para estructurar de forma adecuada un plan de negocios que ayude a alcanzar los objetivos propuestos y generar rendimientos superiores al promedio en el sector textil colombiano.

En la actualidad, debido a constantes cambios sociales que ha concebido la tecnología y la innovación, se ha manifestado una gran cantidad de empresarios y emprendedores que buscan nuevas rutas para fortalecer su economía, a través de nuevos esquemas laborales que marquen un factor de competitividad en el entorno (Duarte, 2014). A raíz de esto nace esta propuesta empresarial con la finalidad de impactar positivamente el entorno económico, social y ambiental, mejorando la competitividad e innovación en el sector textil en Colombia, específicamente en el Área Metropolitana de Bucaramanga.

La importancia de desarrollar este proyecto desde el punto de vista económico y social radica en ayudar al crecimiento y desarrollo del sector y dejar un mensaje de innovación y competitividad global para el sector textil en el país, el cual satisfaga las necesidades de la comunidad. Este proyecto en particular es innovador en el sentido de los usos alternativos de las materias primas que no se encuentran en la región, promoviendo una cultura emprendedora para las demás unidades funcionales en la región.

Cualquier persona cuenta con la necesidad de vestirse, teniéndose que si esta encuentra un producto que cumpla con la función de vestir con una calidad óptima y completa, estaría dispuesta a consumirlo. Sin embargo, para hacer que el cliente piense en volver a consumir o incentive a otros a consumir los pijamas se debe brindar variedad, innovación, calidad y un excelente servicio.

Para (Mandariaga , 2014), la creación de empresas estables, eficientes y competitivas ha sido vista como un factor clave para solucionar los problemas sociales y económicos de los países en desarrollo. Colombia (país donde se enmarca este trabajo) es la tercera nación más grande en América Latina por población, con 49 millones de personas (DANE, 2015). Según el DANE, en el año 2018 aproximadamente el 19.6 % de los colombianos vivían por debajo del nivel de pobreza multidimensional, con el 12.4% de estos individuos viviendo en la pobreza extrema, sin las

necesidades básicas de supervivencia (Thomas, 2011). A partir de 2012, a pesar de una tasa de crecimiento anual promedio del PBI del 4.2%, un porcentaje significativo de la población aún vive en la pobreza particularmente en las áreas rurales según (Medina ,2015). Las cifras de pobreza fueron 14.9 por ciento para los residentes urbanos y 38.8 por ciento para los habitantes rurales, con corte al año 2018, según las estadísticas nacionales del DANE, atribuyéndose en gran medida al desempleo, la inestabilidad del ingreso en el hogar promedio, razón por la cual una nueva empresa en la industria fortalecería los eslabones para proporcionar trabajo estable para más familias, y de esta forma romper las barreras de la pobreza.

Por otra parte, en el desempeño innovador de la industria colombiana y las confecciones de prendas de vestir, entre el 2015 y 2016, el porcentaje de empresas no innovadoras fue de un 82% contra un 16% que si innovan, y aquellas que son potencialmente innovadoras únicamente un 3% aproximadamente (DANE,2016), estas últimas son empresas que lanzan nuevos productos, teniéndose que si bien, ha mejorado el indicador con respecto a años anteriores, aun se deben coordinar esfuerzos para mejorar la productividad del sector.

Ahora bien, como se puede observar en la gráfica 1, el porcentaje de empresas no innovadoras es mayor al promedio total de industrias manufactureras no innovadoras. Para el 2018 en este sector industrial el porcentaje de empresas innovadoras continuó siendo de un 22%, no se ha observado crecimiento alguno, al contrario de países como Finlandia donde el total de empresas innovadoras en esta industria es de un 68% (El Tiempo, 2018)

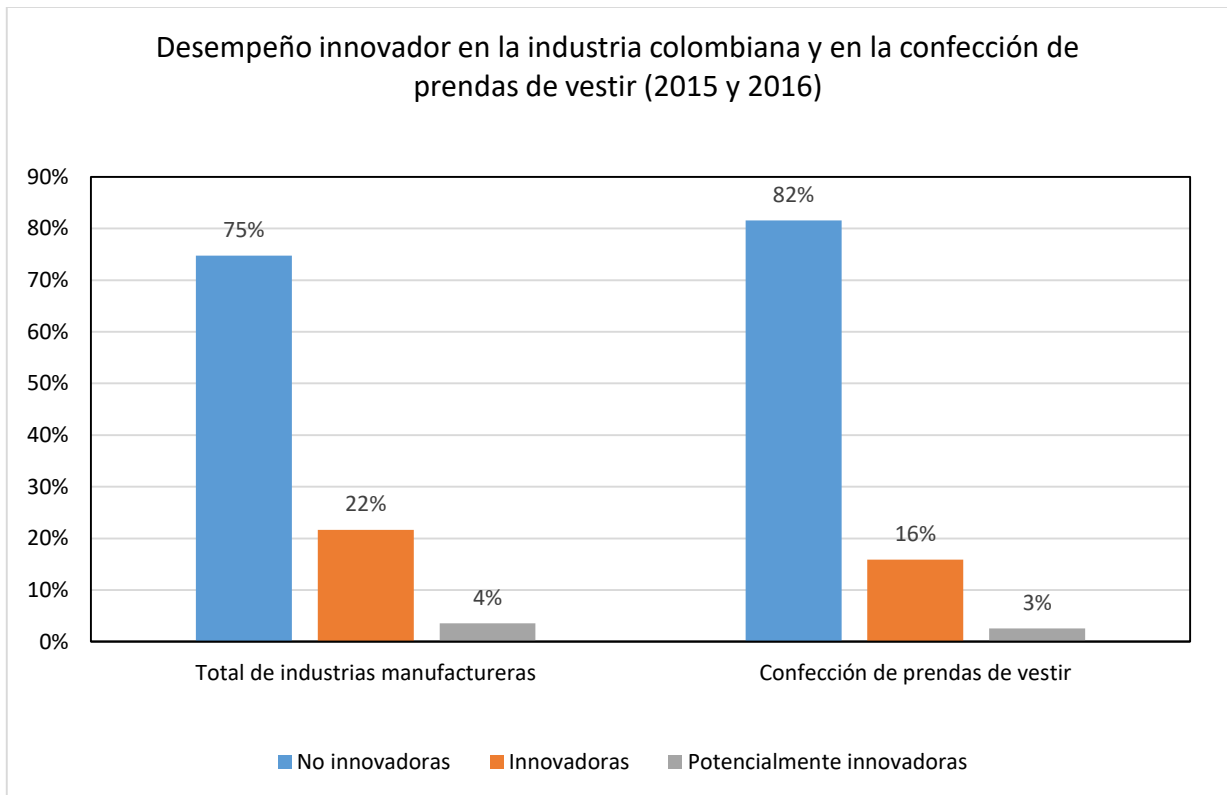


Figura 1. Desempeño innovador en la industria colombiana

Teniendo en cuenta los antecedentes descritos, surge la idea de crear una empresa de confecciones en la ciudad de Bucaramanga, teniendo como propósito impactar positivamente en la economía local y regional, con la finalidad de contribuir a disminuir las problemáticas existentes, tanto en la innovación, ingreso como otros factores que se desprenden de allí. Por lo tanto, en este estudio se plantea resolver la pregunta ¿qué tan factible es realizar un proyecto de creación de empresa de confecciones en la ciudad de Bucaramanga?

Ahora bien, se asume como hipótesis que sí es viable la elaboración de este proyecto en la ciudad de Bucaramanga, dado al incremento del desempleo el cual se ubicó en un 10.6% (Vanguarida , 2019) y la falta de innovación de este sector en la industria.

2. Objetivos

2.1 Objetivo general:

Analizar el sector de las confecciones para la creación de una empresa en la ciudad de Bucaramanga.

2.2 Objetivos específicos:

- Analizar el entorno en el cual se envuelve las empresas de confecciones en la ciudad de Bucaramanga, evaluando diferentes aspectos como el político, legal, social entre otros.
- Efectuar un análisis del mercado para el proyecto de creación de una empresa de confecciones en Bucaramanga, que comprende la determinación de un mercado objetivo y el estudio de su demanda.
- Construir un direccionamiento estratégico y organizacional para la empresa DULCE DESPETAR, con el fin de analizar sus aspectos principales tanto en el ámbito organizacional interno como el mercado.
- Realizar un análisis Económico-Financiero que permita determinar la factibilidad del proyecto de creación de esta empresa de confecciones en la ciudad de Bucaramanga.

3. Justificación

La creación de una empresa que proporcione prendas de vestir para dormir de forma innovadora tiene su razón de ser en las posibilidades y perspectivas que ofrece el sector textil en Colombia actualmente, por ello se articulara un análisis sectorial que permita observar multidimensionalmente los beneficios y los contras de establecerse en el sector secundario en Colombia.

Caracterización de la empresa: Confecciones

Industrial: Textil

Sector: Secundario

Indicador de innovación (2018): 34,78 (medio/bajo)

Tendencia del sector secundario en Colombia

Industria en Colombia

El dinamismo del sector industrial se asocia estrechamente con la vinculación de la economía colombiana a la economía mundial y es el segundo sector más importante dentro del PIB, después del agropecuario (Zambrano, 2012)

Teniéndose una concentración industrial histórica en las siguientes ciudades:

- Bogotá
- Medellín

- Cali
- Barranquilla
- Bucaramanga

3.1 Tendencia histórica

Para poder entender cómo ha evolucionado el sector industrial en Colombia a lo largo de las últimas décadas, es importante conocer los cambios coyunturales que tuvieron lugar con el proceso de apertura económica. En las estadísticas del DANE, se puede observar que en 1990 el sector industrial creció en 4.3% y en 1991 a una tasa de -0.5%. Este hecho demuestra las dificultades enfrentadas por la actividad, como consecuencia de la reducción de la demanda doméstica. Esta situación se agudizó con el descenso en la inversión privada de maquinaria y equipo.

La política industrial en la actualidad se encamina, bajo el modelo de apertura económica, a apuntar a la reconversión industrial (Zambrano, 2012) muestra como al pasar los primeros años del siglo XXI y llegar al 2010, la industria colombiana ha pasado por una serie de altibajo como producto de la coyuntura económica, teniendo serios problemas y presentando crecimientos negativos tal como sucedió en el año 2009, sin embargo, se espera una recuperación del sector en función de la eficiencia y la productividad para la tercera década del siglo, lo cual es notable con un buen comienzo en el año 2016 con un crecimiento del 3%, con el fin de lograr un crecimiento alto y estable, así como el fortalecimiento del sector exportador, razón por la cual una empresa dedicada a la conversión de insumos textiles para la fabricación de pijamas en la ciudad de Bucaramanga, cuenta con altos índices de factibilidad, dadas las tendencias del sector y del mercado.

Ahora bien, el año 2017 y 2018 han sido complejos multidimensionalmente para la industria, sin embargo, la política sectorial actual apunta a una recuperación del sector, de la cual se podrá sacar provecho con la creación de nuevas empresas. (Arias, 2019)

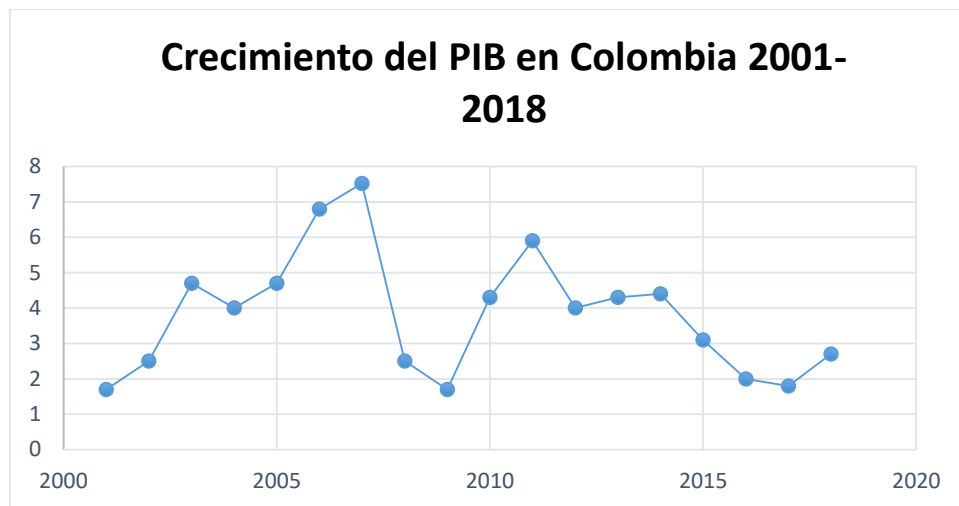


Figura 2. Crecimiento del PIB en Colombia (2001-2018)

El PIB en Colombia durante dieciocho años de observación, presentó un crecimiento aceptable, teniendo una variación porcentual promedio del 3,3 %, razón por la cual se puede observar una tendencia coyuntural estable, lo cual podría traducirse en mayores oportunidades para la industria textil en la ciudad de Bucaramanga. Es notable como a partir del 2014 el PIB disminuyó su crecimiento considerablemente como consecuencia de la reducción en los precios del petróleo, sin embargo, la política sectorial actual, se encuentra orientada al fortalecimiento de otros sectores con el fin de no generar una dependencia o enfermedad holandesa, razón por la cual, una fábrica dedicada a la confección de pijamas es completamente pertinente para el mercado colombiano.

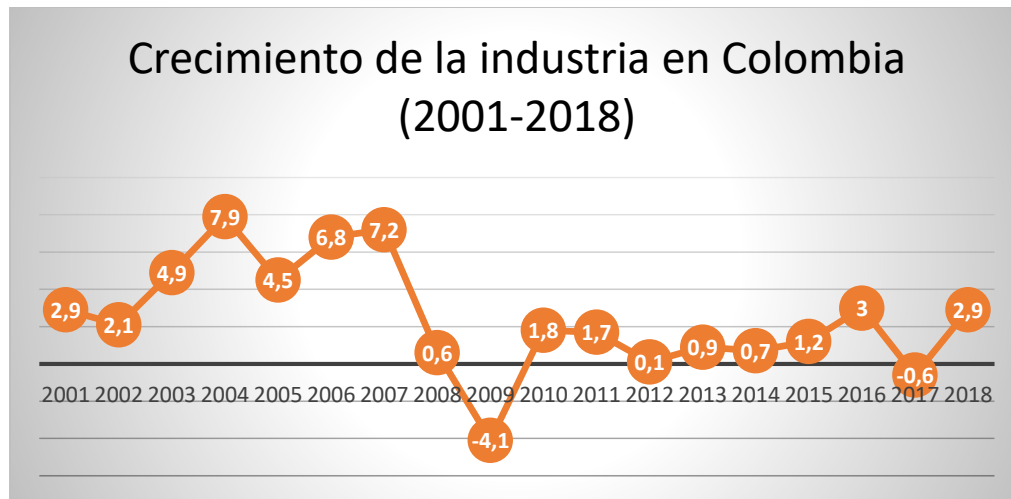


Figura 3. Crecimiento de la industria en Colombia (2001-2018)

Durante el periodo de observación (2001-2018) se distinguen dos períodos determinantes para el crecimiento de la industria. En el primero se estaba pasando por el boom de las commodities teniéndose tasas de crecimiento estables en el 2001 y 2003 para luego tener tasas de crecimiento altas entre el 2004 y el 2017. En el segundo período comenzó el declive del sector, con tasas por debajo de 1,0 % y en general con rendimientos muy bajos respecto al PIB total, sin embargo, se puede apreciar la tendencia de recuperación, por lo cual una empresa textil en la ciudad de Bucaramanga contaría con los elementos suficientes de auge para impactar en el mercado y generar altos rendimientos para los inversionistas y un alto valor en el mercado. Se hace énfasis en que, a pesar de los crecimientos negativos ocasionales, siempre existe una recuperación, tal como sucedió entre el 2017 y 2018. Algunos como (Arias, 2019), afirman que es necesario aumentar los niveles de innovación en las compañías para que esto suceda, razón por la cual, la empresa planteada encuentra su razón de ser en el mercado, innovando con los pijamas.

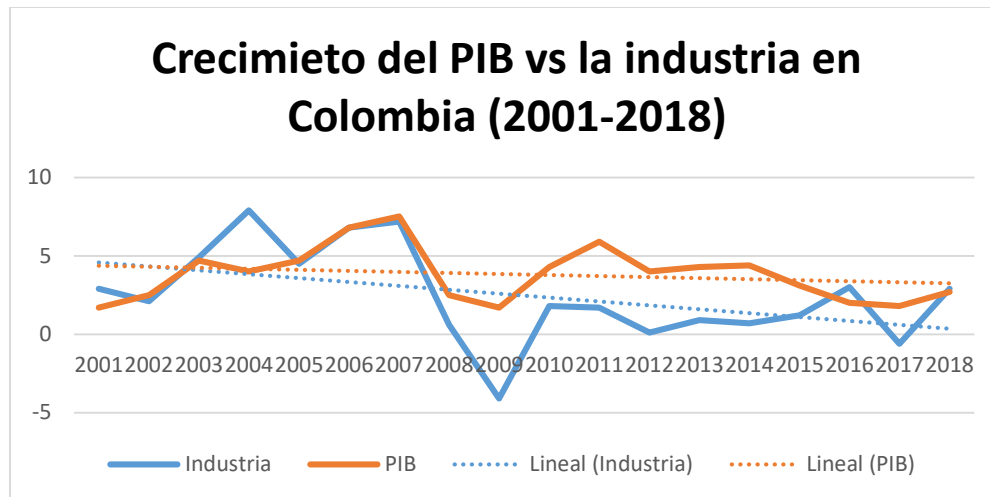


Figura 4. Crecimiento del PIB vs la industria en Colombia (2001-2018)

Antes de 2018, la alta revaluación del peso y la firma de tratados de libre comercio hicieron no competitiva a la industria, agregándose a esto una política económica en general contra el sector, llegando a un fenómeno de desindustrialización acelerado en el país desde el año 2008 como consecuencia de ello, así como también la falta de investigación por parte del Estado y por las mismas empresas industriales lo cual impide aumentar la productividad y el desarrollo de nuevos productos que se encarguen de dinamizar el sector; representando una gran amenaza para nuevos entrantes, razón por la cual una empresa perteneciente a la industria textil en la ciudad de Bucaramanga deberá contar con los elementos de innovación suficiente para permeabilizar el mercado, generando un gran valor, que pueda tal idea de negocio en una empresa exitosa. Las perspectivas para el año 2020 y posteriores es fortalecer la industria, a tal punto que pueda aumentar considerable los indicadores de crecimiento y desarrollo en Colombia (Arias,2019), razón por la cual, la creación de una empresa altamente innovadora, la cual ofrecerá puestos de trabajo estables, lograra cambios positivos en la sociedad.

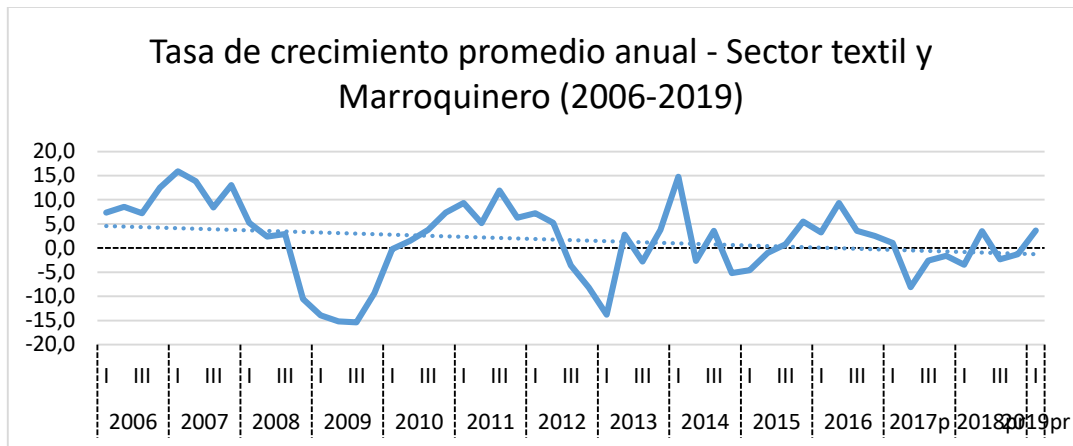


Figura 5. Tasa de crecimiento promedio anual, sector textil y marroquinería (2006-2019)

Ahora bien, mientras el PIB Colombiano creció a una tasa del 4% en promedio anual según cifras del DANE. Entre 2006 y 2018 la industria de fabricación de textiles, confecciones y marroquinería creció un 1.5% en el mismo periodo, esto refleja un desempeño inferior al promedio de la economía (ver grafica 4 y 5). Adicionalmente, se observa una desaceleración en el crecimiento económico de estos sectores como se puede observar en la gráfica 5, ya que en 2006 y 2017 el sector creció a tasas anuales que incluso llegaban al 16%, en los últimos 3 años el avance no supera el 5%.

3.2 Tendencia para la industria colombiana durante el año 2019

Para el año 2019 y posterior a este, la industria colombiana tendrá que atravesar por diversos cambios, los cuales deberán estar en la agenda de todos los establecimientos con la finalidad de subsistir a una nueva era tecnológica. Teniéndose que, para una empresa perteneciente a la industria textil con prendas de vestir para dormir, se deberán considerar los siguientes elementos.

- Automatización de los procesos
- El internet de las cosas

- La robótica en la industria
- El comercio digital

Adicional a ello, se identifican los siguientes elementos como ejes fundamentales para la ejecución del proyecto de creación de una empresa de pijamas en la ciudad de Bucaramanga:

1. **Innovación:** Se ha identificado que el sector textil en Colombia en especial en el departamento de Santander no cuenta con indicadores de innovación eficientes, actualmente solo un 16% de empresas de confecciones para ropa de vestir son innovadoras, contra un 82% que no lo son, razón por la cual articular el mercado con técnicas innovadoras, generara rendimientos superiores al promedio y crecimiento del sector; en este caso dulce despertar la empresa que se propone crear, se encontraría diferenciada en este ámbito, ya que contara con estilos novedosos con materiales diversificados en calidad y diseño. Pijamas como estas, en Santander no se fabrican actualmente con gran detalle. En promedio para la industria colombiana el sector de confecciones para ropa de vestir no posee un alto grado de innovación.
2. **Mercado Objetivo:** por otra parte, el mercado al cual se piensa llegar es el de la mujer joven contemporánea, la cual se podría encontrar entre los 15- 55 años. Actualmente existe la percepción de que el departamento de Santander, la ropa para dormir a la cual estas mujeres pueden acceder no abarca los motivos juveniles y novedosos que estos esperaba, sino que las opciones son limitadas. Lo que se ha podido observar es que la mujer de hoy en día desea cosas diferentes, sus gustos han cambiado como el estilo de vida, y a pesar de que la ropa sea para dormir, las mujeres quieren verse jóvenes, bonitas y agradables.
3. **Canales de distribución:** actualmente vivimos en una época digital, la cual da facilidad y acceso inmediato en las actividades que se desean realizar. Estos canales se han convertido

en una herramienta con la cual las personas, en nuestro caso los clientes pueden acceder a nuestros productos sin necesidad de desplazarse al punto de venta físico, lo cual genera ahorro de tiempo y dinero para poder utilizar en otras actividades. El ser humano hoy en día encabeza múltiples actividades en su vida diaria y lo que se busca es ahorro de tiempo, a su vez estos canales de distribución aumentan las ventas, ya que los productos se pueden llegar a vender en otras partes del país e incluso a nivel internacional generando crecimiento en ventas y por ende utilidades.

Sin embargo, a pesar de este Boom en las TIC, tan solo el 28,8% de los establecimientos industriales en Colombia reportaron ventas a través de plataformas electrónicas, según la edición de 2018 de la Encuesta Anual Manufacturera del DANE. Adicionalmente, para micro establecimientos este instituto de estadística encontró que en 2015 y 2016 solo el 8,8% de las microempresas industriales contaban con página de internet y el 6% tenía presencia en redes sociales. En este sentido, este aspecto sería considerado en el análisis de creación de empresa.

4. Marco teórico

Después de haber analizado la bibliografía con la que se cuenta, se han escogido diversos autores, los cuales mediante su conocimiento y experiencia aportan los lineamientos necesarios para la puesta en marcha del proyecto.

Primero, una empresa puede considerarse como el proceso interno reemplazado por el mecanismo externo de precios. En este sentido, la empresa se define por el límite desde donde la producción abandona el sistema de producción y entra al mercado. En este punto, la empresa no tiene control de la producción. La contribución fundamental de Coase (1937) considera que las empresas se

crean debido a la fricción en el mecanismo de precios, en donde estas están limitadas por una regla marginal e internalizan actividades hasta el punto en que los costos internos de administración equivalen a los costos de realizar transacciones en los mercados.

Por otra parte, Richardson (1972), afirma que las empresas son un grupo de capacidades, en donde Penrose (1959) diferencia entre recursos y los servicios que se prestan desde la organización. Los recursos pueden proporcionar una variedad de servicios productivos, en donde a su vez, la provisión de estos servicios puede modificar los atributos de los recursos y permitir la provisión de nuevos servicios. En este sentido, la empresa es considerada como una colección de recursos productivos cuya disposición entre diferentes usos y con el tiempo está determinada por decisiones administrativas (Penrose, 1959).

El hecho de que haya heterogeneidad en lugar de homogeneidad de los servicios productivos humanos y materiales implica que las empresas son únicas. Finalmente, los límites están definidos por la naturaleza de las responsabilidades administrativas de la empresa. Richardson (1972) reemplazó la noción penrosiana de servicios productivos con capacidades y actividades; y amplía la definición a la coordinación de capacidades en sistemas industriales. Consideró a la empresa como una red: los límites de la empresa dependen del tipo de actividades que lleva a cabo y cómo estas actividades encajan con otras. Esto significa que la propiedad corporativa de una empresa puede controlar varias empresas autónomas que dependen en cierta medida de la corporación principal. Los principales ejemplos son las franquicias que dependen de la corporación principal.

Por otra parte, para el desarrollo del actual proyecto de investigación, es necesario conocer los límites de las empresas, razón por la cual, la empresa se limita a la propiedad o los derechos de propiedad; por lo tanto, el límite de la empresa es cuando una persona tiene todo el riesgo de la actividad económica. Con este enfoque, la empresa se concibe como un conjunto de activos bajo

propiedad y control comunes. Un problema con esta definición es que, dado que los empleados no son posesión de la empresa, no serían considerados como parte de la empresa. Los activos altamente complementarios deben ser comunes y el propietario de estos activos debe ser la mejor persona para proporcionar incentivos de inversión para el mejor uso de estos activos complementarios (Hart, 1990).

Esta vista proporciona una respuesta sobre dónde deberían estar los límites de la empresa, ya que coinciden con las decisiones sobre la propiedad de los activos físicos. Finalmente, la empresa se puede definir en términos de su esfera de influencia. Williamson (1985) extendió los límites de la empresa a otros agentes que están en contacto directo con la empresa, como distribuidores, socios de la alianza y proveedores. Desde esta perspectiva, el surgimiento de la empresa es una respuesta a los problemas que causan demoras (problemas de retención), dada la naturaleza intrínseca oportunista de los actores humanos y la naturaleza especializada de los activos necesarios para una producción eficiente.

Por otra parte, se encuentra el concepto de demografía empresarial, la cual se refiere a las diferentes etapas del ciclo de vida de una empresa, en donde estas aparecen en el mercado, sobreviven, crecen y eventualmente mueren, transfiriendo su conocimiento e información a las empresas sobrevivientes. En este sentido, el tamaño de la empresa refleja cómo la empresa evoluciona y se adapta a su entorno. Por lo tanto, los cambios en el tamaño son eventos extremadamente importantes en la demografía de la empresa (Wissen, 2002).

El crecimiento empresarial ha sido uno de los temas más estudiados en la literatura económica. Varios argumentos resaltan la importancia crucial de este campo. Primero, el crecimiento empresarial está muy relacionado con la supervivencia de la empresa. Específicamente, el crecimiento de la empresa se correlaciona positivamente con la probabilidad de que, por lo tanto,

las empresas que experimentan un crecimiento continuo tengan una mayor probabilidad de sobrevivir en el mercado. Segundo, el crecimiento firme tiene consecuencias para el empleo. Una tasa de crecimiento positiva implica una creación neta de nuevos empleos, mientras que una tasa negativa implica la destrucción neta de empleos. La creación y la destrucción del empleo están estrechamente relacionadas con la capacidad de crecimiento de los titulares y los nuevos participantes. Y, obviamente, la evolución del empleo, por lo tanto, tiene impactos obvios en los presupuestos gubernamentales.

El tercer factor detrás de la importancia del crecimiento empresarial es su efecto sobre el crecimiento económico. Los vínculos hacia atrás y hacia adelante serán mayores o menores dependiendo de la evolución de las empresas activas; por ejemplo, si se observa el efecto general en una economía, un aumento en el crecimiento de la empresa puede aumentar su demanda hacia otros sectores, produciendo así un aumento en la actividad económica de una región, en donde este dinamismo en la economía puede conducir a un gran crecimiento. Por otro lado, una disminución en el número de empleados en una empresa puede indicar o causar una crisis.

Adicionalmente, se aborda la importancia de un estudio sobre el crecimiento de la empresa, y que este puede arrojar luz sobre la importancia del proceso de selección después de que una empresa haya ingresado al mercado (Audretsch y Mata, 1995). Una vez que una empresa ingresa al mercado, se lleva a cabo un proceso de selección (Jovanovic, 1982) mediante el cual las empresas menos eficientes disminuyen de tamaño y desaparecen y las más eficientes sobreviven y crecen. El análisis del crecimiento de la empresa, por lo tanto, mostrará cómo se comportan las empresas una vez que ingresan al mercado, sus oportunidades de mercado, turbulencia y nivel de eficiencia. Otra característica importante de este tema es que el crecimiento firme tiene consecuencias prácticas para las decisiones de los responsables políticos (Wagner, 1992). El

crecimiento empresarial puede aumentar el empleo y la actividad económica, y los responsables políticos pueden controlar estas variables macroeconómicas utilizando políticas de crecimiento empresarial. Sin embargo, como el crecimiento es heterogéneo entre las empresas, es crucial conocer las características internas y externas de las empresas que afectan su desempeño.

Una vez entendido desde la teoría económica la importancia de las empresas en la economía, se pasará a la fundamentación teórica de cómo debe ser el proceso mediante el cual, las firmas puedan generar procesos de negocio eficientes, para así, generar un alto impacto en la economía; pues bien, el modelo Canvas desarrollado por Osterwalder y Pigneur (2011), es una herramienta nueva la cual se utiliza para construir e innovar en modelos de negocios nuevos o existentes. El *Business Model Canvas*, se divide en nueve módulos que permiten examinar la estructura que debe tener el plan de negocio, analizando y reflexionando cada uno de sus aspectos. Su propósito consiste en explicar de manera rápida y detallada como es la lógica que debe seguir un negocio para generar ingresos y obtener rentabilidad mayor al promedio (Innokabi, 2019). Sus etapas son:

- i. Socios claves
- ii. Actividades claves
- iii. Recursos clave
- iv. Estructura de costos
- v. Propuesta de valor
- vi. Relaciones con clientes
- vii. Segmento de clientes
- viii. Canales
- ix. Fuentes de ingresos

De esta manera, el modelo se desarrolla alrededor de la propuesta de valor. Las cuatro primeras etapas, son aquellos elementos que hacen parte de las operaciones internas de la empresa, y las últimas cuatro, hace referencia al mercado, aquellos aspectos relacionados con el entorno externo de la compañía. Por ende, para poder determinar la estructura de costos y la inversión que se necesita para crear el proyecto, se debe tener presente el conjunto de actividades del mercado y del interior de la organización (Osterwalder & Pigneur, 2011) Consiguientemente, en palabras de Coase (1996), se deben comparar los costos de coordinación que se dan en el mercado, frente a los que surgen en el interior de la empresa, ya que en el mercado las transacciones se dan por fuera de esta, mientras que dentro de ella, los costos los rige el empresario y/o coordinador. De ahí, mediante estas condiciones se puede obtener como primer indicador la viabilidad que puede llegar a tener el negocio y a su vez una aproximación a la rentabilidad esperada (García Gárnica & Taboada Ibarra, 2012).

Finalmente, es importante entender las fuerzas externas del mercado, por ello, se referencia el modelo de Porter (Porter M. E., 2008), puesto que asume, que existen 5 fuerzas importantes las cuales pueden maximizar los recursos, y a su vez determinar el poder competitivo de la organización. Por esta razón, para Porter es de vital importancia que todo negocio tenga un plan perfectamente elaborado, ya que, si esto no es así, no podrá sobrevivir la empresa en el mundo de los negocios que se rige hoy en día. Así, desarrollando una estrategia competente, la empresa podrá sobrevivir en el entorno y conseguir el posicionamiento deseado. El estudio de estas 5 fuerzas permite la posibilidad de llegar un conocimiento más amplio con respecto al nivel de competencia que se da en la organización, y claramente facilita la formulación de estrategias claves, con el fin de aprovechar aquellas oportunidades del mercado o amenazas del mismo

5. Análisis del entorno del sector de las confecciones en Colombia

El análisis del entorno desempeña un papel esencial en la gestión empresarial, al proporcionar herramientas que permiten determinar las posibles oportunidades o amenazas fuera de la empresa, es decir, en su entorno externo. El propósito de un análisis del entorno para el sector de las confecciones en Bucaramanga es ayudar a desarrollar un plan estratégico mediante el cual se pueda tomar decisiones acertadas, de acuerdo con las fluctuaciones del medio, y donde se pueda estar preparado para el cambio. Dichos cambios pueden incluir la posición de los *stake holders*, las pautas crecientes para disminuir la contaminación, los desarrollos tecnológicos y datos demográficos dinámicos; por lo cual un análisis del entorno ayuda a las industrias a mejorar el esquema de su ambiente.

En los últimos años, la industria de la moda ha sido estudiada de manera recurrente por el campo de la dirección estratégica. Un buen número de casos de estudio han permitido abordar, entre otros, temas de modelos de negocios, estrategias de internacionalización, capacidades dinámicas, etc., razón por la cual, se ejecutará un análisis del entorno, el cual pueda ayudar a la fundamentación de una empresa de confecciones en la ciudad de Bucaramanga.

5.1. Análisis político y comercial del entorno

El país ofrece oportunidades de inversión a los jugadores extranjeros para establecer sus unidades de producción de textiles y prendas de vestir para reemplazar las importaciones de textiles dentro del país. Además, establecer centros de distribución logística en América Latina y el Caribe para aprovechar la ubicación estratégica del país y las ventajas del TLC, como una oportunidad de integración avanzada también es una opción lucrativa. Las principales compañías extranjeras como Kaltex, México, Polymer Group, EE. UU., Coats, Reino Unido, ParkDale Mills, EE. UU., Ya han

elegido a Colombia como un lugar lucrativo para invertir al establecer sus plantas en las zonas de libre comercio del país. (Proexport, 2015)

5.1.1. Política fiscal y tributación del sector. Colombia alberga 106 zonas de libre comercio, de las cuales 67 son zonas de una sola empresa permanente (estatus de zona libre para una empresa que desarrolle un proyecto de inversión que tenga un impacto social y económico muy positivo). Estas zonas de libre comercio no solo sirven como un instrumento para crear más empleo y atraer inversiones de capital al país, sino que también promueven la competitividad en la región. Ayudan al país a desarrollar procesos industriales altamente productivos y competitivos, simplificar los procedimientos para el comercio y generar economías de escala.

Las empresas textiles que operan en estas zonas de libre comercio disfrutan de:

- Una tasa impositiva fija sobre la renta del 15% (frente a la tasa impositiva general del 25% en el país).
- Exención del derecho de importación y del IVA.
- Exención del impuesto sobre la renta para la igualdad, CREE, impuesto sobre remesas.
- Libertad cambiaria.
- Admisión temporal al territorio aduanero nacional.
- Beneficios de los tratados internacionales firmados por Colombia.
- Eliminación de los procedimientos aduaneros.
- Créditos internos.
- Certeza legal.
- Menores costos asociados con la seguridad y los servicios públicos.

- Tránsito aduanero y operaciones de tránsito multimodal disponibles desde puertos y aeropuertos internacionales a zonas francas y entre zonas.
- Libertad de reenvío al extranjero sin procedimientos de recarga o reexportación, y sin póliza ni visa consular.
- Libertad para realizar operaciones que no sean las requeridas para el tipo de actividad sin permisos oficiales.
- Renuncia a un porcentaje de los bienes de nacionalización producidos, y renuncia a un porcentaje de los estándares locales de insumos comprados.

5.1.2. Acuerdo de libre comercio e integración. Colombia disfruta de muchos acuerdos de libre comercio con los principales países de abastecimiento global de moda como Estados Unidos y Europa, además a ello, cuenta con membresía en la Comunidad Andina, la Alianza del Pacífico (miembro fundador), el Acuerdo de la Comunidad del Caribe (CARICOM), la Organización Mundial del Comercio y la Asociación Latinoamericana de Integración; a continuación, se nombrarán los principales acuerdos y tratado:

- Colombia es miembro de la Comunidad Andina (desde 1969), que constituye un acuerdo de libre comercio con Bolivia, Ecuador y Perú. Esta Comunidad Andina ha firmado un acuerdo de libre comercio con los países del Mercosur (Brasil, Argentina, Paraguay y Uruguay en 2005).
- El Acuerdo de Promoción Comercial entre Estados Unidos y Colombia (CTPA) que entró en vigor el 15 de mayo de 2012.

- Colombia tiene varios TLC con países y asociaciones individuales, incluidos el Triángulo Norte de Centroamérica (El Salvador, Guatemala y Honduras), Canadá, México, Chile, los países de la Asociación Europea de Libre Comercio (AELC) (Suiza, Noruega, Islandia y Liechtenstein) y la Unión Europea.
- Colombia también ha firmado TLC con Corea del Sur, Costa Rica, Panamá e Israel en 2013. Estos TLC aún no han entrado en vigor, pero pronto se espera que lo hagan.
- Actualmente, Colombia está negociando con Turquía y Japón para establecer acuerdos de libre comercio con ellos.
- Colombia también disfruta de Tratados Bilaterales de Inversión (TBI) con Suiza, Perú y España.
- TBI adicionales también se han negociado con China, India y el Reino Unido.
- Estos TLC hacen de Colombia un destino de inversión atractivo y también abre el mercado interno del país para los inversores. Los costos laborales más bajos y los TLC juntos pueden demostrar ser eficientes en los esfuerzos de ahorro de costos que realizan las principales marcas de moda en todo el mundo.

Según Proexport (2015), el TLC con Estados Unidos permite Impuesto del 0% sobre productos como los jeans; adicional a ello, más de 1.600 productos que pueden ingresar al mercado de los EE. UU. Con un arancel del 0%: el 93% de las categorías de prendas textiles y listas para usar, el 90% para artículos de fabricación de cuero, el 73% de calzado y el 76% de las categorías de cuero, ingresarán a las categorías estadounidenses. (Proexport, 2015)

Tabla 1

Cambios arancelarios significativos con el TLC

Producto	Exportaciones al mundo 2018 (millones de dólares)	Exportaciones de Colombia a US%	ANTES DEL TLC (Cuotas de tasas arancelarias ATPA / ATPDEA)	DESPUÉS DEL TLC (contingentes arancelarios)
LENCERÍA	53	5%	16,9%	0%
ROPA	23	43%	7,4%	0%
SHAPEWEA R	20	33%	20%	0%
TRAJES DE BAÑO	14	18%	24,9%	0%
ROPA CASUAL	5 5	26%	28,6%	0%
CUERO	85	4%	5%	0%
CALZADO	20	5%	48%	0%
OTRA ROPA	34	2%	14,9%	0%

Nota: Adaptado de Proexport Colombia (2019)

5.1.3. Fondo contra el contrabando. Un fondo de US \$ 4 millones establecido por el gobierno colombiano en enero llevó a casa el grado en que la industria textil y de prendas de vestir del país se ha visto afectada por las importaciones ilegales. El dinero no está destinado a becas, incentivos tecnológicos o exenciones de impuestos, sino a recompensas para los pronosticadores que llevan a los investigadores a contrabandistas de ropa y telas.

5.1.4. Estabilidad política del país. Política, económica y socialmente, Colombia puede estar en el punto de inflexión más importante de su historia moderna. Después de 52 años de

lucha, el histórico acuerdo de paz entre el gobierno y el grupo armado militante FARC, el grupo guerrillero más grande y conocido del país, se concluyó a fines de 2016.

Esto coincidió con el aparente fondo de la desaceleración económica del país. El crecimiento del PIB se vio muy afectado por la caída de los precios mundiales del petróleo, que disminuyó al 2% en 2016, pero se espera que repunte en 2017 y continúe acelerándose a partir de entonces. Esta combinación de eventos positivos sigue a una serie de transformaciones importantes que tienen lugar en la sociedad colombiana, incluida una reducción en el nivel general de pobreza y una creciente clase media. (DANE, 2018)

Según los últimos datos del Banco Mundial, en 2014 había más colombianos de clase media que aquellos que vivían en la pobreza por primera vez. Mientras tanto, Colombia está muy avanzada en el proceso de adhesión para unirse a la OCDE. Después de haber estado en el poder desde 2010, se espera que Juan Manuel Santos, presidente de Colombia, pueda esperar dejar un legado positivo como resultado de sus dos períodos en el gobierno.

Independientemente del progreso significativo realizado en el proceso de paz de Colombia a fines de 2016, la situación de seguridad todavía era algo frágil a principios de 2017. La implementación del acuerdo de paz será desafiante, dada la apretada situación fiscal y la complicada política a medida que se acercan las elecciones de 2018. Además, el Ejército de Liberación Nacional (ELN), el segundo grupo guerrillero de izquierda más grande no formó parte del acuerdo que involucraba a las FARC. Sin embargo, en febrero de 2017, el gobierno y el ELN comenzaron conversaciones de paz en el vecino Ecuador. Dada la perspectiva más dogmática del ELN, se percibe ampliamente que alcanzar un acuerdo integral con ellos resultará más desafiante. Adicionalmente,

La violencia en Colombia nunca se limitó a los paramilitares de izquierda. En marzo de 2017, por ejemplo, la ONG Amnistía Internacional marcó un incidente en el que grupos armados organizados ingresaron a una ciudad en el Departamento del Chocó, buscando miembros del ELN, lo que provocó el desplazamiento de 400 habitantes.

En el mismo mes, el propio Tribunal Constitucional de Colombia denunció la creciente frecuencia de desplazamiento forzado a principios de 2017. Con 6,9 millones de desplazados internos hasta 2015, aproximadamente uno de cada siete de la población, Colombia encabeza el mundo en desplazados internos. Además de implementar el acuerdo de paz de las FARC, las autoridades deberán abordar las muchas otras facetas de la situación de seguridad del país para lograr una paz duradera.

A corto plazo, el desafío importante de las autoridades es extender su presencia a áreas que previamente habían estado bajo el control de facto de las FARC, evitando así el desarrollo de un vacío en el que otras organizaciones paramilitares u organizaciones del crimen organizado podrían tratar de establecerse. Con el fin de establecerse en áreas controladas formalmente por las FARC, las autoridades están implementando una operación a gran escala conocida como "Plan Victoria", que involucra a más de 65,000 tropas desplegadas en 160 municipios en todo el territorio colombiano.

5.2. Análisis económico

Colombia es uno de los países más importantes de América Latina y aunque es mejor conocido por otras actividades que la industria textil, esta juega un papel importante en la economía. Alrededor de cinco fábricas integradas que controlan una participación mayoritaria del mercado textil total dominan la industria textil colombiana, que es sofisticada y madura, en donde aproximadamente 500 fabricantes colombianos se dedican a la fabricación de textiles, lo que

representa alrededor del 5.3% de la producción manufacturera del país, y emplea a unos 200,000 trabajadores directamente y otros 600,000 indirectamente y representa el 13.3 por ciento del empleo total en el sector manufacturero. (DANE, 2018).

Adicional a ello, toda la industria textil y de confección colombiana está mejorando su infraestructura, control de calidad y servicio al cliente, en donde según las estimaciones del DANE (2018), los textiles de algodón dominan la industria con una participación de aproximadamente el 43%; hilados y tejidos 21%; productos de punto 19%; y productos de fibra artificial 8%. La industria textil produce anualmente aproximadamente 800 millones de metros cuadrados de telas de algodón, poliéster, nylon, viscosa y lana, además de mezclas de sarga, satén, popelina de algodón y poliéster.

Además de algodón, tejidos sintéticos y fibras, la industria colombiana también se dedica a la fabricación de prendas confeccionadas que incluyen: jeans, ropa interior, sábanas, fundas de almohadas, ropa de cama, toallas, pantalones, pantalones, vestidos, faldas, tops de punto para mujer, camisetas, camisas de punto para hombre, otras prendas de punto y tops, ropa de vellón, ropa para niños y ropa deportiva.

5.2.1. Perspectivas de la economía colombiana. La economía colombiana todavía está experimentando los efectos de la depreciación coyuntural que ha tenido durante los últimos años, en donde el valor real de las materias primas, bienes y servicios ha aumentado.

El ciclo económico de Colombia parece estar al comienzo de una recuperación, con una inflación de los precios al consumidor de 4,09% en 2017, y 3,18 en 2018, lo cual muestra una disminución, lo cual beneficia las tendencias de consumo de las personas y varios sectores como el de las confecciones, aumentaran la demanda potencial.

El objetivo de crecimiento del gobierno colombiano para 2019 es del 3,8 por ciento, mientras que otras fuentes financieras pronostican un crecimiento real del PIB del 3,3 por ciento, que aumentará al 4,0 por ciento en 2020 y al 4,9 por ciento en 2021, lo cual es de amplio beneficio para el sector textil, puesto que podrán aumentar los niveles de inversión.

Adicional a ello, la apertura de la economía colombiana ha facilitado la importación de bienes de capital, bienes intermedios, materias primas, insumos y bienes de consumo con menores aranceles de acuerdo a los lineamientos de los tratados de libre comercio establecido y los acuerdos de integración económica de los que se hace parte, sin embargo, se hace la salvedad de que algunos industriales textiles han visto la apertura como una dura competencia para la industria textil nacional, puesto que algunas importaciones de prendas de vestir son de menor costo.

Las cifras de exportación muestran la aceptación internacional de los productos colombianos, hecho que se sustenta con los datos del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MINCIT) y DANDE; en 2018 Colombia exportó un total de \$ 1.408 millones de dólares, una suma que representa un crecimiento del 8% en comparación con 2017.

La experiencia de la industria es otra razón importante para su crecimiento, en donde en el transcurso de más de 100 años, los fabricantes de textiles han desarrollado continuamente nuevos productos con acabados y procesos innovadores. Además, las empresas del sector tienen la capacidad tanto de producción como de nuevos desarrollos, teniéndose que el sector de la confección en Colombia se ha convertido en líder en ropa interior, trajes de baño y pijamas. Sin embargo, la oferta de ropa también incluye prendas de control, ropa para niños, ropa deportiva, ropa de salón y jeans.

PIB per cápita en Colombia

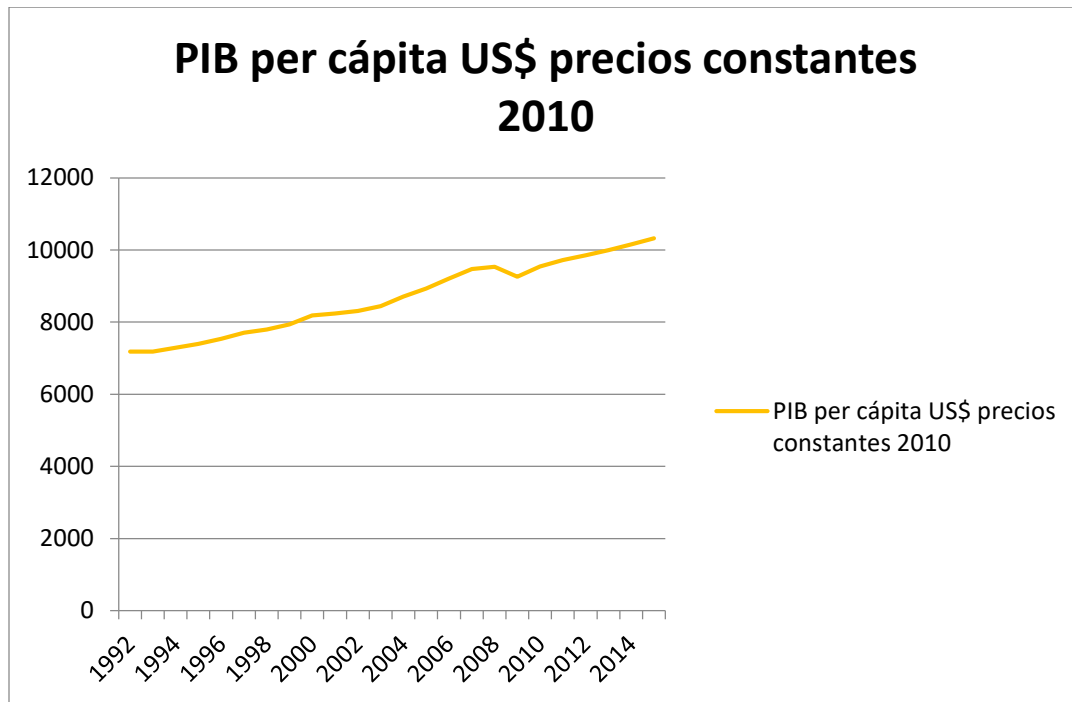


Figura 6. PIB per cápita en Colombia

Como se puede evidenciar en la ilustración anterior la evolución del PIB per cápita para Colombia ha sido constante y creciente, observándose que para para el año 2008 hay disminución considerable atribuida a la crisis financiera a nivel mundial de ese momento, pero se ve nuevamente una recuperación para el año 2009 en los niveles de PIB per cápita.

Este aumento de manera constante en la mayoría del tiempo se da en parte a la mayor productividad y mayores niveles de exportación que ha venido teniendo el país, lo cual es de gran importancia para el sector industrial.

5.3. Análisis sociocultural

Colombia es reconocida internacionalmente como un país que posee grandes fortalezas en los negocios de textiles y prendas de vestir y, específicamente, en el negocio de la moda dados los patrones de consumo interno. Las diferentes ferias internacionales son un claro ejemplo de los puntos fuertes del negocio de la confección textil, así como de los enormes esfuerzos que se están realizando para modernizar la industria y responder a las demandas de ferias de este tipo. Además, se puede identificar el potencial que tiene Colombia como punto de referencia para otros países latinoamericanos en materia de innovación, desarrollo y diseño. A continuación, se presentarán datos de la distribución geográfica de la industria en el país (Colombiatex, 2017).

Distribución geográfica de la industria textil:

- Antioquia: 53%
- Bogotá: 40%
- Resto del país: 7%

Distribución geográfica de la industria del vestido:

- Antioquia: 35%
- Bogotá: 35%
- Resto del país: 30%

Se puede ver que las ferias de textiles y prendas de vestir en América Latina crecen y mejoran sus ofertas en los últimos años. Hay un crecimiento visible en el comercio de moda B2B de la región como resultado de la alta calidad de las importaciones y exportaciones en la región. México, Argentina y Colombia son los tres nombres más importantes de la región para el comercio y la industria textil y de la confección.

Los expertos de la industria en realidad pronostican que la trayectoria de crecimiento de América Latina (7.2%) está en línea con sus pronósticos para los países asiáticos (pronóstico de China: 7.8%) en la industria. (BMI Research, 2017)

Marcas asequibles como H&M, Mango y Forever 21 están expandiendo agresivamente su presencia en toda la región. Las marcas internacionales de moda y las plataformas electrónicas en crecimiento están marcando el panorama minorista de la moda en América Latina.

Según las cifras publicadas por New World Wealth, para 2025, se pronostica que América Latina será el hogar de US \$ 841,100 millones de millonarios (con un crecimiento del 42% en la última década). La industria de la moda en América Latina ya ha comenzado un proceso de amalgamación y consolidación muy atrasado.

Según BMI Research (2017), el mercado de la moda latinoamericana ya valía más de \$ 160 mil millones en 2016, que es mucho más grande que el tamaño del mercado de la moda en el Medio Oriente. Se pronostica que el gasto en ropa y calzado en la región de América Latina aumentará a una tasa compuesta anual del 7.2% en los próximos cinco años, superando los \$ 220 mil millones para 2021. Por lo tanto, no solo el tamaño, la oportunidad de crecimiento que ofrece la región, es en realidad la atracción principal para marcas extranjeras aquí. La región puede superar fácilmente a Norteamérica (1,8%) y Europa (1,9%) durante el mismo período según la investigación. Se prevé que la actividad económica subyacente más fuerte y la inflación refrescante impulsarán el ingreso y el gasto disponible en esta región más adelante.

Según las principales tendencias que están reestructurando la industria de la moda en el mundo son las siguientes:

- Mayor internacionalización en el sector textil y de la confección y la aparición de competidores internacionales.
- Consolidación del sector a través de fusiones, adquisiciones, alianzas estratégicas.
- Subcontratación o deslocalización de la producción textil y de confección para países con menores costos de mano de obra y transporte y menor tiempo de entrega (Berkeley y Steuer, 2000).
- Reevaluación de los modelos de negocio para adaptarse al gusto cambiante de los clientes (KPMG, 2005).

Dicho lo anterior, se tiene que las empresas de moda se están volviendo más flexibles y organizadas verticalmente, la integración vertical limitada es más frecuente que la integración completa (Samiee, 2015). Adopción de nuevas tecnologías para expandir la productividad y aumentar la competitividad (Berkeley y Steuer, 2017). Existiendo una mayor democratización del sector de la moda en las últimas décadas (Ma-zaira, 2018). teniéndose de ejemplo a Zara, la cual ha contribuido en gran medida a este cambio al ofrecer el último diseño a precios atractivos.

Actualmente, el sector textil se ha visto nuevamente influenciado por el proceso de liberalización de la economía, ya que las empresas no están preparadas completamente para enfrentar una nueva competencia. Los empresarios que participan en la fabricación deciden implementar nuevas estrategias para superar la crisis y así es como usan la creatividad y la innovación como sus estrategias centrales.

5.4. Análisis tecnológico

Colombia es una presencia cada vez mayor en el mercado de abastecimiento textil, y por buenas razones. La industria en el país ofrece más de 100 años de experiencia en la fabricación de telas y prendas de vestir, y todavía está en aumento.

En las últimas décadas, la industria textil ha sufrido una transformación considerable. Aunque las máquinas originales y sus procesos todavía se están utilizando, han evolucionado hacia versiones tecnológicamente más avanzadas de los originales. Ahora, las máquinas que los trabajadores calificados solían operar manualmente se pueden computarizar y programar para producir materiales textiles.

Estos desarrollos han afectado negativamente la tasa de empleo para esta industria, ya que se necesitan menos personas para manejar las máquinas; sin embargo, los precios de los textiles disminuyeron debido a esta automatización, creando más dinero para la industria y los países productores de textiles, dada la disminución de los precios y el aumento de la demanda de estos productos.

A continuación, se mencionará los avances tecnológicos en la industria textil en Colombia y el mundo:

- Máquinas de tejer: las máquinas crean telas tejidas en grandes franjas de material, en lugar de tiras largas, que luego se enrollan y cosen juntas.
- Plisado: el plisado ahora solo se puede hacer con máquinas en lugar de trabajadores.
- Impresión láser: las máquinas textiles ahora utilizan la impresión láser para producir imágenes en la ropa, como jeans y camisas. Como resultado, los diseños se pueden transferir a los materiales de manera más rápida y precisa.
- Impresión digital: la impresión en capas permite diseños más complejos.

- Impresoras 3D: aunque se encuentran principalmente en la comunidad de la alta moda, compañías como Nike están encontrando formas de usar la impresión 3D para hacer zapatos innovadores, una tecnología que eventualmente se puede aplicar a fibras más delgadas y resistentes para hacer ropa suave y real.

5.5. Análisis ecológico

Según la Fundación (Ellen Macarthur, 2017) la producción textil produce 1.200 millones de toneladas de gases de efecto invernadero cada año. Las Naciones Unidas estiman que el 10 por ciento de las emisiones globales totales provienen de la industria de la moda.

El impacto de la industria textil y de la confección en el medio ambiente va más allá de las emisiones. Los tintes utilizados para producir productos químicos tóxicos contaminan las vías fluviales. Reunir los materiales para telas a base de madera como el rayón, modal y viscosa contribuye a la deforestación. Las telas de poliéster populares lavadas en lavadoras domésticas que arrojan microfibras de plástico llegan al agua potable y a las cadenas alimentarias acuáticas (incluso en peces y mariscos comidos por humanos). El algodón, otro material eminentemente popular, es un cultivo pesticida y de uso intensivo de agua; Según el Instituto de Recursos Mundiales, la cantidad de agua requerida para hacer una camiseta de algodón es la misma que una persona bebe en dos años y medio.

Según (McKinsey & Company, 2014), el consumidor promedio en 2014 compró un 60 por ciento más de ropa en comparación con 2000, pero cada prenda se mantiene la mitad del tiempo. La ropa eliminada también contribuye a los gases de efecto invernadero, ya que se encuentran en los vertederos. Solo el 15 por ciento de la ropa se recicla o se dona. Las fibras sintéticas, que constituyen al menos el 60 por ciento de nuestra ropa, no son biodegradables y permanecen en los vertederos durante cientos de años. Dicho lo anterior, se evidencian las amplias oportunidades para

la innovación en el sector textil colombiano, puesto que se podrán promover investigaciones en donde se puedan producir textiles amigables con el medio ambiente, y de esta forma generar rendimientos superiores al promedio.

5.6. Análisis legal

Las empresas del sector textil en Colombia se clasifican como industriales y de nivel 3 en riesgo, por lo cual cuenta con las siguientes leyes que la reglamentan:

- Ley 9 de 1979 (marco de la salud ocupacional en Colombia): Dicha ley enmarca la regulación correspondiente al establecimiento industrial y la normatividad que este debe poseer para operar bajo los principios de seguridad ocupacional, con la finalidad de brindar un ambiente seguro y confortable a los empleados.
- Resolución 2400 de 1979 (Estatuto de seguridad): Esta resolución, identifica los protocolos industriales que debe poseer la empresa, para funcionar de forma segura.
- Decreto 644 de 1984 (base para la administración de la industria textil): Este decreto regula la actividad industrial de los textiles, en donde se marcan los principios de eficiencia bajo los cuales puede operar.
- Decreto 1295 de 1994 (Sistema de riesgos profesionales): Este decreto muestra cómo deben conformarse las matrices de riesgos profesionales dentro de la empresa, con la finalidad de poder implementar planes de mitigación de forma adecuada.
- Decreto 1832 de 1994 (Enfermedades profesionales): Este decreto tipifica las enfermedades profesionales, con la finalidad de tener planes de contingencia en la empresa textil.

- Decreto 1074 de 2015 (Actividades industriales): Este decreto proporciona el marco de calidad y planes de divulgación de las actividades industriales.

Una vez conocido el marco regulatorio de la industria, a continuación, se mostrarán la serie de pasos legales que deben seguirse para la constitución de una empresa de confecciones en Colombia:

- Paso 1. Consultar si es posible registrar el nombre la compañía, es decir, que está disponible por no ser el de ninguna otra.
- Paso 2. Preparar, redactar y suscribir los estatutos de la compañía. Éstos son el contrato que regulará la relación entre los socios; y entre ellos y la sociedad.
- Paso 3. PRE-RUT. En la Cámara de Comercio, se puede tramitar el PRE-RUT antes de proceder al registro. Es necesario presentar estatutos, formularios diligenciados, la cédula del representante legal y la de un suplente.
- Paso 4. Inscripción en el Registro. En la Cámara de Comercio se llevará a cabo un estudio de legalidad de los estatutos; se debe tener en cuenta que es necesario cancelar el impuesto de registro, el cual tiene un valor del 0.7% del monto del capital asignado.
- Paso 5. Es obligatorio que con la empresa registrada y el PRE-RUT, se proceda a abrir una cuenta bancaria. Sin la certificación de apertura de la cuenta, la DIAN no procederá a registrar el RUT como definitivo.
- Paso 6. Con el certificado bancario se debe tramitar en la DIAN el RUT definitivo.
- Paso 7. Llevar el RUT definitivo aportado por la DIAN a la Cámara de Comercio para que, en el Certificado de existencia y representación legal de la compañía, ya no figure como provisional.

- Paso 8. En la DIAN, se debe solicitar una resolución de facturación, en principio manual. Sin facturas es posible contratar, pero no se pueden cobrar los servicios.
- Paso 9. Toda compañía debe solicitar la Inscripción de Libros en la Cámara de Comercio; éstos serán el Libro de actas y el Libro de accionistas. La falta de registro de los libros acarrea la pérdida de los beneficios tributarios.
- Paso 10. Se debe registrar a la empresa en el sistema de Seguridad Social, para poder contratar empleados.

5.7. Herramienta Pestel

Un análisis de PESTEL es un marco o herramienta utilizada para analizar y supervisar los factores macro ambientales que tienen un impacto en las organizaciones, teniendo como resultado una serie de segmentos que ayudaran a identificar las fortalezas y debilidades de una empresa ya establecida, o una que se desee establecer en un sector específico. De acuerdo con el análisis PESTEL realizado en los apartados anteriores, se procede a la elaboración del siguiente diagrama resultado:

DIAGRAMA PESTEL		
<p>P- POLITICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apoyo coyuntural a las actividades relacionadas con la industria textil. 	<p>E- ECONOMICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inflación controlada, lo que mantiene la capacidad adquisitiva de los clientes. 	<p>S-SOCIOCULTURALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Democratización de la moda, por lo cual aumenta el segmento de clientes.

<ul style="list-style-type: none"> • Fomento para combatir el contrabando. • Firma de tratado de libre comercio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento del PIB en la industria textil. • Panorama de recuperación económica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Internacionalización de las tendencias de moda. • Gusto cambiante de los clientes.
<p>T-TECNOLOGICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inversiones en innovación y desarrollo. • Entrada de nuevas empresas con mayores avances tecnológicos a un menor precio. • Desuso de técnicas tradicionales de producción. • Aumento del flujo tecnológico a menores costos. 	<p>E-ECOLOGICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nuevas reglamentaciones para el uso de tintes contaminantes. • Oportunidad de innovación en confecciones amigables con el medio ambiente. • Estrictas leyes ambientales. • Coyuntura de innovación que permite la implementación de textiles biodegradables. 	<p>L-LEGALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Marco jurídico que reglamenta las actividades de comercialización de bienes y servicios, en defensa del consumidor. • Marco regulatorio para la creación y normalización de la actividad industrial. • Coyuntura de impuestos cambiantes, razón por la cual se dice que las empresas no se encuentran blindadas contra estos desequilibrios.

Figura 7. Diagrama Pestel (Sector de las confecciones en Bucaramanga)

5.8. Análisis del microentorno del sector de las confecciones en Santander y Bucaramanga

El microentorno en marketing incluye todos esos micro factores que afectan la estrategia comercial, la toma de decisiones y el rendimiento. Es vital para el éxito empresarial llevar a cabo análisis de macro ambiente y microambiente antes del proceso de toma de decisiones. Los factores del microentorno de la empresa incluyen clientes, proveedores, competidores, empleados, accionistas y medios de comunicación.

El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter (Porter M. E., 2008) es una herramienta para analizar la competencia de una empresa. Se basa en la economía de la organización industrial (IO) para derivar cinco fuerzas que determinan la intensidad competitiva y, por lo tanto, el atractivo (o la falta de ella) de una industria en términos de su rentabilidad.

Una industria poco atractiva es aquella en la que el efecto de estas cinco fuerzas reduce la rentabilidad general. La industria menos atractiva sería una que se acerque a la competencia pura, en la que los beneficios disponibles para todas las empresas se dirigen a los niveles normales de beneficio. A continuación, se describirá brevemente cada una de las fuerzas implementadas en el modelo de Porter:

- Poder de negociación de los clientes: la capacidad de los compradores de disminuir los precios que paga
- Poder de negociación de los proveedores: la capacidad de los proveedores de aumentar el costo de su producto o servicio
- Amenaza de nuevos competidores: la amenaza planteada por los nuevos entrantes en un mercado

- Amenaza de productos sustitutos: la amenaza planteada por la posibilidad de sustituir un producto o servicio en un mercado por otra cosa.
- Rivalidad entre los competidores existentes: la intensidad de la actividad competitiva que puede afectar la cantidad de negocios que recibe una empresa, o qué tan altos son los márgenes sostenibles

Según Euromonitor (2018), la industria minorista de la moda tiene un valor de mercado en Colombia de varios cientos de miles de millones de dólares.

5.8.1. Poder de negociación de los clientes. La primera fuerza importante es la capacidad de negociación de los clientes, que pueden optar por bajar los precios, no comprar productos o cambiar de minorista textil. En el caso de la industria de la moda en la ciudad de Bucaramanga, el poder del comprador es una fuerza relativamente grande.

Si bien los compradores de ropa suelen ser personas con poco o ningún poder de negociación directa (en comparación con las grandes empresas, que compran a granel, que podrían ser los principales clientes en otras industrias), tienen muchos lugares alternativos para comprar ropa en toda la ciudad y pocos incentivos para quedarse con una compañía en particular, dándoles mucho poder de negociación indirecta, los cuales tienen amplia cantidad de incentivos a desviarse, de acuerdo con los beneficios que otros puedan mostrar ante las tendencias del mercado en la ciudad.

5.8.2. Poder de negociación de los proveedores. En la industria minorista de la moda y confecciones en la ciudad de Bucaramanga, el poder de negociación del proveedor es una fuerza relativamente pequeña e insignificante, dado que la mayoría de las compañías de indumentaria obtienen sus productos de fabricantes de todo el mundo, razón por la cual los proveedores tienen poco control sobre la industria ya que, desafortunadamente, son prescindibles y siempre se pueden intercambiar, es decir existe una amplia oferta, la cual no crea una dependencia hacia un solo distribuidor.

5.8.3. Amenaza de nuevos competidores. Como se mencionó anteriormente, hay poco que sea único para llevar a los clientes en esta industria, por lo que esta fuerza también es algo pequeña. Sin embargo, las nuevas entradas pueden encontrar formas únicas de popularizar sus propios productos y crear nuevas marcas que resaltan, tal vez a través del uso inteligente de las redes sociales o medio de promoción.

5.8.4. Amenaza de productos sustitutos. Afortunadamente para aquellos en la industria minorista de la moda en la ciudad de Bucaramanga, hay poco para sustituir. Esta fuerza es casi insignificante ya que toda sustitución en la industria de la moda es realmente solo competencia. En resumen, la industria de la moda parece difícil de sumergirse con éxito y es sombría para las empresas que ya se encuentran en este espacio.

5.8.5. Rivalidad entre los competidores existentes. La industria de la moda es interesante cuando se trata de analizar a través de la intensidad de la rivalidad competitiva. Hay un gran número de minoristas en la ciudad de Bucaramanga que venden productos muy similares, pero también existe el concepto de marcas, que permiten a algunas compañías vender prendas a precios muy bajos.

Hoy en día hay poca innovación en este espacio, por lo que el mercado se está saturando rápidamente con productos muy similares, con un enfoque de moda hacia un mismo segmento. En este sentido, es muy difícil entrar en la industria de la moda, y casi se está convirtiendo en una carrera sin sentido, si no se cuenta con los recursos para innovar y llegar a otros segmentos de mercado.

5.9 Esquema de las cinco fuerzas de Porter

Dado el análisis efectuado anteriormente, se mostrarán las acciones correspondientes según cada fuerza, con la finalidad de establecer una empresa textil sólida y duradera en el mercado, con alto valor para los clientes en la ciudad de Bucaramanga:

Tabla 2

Modelo de las cinco fuerzas de Porter

Fuerza	Acción para contrarrestar la fuerza
1. Poder de negociación de los clientes	Canales de distribución pensados exclusivamente para llegar a todos los clientes a nivel regional en el departamento de Santander, lo cual pueda generar un incentivo y lo clientes pueda permanecer.
2. Poder de negociación de los proveedores	Búsqueda de aquellos que puedan proporcionar los insumos de forma más eficiente, con la finalidad de cubrir la demanda adecuadamente.
3. Amenaza de nuevos competidores	Posicionamiento de marca a nivel local, regional y nacional para guardar lealtad hacia ella.
4. Amenaza de productos sustitutos	Diversificación de los productos y servicios e innovación en los mismos para mejorar el portafolio de moda ofrecido.

5. Rivalidad entre los competidores	Adecuación a los gustos y preferencias de los clientes antes que los rivales, promoviendo la sana competencia y los procesos de innovación,

Nota: Adaptado de Cámara y Comercio de Bucaramanga (2018)

6. Estudio del mercado

El presente estudio de mercado comprende el planteamiento de una nueva tienda de ropa que atenderá a la comunidad de Bucaramanga y toda Colombia en general, el enfoque es proporcionar pijamas de última moda y de la mejor calidad, para posicionarnos como la mejor tienda minorista que brinda servicios a este mercado en particular.

Seremos la primera y única tienda de pijamas que nace como parte de un proceso de articulación académica y nuestras intenciones son obtener una participación de mercado del 80% y convertirnos en un centro central de actividad de compras para la población local, así como para otros que disfrutan de usar pijamas.

6.1. Mercado objetivo

Para determinar el mercado objetivo, se recurrió a la Población del área metropolitana de Bucaramanga, específicamente mujeres entre los 15 y 55 años, ya que son las personas que probablemente tengan la disposición y capacidad económica para adquirir los pijamas, tanto para ellas mismas como para familiares; además son el tipo de persona con la intención de lucir mejores prendas de vestir según (Euromonitor International, 2018)

El mercado potencial para dicho proyecto son personas con cualquier tipo de ingreso, puesto que las pijamas se encuentran en un rango accesible monetariamente hablando; por otra parte, se resalta la necesidad de la creación de una empresa de este tipo, puesto que no existe una fábrica con las características necesarias que logre satisfacer a cabalidad las necesidades de las clientes potenciales; por lo que se hace indispensable la existencia de la misma. El nicho de mercado de este proyecto se enfoca en ese grupo de personas que buscan algo diferente en sus pijamas, por ende, se desarrollaran procesos altamente innovadores y competitivos al interior de la compañía.

Tabla 3

Estimación del Mercado Potencial.

Mercado objetivo (Segmento)	Unidad de Consumo	Cantidad de consumidores (No. Clientes segmento)	Consumo promedio (Anual)	Precio promedio (Por unidad)	Mercado potencial (Expresado en pesos)
Mujeres entre los 15 y los 55 años en el área metropolitana de Bucaramanga	Pijamas	346.494	1,6	25.000	13.859.760.000

Cualquier mujer con la intención de innovar sus prendas de vestir, estaría dispuesta a comprar las pijamas, sin embargo, para hacer que el cliente piense en volver o incentive a otros a consumir las pijamas se deben brindar con variedad, calidad y un excelente servicio al cliente; cuando se habla de variedad se refiere a amplia innovación y productos nunca vistos en el mercado.

Según los resultados el mercado potencial para este proyecto es alto ya que la mayoría de la población encuestada quiere y usaría las pijamas que se quieren brindar al mercado, debido a que no existen otras fábricas de pijamas con el mismo enfoque, lo cual las hace únicas y atractivas.

6.2. Segmentación del mercado.

Segmentación geográfica: personas que estén ubicadas o residan en el municipio de Bucaramanga y sus alrededores como: Piedecuesta, Floridablanca y Girón; aunque son municipios vecinos, cuentan con un gran volumen de habitantes, lo cual podría convertirse en un excelente mercado.

Segmentación Demográfica: es un producto enfocado a personas entre 15 y 55 años, con las condiciones económicas necesarias para adquirir el producto, en cualquier estrato.

Segmentación psicológica: personas motivadas usar prendas de vestir con la mejor calidad y altos porcentajes de innovación.

Segmentación socio cultural: todo tipo de persona sin importar su cultura, religión o cualquier estereotipo sociológico.

6.3. Mercado Potencial

El mercado potencial es la parte de la población total que ha mostrado cierto nivel de interés en comprar un producto o servicio en particular. Esto incluye individuos, empresas y organizaciones. El mercado potencial también se denomina mercado total direccionable.

6.3.1. Producto / Servicio. En los últimos años han venido cambiando las formas de vestir, en donde cada vez más los clientes buscan nuevos lugares para comprar su ropa; en lugares que satisfagan sus necesidades, cumplan sus expectativas y que estén acorde a las nuevas tendencias e innovaciones del mercado y la moda.

En el municipio de Bucaramanga no existe una fábrica de pijamas que satisfaga a cabalidad las necesidades en cuanto a porcentajes de innovación y calidad, razón por la cual se quiere llegar a

ese mercado de manera que los clientes tengan una verdadera opción para vestir a la moda mientras duermes, de una forma satisfactoria.

6.3.2. Atributos. Serán pijamas únicas, y atractivas por su estilo, confort, con un gran compromiso de brindar un mensaje de innovación, al mismo tiempo que se tiene un compromiso por el cuidado del medio ambiente.

6.4. Encuesta y Resultados

6.4.1. Tamaño de la Muestra. Para determinar y calcular el tamaño de la muestra se usó la siguiente formula:

$$n = \frac{N \times Z_{\alpha/2}^2 \times P \times (1 - P)}{E^2(N - 1) + Z_{\alpha/2}^2 \times P \times (1 - P)}$$

Donde:

- $Z_{\alpha/2}$: Nivel de confianza= Valor de la distribución normal asociado a un nivel de confianza, siendo el valor típico asociado 1,96 correspondiente al 95%.
- N: Tamaño de la población, en este caso, el número de mujeres entre los 15 y 55 años de edad en el área metropolitana de Bucaramanga. Esto debido a que se consideran clientes potenciales, ya que cuentan con los medios económicos necesarios para adquirir los productos, este número se obtuvo mediante estimaciones y proyecciones de la población que realiza el DANE.
- P: Proporción de individuos con características similares en el estudio. Generalmente, este dato es desconocido por lo que se supone que $P=Q= 0,5$, ya que es la opción que maximiza el tamaño de la muestra en particular.
- E: Error de estimación, valor típico 5%.

Teniendo los siguientes resultados:

$$n = \frac{346.494 \times 1,96^2 \times 0,5 \times (1 - 0,5)}{0,05^2(346.494 - 1) + 1,96^2 \times 0,5 \times (1 - 0,5)} = 383$$

De este modo, se tiene que las encuestas por realizar serán de 383. Dicha población se encuentra en el área metropolitana de Bucaramanga y son mujeres entre los 15 y los 55 años, puesto que en dicha edad es donde se muestra la intención de innovar en las prendas de vestir que se usa diariamente.

6.4.2. Encuestas realizadas y análisis. El análisis de las encuestas es el asunto más importante para el desarrollo del proyecto de negocio, dado que permite identificar los gustos, comportamientos, preferencias, actitudes y demás aspectos importantes para los clientes a los que va dirigido el negocio. Siguiendo los resultados de la ecuación anterior, las encuestas se realizaron a 383 mujeres en el área metropolitana de Bucaramanga a mujeres entre los 15 y 55 años de edad.

La técnica de muestro utilizado fue la de muestreo aleatorio simple, que es un tipo de muestro probabilístico. Las encuestas se realizaron en los puntos de ventas indirectos, puesto que se encuentran ubicados en la zona centro de Bucaramanga, donde existe gran afluencia de potenciales compradores.

Después de realizar las encuestas, se obtuvieron los siguientes resultados:

1. ¿Con que frecuencia compra pijamas?

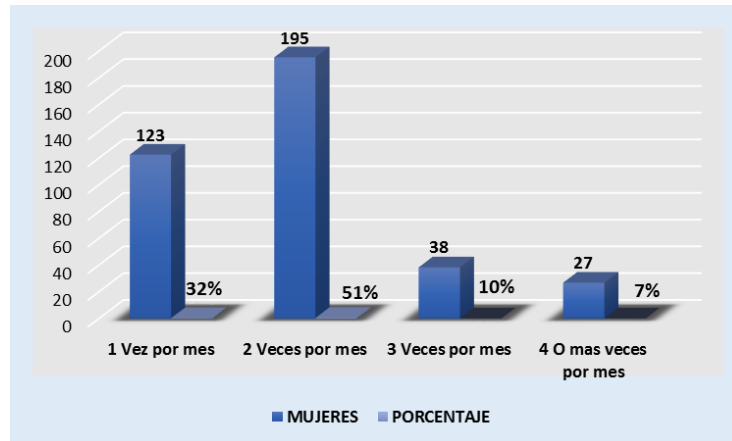


Figura 8. Frecuencia en la compra de pijamas

De acuerdo con la anterior grafica se puede afirmar que:

- El 100 % de las encuestadas al menos comprar un pijama por mes.
- Mediante la encuesta se puede determinar que aproximadamente un 83% de las encuestadas compras entre 1 y 2 conjuntos de pijamas al mes.
- Un 7% de las mujeres encuestadas compran más de 4 veces al mes, dado que existe gran afluencia de clientes que compran al mayor.

2. ¿Ha escuchado de pijamas en Polylicra o Acetato?

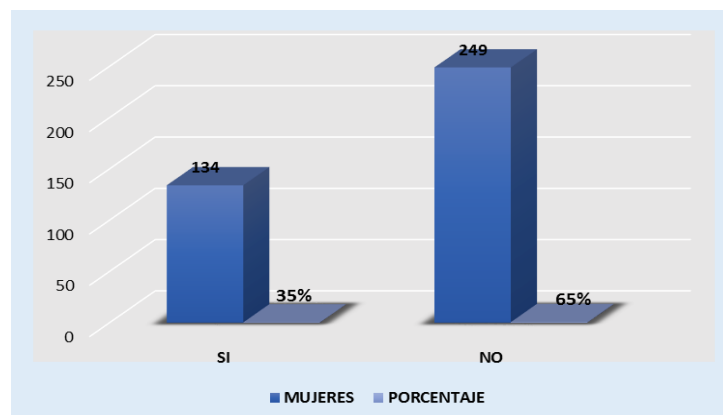


Figura 9. Indagación sobre el producto

De acuerdo con la anterior gráfica, se puede determinar que:

- Tan solo el 35% de las mujeres encuestadas han escuchado de pijamas en polylicra o acetato y un 65% no han escuchado. En Bucaramanga la gran mayoría de fábricas que existen de pijamería, fabrican en textiles clásicos, como lo son el algodón o la licra algodón, no se ha innovado en las nuevas tendencias que son las telas frías.
- Hoy en día en un mundo tan dinámico, creativo y diverso que las fábricas de pijamas innovadora cada vez más están tomando más fuerza y poder de mercado.

3. ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por una pijama?

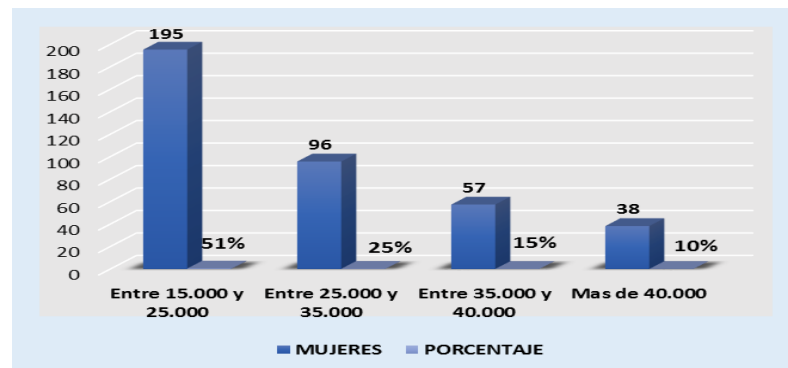


Figura 10. Disposición y presupuesto

De acuerdo con la anterior gráfica, se puede determinar que:

- La tendencia que reflejan los encuestados es a tener que gastar muy poco en cuanto a pijamas, ya que el 51% de ellas prefiere algo económico.
- Son muy pocas las personas dispuestas a pagar muy bien por una pijama de alta calidad, ya que solo el 10 % de las encuestadas dice disponer con recursos suficientes para pagar por una prenda de este costo.

4. ¿En que se basa para comprar una pijama, calidad, precio o ambas?

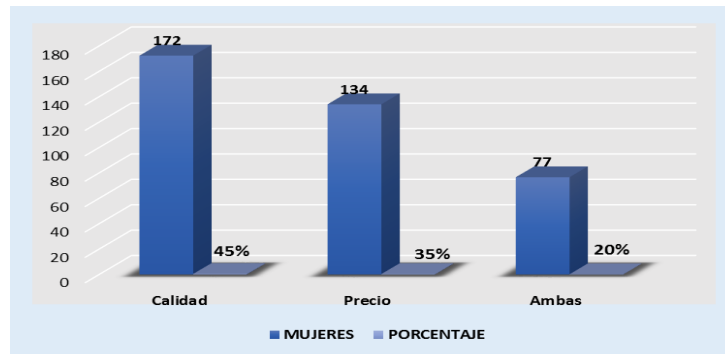


Figura 11. Elecciones del consumidor

De acuerdo con la anterior gráfica, se puede afirmar que:

- La mayoría de los encuestados más exactamente el 45% compra una pijama por su calidad y no por el precio
- El 35% la adquiere por su precio y solo un 20% por ambas características.

5. ¿Considera necesaria la creación de una empresa dedicada a la fabricación de pijamas innovadoras?

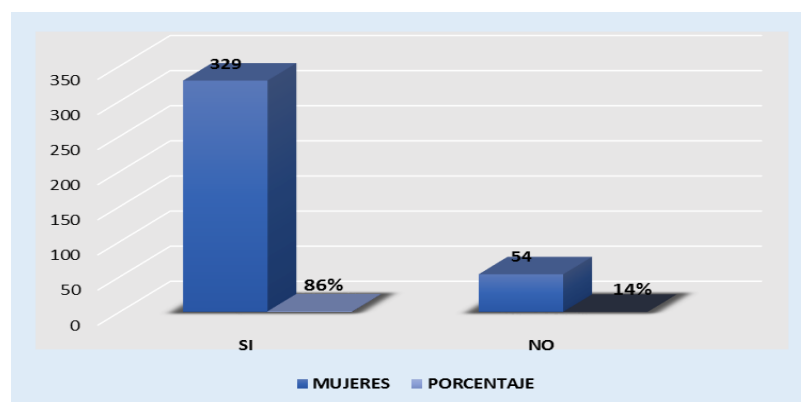


Figura 12. Pertinencia en el mercado

De acuerdo con la anterior grafica se puede decir que:

- Se puede observar que el 86% de las encuestadas quieren y consideran necesario una empresa que se encarga de fabricar pijamas vanguardistas en línea con las tendencias de la moda.
- No solo se requiere de una empresa, sino de varias.
- Solo el 14% de los encuestados no le interesa o no ven necesario la innovación en las pijamas

6. ¿Le gustaría que en Bucaramanga existiera una empresa de textiles dedicada a la fabricación de pijamas con alta calidad de innovación?

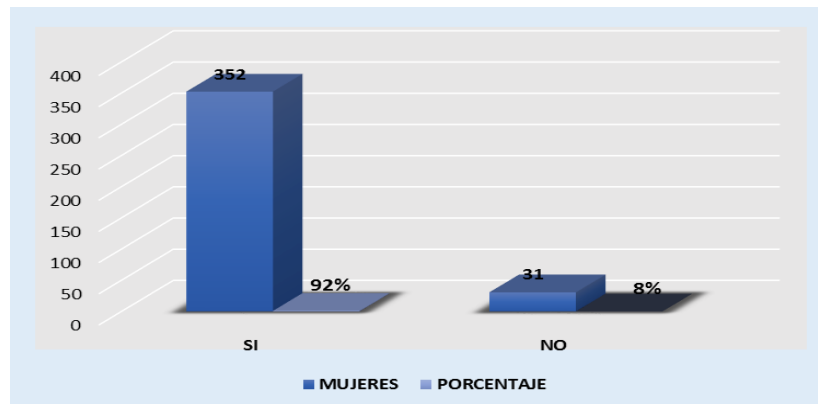


Figura 13. Aceptación en el mercado

De acuerdo con la anterior gráfica, se puede decir que:

- El 92% de las encuestadas considera necesaria una fábrica de pijamas.
- Solo el 8% considero no ser necesaria la presencia de este tipo de empresa.
- Según el resultado, en Bucaramanga hace falta una empresa vanguardista con la moda.

6.5. Determinación de la demanda del mercado objetivo

6.5.1. Demanda actual. Para estimar la demanda actual de consumo que poseen las pijamas en el área metropolitana de Bucaramanga, se toman los valores obtenidos en la encuesta 1.

Tabla 4

Demanda parcial

<i>Frecuencia</i>	<i>Cantidad de mujeres</i>	<i>Conjuntos</i>	<i>Total anual</i>
<i>1 Vez al mes</i>	<i>123</i>	<i>1</i>	<i>1</i>
<i>2 Veces al mes</i>	<i>195</i>	<i>2</i>	<i>390</i>
<i>3 Veces al mes</i>	<i>38</i>	<i>3</i>	<i>114</i>
<i>4 o más veces al mes</i>	<i>27</i>	<i>4</i>	<i>108</i>
<i>Total</i>	<i>383</i>		<i>613</i>

Nota: los datos de esta tabla se basan en los resultados de la encuesta 1 (ver figura 2)

Anualmente, el consumo de conjuntos de pijamas es de 613. Ahora bien, para poder calcular el consumo o demanda actual per cápita, se divide el resultado anterior, entre el número de mujeres que compran o utilizan pijamas según la encuesta realizada.

$$C/CP = \frac{\text{Demanda parcial}}{\# \text{ de mujeres que compran pijamas}} = \frac{613}{383} = 1,6$$

Ahora bien, la demanda actual real sería igual a:

$$D = N \times C/CP = 346.494 \times 1,6 = 554.390,4$$

De esta manera, se tiene que la demanda actual de conjuntos de pijamas en el área metropolitana de Bucaramanga, sin diferenciar por clase social, sería igual a 554.390,4

6.5.2. Demanda potencial. Es la máxima demanda posible que se podrá dar para uno o varios productos en el mercado. En este sentido, se determinará la demanda potencial en ventas de la fábrica y así mismo la cantidad de individuos o consumidores potenciales.

Para determinar y calcular la demanda potencial en ventas y consumidores se utilizará la siguiente formula siguiendo la propuesta hecha por (López N. , 2014)

$$Q = n \times p \times q$$

- Q es la demanda potencial en pesos
- n es el número de personas dispuesta a comprar los productos
- p es el precio promedio de un conjunto de pijama
- q es el número de conjuntos promedio que compraría una persona al año.

Para determinar el número de personas o individuos, se multiplico la población total de mujeres entre los 15 y 55 años por el promedio de los porcentajes en el cual se encuentra el precio de las pijamas que vende la empresa, estos son el 51%, 25% y 15%, se divide en 3 y nos da un resultado del 30,33%, estos datos se pueden observar en la encuesta número 3. Por otra parte, para hallar el precio se promedia los precios en los cuales se venden los productos y seria 29.600, esto se puede observar con más detalle en el análisis financiero. Por último, las cantidades seria 1,6 que es la demanda actual per cápita. Quedando la fórmula de la siguiente manera:

- $n \rightarrow 346.494 \times 30,33\% = 105.091,63$
- $p \rightarrow 29.600$
- $q \rightarrow 1,6$

$$Q = 105.091,63 \times 29.600 \times 1,6 = 4.977.139.597$$

Siendo la demanda potencial en ventas de 4.977.139.597 y la demanda de consumidores o individuos = $105.091,63 \times 1,6 = 168.146,60$.

7. Análisis organizacional y estratégico

Un análisis organizacional es fundamental para reconocer los aspectos administrativo con los que cuentan las empresas, ya que, con ello, y las estrategias se proporcionan las herramientas necesarias para alcanzar y cumplir las metas pactadas. En Colombia el sector de las confecciones es muy competitivo. Por ende, se deben buscar aquellas ventajas competitivas en el producto, siendo innovadores y comprometidos, solo así, el valor agregado del producto se incrementará y de esta manera las utilidades de la empresa.

7.1. Presentación de la empresa

El nombre seleccionado para el presente proyecto de creación de empresa es DULCE DESPERTAR, a continuación, se da a conocer su logo con sus debidas instrucciones de lavado.



Figura 14. Logo de la empresa

7.2. Misión

Buscamos de manera rentable y sostenible, entregar al público prendas para dormir con altos estándares de calidad, innovación y precios accesibles. Siendo así, DULCE DESPERTAR propone llevar a las mujeres prendas exclusivas, diferenciándose por sus diseños frescos y contemporáneos, mediante los cuales, pretender lograr que la mujer de hoy en día se sienta joven, hermosa y única.

7.3. Visión

Para el 2024 Pijamas DULCE DESPTAR se posicionará como una empresa líder en Colombia, ofreciendo gran variedad en todos y cada uno de sus diseños, produciendo y comercializando prendas de alta calidad e innovación a nivel nacional e internacional, contribuyendo a la generación de empleo en el país e incentivar a la sociedad en búsqueda de sus sueños.

7.4. Estructura de la empresa

Es política de pijamas dulce despertar tener un Manual de Funciones que cubra todos los cargos de la compañía y que todas las personas vinculadas comprendan claramente sus funciones Y responsabilidades las cuales se entregan por escrito.

Es política de la compañía que todo el personal sea debidamente entrenado en las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), en las áreas/procesos de: Producción, Empaque, Control de Calidad, Comercialización y publicidad.

Tener actitud positiva hacia el mejoramiento permanente para garantizar la calidad de los productos que allí se elaboran.

7.4.1. Organigrama



Figura 15. Organigrama de dulce despertar

7.4.2. Descripción de los puestos de trabajo.

- **Gerente:** Es el encargado de designar los cargos que debe tener la persona dentro de la organización. Es decir, asigna los puestos de trabajo, lo que debe realizar cada empleado y dependiendo de cada cargo establece los salarios, también coordina con el administrador los objetivos trazados y los diferentes diseños para cada colección. Es el representante legal de la empresa.
- **Administrador:** Presenta las diferentes metas y objetivos propuestos, y sus debidos medios para alcanzarlos, así mismo, analiza el estado de la empresa, monitorea las diferentes actividades de cada departamento, da sus debidas recomendaciones y está encargado del proceso de comercialización del producto.

- **Contador:** Aplica, maneja e interpreta la contabilidad que se genera en la empresa anualmente, mantiene la contabilidad al día y proporciona la información necesaria para saber en qué condiciones financiera se encuentra la empresa y con ello, determinar nuevos proyectos viables.
- **Cortador:** realiza el inventario semanal de los textiles disponibles y los que se necesita, corta las prendas según lo que se le indique.
- **Operaria maquina fileteadora:** Es la encargada en su mayor parte de amar y cerrar la prenda.
- **Operaria maquina collarín:** Es la encargada de los acabados de la prenda (dobladillos, sesgos, etc.)
- **Operaria maquina plana:** Es la encargada de encauchar, unir sesgos y realizar las debidas terminaciones en la prenda.
- **Técnico en control de calidad:** Es el encargado de revisar, etiquetar, empacar y separar la mercancía de acuerdo con sus tallas y respectivas referencias.

7.5. Salarios y perfil

A continuación, se presentará la tabla de salarios de dulce despertar y el perfil de los empleados.

Tabla 5

Salarios y perfil

AREA DE MEDICION	FACTORES	OBSERVACIONES
GENERALES	Edad	Indiferente
	Sexo	
	Estado Civil	

EDUCATIVA	Profesional Universitario	Indispensable
	Administrativa	Preferible
	Especialización: Gerencia, Mercadeo y Ventas, Salud, Ambiental	Preferible
FORMACION	Conocimiento En Legislación Del Sector textil	Indispensable
	Conocimiento En Sistemas De Gestión De Calidad.	Indispensable
	Conocimientos En Técnicas De Laboratorio y Buenas Prácticas De Manufactura.	Indispensable
	Conocimientos De Word Y Excel	Preferible
	Lectura Y Escritura Del Idioma Ingles	Preferible
EXPERIENCIA LABORAL	Administración, Ventas Y Sistema De Gestión Mínimo 2 Años	Indispensable
HABILIDADES Y DESTREZAS	Relaciones Interpersonales	Indispensable
	Adaptación Al Cambio	Indispensable
	Liderazgo	Indispensable
	Aptitud Verbal	Indispensable
	Actitud De Servicio	Indispensable
	Pensamiento Analítico	Indispensable
	Creatividad	Indispensable
	Conciliador	Deseable
	Práctico	Indispensable
	Organización Y Planificación	Indispensable
	Trabajo En Equipo	Indispensable
	Capacidad De Gestión	Indispensable
	Destreza En El Uso De Herramientas Tecnológicas	Indispensable
CONDICIONES FÍSICAS DEL TRABAJO	Audición	Normal
	Visión	Buena

	Presentación	ordenada y aseada
SALARIOS	Gerente	\$2.500.000
	Administrador	\$1.500.000
	Contador (2 veces al año se requiere)	\$1.600.000
	Cortador	\$380.000
	Control de calidad	\$380.000
	Operarios maquinas	SMLV

7.6. Modelo CANVAS aplicado a la empresa dulce despertar

El modelo Canvas desarrollado por Osterwalder y Pigneur (2011), es una herramienta nueva la cual se utiliza para construir e innovar en modelos de negocios nuevos o existentes. El *Business Model Canvas*, se divide en nueve módulos que permiten examinar la estructura que debe tener el plan de negocio, analizando y reflexionando cada uno de sus aspectos. Su propósito consiste en explicar de manera rápida y detallada como es la lógica que debe seguir un negocio para generar ingresos y obtener rentabilidad mayor al promedio (Innokabi, 2019). Sus etapas son:

- I. **Cientes:** Segmento que está constituido por el mercado objetivo, cuyo análisis se realizó en el estudio del mercado. En este caso, mujeres del área metropolitana de Bucaramanga que se encuentran entre los 15 y 55 años.
- II. **Propuesta de valor:** Es el módulo sobre el cual se centra la idea del negocio, manifiesta lo que la empresa tiene para ofrecer a sus clientes y se crean ventajas competitivas frente al mercado. La empresa, en esta etapa determina el producto o los diferentes productos que ofertara teniendo en cuenta la estrategia que tiene con cada uno y como con ellos fidelizara a los clientes.
- III. **Canales:** Este segmento está conformada por diferentes medios directos o indirectos, mediante el cual se puede interactuar de una forma más cerca con el segmento de clientes.

- IV. **Relación con clientes:** Es aquella mediante la cual la empresa estrecha una relación cerca con sus clientes, mejorando estrategias y relaciones con el fin de crear prestigio e imagen del negocio. Esta relación debe ser de una forma cordial y amigable, hoy en día el cliente se ve más allá que un comprador, es parte de la empresa y como tal debe ser tratado y respetado.
- V. **Fuente de ingresos:** Esta etapa hace referencia al dinero que se piensa generar con la propuesta de valor, es una utilidad cuantificable y rentabilidad esperada.
- VI. **Recursos claves:** Son los medios con los que necesita contar la empresa para hacer realidad la propuesta de valor, pueden ser recursos tangibles como maquinaria y equipo, materias primas etc., o intangibles como el capital humano.
- VII. **Actividades claves:** son aquellas actividades que aportan mayor valor y que claramente resultan indispensables para que el negocio funcione adecuadamente, va desde las actividades de producción hasta la venta o comercialización del producto.
- VIII. **Asociaciones claves:** Hace referencia a las alianzas que necesita la empresa, bien sea para concretar el modelo de negocio o fortalecerlo.
- IX. **Estructura de costes:** Sirve para identificar cuánto dinero necesita la empresa para poner en marcha su funcionamiento. (Modelo Canvas, 2019)

De esta manera, el modelo Canvas es un análisis estratégico el cual se desarrolla en mira del producto que se va a ofrecer, mediante un estudio externo el cual son los clientes y la forma de obtener utilidad, y por otra parte un análisis interno de la compañía, en busca de llevar la “propuesta de valor” detectada de la mejor forma posible. Por ende, para poder determinar la estructura de costos y la inversión que se necesita para crear el proyecto, se debe tener presente el conjunto de actividades del mercado y del interior de la organización (Osterwalder & Pigneur,

2011) Consiguientemente, en palabras de Coase (1996), se deben comparar los costos de coordinación que se dan en el mercado, frente a los que surgen en el interior de la empresa, ya que en el mercado las transacciones se dan por fuera de esta, mientras que dentro de ella, los costos los riges el empresario y/o coordinador. De ahí, mediante estas condiciones se puede obtener como primer indicador la viabilidad que puede llegar a tener el negocio y a su vez una aproximación a la rentabilidad esperada (García Gárnica & Taboada Ibarra, 2012).

A continuación, se identifica de forma detallada el *Lienzo Canvas* para la empresa Dulce Despertar.

Tabla 6

Lienzo CANVAS para dulce despertar

Aliados Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con el Cliente	Segmentos de Clientes
<p>Proveedores tales como: El Imperio de las Telas que es la fábrica de textiles y Mundos sellados que es la empresa que fabrica los empaques.</p> <p>La empresa Creaciones DanielAndres mediante la cual se realiza la venta indirecta (son dos canales de distribución.</p>	<p>Diseños, corte de las piezas, ensamble, control de calidad, comercialización y venta, citas con proveedores, difusión de la mercancía, Edición de fotos, etc.</p>	<p>Ropa de dormir (pijamas) para mujeres, diferenciadas por su calidad, diseño, innovación y precio.</p>	<p>Relación basada en la confianza, cordialidad y respeto. Esta relación, puede ser Directa (mediante redes sociales y teléfono) e indirecta mediante locales físicos.</p>	<p>Este segmento, está constituido por mujeres entre los 15 y 55 años de edad, que anteriormente se analizó en el estudio del mercado. Se estima que en promedio gastan mensualmente en prendas para dormir 29.600, si bien son para ellas o para reventa.</p>
	<p>Recursos Clave</p> <p>Maquinaria y equipo, materias primas, accesorios, empaques, etiquetas, hilazas, personal (capital humano), local o bodega para la fábrica.</p>		<p>Canales</p> <p>Redes sociales (Whatsapp, Facebook, Instagram).</p> <p>Locales físicos de distribución indirectos (locales de aliados).</p>	
Estructura de Costes		Estructura de Ingresos		
<p>Sueldos, alquiler donde estará la fábrica, luz, agua, seguros, servicios externos, proveedores y socios.</p>		<p>Los ingresos que recibirá la compañía será por: Producción, Venta y comercialización de productos (Ropa de dormir para mujer).</p>		

Ahora bien, en Dulce Despertar se utilizará el Marketing Mix como otro análisis estratégico para determinar el debido funcionamiento de la empresa y como tendrá un valor agregado, y posteriormente llegará al cliente.

7.7. Marketing Mix

El marketing mix es una estrategia que se centra en los aspectos internos más importantes de la empresa, que a su vez sirve para analizar los aspectos básicos en sus actividades. E. Jerome McCarthy fue quien planteó este modelo a finales de los años 60, lo redujo en 4 elementos esenciales: producto, precio, plaza (ubicación) y promoción. De esta manera, estas variables son piezas claves para estudiar el funcionamiento propio de la empresa y plantearse metas u objetivos, en la búsqueda de futuros retos comerciales. A continuación, se explicara cada variable.

- **Precio:** Esta variable establece la información sobre el precio del producto que ofrece la empresa, para ello se debe tener en cuenta los costos de producción y la competitividad que se rigüe en el mercado.
- **Producto:** Es el producto que va a satisfacer al consumidor, aquel que tendrá un valor agregado y tendrá una ventaja competitiva frente al mercado. En este mismo sentido, se identificará en promedio el ciclo de vida útil del producto.
- **Plaza o distribución:** Son aquellas fases por las cuales atraviesa el producto para llegar al consumidor, desde la actividad de la producción hasta su posterior venta.
- **Promoción:** La promoción del producto analiza todos los esfuerzos que la empresa realiza para dar a conocer el bien en el mercado y aumentar sus ventas en el público, por ejemplo: publicidad en RRSS, locales físicos, comerciales etc



Figura 16. Marketing mix para dulce despertar

8. Análisis financiero de dulce despertar.

8.1. Estudio técnico

Para la elaboración de la proyección financiera de la compañía dulce despertar, es necesario realizar primero un estudio técnico, el cual ayude a determinar cuál será la cantidad de insumos, maquinaria y equipo que harán parte del proceso de producción, para a partir de ello hacer la estimación de costos de lo que se requiere en el esquema productivo.

Se tiene entonces, que, en un primer momento para iniciar operaciones, de acuerdo con la capacidad de la locación, es necesario poseer los siguientes quipos y maquinaria:

Tabla 7

Requerimientos de maquinaria y equipo

<i>Requerimientos de maquinaria y equipo</i>	
<i>Concepto</i>	<i>Cantidad</i>
<i>Cortadora pequeña</i>	1
<i>Cortadora grande</i>	1
<i>Maquina fileteadora</i>	1
<i>Maquina collarín</i>	1
<i>Maquina Plana</i>	1

Tal como se mencionó anteriormente, de acuerdo con las limitaciones de la locación ubicada en el barrio Kennedy de la ciudad de Bucaramanga, se requieren los siguientes muebles y enseres, con la finalidad de hacer de la empresa un lugar confortable, adecuado y seguro para trabajar:

Tabla 8

Requerimientos de muebles y enseres

<i>Requerimiento de muebles y enseres</i>	
<i>Concepto</i>	<i>Cantidad</i>
<i>Mesa de corte</i>	1
<i>Sillas</i>	3
<i>Taburetes</i>	4
<i>Estantes</i>	3
<i>Ventiladores</i>	3

Adicional de la maquinaria y enseres requeridos para el proceso productivo, se hace necesaria la existencia de equipos y muebles para el proceso administrativo de la compañía, razón por la cual, se contarán con los siguientes muebles y enseres en el área de oficinas administrativas:

Tabla 9

Equipos y muebles administrativos

<i>Equipos y muebles administrativos</i>	
<i>Concepto</i>	<i>Cantidad</i>
<i>Escritorio</i>	1
<i>Silla</i>	2
<i>Ventilador</i>	1
<i>Computador</i>	1

Con la finalidad de hacer uso eficiente y eficaz de las materias primas, en conjunto con la política amigable con el medio ambiente, se han determinado las cantidades de materiales exactos que se requieren para cada prenda de vestir, reduciendo a su vez los costos de producción, lo cual se refleja en mayores oportunidades para adquirir las pijamas, lo que en últimas será beneficioso para la compañía, puesto que tendrá un margen de rentabilidad más alto. A continuación, se mostrarán los requerimientos por cada una de las referencias de prendas de vestir, usando como medida de referencia los metros y centímetros.

Tabla 10

Materias primas e insumos por conjunto

<i>Materias primas e insumos por conjunto</i>							
<i>Concepto</i>	<i>Cantidad</i>						
<i>Referencia</i>	<i>TEXTI L</i>	<i>HILAZ A</i>	<i>ELASTIC O</i>	<i>TALLA S</i>	<i>EMPAQU E</i>	<i>ETIQUET A</i>	<i>MOÑ O</i>
<i>Short polylicra</i>	33 cm	5 mt	15 cm	2	1	1	2
<i>Pantalón polylicra</i>	1,15c m	8 mt	16 cm	2	1	1	2
<i>Pescador polylicra</i>	80 cm	6,8 mt	17 cm	2	1	1	2
<i>Short satín</i>	33 cm	5 mt	18 cm	2	1	1	2
<i>Pantalón satín</i>	1,15 cm	8 mt	19 cm	2	1	1	2

Finalmente, pero no menos importante, se tiene la estimación de personal necesario para la fabricación de las prendas de vestir; dicha estimación se realizó teniendo en cuenta que cada uno de los operarios y trabajadores contara con una jornada laboral de acuerdo con la legislación colombiana, en donde no se prolongaran los turnos estipulados. Dicho requerimiento de producción es el siguiente:

Tabla 11

Requerimiento de personal

<i>Requerimientos de personal</i>	
<i>Concepto</i>	<i>Cantidad</i>
<i>Cortador</i>	1
<i>Operaria fileteadora</i>	1
<i>Operaria collarín + plana</i>	1
<i>Técnico en control de calidad</i>	1

8.2. Inversión inicial

Para Gaitán (2017) Invertir en una empresa es una de las formas más populares en que los individuos están dispuestos a poner parte de su capital, puesto que es una forma de crear, nutrir y hacer crecer un activo que, cuando se ejecuta de manera inteligente en las condiciones adecuadas, puede generar un efectivo excedente para proporcionar no solo un buen margen de rendimiento, sino también para financiar otras inversiones. Dicho lo anterior, se evidencia la necesidad de evaluar financieramente la rentabilidad y viabilidad de una empresa en el mediano y largo plazo, para de esta forma determinar qué tan adecuada es la inversión, que tan riesgosa es, y si en realidad generar los rendimientos superiores al promedio esperados.

De acuerdo con los objetivos propuestos, y lo anticipado en el estudio técnico, en la fábrica dulce despertar se requerirá de una serie de maquinaria y equipos para iniciar operaciones; dicha

maquinaria será la encargada de suplir la demanda de productos en un primer momento, y se espera que pueda mantener un margen eficiente en los primeros años de operación. En la tabla a continuación, se describirán las inversiones iniciales en maquinaria, equipo, muebles y enseres que deben llevarse a cabo en un primer momento en la empresa.

Tabla 12

Inversión inicial para dulce despertar

<i>Inversión inicial en maquinaria y equipo de producción</i>	
<i>Descripción</i>	<i>Valor</i>
Maquina fileteadora	\$1.800.000
Maquina collarín	\$1.979.800
Maquina plana	\$1.748.700
TOTAL	\$5.528.500
<i>Inversión inicial en muebles y enseres de producción</i>	
<i>Descripción</i>	<i>Valor</i>
Mesa de corte	\$945.000
Sillas	\$90.000
Taburetes	\$88.000
Estantes	\$750.000
Ventiladores	\$300.000
TOTAL	\$2.173.000

Adicionalmente, para poder iniciar el ciclo de operaciones en dulce despertar, es necesario contar con una serie de muebles y enseres, que permitan llevar a cabo las labores administrativas de forma eficiente y adecuada; en la tabla presentada a continuación, se mostraran las inversiones que se requieren en estos elementos, en un primer momento de la empresa.

Tabla 13

Inversión en equipos administrativos

<i>Inversión en muebles y equipos administrativos</i>	
<i>Descripción</i>	<i>Valor</i>
Escritorio	\$450.000
Silla	\$320.000
Ventilador	\$180.000
Computador	\$1.300.000
TOTAL	<u>\$2.250.000</u>
<i>Matrícula mercantil y gastos de constitución</i>	
<i>Descripción</i>	<i>Valor</i>
Registro ante la cámara de comercio	\$122.000
Adecuación de instalaciones	\$200.000
TOTAL	<u>\$322.000</u>

Adicional a los elementos listados anteriormente, también se requieren inversiones en capital de trabajo, lo cual se entiende como la cantidad de activos líquidos que dulce despertar tendrá a la mano, para pagar gastos inesperados y planificados, para construir una posición de mercado y cumplir con los deberes y obligaciones a corto plazo. Dicho de otra forma, la inversión de capital de trabajo es la cantidad de dinero que necesita la empresa para cumplir con las responsabilidades comerciales a corto plazo y cubrir los gastos comerciales que se presenten en el primer ciclo de operaciones. En la tabla a continuación, se mostrarán las inversiones en capital de trabajo que se requieren en un primer momento. (Martínez, 2014)

Tabla 14

Inversión en capital de trabajo

<i>Inversión capital de trabajo</i>	
<i>Descripción</i>	<i>Valor</i>
Materias primas, insumos y suministros	\$19.353.250
Costo de mano de obra	\$3.420.614
Costo nomina administrativa	\$4.000.000
CIF	\$820.000
Caja y bancos	\$10.575.009
Registro mercantil	\$122.000
TOTAL	<u>\$38.290.873</u>

Se tiene entonces según Gaitán (2017) que la inversión inicial, es la cantidad de dinero que se necesita para iniciar la empresa, hasta que produzca ingresos suficientes para que esta se pueda pagar por sí misma. El costo de las materias primas es lo que se requiere en promedio para iniciar la producción, 2.389 metros de textil, promediado en un precio de 8.100. El costo de mano de obra, de los dos primeros meses e igualmente los costos de nómina administrativa, el dinero en caja y bancos era unos ahorros que se tenía y el registro mercantil lo que costo la inscripción en la cámara de comercio. Ahora bien, el capital de trabajo es donde se pueden obtener inversiones de capital de trabajo y capital inicial de subvenciones, préstamos, socios e inversores, o ingresos propios. A continuación, se mostrará la consolidación de las inversiones totales que deben llevarse a cabo para iniciar operaciones en dulce despertar.

Tabla 15

Resumen de la inversión inicial

<i>Total inversión inicial</i>	
<i>Descripción</i>	<i>Valor</i>
Máquina y equipo de producción	\$5.528.500
Muebles y enseres de producción	\$2.173.000
Muebles y equipos de administración	\$2.250.000
Matrícula mercantil y gastos de constitución	\$322.000
Capital de trabajo	\$38.290.873
TOTAL, INVERSION INICIAL	<u>\$48.564.373</u>

8.3. Proyección de producción, ventas y costos

La proyección de producción y ventas es la cantidad de ingresos que la empresa dulce despertar espera obtener en los próximos cinco años. La proyección mostrada en la tabla a continuación es una predicción o pronóstico de ventas, la cual ayuda a determinar la salud de la empresa y si las ventas tenderán a subir o bajar. En dulce despertar, se espera crecer a una tasa del 18% anual, con una participación del 65% de los puntos físicos, y una participación del 35% de los medios virtuales. (García, 2014)

Tabla 16

Proyección de producción y ventas por unidades

<i>Proyección de producción y ventas</i>						
<i>Año</i>	<i>Producción</i>		<i>Ventas</i>			
	<i>Producción/Año</i>	<i>Variación</i>	<i>Puntos físicos (65%)</i>	<i>Virtuales (35%)</i>	<i>Ventas/Año</i>	<i>Variación</i>
0	11500	0	7475	4025	3000	0
1	13570	0,18	8821	4749	3540	0,18
2	16013	0,18	10408	5605	16013	0,18
3	18895	0,18	12282	6613	18895	0,18
4	22296	0,18	14492	7804	22296	0,18
5	26309	0,18	17101	9208	26309	0,18

8.3.1. Proyección de producción y ventas por artículo La proyección realizada a la producción y ventas se realizó mediante el porcentaje que la empresa espera tener con respecto a cada año. En este caso, la empresa Dulce Despertar espera tener un incremento con respecto a cada año del 18% en producción física. Una vez se ha articulado la proyección de ventas y producción totales en los primeros cinco años de operación, es pertinente realizar la proyección por producto, ya que, de acuerdo con las tendencias del mercado, existirá

potencial para innovar y/o hacer mayores inversiones en la producción de un solo artículo, puesto que son los que mayores índices de rentabilidad generaran a la empresa.

Tabla 17

Proyección por artículos

<i>Proyección por artículos</i>						
	<i>Año 0</i>	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	<i>Año 4</i>	<i>Año 5</i>
<i>Short polylicra</i>	4025	4750	5604	6613	7803	9208
<i>Pantalón polylicra</i>	2300	2714	3203	3780	4460	5263
<i>Pescador en polylicra</i>	1725	2036	2402	2834	3344	3946
<i>Short satín</i>	2300	2714	3203	3780	4460	5263
<i>Pantalón satín</i>	1150	1357	1601	1888	2229	2631
TOTAL	11500	13570	16013	18895	22296	26311

8.3.1. Proyección de precios. Según Camino & Hernández (2014) En un estudio financiero es importante conocer el flujo de ingresos que tendrá una empresa en un determinado periodo de tiempo, razón por la cual es pertinente realizar una estimación de precios para cada uno de los productos vendidos por la empresa, mediante la metodología de indexación de precios IPC, la cual permite ajustar los precios para años posteriores.

Tabla 18

Proyecciones del IPC

<i>Índice</i>	<i>2018</i>	<i>2019</i>	<i>2020</i>	<i>2021</i>	<i>2022</i>	<i>2023</i>
<i>I.P.C Proyectado (Bancolombia)</i>	3,40%	3,40%	3,20%	3,10%	3,00%	3,00%
<i>I.P.P Proyectado (a partir de Bancolombia y DANE)</i>	2,64%	2,64%	2,44%	2,34%	2,24%	3,00%

Usando la metodología mencionada anteriormente, se procedió a realizar la indexación de precios para cada uno de los artículos vendidos por dulce despertar, en donde se tiene que de acuerdo a los pronósticos proyectados por Bancolombia y el DANE, no habrán variaciones

significativas en los precios de los productos, lo cual se traduce en mayores oportunidades de mercado, puesto que la coyuntura macroeconómica, presentara las condiciones adecuadas y propicias para que el mercado crezca saludablemente.

Tabla 19

Proyección de precios por cada artículo

<i>Proyección de precios en cada artículo</i>						
	<i>Año 0</i>	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	<i>Año 4</i>	<i>Año 5</i>
<i>Short polylicra</i>	\$25.000	\$25.850	\$26.677	\$27.504	\$28.329	\$29.179
<i>Pantalón polylicra</i>	\$30.000	\$31.020	\$32.013	\$33.005	\$33.995	\$35.015
<i>Pescador en polylicra</i>	\$25.000	\$25.850	\$26.677	\$27.504	\$28.329	\$29.179
<i>Short satín</i>	\$30.000	\$31.020	\$32.013	\$33.005	\$33.995	\$35.015
<i>Pantalón satín</i>	\$38.000	\$39.292	\$40.549	\$41.806	\$43.060	\$44.352

8.3.2. Costos Administrativos o gastos operacionales. Los costos administrativos, se entienden como un gasto incurrido en el control y la dirección de la empresa, pero que, sin embargo, no pueden identificarse directamente con las operaciones de financiación, comercialización o producción.

Adicional a ello, los salarios de los administrativos y los costos de los servicios generales tales como contabilidad, contratación y relaciones laborales se incluyen en este rubro. En la tabla a continuación, se mostrarán los costos administrativos en los que incurrirá dulce despertar por cada mes y por cada año de forma consolidada. (Camino & Hernández, 2014)

Tabla 20

Costos administrativos

Costos administrativos		
<i>Sueldos administrativos</i>	<i>POR MES</i>	<i>POR AÑO</i>
<i>Gerente</i>	\$2.500.000	\$30.000.000
<i>Administrador</i>	\$1.500.000	\$18.000.000
<i>Contador</i>	\$800.000	\$1.600.000

<i>Total sueldos administrativos</i>	\$4.800.000	\$49.600.000
<i>Costos de producción</i>	<i>POR MES</i>	<i>POR AÑO</i>
<i>Arriendo</i>	\$450.000	\$5.400.000
<i>Servicios públicos</i>	\$250.000	\$3.000.000
<i>Útiles de aseo</i>	\$120.000	\$1.440.000
<i>Total, costos de producción</i>	\$820.000	\$9.840.000
<i>TOTAL</i>	<u>\$11.240.000</u>	<u>\$118.880.000</u>

8.3.3. Resumen de gastos operacionales. Para Camino & Hernández (2014) Los gastos operacionales son aquellos gastos en los que incurre una empresa para participar en actividades no directamente asociadas con la producción de bienes o servicios. Estos gastos son los mismos que los gastos de venta, generales y administrativos. En la tabla siguiente tabla, se mostrarán aquellos gastos operacionales en los que incurrirá dulce despertar.

Tabla 21

Resumen de gastos operacionales

<i>Gastos operacionales</i>	
<i>Descripción</i>	<i>Valor</i>
<i>Gastos administrativos</i>	
<i>Gerente</i>	\$30.000.000
<i>Administrador</i>	\$18.000.000
<i>Cortador</i>	\$9.600.000
<i>Arriendo</i>	\$5.400.000
<i>Servicios Públicos</i>	\$3.000.000
<i>Útiles de aseo</i>	\$1.440.000
<i>Gastos de ventas</i>	
<i>Publicidad</i>	\$1.000.000
<i>TOTAL</i>	<u>\$68.440.000</u>

8.3.4. Costo de mano de obra. Según Gaitán (2017), el costo de la mano de obra es la suma de todos los salarios pagados a los empleados, así como el costo de los beneficios de los empleados y los impuestos sobre la nómina pagados por un empleador.

El costo de la mano de obra se divide en costos directos e indirectos, en donde los costos directos incluyen salarios para los empleados que producen un producto, incluidos los trabajadores en una

línea de montaje. Es importante destacar que en los salarios de todos los empleados de planta se tiene en cuenta la normatividad laboral colombiana entre esos los aportes a salud y pensión entre otros. La única excepción son el Contador, Cortador y el Técnico de control de calidad. Debido a que estos oficios no se requieren a tiempo completo y por ende su salario depende al valor de los servicios prestados. Los cálculos de los salarios se realizaron con base a las recomendaciones del portal web: Simplifica, Salario mínimo 2019

Tabla 22

Costo de mano de obra

<i>Costo mano de obra</i>			
<i>Cargo</i>	<i>Valor X mes</i>	<i>Valor X año</i>	
<i>Cortador</i>	\$380.000	\$4.560.000	
<i>Operaria fileteadora</i>	\$1.330.307	\$15.963.684	
<i>Operaria collarín + plana</i>	\$1.330.307	\$15.963.684	
<i>Técnico en control de calidad</i>	\$380.000	\$4.560.000	
TOTAL, COSTO MANO DE OBRA	\$3.420.614	\$41.047.368	

8.3.5. Resumen de proyección de costos. Una vez obtenida la discriminación de costos y gastos que tendrá la empresa dulce despertar en su primer año de operación, es posible indexar los costos mediante la metodología IPP, en donde se podrá conocer de forma real, los costos en cada uno de los primeros cinco años de operación.

Tabla 23

IPP proyectado

<i>I.P.P Proyectado (a partir de Bancolombia y DANE)</i>	2,64%	2,64%	2,44%	2,34%	2,24%	3,00%
--	-------	-------	-------	-------	-------	-------

8.3.6. Proyección de costos por unidad producida. Tal como se mencionó anteriormente, es importante realizar la discriminación por producto, razón por la cual, se mostrarán los costos asociados por unidad producida en el año inicial de operación, y posteriormente de indexarán los costos con la metodología IPP, para así posteriormente poder conocer los costos asociados totales en los primeros cinco años.

Tabla 24

Proyección de costos por unidad producida

Costo por unidad en materia prima								
	<i>Textil</i>	<i>Hilaza</i>	<i>Elástico</i>	<i>Tallas</i>	<i>Empaque</i>	<i>Etiqueta</i>	<i>Moño</i>	TOTAL
<i>Short polylicra</i>	\$5.250	\$200	\$150	\$50	\$1.350	\$50	\$500	\$7.550
<i>Pantalón polylicra</i>	\$11.550	\$200	\$150	\$50	\$1.350	\$50	\$500	\$13.850
<i>Pescador en polylicra</i>	\$10.050	\$200	\$150	\$50	\$1.350	\$50	\$500	\$12.350
<i>Short satín</i>	\$7.250	\$200	\$150	\$50	\$1.350	\$50	\$500	\$9.550
<i>Pantalón satín</i>	\$15.050	\$200	\$150	\$50	\$1.350	\$50	\$500	\$17.350

En la siguiente tabla se evidencia el costo de cada artículo, para cada uno de los cinco primeros años de operación de dulce despertar, estas proyecciones se realizaron mediante la variación del IPP.

Tabla 25

Costos proyectados para cada artículo

Costo proyectados para cada artículo						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<i>Short polylicra</i>	\$7.550	\$7.750	\$7.939	\$8.125	\$8.307	\$8.493
<i>Pantalón polylicra</i>	\$13.850	\$14.216	\$14.564	\$14.905	\$15.240	\$15.581
<i>Pescador en polylicra</i>	\$12.350	\$12.677	\$12.987	\$13.292	\$13.590	\$13.894
<i>Short satín</i>	\$9.550	\$9.803	\$10.043	\$10.278	\$10.509	\$10.744
<i>Pantalón satín</i>	\$17.350	\$17.809	\$18.244	\$18.672	\$19.091	\$19.519

8.3.7. Proyección de costo de materia prima para cada año. En las tablas mostradas a continuación, se tiene el resumen del precio de la materia prima en cada producto para los primeros cinco años de operación, así como también las unidades producidas proyectadas para cada año, a partir de ello, se podrá estimar el costo total de materia prima por cada producto.

Tabla 26

Costo proyectado para cada artículo de materia prima

<i>Costo proyectados de materia para cada artículo</i>						
	<i>Año 0</i>	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	<i>Año 4</i>	<i>Año 5</i>
<i>Short polylicra</i>	\$7.550	\$7.750	\$7.939	\$8.125	\$8.307	\$8.493
<i>Pantalón polylicra</i>	\$13.850	\$14.216	\$14.564	\$14.905	\$15.240	\$15.581
<i>Pescador en polylicra</i>	\$12.350	\$12.677	\$12.987	\$13.292	\$13.590	\$13.894
<i>Short satín</i>	\$9.550	\$9.803	\$10.043	\$10.278	\$10.509	\$10.744
<i>Pantalón satín</i>	\$17.350	\$17.809	\$18.244	\$18.672	\$19.091	\$19.519

Tabla 27

Proyección costo de materia prima

<i>Unidades proyectadas</i>						
	<i>Año 0</i>	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	<i>Año 4</i>	<i>Año 5</i>
<i>Short polylicra</i>	4025	4750	5604	6613	7803	9208
<i>Pantalón polylicra</i>	2300	2714	3203	3780	4460	5263
<i>Pescador en polylicra</i>	1725	2036	2402	2834	3344	3946
<i>Short satín</i>	2300	2714	3203	3780	4460	5263
<i>Pantalón satín</i>	1150	1357	1601	1888	2229	2631
<i>TOTAL</i>	11500	13570	16013	18895	22296	26311

Proyección costo de materia prima						
	<i>Año 0</i>	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	<i>Año 4</i>	<i>Año 5</i>
<i>Short polylicra</i>	\$30.388.750	\$36.808.625	\$44.490.156	\$53.730.625	\$64.819.521	\$78.203.544
<i>Pantalón polylicra</i>	\$31.855.000	\$38.582.224	\$46.648.492	\$56.340.900	\$67.970.400	\$82.002.803
<i>Pescador en polylicra</i>	\$21.303.750	\$25.804.034	\$31.194.774	\$37.669.528	\$45.444.960	\$54.825.724

	\$21.965.					
<i>Short satín</i>	000	\$26.605.342	\$32.167.729	\$38.850.840	\$46.870.140	\$56.545.672
<i>Pantalón satín</i>	500	\$24.166.813	\$29.213.387	\$35.252.736	\$42.553.839	\$51.354.489
		\$125.46	\$151.967.03	\$183.714.53	\$221.844.62	\$267.658.86
TOTAL	5.000	8	8	9	0	2

8.3.8. Proyección de mano de obra por año. La mano de obra juega un papel fundamental en el estado de costos de las empresas, razón por la cual, se ha indexado el precio de mano de obra de cada producto, para los primeros cinco años de operación de dulce despertar, para posteriormente en referencia a ello, se pueda proyectar el total.

Tabla 28

Proyección de mano de obra por artículo

Proyección mano de obra por artículo						
	<i>Año 0</i>	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	<i>Año 4</i>	<i>Año 5</i>
<i>Short polylicra</i>	\$3.569	\$3.664	\$3.754	\$3.842	\$3.928	\$4.016
<i>Pantalón polylicra</i>	\$3.569	\$3.664	\$3.754	\$3.842	\$3.928	\$4.016
<i>Pescador en polylicra</i>	\$3.569	\$3.664	\$3.754	\$3.842	\$3.928	\$4.016
<i>Short satín</i>	\$3.569	\$3.664	\$3.754	\$3.842	\$3.928	\$4.016
<i>Pantalón satín</i>	\$3.569	\$3.664	\$3.754	\$3.842	\$3.928	\$4.016

Como la cantidad de productos que se producirán por año ya es conocida, se procede a realizar la proyección del costo total de la mano de obra en pesos corrientes, durante los primeros cinco años de dulce despertar. En la tabla a continuación, será mostrado cada uno de los productos y los costos totales de mano de obra asociados a ellos.

Tabla 29

Proyección de costo de mano de obra para cada año

Proyección costo mano de obra para cada año						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Short polylicra	\$14.366.579	\$17.402.168	\$21.037.416	\$25.407.146	\$30.650.184	\$36.979.328
Pantalón polylicra	\$8.209.474	\$9.944.096	\$12.024.062	\$14.522.760	\$17.518.880	\$21.136.208
Pescador en polylicra	\$6.157.105	\$7.458.072	\$9.017.108	\$10.888.228	\$13.135.232	\$15.847.136
Short satín	\$8.209.474	\$9.944.096	\$12.024.062	\$14.522.760	\$17.518.880	\$21.136.208
Pantalón satín	\$4.104.737	\$4.972.048	\$6.011.130	\$7.253.696	\$8.755.512	\$10.566.096
TOTAL	\$41.047.368	\$49.720.480	\$60.113.778	\$72.594.590	\$87.578.688	\$105.664.976

8.4. Proyección de ingresos

Una vez estimadas las ventas por artículos para los primeros cinco años de la empresa, así como también la proyección de precios para estos, es posible determinar el flujo de ingresos en pesos corrientes que tendrá la empresa para cada uno de los años. Dicha proyección de ingresos es de carácter relevante, puesto que serán un elemento determinante en el estado de resultados de la compañía, y que según Camino & Hernández (2014), en últimas los resultados se traducirán en los indicadores de rentabilidad en cada uno de los plazos esperados. A continuación, se presentará la tabla con los ingresos operacionales estimados durante los primeros cinco años.

En la próxima tabla, también puede evidenciarse como los canales de ventas virtuales, tienen un papel relevante en los flujos de ingresos para la empresa, razón por la cual se hace énfasis en el fortalecimiento de los medios digitales, como una importante estrategia para aumentar los ingresos que tendrá dulce despertar a lo largo del tiempo.

Tabla 30

Proyección de ingresos por artículo

<i>Proyección de ingresos por artículo (producto X precio)</i>						
	<i>Año 0</i>	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	<i>Año 4</i>	<i>Año 5</i>
<i>Short polylicra</i>	\$100.625.000	\$122.774.575	\$149.497.908	\$181.883.952	\$221.051.187	\$268.680.232
<i>Pantalón polylicra</i>	\$69.000.000	\$84.188.280	\$102.537.639	\$124.758.900	\$151.617.700	\$184.283.945
<i>Pescador en polylicra</i>	\$43.125.000	\$52.617.675	\$64.078.154	\$77.946.336	\$94.732.176	\$115.140.334
<i>Short satín</i>	\$69.000.000	\$84.188.280	\$102.537.639	\$124.758.900	\$151.617.700	\$184.283.945
<i>Pantalón satín</i>	\$43.700.000	\$53.319.244	\$64.929.492	\$78.929.728	\$95.980.740	\$116.690.112
TOTAL	\$325.450.000	\$397.088.054	\$483.580.832	\$588.277.816	\$714.999.503	\$869.078.568
Ventas puntos físicos	\$211.542.500	\$258.107.235	\$314.327.541	\$382.380.580	\$464.749.677	\$564.901.069
ventas virtuales	\$113.907.500	\$138.980.819	\$169.253.291	\$205.897.236	\$250.249.826	\$304.177.499

8.5. Estados financieros para dulce despertar

8.5.1 Estado de resultados. Según Gaitán (2017), un estado de resultados es uno de los tres estados financieros importantes utilizados para informar el desempeño financiero de una empresa durante un período contable específico. También conocido como el estado de pérdidas y ganancias o el estado de ingresos y gasto.

Tabla 301 Estado de resultados para dulce despertar.

<i>Estado de Resultados</i>			
	<i>Año 0</i>	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>
VENTAS			
<i>Ventas puntos físicos</i>	\$211.542.500	\$258.107.235	\$314.327.541
<i>Ventas virtuales</i>	\$113.907.500	\$138.980.819	\$169.253.291
TOTAL VENTAS	\$325.450.000	\$397.088.054	\$483.580.832
COSTO DE VENTAS			
<i>Materia prima</i>	\$125.465.000	\$151.967.038	\$183.714.538
<i>Mano de obra</i>	\$41.047.368	\$49.720.480	\$60.113.778
TOTAL COSTO DE VENTAS	\$166.512.368	\$201.687.518	\$243.828.316
UTILIDAD BRUTA DE VENTA	\$158.937.632	\$195.400.537	\$239.752.515
MARGEN BRUTO	0,49	0,49	0,50
TOTAL GASTOS NO OPERACIONALES	0	\$544.800	0
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	\$90.322.614	\$122.783.066	\$164.192.622
<i>Impuesto de la renta (33%)</i>	\$29.806.463	\$40.518.412	\$54.183.565
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTO	\$60.516.151	\$82.264.654	\$110.009.056
<i>RESERVA LEGAL (10%)</i>	\$6.051.615	\$8.226.465	\$11.000.906
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$54.464.536	\$74.038.189	\$99.008.151

<i>Estado de Resultados</i>			
	<i>Año 3</i>	<i>Año 4</i>	<i>Año 5</i>
VENTAS			
<i>Ventas puntos físicos</i>	\$382.380.580	\$464.749.677	\$564.901.069
<i>Ventas virtuales</i>	\$205.897.236	\$250.249.826	\$304.177.499
TOTAL VENTAS	\$588.277.816	\$714.999.503	\$869.078.568
COSTO DE VENTAS			
<i>Materia prima</i>	\$221.844.629	\$267.658.860	\$322.932.232
<i>Mano de obra</i>	\$72.594.590	\$87.578.688	\$105.664.976
TOTAL COSTO DE VENTAS	\$294.439.219	\$355.237.548	\$428.597.208
UTILIDAD BRUTA DE VENTA	\$293.838.597	\$359.761.955	\$440.481.360
MARGEN BRUTO	0,50	0,50	0,51
GASTO OPERACIONALES			
<u><i>Gastos Administrativos</i></u>			
<i>Gerente</i>	\$32.523.435	\$33.253.480	\$34.251.084
<i>Administrador</i>	\$19.803.019	\$20.397.110	\$21.009.023
<i>Contador</i>	\$1.734.583	\$1.773.519	\$1.826.725
<i>Registro mercantil (cámara y comercio)</i>	\$132.262	\$135.231	\$139.288
<i>Arriendo</i>	\$5.854.218	\$5.985.626	\$6.165.195
<i>Servicios públicos</i>	\$3.228.585	\$3.301.057	\$3.400.088
<i>Útiles de aseo</i>	\$1.561.125	\$1.596.167	\$1.644.052
<i>Depreciación MyE</i>	\$1.773.000	\$2.023.000	\$2.023.000
<u><i>Gastos de Ventas</i></u>			
<i>Publicidad</i>	\$770.117	\$793.221	\$817.018
<i>IIC (Impuesto Industria y Comercio)</i>	\$12.047.382	\$14.750.240	\$18.059.736
GASTOS NO OPERACIONALES			
<i>Intereses X préstamo</i>			
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	\$79.427.728	\$84.008.651	\$89.335.209
TOTAL GASTOS NO OPERACIONALES	0	0	0
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	\$214.410.869	\$275.753.304	\$351.146.151
<i>Impuesto de la renta (33%)</i>	\$70.755.587	\$90.998.590	\$115.878.230
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTO	\$143.655.282	\$184.754.714	\$235.267.921
<i>RESERVA LEGAL (10%)</i>	\$14.365.528	\$18.475.471	\$23.526.792
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$129.289.754	\$166.279.243	\$211.741.129

- Resumen del estado de resultados.** En la tabla posterior, puede evidenciarse el resumen del estado de resultados durante los primeros cinco años de operación de dulce despertar, en donde puede mostrarse como la compañía contara con elementos solidos financieramente hablando, para subsistir en el mercado y generar rendimientos superiores al promedio, en donde se esperan tasas de crecimiento satisfactorias para poder aumentar el margen de rentabilidad asociado al capital.

Tabla 32

Resumen del estado de resultados

Resumen estado de resultados						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$325.450.000	\$397.088.054	\$483.580.832	\$588.277.816	\$714.999.503	\$869.078.568
Costo de ventas	\$166.512.368	\$201.687.518	\$243.828.316	\$294.439.219	\$355.237.548	\$428.597.208
Utilidad bruta	\$158.937.632	\$195.400.537	\$239.752.515	\$293.838.597	\$359.761.955	\$440.481.360
Gastos operacionales (sin depreciación)	\$66.842.018	\$70.299.670	\$73.786.894	\$77.654.728	\$81.985.651	\$87.312.209
Gastos de depreciación	\$1.773.000	\$1.773.000	\$1.773.000	\$1.773.000	\$2.023.000	\$2.023.000
Gastos operacionales totales	\$68.615.018	\$72.072.670	\$75.559.894	\$79.427.728	\$84.008.651	\$89.335.209
UO	\$90.322.614	\$123.327.866	\$164.192.622	\$214.410.869	\$275.753.304	\$351.146.151
Intereses	0	\$544.800	0	0	0	0
UAI	\$90.322.614	\$122.783.066	\$164.192.622	\$214.410.869	\$275.753.304	\$351.146.151
Impuestos	\$29.806.463	\$40.518.412	\$54.183.565	\$70.755.587	\$90.998.590	\$115.878.230
UDI	\$60.516.151	\$82.264.654	\$110.009.056	\$143.655.282	\$184.754.714	\$235.267.921
RESERVA LEGAL 10%	\$6.051.615	\$8.226.465	\$11.000.906	\$14.365.528	\$18.475.471	\$23.526.792
UN	\$54.464.536	\$74.038.189	\$99.008.151	\$129.289.754	\$166.279.243	\$211.741.129

8.5.1. Balance general de dulce despertar. Para Martínez (2014), un balance general es un estado financiero que informa los activos, pasivos y patrimonio de una empresa en un momento específico, y proporciona una base para calcular las tasas de rendimiento y evaluar su estructura de capital. Es un estado financiero que proporciona una instantánea de lo que posee y debe una empresa, así como el monto invertido por los accionistas.

Para el caso de dulce despertar, se utiliza junto con otros estados financieros importantes, como el estado de resultados y el estado de flujos de efectivo, para realizar el análisis fundamental de la empresa y calcular las ratios financieras durante los primeros cinco años de operación de la empresa.

En la siguiente tabla, podrá evidenciarse el balance general de dulce despertar para los primeros cinco años de operación, así como también el resumen de ello; teniéndose que este balance general es una instantánea que representa el estado de las finanzas de dulce despertar en los primeros cinco años; Por sí solo este balance no puede dar una idea de las tendencias que se están desarrollando durante un período más largo, por lo cual, este balance general debe compararse con los de períodos anteriores.

Tabla 33 Balance general de dulce despertar

Balance General			
	Año 0	Año 1	Año 2
ACTIVOS			
<i>Activos corrientes</i>			
<i>Caja</i>	\$45.313.905	\$76.344.433	\$89.870.732
<i>Bancos</i>	\$49.484.567	\$47.428.579	\$66.377.387
<i>Cuentas por cobrar</i>	\$16.272.500	\$19.854.403	\$24.179.042
<i>Inventario materias primas</i>	\$3.330.247	\$4.033.750	\$4.876.566
<i>Inventario de mercancías</i>	\$13.018.000	\$15.883.522	\$19.343.233
<i>Total activo corriente</i>	\$127.419.219	\$163.544.687	\$204.646.960
<i>Activos no corrientes</i>			
<i>Maquinaria y equipo de producción</i>	\$5.528.500	\$5.528.500	\$5.528.500
<i>Muebles y enseres de producción</i>	\$2.173.000	\$2.173.000	\$2.173.000
<i>Muebles y equipos administrativos</i>	\$2.250.000	\$2.250.000	\$2.250.000
<i>Depreciación</i>	\$1.773.000	\$1.773.000	\$1.773.000
<i>Depreciación acumulada</i>	\$1.773.000	\$3.546.000	\$5.319.000
<i>Total activos no corriente</i>	\$8.178.500	\$6.405.500	\$4.632.500
<i>Total activo</i>	\$135.597.719	\$169.950.187	\$209.279.460
PASIVOS			
<i>Pasivos corrientes</i>			
<i>Cuentas por pagar a proveedores</i>	0	0	0
<i>Impuestos x pagar</i>	\$27.094.754	\$37.716.943	\$51.315.362
<i>Total pasivos corrientes</i>	\$27.094.754	\$37.716.943	\$51.315.362
<i>Pasivo no corrientes</i>			
<i>Créditos bancarios</i>	\$0	\$2.000.000	
<i>Total pasivo no corriente</i>		\$2.000.000	
<i>Total pasivos</i>	\$27.094.754	\$39.716.943	\$51.315.362
PATRIMONIO			
<i>Capital social</i>	\$48.537.373	\$48.537.373	\$48.537.373
<i>Reserva legal</i>	\$5.501.056	\$7.657.682	\$10.418.574
<i>Utilidad del ejercicio</i>	\$54.464.536	\$74.038.189	\$99.008.151
<i>Total patrimonio</i>	\$108.502.965	\$130.233.244	\$157.964.098
<i>Pasivo + Patrimonio</i>	\$135.597.719	\$169.950.187	\$209.279.460

Balance General			
	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS			
<i>Activos corrientes</i>			
<i>Caja</i>	\$100.972.140	\$125.274.004	\$144.275.846
<i>Bancos</i>	\$96.753.398	\$121.968.013	\$164.942.096
<i>Cuentas por cobrar</i>	\$29.413.891	\$35.749.975	\$43.453.928
<i>Inventario materias primas</i>	\$5.888.784	\$7.104.751	\$8.571.944
<i>Inventario de mercancías</i>	\$23.531.113	\$28.599.980	\$34.763.143
<i>Total activo corriente</i>	\$256.559.326	\$318.696.724	\$396.006.958
<i>Activos no corrientes</i>			
<i>Maquinaria y equipo de producción</i>	\$5.528.500	\$5.528.500	\$5.528.500
<i>Muebles y enseres de producción</i>	\$2.173.000	\$2.173.000	\$2.173.000
<i>Muebles y equipos administrativos</i>	\$2.250.000	\$3.500.000	\$3.500.000
<i>Depreciación</i>	\$1.773.000	\$2.023.000	\$2.023.000
<i>Depreciación acumulada</i>	\$7.092.000	\$9.115.000	\$11.138.000
<i>Total activos no corriente</i>	\$2.859.500	\$2.086.500	\$63.500
<i>Total activo</i>	\$259.418.826	\$320.783.224	\$396.070.458
PASIVOS			
<i>Pasivos corrientes</i>			
<i>Cuentas por pagar a proveedores</i>	0	0	0
<i>Impuestos x pagar</i>	\$67.821.815	\$88.083.075	\$112.874.926
<i>Total pasivos corrientes</i>	\$67.821.815	\$88.083.075	\$112.874.926
<i>Pasivo no corrientes</i>			
<i>Créditos bancarios</i>			
<i>Total pasivo no corriente</i>			
<i>Total pasivos</i>	\$67.821.815	\$88.083.075	\$112.874.926
PATRIMONIO			
<i>Capital social</i>	\$48.537.373	\$48.537.373	\$48.537.373
<i>Reserva legal</i>	\$13.769.884	\$17.883.533	\$22.917.030
<i>Utilidad del ejercicio</i>	\$129.289.754	\$166.279.243	\$211.741.129
<i>Total patrimonio</i>	\$191.597.011	\$232.700.149	\$283.195.533
<i>Pasivo + Patrimonio</i>	\$259.418.826	\$320.783.224	\$396.070.458

Resumen activos balance general. En la siguiente tabla, se puede observar el resumen de los activos del balance general, para con ello poder analizar detalladamente con los activos que cuentan la empresa y cuál es la depreciación acumulada para ellos.

Tabla 34

Resumen de los activos del balance general

Resumen de los activos del balance general						
<i>Activos</i>	\$135.597.7	\$169.950.	\$209.279.	\$259.418.	\$320.783.	\$396.070.
	19	187	460	826	224	458
<i>Activo corriente</i>	\$127.419.2	\$163.544.	\$204.646.	\$256.559.	\$318.696.	\$396.006.
	19	687	960	326	724	958
<i>Activo no corriente bruto</i>	\$9.951.50		\$9.951.50	\$9.951.50	\$11.201.5	\$11.201.5
	0	\$9.951.500	0	0	00	00
<i>Depreciación acumulada</i>	\$1.773.00		\$5.319.00	\$7.092.00	\$9.115.00	\$11.138.0
	0	\$3.546.000	0	0	0	00
<i>Activo no corriente neto</i>	\$8.178.50		\$4.632.50	\$2.859.50	\$2.086.50	
	0	\$6.405.500	0	0	0	\$63.500

8.5.2. Flujo de caja proyectada e indicadores financieros para dulce despertar durante los primeros 5 años de operación. Según Camino & Hernández (2014), el flujo de caja es la cantidad neta de efectivo y equivalentes de efectivo que se transfieren dentro y fuera de una empresa, dicho de otra forma, en el nivel más fundamental, es la capacidad de una empresa de crear valor, la cual está determinada por su capacidad de generar flujos de efectivo positivos, o más específicamente, maximizar el flujo de efectivo libre a largo plazo.

El estado de flujos de caja, o el estado de flujo de efectivo, es un estado financiero que resume la cantidad de efectivo y equivalentes de efectivo que entran y salen de una empresa. (Gaitán, 2017)

Para el caso de dulce despertar, mide qué tan bien la empresa maneja sus flujos de ingresos y salidas, lo que significa qué da un panorama más claro de la viabilidad de la empresa en los primeros años de operación. No obstante, para poder estimar el flujo de caja con sus proyecciones

para los próximos 5 años, se encontró el KTNO, mediante la resta activo corriente menos el pasivo corriente, el cual arrojó un resultado de \$ 100.324.465,56. Así mismo, la productividad del KTNO y la productividad del activo no corriente. En las siguientes tablas se pueden observar estos indicadores y las proyecciones que se realizaron con ellos para calcular el flujo de caja.

Tabla 35

Indicadores financieros

Indicadores financieros	
<i>KTNO=Activo corriente - Pasivo Corriente (millones de pesos)</i>	\$100.324.466
<i>Productividad KTNO</i>	31%
<i>Productividad del Activo No Corriente</i>	33%

Tabla 36

Indicadores financieros para dulce despertar

KTNO	\$100.324.466	\$122.407.887	\$149.070.482	\$181.344.776	\$220.408.490	\$267.905.494
Inversión						
KTNO	\$100.324.466	\$22.083.421	\$26.662.595	\$32.274.294	\$39.063.713	\$47.497.004
Inversión						
Maq&Eq	\$9.951.500	0	0	0	\$1.250.000	0
Patrimonio	\$108.502.965	\$76.576.823	\$104.185.736	\$137.698.837	\$178.835.335	\$229.170.303

En la tabla mostrada a continuación, se mostrará el flujo de caja de dulce despertar durante los primeros cinco años de operación, en donde se puede evidencia como se inicia con un flujo negativo de dinero, correspondiente a \$53.821.129, pero que, sin embargo, para el quinto año, se posiciona con un flujo de ingreso positivo por un valor de \$166.234.426 pesos corrientes.

Tabla 37

Flujo de caja proyectado para dulce despertar

<i>Flujo de caja</i>						
	<i>Año 0</i>	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	<i>Año 4</i>	<i>Año 5</i>
<i>U.N</i>	\$54.464.536	\$74.038.189	\$99.008.151	\$129.289.754	\$166.279.243	\$211.741.129
<i>Depreciaciones</i>	\$1.990.300	\$1.990.300	\$1.990.300	\$1.990.300	\$1.990.300	\$1.990.300
<i>Intereses</i>	0	\$544.800	0	0	0	0
<i>Flujo de caja bruto</i>	\$56.454.836	\$76.573.289	\$100.998.451	\$131.280.054	\$168.269.543	\$213.731.429
<i>Inversión en KTNO</i>	\$100.324.466	\$22.083.421	\$26.662.595	\$32.274.294	\$39.063.713	\$47.497.004
<i>Efectivo generado por la operación</i>	-\$43.869.629	\$54.489.868	\$74.335.855	\$99.005.760	\$129.205.829	\$166.234.426
<i>Inversión en activos fijos y diferidos</i>	\$9.951.500	0	0	0	0	0
<i>FLUJO DE CAJA LIBRE</i>	-\$53.821.129	\$54.489.868	\$74.335.855	\$99.005.760	\$129.205.829	\$166.234.426
<i>Préstamo</i>	0	\$2.000.000	0	0	0	0
<i>Servicio deuda</i>		\$2.544.800				
<i>Salvamento</i>						\$63.500
<i>Flujo neto efectivo</i>	-\$53.821.129	\$53.945.068	\$74.335.855	\$99.005.760	\$129.205.829	\$166.297.926
		\$123.938	\$128.280.923	\$173.341.615	\$228.211.589	\$295.503.755

8.5.3. Indicadores de rentabilidad financiera. Los índices de rentabilidad son métricas financieras utilizadas para medir y evaluar la capacidad de una empresa para generar ingresos (ganancias) en relación con los ingresos, los activos del balance, los costos operativos y el capital de los accionistas durante un período específico de tiempo. (Camino & Hernández, 2014)

A continuación, se listarán los indicadores utilizados en el análisis fundamental de dulce despertar en sus primeros cinco años de operación:

- **WACC:** El Weighted Average Cost of Capital–WACC (Coste Promedio Ponderado del Capital) es la tasa de descuento que mide el coste de capital; es decir, es una tasa que mide

el coste medio que ha costado los activos, atendiendo a como se ha financiado con capital propio, y con deuda. (Gaitán, 2017)

Para el caso de dulce despertar, para el año inicial de operación será del 9,1% y para el quinto año de 9,2%. Para poder estimar el WACC se usó la siguiente formula:

Costo promedio ponderado del capital (WACC):

$$WACC = \frac{E}{D + E} * r_e + \frac{D}{D + E} * r_d * (1 - t)$$

Donde: $E = Patrimonio$; $D = Deuda a largo plazo$; $t = tasa de impuesto$, $r_e = costo del capital propio$; $r_d = costo de la deuda$

$$r_e = r_f + (r_m - r_f) * \beta_L$$

Donde: $r_f = Tasa libre de riesgo$; $r_m = rendimiento del mercado accionario$; $\beta_L = beta apalancado$

$$\beta_L = \beta_U * \left[1 + (1 - t) * \frac{D}{E} \right]$$

Donde: $\beta_U = Beta desapalancado$

Los resultados fueron detallados en la siguiente tabla:

Tabla 318

Indicadores de rentabilidad financiera

<i>Costo de la deuda</i>	
Beta desapalancado	0,74%
Porcentaje Deuda	19,98%
Porcentaje Patrimonio	80,0%
Beta apalancado	0,862
Rentabilidad TES	4,88%
Rentabilidad mercado	19,34%
Costo del capital propio	6,88%
Tasa de referencia (DTF)	4,51%
WACC	9,1%

Según Camino & Hernández (2014), los índices de rentabilidad brindan información sobre el desempeño de la administración en el uso de los recursos en la empresa. Muchos empresarios deciden comenzar sus propios negocios para obtener un mejor retorno de su dinero que el que estaría disponible a través de un banco u otras inversiones de bajo riesgo. En la tabla posterior se mostrarán los indicadores financieros para dulce despertar en el primer año de operación, en donde puede evidenciarse el apalancamiento satisfactorio que obtendrá la empresa en su primer ciclo de operaciones.

- **EVA:** El Economic Value Added–EVA (Valor Económico Agregado) determinado como la diferencia entre el ROA y el WACC, es un método de desempeño financiero para calcular el verdadero beneficio económico de la empresa. (Gaitán, 2017)

En el caso de la empresa dulce despertar, se espera que, para el quinto año, gane valor económico de 44,3%.

- **EBITDA:** El Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization–Ebitda permite determinar las ganancias o utilidad obtenida por la empresa, sin tener en cuenta los gastos financieros, los impuestos y demás gastos contables que no implican salida de dinero en efectivo, como las depreciaciones y las amortizaciones. (Gaitán, 2017)

En el caso de dulce despertar, para el quinto año será de \$351.146.151.

- **Margen Ebitda:** Se encuentra determinado por la ratio entre el Ebitda y las ventas, determina qué porcentaje de los ingresos se convierten realmente en ganancias operativas. (Gaitán, 2017)

Para esta empresa el margen de Ebitda se ubicó en un 0,404; es decir, de los ingresos obtenidos, 40,4% representaran ganancias operativas para la empresa dulce despertar en su quinto año de operación.

- **ROA:** El Return On Assets–ROA (Rentabilidad sobre los Activos) determinada a partir de la ratio entre la utilidad neta y el total de activos que tiene la empresa, muestra la rentabilidad que obtiene la empresa por cada unidad monetaria de capital invertido, entre mayor sea la ratio, más rentable es la empresa. (Martínez, 2014)

Para el caso de la empresa dulce despertar el ROA presentara un 0,535; es decir, el retorno esperado por cada peso invertido en activos será del 53,5% para la empresa en el quinto año de operación.

- **ROE:** El Return On Equity–ROE (Rentabilidad sobre el Patrimonio Neto) determinado por la utilidad neta sobre el patrimonio neto, expresa el porcentaje de remuneración que puede ofrecerse a los capitales propios de la empresa, mostrando las ganancias que los accionistas están obteniendo por su inversión. (Martínez, 2014)

La empresa dulce despertar, cerrara su quinto año de operación con un ROE del 0,748; por lo que, el rendimiento que obtuvieron los inversionistas fue del 74,8% sobre cada peso de los accionistas (patrimonio).

Tabla 329

Indicadores de rentabilidad financiera proyectados para dulce despertar

Indicadores de rentabilidad financiera						
	<i>Año 0</i>	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	<i>Año 4</i>	<i>Año 5</i>
WACC	9,1%	9,2%	9,2%	9,2%	9,2%	9,2%
EVA	31,0%	34,4%	38,1%	40,6%	42,6%	44,3%
EBITDA	\$90.322.614	\$123.327.866	\$164.192.622	\$214.410.869	\$275.753.304	\$351.146.151

<i>MARGEN EBITDA</i>	27,8%	31,1%	34,0%	36,4%	38,6%	40,4%
<i>ROA</i>	40,2%	43,6%	47,3%	49,8%	51,8%	53,5%
<i>ROE</i>	50,2%	56,9%	62,7%	67,5%	71,5%	74,8%

8.5.4. Razones financieras. Las razones financieras son relaciones determinadas a partir de la Información financiera de una empresa y utilizadas para fines de comparación. En donde se puede determinar la solvencia económica de una empresa a través del tiempo, de acuerdo con la información obtenida en proyecciones anteriores del análisis fundamental (Gerencie, 2019). Para el caso de dulce despertar, se realizaron las razones financieras con la finalidad de asegurar la rentabilidad económica y financiera de la empresa en el largo plazo, encontrándose índices de solvencia satisfactorios, lo cual quiere decir que la empresa podrá hacerles frente a sus obligaciones financieras, así como también márgenes saludables de endeudamiento y manejo del crédito.

8.5.4.1. Razones de liquidez

- Capital neto de trabajo: en este rubro, se observa la salud financiera de la empresa, para poder hacer frente a sus obligaciones en corto o largo plazo. Esto se determina, dividiendo el activo corriente entre el pasivo corriente, y entre menor sean los pasivos corrientes, la empresa puede hacer un mejor frente. En el año 1, el capital neto de trabajo fue de \$ 125.827.745, el cual se estima que para el año 5 sea de \$ 283.132.033
- Índice de solvencia: determina que tan solvente es la empresa, para hacer frente a sus obligaciones. Entre más alto (mayor a 1) del resultado, la empresa es más

solvente. En nuestro caso, para el año 1 el índice de solvencia es de 4,34 y para el año 5 de 3,51.

- Prueba ácida: es un índice de solvencia más exigente, solo que aquí se excluyen los inventarios. En este sentido, la prueba acida del año 1 fue de 3,91 y del año 5 3,20.
- Rotación de inventarios: este indicador, mide cuanto tiempo le toma a la empresa rotar sus inventarios. Por ende, el resultado del año 1 fue de 12,7 y la proyección del año 5 12,3

8.5.4.2. Razones de endeudamiento

- Razón de endeudamiento: Mide la proporción de los activos que están financiados por terceros. Para el año 1 fue de 23% y el año 5 28%, esto quiere decir que aumento su dependencia.
- Razón pasivo capital: Mide la relación o proporción que hay entre los activos financiados por los socios y los financiados por terceros. Cabe recalcar, que en la empresa dulce despertar hasta el momento no existen socios. El año 1 esta razón fue del 30%, mientras que el año 5 del 40%.

8.5.4.3. Razones de rentabilidad

- Margen bruto de utilidad: Mide el porcentaje de utilidad logrado por la empresa después de haber cancelado las mercancías o existencias. Para el año 1 fue del 49% y se espera que para el año 5 sea del 51%.
- Margen de utilidades operacionales: Indica que mide el porcentaje de utilidad que se obtiene con cada venta, es decir, el rendimiento de los activos operacionales de

la empresa en el desarrollo de su objeto social. Para el año 1, el rendimiento de los activos operacionales fue del 31% mientras que se estima que para el año 5 sea del 40%

- **Margen neto de utilidades:** Es la relación entre la utilidad neta y las ventas totales (ingresos operacionales). Es la primera fuente de rentabilidad en los negocios y de ella depende la rentabilidad sobre los activos y sobre el patrimonio. Para el primer año las ganancias fueron del 19% y se espera que para el año 5 sean del 24%.
- **Rotación de activos:** Mide la eficiencia de la empresa en la utilización de los activos. Los activos se utilizan para generar ventas, ingresos y entre más altos sean estos, más eficiente es la gestión de los activos. Se observa que la rotación de activos fue mucho más eficiente en el año 1 (2,34) que posiblemente en el año 5 (2,19), siendo ineficiente en este último año.
- **Rendimiento de la inversión:** Determina la rentabilidad obtenida por los activos de la empresa. Se determina que la efectividad de la administración de producir utilidades con los activos fue mayor en la proyección del año 5 con un 59% que en el año 1 con un 48%.
- **Rendimiento de capital común:** Mide la rentabilidad obtenida por el capital contable. El rendimiento obtenido sobre el valor en los libros de patrimonio fue mayor en la proyección del año 5 con un 83% que en el año 1 con un 63%.

Tabla 40

Razones financieras para dulce despertar

<i>Razones financieras</i>						
	<i>Año 0</i>	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	<i>Año 4</i>	<i>Año 5</i>
RAZON DE LIQUIDEZ						
<i>Capital de trabajo</i>	\$100.324.466	\$125.827.745	\$153.331.598	\$188.737.510	\$230.613.649	\$283.132.033
<i>Índice de solvencia</i>	4,70	4,34	3,99	3,78	3,62	3,51
<i>Prueba acida</i>	4,22	3,91	3,61	3,44	3,29	3,20
<i>Rotación de inventarios</i>	12,8	12,7	12,6	12,5	12,4	12,3
RAZON DE ENDEUDAMIENTO						
<i>Razón de endeudamiento</i>	0,20	0,23	0,25	0,26	0,27	0,28
<i>Razón pasivo capital</i>	0,25	0,30	0,32	0,35	0,38	0,40
RAZON DE RENTABILIDAD						
<i>Margen bruto de utilidad</i>	0,49	0,49	0,50	0,50	0,50	0,51
<i>Margen de utilidades operacionales</i>	0,28	0,31	0,34	0,36	0,39	0,40
<i>Margen neto de utilidades</i>	0,17	0,19	0,20	0,22	0,23	0,24
<i>Rotación de activos</i>	2,40	2,34	2,31	2,27	2,23	2,19
<i>Rendimiento de la inversión</i>	0,45	0,48	0,53	0,55	0,58	0,59
<i>Rendimiento del capital común</i>	0,56	0,63	0,70	0,75	0,79	0,83

8.5.5. Indicadores de viabilidad económica. Finalmente, en el análisis fundamental financiero de dulce despertar, puede evidenciarse la utilidad operativa que tendrá la empresa en sus primeros cinco años de operación, en donde pueden observarse márgenes considerables.

Lo anterior arroja un VAN superior a los 300 millones de pesos corrientes y una TIR del 128%, lo que quiere decir que invertir en la empresa dulce despertar es una buena decisión financiera, puesto que se muestra saludable en el tiempo, con rendimientos superiores al promedio. No

obstante, se debe tener presente que la TIR es o son las tasas que se toma cuando el VAN es 0, dado que la TIR puede tener más de una tasa y Excel solo nos muestra una específicamente y la que arroja es superior al 100%, para determinar la viabilidad del proyecto, se debe analizar con mayor determinación es la VAN y el EVA. Por consiguiente, dado que el VAN dio una cifra satisfactoria y el EVA es del 44% aproximadamente se puede concluir que el proyecto de creación de empresa si es rentable y tiene viabilidad.

Tabla 41

Indicadores de viabilidad económica

<i>Indicadores de viabilidad económica</i>	
<i>Años</i>	<i>Flujo de caja</i>
0	-\$53.821.129
1	\$54.489.868
2	\$74.335.855
3	\$99.005.760
4	\$129.205.829
5	\$166.234.426
VAN	\$332.981.404
TIR	128%

9. Conclusiones

De acuerdo con la investigación realizada y con el planteamiento de una idea de negocio con alto valor tanto en el mercado como para los clientes, se ha llegado a una serie de conclusiones, las cuales determinan la viabilidad de una empresa perteneciente al sector de las confecciones de pijamas en la ciudad de Bucaramanga:

- ✓ El sector externo proporciona una serie de incentivos que le dan una amplia viabilidad al proyecto, puesto que el segmento de mercado es cada vez más grande.

- ✓ Las tendencias de la moda cada vez generan mayores oportunidades de innovar, razón por la cual una fábrica de pijamas es adecuada de acuerdo a la coyuntura económica.
- ✓ Las personas cada vez por están en tendencia con la moda.
- ✓ El estudio de mercado elaborado arroja que las personas se encontrarían interesadas en adquirir el servicio.
- ✓ Financieramente el proyecto es viable puesto que cuenta con una TIR rentable.
- ✓ Se proyecta una estructura de costos con un margen de ganancia aproximadamente del 49%
- ✓ Se proyecta un flujo de caja saludable con un apalancamiento operativo llamativo
- ✓ Las inversiones de capital inicial no representan un riesgo de gran magnitud para los inversionistas iniciales de la empresa.
- ✓ Es una empresa rentable en sus primeros cinco años de operación

Se puede afirmar que una empresa crea valor solamente cuando el rendimiento de su capital es mayor a su costo de oportunidad o tasa de rendimiento, lo cual se evidencia para el caso de dulce despertar, razón por la cual puede decirse que la empresa estará creando valor de forma satisfactoria durante los cinco primeros años de operación, lo cual será de amplia relevancia en el momento de tomar la decisión de invertir en esta empresa, puesto que el riesgo asociado a ella es muy bajo, en comparación con la rentabilidad esperada para el quinto año.

En el primer objetivo de la presente investigación, se realizó un detallado estudio del macro entorno y del microentorno del sector de las confecciones en Colombia y en especial de la ciudad de Bucaramanga, en donde se encontró que coyunturalmente el mercado y el entorno, presentan condiciones propicias para el establecimiento de una fábrica de pijamas, sin embargo, el sector

también plantea algunos retos como la saturación del mercado, sin embargo, dulce despertar, mediante propuestas de innovación y de alto valor, logra posicionarse en el sector.

En un segundo momento de la presente investigación, se realizó un detallado estudio de mercado, mediante el cual se logró la articulación de lo ya conocido con los resultados del primer punto (análisis del sector), y el mercado disponible en la ciudad para los productos que dulce despertar enviara al mercado; como resultado de ello, se lograron encontrar los canales y estrategias mediante los cuales se van a distribuir los productos y de qué manera la estrategia servirá para generar rendimientos superiores al promedio.

En un tercer momento de investigación, se desarrolló dicha estrategia, la cual fue posible gracias a la implementación de un lienzo CANVAS para la empresa, el cual mostro de forma sistemática cuales son los pasos por seguir para dulce despertar; adicional a ello, se dio como resultado un completo estudio organizacional, el cual será la referencia para articular los procesos al interior de la empresa para que esta pueda funcionar bajo los pilares de la eficiencia y la eficacia.

Finalmente, y como conclusión principal del presente proyecto de investigación, se desarrolló el estudio técnico y financiero, el cual permitió proyectar de forma ajustada con la realidad, la viabilidad financiera de la empresa; teniéndose como resultado de ello, un flujo de caja satisfactorio, indicadores de rentabilidad acordes al mercado, así como también estabilidad y liquidez durante los primeros cinco años de operación de la empresa, reforzándose así, el argumento de la pertinencia de una empresa de pijamas en la ciudad de Bucaramanga.

Referencias bibliográficas

- Arias, A. (2019). Pobreza y modelos de intervención: aportes para la superación del modelo de asistencia y promoción. Buenos Aires: Espacio Editorial.
- Beltran , A., Camargo, R., & Pulido, B. (2009). El "Armani" de la Ropa de Seguridad, Miguel Caballero ejemplo de innovación empresarial. Memorias del VI concurso gerencial. Bogotá: Norma.
- Berkeley, N., & Steur, N. (2000). Análisis comparativo de las tendencias nacionales y de la UE en la industria textil y de la confección. Obtenido de www.stile.coventry.ac.uk/adapt
- BMI Research. (2017). Moda en Latinoamérica. Investigaciones en moda, 45-89.
- Camino, J., & Hernandez, C. (2015). Marketing financiero: Estrategias y planes de acción para mercados complejos. Madrid: ESIC.
- Coase, R. (1996). La naturaleza de la empresa. Mexico D.F: FCE.
- Colombiatex. (2017). Distribucion geografica de la moda en Colombia. Colombiatex presenta.
- DANE. (2018). Informe de desempleo en Colombia. Bogotá.
- Dávila, J. (2009). Capacidades Dinámicas: un acercamiento a las teorías contemporáneas de la firma. Bogotá: Universidad de los Andes.
- El Tiempo. (2018). El estado de la innovación, entre avances y retrocesos. Obtenido de <http://www.eltiempo.com>
- Ellen Macarthur. (2017). Consumo y producción textil. Consumo y producción, 12-72.

- Euromonitor International. (2018). Obtenido de Colombia Country Factfile:
<https://www.euromonitor.com/colombia/country-factfile>
- Gaitan, R. (2017). Estados financieros básicos abjo NIC/NIIF. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- García Gárnica, A., & Taboada Ibarra, E. L. (2012). TEORÍA DE LA EMPRESA: LAS PROPUESTAS DE COASE, ALCHIAN Y DEMSETZ, WILLIAMSON, PENROSE Y NOOTEBOOM. Economía: Teoría y práctica, 9-42.
- Gerencie. (6 de marzo de 2019). Gerencie.com. Obtenido de <https://www.gerencie.com/razones-financieras.html>
- Innokabi. (2019). Lienzo o canvas de Modelo de Negocio de Osterwalder. Obtenido de Lean Startup y Marketing Online | Formación y Consultoría | Innokabi:
<https://innokabi.com/descarga-pdf-lienzo-de-modelo-de-negocio/>
- KPMG. (2005). Tendencias en el comercio minorista 2005. Una perspectiva para los sectores de alimentación, moda y calzado. Obtenido de [ww.kpmg.de/library/pdf/030930](http://www.kpmg.de/library/pdf/030930)
- López, C., & Fan, Y. (2009). Internacionalización de la marca española Zara Journal of Fashion and management. Trade Fashions, 12-24.
- López, N. (24 de septiembre de 2014). Administracion y procesos de ventas. Obtenido de <http://enfoquemerca.blogspot.com/2014/09/formula-para-sacar-el-potencial-de.html>
- Mandariaga , J. (2014). Emprendimiento e innovacion: diseño y planea tu negocio. México, D.F.: Cengage learning.
- Martínez, A. (2014). Estados financieros consolidados. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Ma-zaira. (2018). Competencia y moda. Mexico DF: EFC.

McKinsey & Company. (2014). Tendencias de consumo en términos de la moda. Fashion Trends.

Modelo Canvas. (2019). Modelo Canvas. Obtenido de <https://modelocanvas.info/>

Ochoa, L. (2007). Colombia es moda. Bogotá: Editorial Planeta Colombia.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). Generación de modelos de negocio. (L. Vázquez Cao, Trad.)

Plataforma comercial y exportadora de Colombia en la cuenca del Pacífico. (2009). Nueva moda Colombia. Obtenido de www.nuevamodacolombia.com/page/2/

Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan fuerza a la estrategia. Harvard Business Review.

Proexport. (2015). Informe de exportaciones del sector secundario en Colombia. Bogotá.

Samiee, R. (2015). Impactos ecológicos de la industria textil. Bogotá: Norma.

Teece, D. (2007). Explicación de las capacidades dinámicas: la naturaleza y los fundamentos del desempeño empresarial (sostenible). Strategig Management Journal 28, 1319-1350.

Texperts. (10 de 11 de 2015). La industria textil de Colombia se está reinventando. Obtenido de <http://www.thetexperts.com/market-watch/colombias-textile-industry-reinventing-itself/>

Vanguardia. (2019). La tasa de desempleo en Bucaramanga llegó al 10.6%. Bogotá: Vanguardia

Zambrano, J. (2012). Innovación para la competitividad y el crecimiento de la industria Colombiana. Medellín: Universidad Nacional de Colombia.