

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE EMPRESA

“DULCES SUEÑOS S.A.S.”

FABIOLA AVENDAÑO AVENDAÑO

LAURA MARÍA GARCÍA CANO



UNIVERSIDAD EAN

FACULTAD DE POSTGRADOS

ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

BOGOTÁ, D.C.

2012

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE EMPRESA

“DULCES SUEÑOS S.A.S.”

FABIOLA AVENDAÑO AVENDAÑO

LAURA MARÍA GARCÍA CANO

Informe Final de Investigación para optar por el título de

Especialista en Administración Financiera

Director

WILLIAM HENRY TORRES LUGO

UNIVERSIDAD EAN

FACULTAD DE POSTGRADOS

ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

BOGOTÁ, D.C.

2012

Creación de empresa para optar por el título de  
Especialista en Administración Financiera

Nota de aceptación:

---

---

---

---

---

**WILLIAM HENRY TORRES LUGO**  
Director Informe Final de Investigación

Santafé de Bogotá, D.C., 26 de julio de 2012

## TABLA DE CONTENIDO

<b>RESUMEN</b> .....	15
<b>ABSTRACT</b> .....	15
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	16
<b>RESUMEN EJECUTIVO</b> .....	17
<b>CONCEPTO Y MODELO DE NEGOCIO</b> .....	19
<b>Descripción general del proyecto</b> .....	19
<b>Descripción del proyecto</b> .....	20
<b>Formulación del problema</b> .....	21
<b>Justificación</b> .....	22
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	25
<b>El modelo de las cinco fuerzas de Porter</b> .....	25
<i>Poder de negociación de los compradores o clientes</i> .....	26
<i>Poder de negociación de los proveedores o vendedores</i> .....	26
<i>Amenaza de entrada de nuevos competidores</i> .....	27
<i>Amenaza de ingreso de productos sustitutos</i> .....	27
<i>La rivalidad entre los competidores</i> .....	27
<b>Análisis para el Plan de Empresa</b> .....	27
<i>Bases conceptuales</i> .....	28

<b>Estrategia de las 4P .....</b>	<b>29</b>
<i>Definición 4 P's (Producto, Precio, Plaza y Promoción) .....</i>	<i>30</i>
<b>La estrategia del océano azul.....</b>	<b>30</b>
<b>OBJETIVOS DEL PROYECTO.....</b>	<b>32</b>
<b>Objetivo General .....</b>	<b>32</b>
<b>Objetivos Específicos.....</b>	<b>32</b>
<b>Concepto de negocio .....</b>	<b>33</b>
<i>Servicios.....</i>	<i>33</i>
<i>Factores diferenciadores .....</i>	<i>34</i>
<i>Posibilidad de imitación de la competencia.....</i>	<i>35</i>
<b>ANÁLISIS DE MERCADO .....</b>	<b>37</b>
<b>Aspectos Generales.....</b>	<b>37</b>
<b>Análisis del Entorno .....</b>	<b>38</b>
<b>Análisis del Sector o Industria .....</b>	<b>39</b>
<i>Caracterización del sector.....</i>	<i>40</i>
<i>Estructura productiva de Bogotá .....</i>	<i>41</i>
<b>Análisis de Cadenas Productivas .....</b>	<b>43</b>
<b>Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.....</b>	<b>48</b>
<i>Poder de negociación de los compradores o clientes .....</i>	<i>48</i>
<i>Poder de negociación de los proveedores o vendedores.....</i>	<i>48</i>

<i>Amenaza de entrada de nuevos competidores</i> .....	48
<i>Amenaza de ingreso de productos sustitutos</i> .....	52
<i>La rivalidad entre los competidores</i> .....	53
<b>Estudio de Mercado</b> .....	<b>54</b>
<i>Ubicación de la empresa</i> .....	54
<i>Población</i> .....	55
<i>Aspectos relevantes de la localidad de Usaquén</i> .....	55
<i>Aplicación de la Encuesta</i> .....	57
<i>Análisis de la Encuesta</i> .....	60
<i>Demanda Potencial</i> .....	67
<i>Estrategia 4P</i> .....	68
<i>Estimación de Ventas</i> .....	71
<b>ANÁLISIS TÉCNICO</b> .....	<b>72</b>
<b>Proceso de Operación</b> .....	<b>72</b>
<i>Diagramas de Procesos</i> .....	73
<i>Diagrama distribución del área del local</i> .....	74
<b>Presupuesto de Inversión</b> .....	<b>75</b>
<b>Costos</b> .....	<b>76</b>
<b>Capacidad Instalada</b> .....	<b>77</b>
<b>ANÁLISIS ORGANIZACIONAL Y ESTRATÉGICO</b> .....	<b>79</b>

<b>Planeación Funcional .....</b>	<b>79</b>
<i>Misión .....</i>	79
<i>Visión.....</i>	79
<i>Estrategias .....</i>	80
<b>Matriz DOFA.....</b>	<b>81</b>
<i>Estrategias DOFA .....</i>	82
<b>Organigrama.....</b>	<b>83</b>
<i>Perfiles.....</i>	83
<b>Análisis Económico .....</b>	<b>84</b>
<i>Presupuesto de Gastos.....</i>	84
<i>Inversión en activos fijos .....</i>	85
<i>Gastos de arranque .....</i>	85
<i>Inversión en capital de trabajo.....</i>	85
<b>Análisis Administrativo .....</b>	<b>86</b>
<i>Recursos.....</i>	86
<b>ANÁLISIS FINANCIERO .....</b>	<b>87</b>
<b>Análisis del Estado de Resultados Proyectado a 5 años.....</b>	<b>87</b>
<b>Análisis Balance General Proyectado a 5 años.....</b>	<b>88</b>
<b>Flujos de Efectivo .....</b>	<b>90</b>
<b>Punto de Equilibrio .....</b>	<b>91</b>

<b>Apalancamiento</b> .....	<b>92</b>
<i>Apalancamiento Operativo</i> .....	92
<i>Apalancamiento Financiero</i> .....	92
<b>Costo de Capital</b> .....	<b>93</b>
<b>Generación de Valor</b> .....	<b>94</b>
<b>Análisis de Rentabilidad del Proyecto</b> .....	<b>95</b>
<b>Resumen financiero</b> .....	<b>100</b>
<i>Flujos de efectivo</i> .....	100
<i>Punto de equilibrio</i> .....	100
<i>Apalancamiento</i> .....	100
<i>Apalancamiento operativo</i> .....	101
<i>Apalancamiento financiero</i> .....	101
<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>102</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>103</b>
<b>Anexo 1. Autorización de los Autores</b> .....	<b>103</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>105</b>

## LISTA DE TABLAS

<i>Tabla 1.</i> Descripción general del proyecto .....	19
<i>Tabla 2.</i> Servicios de la empresa .....	34
<i>Tabla 3.</i> Factores diferenciadores .....	35
<i>Tabla 4.</i> Producción Industrial Bogotá D.C.....	39
<i>Tabla 5.</i> Empresas de la cadena textil y confección por tamaño y eslabón .....	45
<i>Tabla 6.</i> Importaciones Cadena Textiles y Confecciones.....	46
<i>Tabla 7.</i> Exportaciones Cadena Textiles y Confecciones.....	47
<i>Tabla 8.</i> Descripción CLONHADAS .....	49
<i>Tabla 9.</i> Descripción SANTANA.....	50
<i>Tabla 10.</i> Descripción CREACIONES PACHICAS .....	51
<i>Tabla 11.</i> Descripción TOUCHE.....	51
<i>Tabla 12.</i> Descripción LEONISA.....	52
<i>Tabla 13.</i> Datos demográficos y del mercado laboral en Usaquén y Bogotá .....	55
<i>Tabla 14.</i> Datos recopilados sobre ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una pijama? .....	60
<i>Tabla 15.</i> Datos recopilados sobre ¿Cuántas pijamas compra anualmente? .....	61
<i>Tabla 16.</i> Datos recopilados sobre ¿Cuántas pijamas compra anualmente? .....	61
<i>Tabla 17.</i> Datos recopilados sobre ¿Cuántas almohadas compra anualmente?.....	62
<i>Tabla 18.</i> Datos recopilados sobre ¿Usa bata para levantarse? .....	62
<i>Tabla 19.</i> Datos recopilados sobre ¿Cuánto está dispuesto a pagar por una bata para levantarse? .....	63
<i>Tabla 20.</i> Datos recopilados sobre ¿Cuáles de estos accesorios utiliza a la hora de dormir? .....	63
<i>Tabla 21.</i> Datos recopilados sobre ¿Cuánto está dispuesto a pagar por una cobija? .....	64

<i>Tabla 22.</i> Datos recopilados sobre ¿Acostumbra a utilizar pantuflas? .....	65
<i>Tabla 23.</i> Datos recopilados sobre ¿Utilizaría medicamentos naturales para conciliar el sueño? .....	65
<i>Tabla 24.</i> Datos recopilados sobre ¿Cada cuánto cambia de colchón? .....	66
<i>Tabla 25.</i> Datos recopilados sobre ¿Cuántas personas conforman su núcleo familiar? .....	66
<i>Tabla 26.</i> Cálculo Demanda Potencial.....	67
<i>Tabla 27.</i> Presupuesto anual de consumo por persona .....	68
<i>Tabla 28.</i> Estimación Mercado Meta.....	68
<i>Tabla 29.</i> Productos de la empresa .....	69
<i>Tabla 30.</i> Precios de los productos por unidad.....	70
<i>Tabla 31.</i> Estimación de incremento en precio y volumen de inventario.....	71
<i>Tabla 32.</i> Costo de Inventario.....	76
<i>Tabla 33.</i> Costos Empaque y Publicidad .....	76
<i>Tabla 34.</i> Stock de inventario mínimo requerido .....	77
<i>Tabla 35.</i> Proyección movimiento de inventario .....	78
<i>Tabla 36.</i> Condiciones en días de plazos establecidos .....	78
<i>Tabla 37.</i> Matriz DOFA.....	81
<i>Tabla 38.</i> Estrategias DOFA.....	82
<i>Tabla 39.</i> Gastos administrativos y de ventas.....	84
<i>Tabla 40.</i> Inversión Activos Fijos.....	85
<i>Tabla 41.</i> Gastos de adecuación.....	86
<i>Tabla 42.</i> Estado de Resultados .....	88
<i>Tabla 43.</i> Movimientos de Inventarios .....	88
<i>Tabla 44.</i> Balance General.....	89

<i>Tabla 45. Patrimonio .....</i>	89
<i>Tabla 46. Flujos de Efectivo.....</i>	90
<i>Tabla 47. Márgenes de Equilibrio .....</i>	91
<i>Tabla 48. Apalancamiento Operativo.....</i>	92
<i>Tabla 49. Apalancamiento Financiero.....</i>	93
<i>Tabla 50. Cálculo del Costo de Capital y de la Deuda .....</i>	94
<i>Tabla 51. Datos históricos para el cálculo de riesgo .....</i>	95
<i>Tabla 52. Variables para el cálculo del Riesgo.....</i>	96
<i>Tabla 53. Cálculo del Beta.....</i>	96
<i>Tabla 54. Prima de Riesgo de la Compañía.....</i>	97
<i>Tabla 55. Rentabilidad de los Propietarios .....</i>	99
<i>Tabla 56. WACC - Rentabilidad de los Socios .....</i>	99

## LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> El modelo de las cinco fuerzas .....	26
<i>Figura 2.</i> Consecuencias de la creación de océanos azules en la rentabilidad y el crecimiento ..	31
<i>Figura 3.</i> Estructura productiva de Bogotá.....	42
<i>Figura 4.</i> Distribución de las empresas de Bogotá según actividad económica.....	42
<i>Figura 5.</i> Eslabones y distribución de empresas en la cadena de textil y confección .....	44
<i>Figura 6.</i> Mapa de localidades de Bogotá .....	54
<i>Figura 7.</i> Estratos sociales localidad de Usaquén .....	55
<i>Figura 8.</i> Número de habitantes por localidad en Bogotá, 2011 .....	56
<i>Figura 9.</i> Estructura empresarial en Bogotá.....	56
<i>Figura 10.</i> Empresas matriculadas y renovadas en Bogotá por localidad .....	57
<i>Figura 11.</i> Datos recuperados sobre ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una pijama? .....	60
<i>Figura 12.</i> Datos recuperados sobre ¿Cuántas pijamas compra anualmente? .....	61
<i>Figura 13.</i> Datos recuperados sobre ¿Cuántas pijamas compra anualmente? .....	61
<i>Figura 14.</i> Datos recuperados sobre ¿Cuántas almohadas compra anualmente? .....	62
<i>Figura 15.</i> Datos recuperados sobre ¿Usa bata para levantarse?.....	62
<i>Figura 16.</i> Datos recuperados sobre ¿Cuánto está dispuesto a pagar por una bata para levantarse? .....	63
<i>Figura 17.</i> Datos recuperados sobre ¿Cuáles de estos accesorios utiliza a la hora de dormir? ....	64
<i>Figura 18.</i> Datos recuperados sobre ¿Cuánto está dispuesto a pagar por una cobija? .....	64
<i>Figura 19.</i> Datos recuperados sobre ¿Cuánto está dispuesto a pagar por una cobija? .....	65
<i>Figura 20.</i> Datos recuperados sobre ¿Utilizaría medicamentos naturales para conciliar el sueño? .....	65

<i>Figura 21.</i> Datos recuperados sobre ¿Cada cuánto cambia de colchón?.....	66
<i>Figura 22.</i> Datos recuperados sobre ¿Cuántas personas conforman su núcleo familiar? .....	66
<i>Figura 23.</i> Diagrama Proceso de Recepción de Mercancía.....	73
<i>Figura 24.</i> Diagrama Proceso de Ventas .....	74
<i>Figura 25.</i> Distribución de la planta del local .....	75
<i>Figura 26.</i> Organigrama de la empresa .....	83

## **LISTA DE ANEXOS**

Anexo 1. Autorización de los Autores .....	103
--------------------------------------------	-----

## **RESUMEN**

DULCES SUEÑOS es una empresa que brinda productos y servicios para mejorar la calidad del sueño de las personas. Cuenta con un concepto único a través del cual ofrece a los clientes un portafolio de productos para el cuidado de la salud, particularmente para promover el buen dormir, y con una filosofía de atención y servicio profesional difícil de encontrar en otro lugar. La empresa ofrece excelentes productos, atractivos precios y servicio de la mejor calidad, a través de una infraestructura innovadora y confortable. Esto garantiza que la visita de sus clientes sea placentera, y que la satisfacción de sus necesidades se cumpla de la mejor manera.

## **ABSTRACT**

DULCES SUEÑOS is a company that provides products and services that improves the sleeping quality of people. The company offers its customers a unique portfolio of products for sleeping care, and a philosophy of professional service hard to find elsewhere. The company offers excellent products, attractive prices and high-quality services, through an innovative and comfortable infrastructure. This ensures that their customers have a pleasant visit and a complete satisfaction of their needs.

## INTRODUCCIÓN

El sueño cumple importantes funciones renovadoras para nuestra mente y nuestro cuerpo. Sin embargo, hay personas para las cuales la hora de dormir está muy lejos de ser una experiencia placentera y renovadora sino que se convierte en una lucha cotidiana contra el insomnio y otros problemas del sueño. Millones de personas no pueden disfrutar de un día pleno, alerta y productivo porque la noche anterior no pudieron dormir bien.

Debido a este problema, el presente informe de investigación pretende formular el plan de negocio para la creación de la empresa DULCES SUEÑOS, la cual tiene como objetivo principal ofrecer productos y servicios para mejorar la calidad del sueño de las personas, a través de un conjunto de artículos, servicios y recomendaciones utilizadas específicamente para dicho propósito.

Para ayudar a mejorar el descanso del ser humano, DULCES SUEÑOS busca posicionarse inicialmente en la ciudad de Bogotá D.C. como un lugar donde es posible encontrar soluciones reales y efectivas a los inconvenientes referentes al sueño, ya que posee todas las características de una propuesta novedosa y eficiente.

Este documento reúne las actividades a desarrollar para el planteamiento del proyecto, dichas actividades van desde la definición del negocio hasta la ilustración de la puesta en producción del mismo.

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Este documento se presenta como Informe Final de Investigación IFI para obtener el título de la Especialización en Administración Financiera. En él se plasma el plan de negocio para crear la empresa “DULCES SUEÑOS S.A.S.”, el cual tiene como propósito poner en práctica los conocimientos adquiridos a lo largo de la especialización, utilizando las herramientas obtenidas para realizar una serie de análisis que den como resultado un plan de negocio estructurado, rentable y de esta manera evaluar la creación de una empresa innovadora, la cual proporcione productos y servicios con excelente calidad para que las personas puedan tener un descanso placentero a la hora de dormir.

DULCES SUEÑOS S.A.S. es una empresa que tendrá un local diseñado pensando en la comodidad visual y confortable de nuestros clientes, ubicado en la ciudad de Bogotá en el sector de Usaquéen, el mercado que cubrirá será de los estratos 3, 4, 5 y 6.

El mercado meta será del 0.30% de la zona de Usaquéen, equivalente a 1.099 personas aproximadamente.

Nuestra empresa realizará alianzas exclusivas para con empresas que ofrezcan productos similares, complemento para lograr un buen descanso. Estas entidades deben cumplir con estándares de calidad, tecnología de punta y diseñadores con gran creatividad e innovadores.

El grupo empresarial gestor está conformado por dos socios, los cuales aportan el 35% y el 65% restante será apalancado por una entidad financiera, el préstamo equivale a \$23'584.000 a

10 años a una tasa pacta del 8% E.A. El recurso humano, además de los socios de la empresa, estará conformado por un administrador, un contador y dos vendedores.

La oportunidad del negocio es clara, debido a que no existe en la ciudad un local similar dedicado a prestar este tipo de servicios, donde se centran en un sólo lugar la obtención de productos y servicios para lograr el buen dormir de las personas. Según el estudio realizado, encontramos que tenemos un mercado potencial.

La rentabilidad del proyecto es: Para el segundo año de 21.7%, para el tercer año 20.6%, para el cuarto año es 20% y para el quinto año es 20.2%.

El punto de equilibrio para lograr el estimado en ventas tiene un margen de seguridad así: Para el año 1 es el 40%, el año 2 es el 43%, para el año 3 es el 46% , para el año 4 es el 48% , para el año 5 es el 51%.

## CONCEPTO Y MODELO DE NEGOCIO

A continuación se da una descripción general de la empresa, sus factores diferenciadores, objetivos, productos y servicios que va a ofrecer.

### Descripción general del proyecto

<b>Nombre de la empresa</b>	Dulces Sueños																											
<b>Concepto de negocio</b>	Proveer productos y servicios para mejorar la calidad del sueño de las personas.																											
<b>Curva de valor</b>	<p>The graph plots two lines: an orange line for 'Dulces Sueños' and a blue line for 'Otras tiendas'. The x-axis lists eight value drivers: Precio, Variedad de productos, Prestigio, Calidad de los productos, Diseños novedosos, Servicio y soporte para los clientes, Ambiente relajado que motiva a la comodidad y el buen descanso, and Mejoramiento de la calidad de sueño. The y-axis represents relative value. The orange line starts below the blue line for 'Precio', crosses above it for 'Variedad de productos', dips below for 'Prestigio', crosses above again for 'Calidad de los productos', and remains above for the remaining four categories. The blue line starts above the orange line for 'Precio', dips below for 'Variedad de productos', crosses above for 'Prestigio', dips below for 'Calidad de los productos', and crosses above for 'Diseños novedosos'.</p> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <thead> <tr> <th></th> <th>Precio</th> <th>Variedad de productos</th> <th>Prestigio</th> <th>Calidad de los productos</th> <th>Diseños novedosos</th> <th>Servicio y soporte para los clientes</th> <th>Ambiente relajado que motiva a la comodidad y el buen descanso</th> <th>Mejoramiento de la calidad de sueño</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Dulces Sueños (Orange)</td> <td>Low</td> <td>High</td> <td>Low</td> <td>High</td> <td>High</td> <td>High</td> <td>High</td> <td>High</td> </tr> <tr> <td>Otras tiendas (Blue)</td> <td>High</td> <td>Low</td> <td>High</td> <td>Low</td> <td>High</td> <td>High</td> <td>High</td> <td>High</td> </tr> </tbody> </table>		Precio	Variedad de productos	Prestigio	Calidad de los productos	Diseños novedosos	Servicio y soporte para los clientes	Ambiente relajado que motiva a la comodidad y el buen descanso	Mejoramiento de la calidad de sueño	Dulces Sueños (Orange)	Low	High	Low	High	High	High	High	High	Otras tiendas (Blue)	High	Low	High	Low	High	High	High	High
	Precio	Variedad de productos	Prestigio	Calidad de los productos	Diseños novedosos	Servicio y soporte para los clientes	Ambiente relajado que motiva a la comodidad y el buen descanso	Mejoramiento de la calidad de sueño																				
Dulces Sueños (Orange)	Low	High	Low	High	High	High	High	High																				
Otras tiendas (Blue)	High	Low	High	Low	High	High	High	High																				

*Tabla 1.* Descripción general del proyecto

## **Descripción del proyecto**

DULCES SUEÑOS, es una empresa especializada en la comercialización de productos y servicios para mejorar la calidad del sueño de las personas. Se fundamenta principalmente en la orientación profesional, tratando siempre de garantizar el bienestar de las personas con una atención de excelente calidad.

Entre los productos incluidos en el portafolio, se encuentran elementos básicos tales como pijamas, almohadas, cobijas, pantuflas, batas, medias, máscaras, entre otros, siendo estos un complemento fundamental que proporcionan bienestar a la hora de dormir. Adicionalmente se harán alianzas estratégicas con empresas que proporcionen beneficios adicionales, entre ellos empresas que comercialicen productos naturales que ayuden al buen dormir.

Los servicios ofrecidos en DULCES SUEÑOS incluyen terapias de relajación y consultas especializadas para orientar a las personas con recomendaciones y buenas prácticas para prepararse antes de ir dormir. En caso de que los problemas de sueño sean severos, se tendrán convenios con centros especializados recomendados para seguir tratamientos más específicos.

En Bogotá D.C. existen tiendas dedicadas a comercializar productos similares a los ofrecidos por DULCES SUEÑOS, pero ninguna de ellas se especializa en brindar un servicio de atención personalizada para mejorar la salud de sus clientes.

## **Formulación del problema**

La vida agitada de una ciudad como Bogotá D.C., y el constante cambio de los hábitos de los colombianos, hace que cada vez se reduzca la posibilidad de llevar una cultura de cuidado de la salud y vida sana, ya que el tiempo cada vez se disminuye para realizar las múltiples tareas de la vida cotidiana. Todo esto se traduce en el escaso tiempo que se tiene para descansar, debido a las extenuantes jornadas laborales y/o compromisos académicos, lo anterior ha generado mayores trastornos para conciliar el sueño, ocasionando un impacto negativo en los seres humanos, ya que la falta de sueño hace que se incrementen las enfermedades y el rendimiento para realizar las actividades cotidianas sea cada vez más deficiente.

En una sociedad en la que las personas deben trabajar por largo tiempo y las distancias entre el lugar de trabajo y la vivienda son cada vez mayores, es indispensable contar con un tiempo dedicado exclusivamente para descansar, por tal motivo es importante contar con orientación y artículos especializados que traigan beneficios relacionados con un sueño placentero. Dichos productos están dirigidos a satisfacer la necesidad en relación con el buen dormir, sin olvidar principalmente las recomendaciones de un experto.

En la actualidad personas de todas las clases y estratos sociales pueden llegar a presentar trastornos en el sueño, donde el ritmo y el estilo de vida generan una mayor necesidad e inquietud por los productos y servicios ofrecidos en DULCES SUEÑOS, de igual manera están direccionados para aquellas personas que sientan la necesidad de mejorar su sueño y que buscan

siempre un buen descanso para obtener bienestar y aumentar el desempeño en el ámbito laboral y académico.

Con el presente documento se busca determinar la etapa conceptual de la empresa DULCES SUEÑOS en Bogotá D.C., identificando el esquema organizacional que mejor se adapte a la idea del negocio, los clientes potenciales, el canal de mercado y la viabilidad de los productos que se ofrecen.

### **Justificación**

El presente plan de negocios tiene como fin presentar unos productos y servicios innovadores en el mercado nacional, adoptando estrategias que garanticen viabilidad y beneficios a corto, mediano y largo plazo, con el propósito de cumplir con los objetivos pactados, y teniendo una perspectiva hacia los avances que incurran al pasar del tiempo. Así mismo, generar un impacto cultural y social que contribuya a mejorar la salud de las personas.

Hoy en día, los cambios de hábitos y la falta de tiempo de las personas han hecho que se presenten trastornos en el sueño, por tal motivo se deben reevaluar los métodos y productos que utilizamos diariamente antes de ir a dormir, con el fin de obtener los mejores resultados, es decir, un descanso placentero.

Con base en lo anterior, se ha encontrado un interés creciente en la adquisición de productos y/o servicios que aporten soluciones a tales problemas, así como en la búsqueda de las mejores alternativas que beneficien a cualquier tipo de persona; estos productos permiten

beneficios a los consumidores, los cuales en mayor o menor medida buscan cumplir con los requerimientos que el cuerpo necesita al momento de dormir sin dejar de lado los consejos de expertos en el tema.

En Colombia, existen marcas reconocidas y bien posicionadas las cuales ofrecen productos similares, algunas de las marcas más destacadas en el mercado son: CLONHADAS, SANTANA, SUEÑO ROSA, TOUCHE, LEONISA, entre otras. Esto sumado a la variedad de productos, presentaciones y ubicación de los locales en diferentes centros comerciales, ha ocasionado que no exista un líder identificado dentro del mercado nacional. Por esta razón DULCES SUEÑOS tiene como objetivo principal posicionarse con sus productos y servicios de alta calidad para llegar a ser líder en el mercado.

Teniendo en cuenta la problemática expuesta, el presente plan de negocios busca aprovechar la oportunidad identificada en el mercado mediante la conformación de una negociación de exclusividad con una empresa dedicada al diseño y comercialización de artículos elaborados con excelente calidad y con la asesoría de expertos, los cuales ayudan a cumplir con las necesidades del buen descanso para todo tipo de personas.

Desde el punto de vista social, el proyecto tiene como objeto ayudar a las personas a obtener el sueño deseado, brindando productos y servicios especializados, por lo cual se mejoraría el bienestar del individuo y optimizaría el desempeño en sus actividades laborales y extracurriculares. Igualmente, ser ejemplo de emprendimiento ante la sociedad, demostrando las ganas de salir adelante y brindando siempre la mejor atención a los clientes.

A nivel personal se busca adquirir experiencias, conocimientos, habilidades a nivel empresarial, que permitan alcanzar nuevos logros como empresarias, estando siempre a la vanguardia del avance que día a día impulsa a abrir nuevas oportunidades y nuevos horizontes.

De igual forma, poner en práctica los conocimientos adquiridos a lo largo de la especialización, enfatizando principalmente en el espíritu emprendedor que se nos ha inculcado desde el inicio de nuestros estudios en la Universidad EAN.

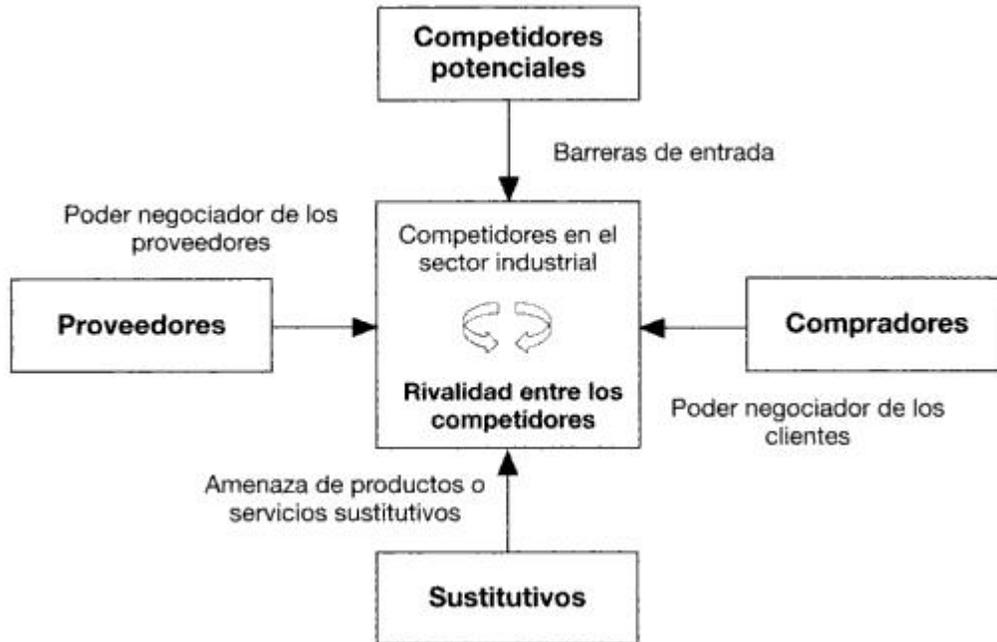
## **MARCO TEÓRICO**

Para el desarrollo del proyecto tuvimos en cuenta libros y artículos escritos por autores como Michael Porter, Philip Kotler, Rodrigo Varela, Juan Carrión Maroto, entre otros. A continuación describimos algunos de los aspectos más importantes contenidos en dichos escritos:

### **El modelo de las cinco fuerzas de Porter**

Este modelo viene a ser una metodología de análisis que nos permitirá detectar oportunidades y amenazas en el sector. Se plantea desde la hipótesis de mercados imperfectos, es decir, Porter piensa que es posible obtener resultados superiores a los competidores. (Carrión Maroto, 2007)

El modelo considera cinco fuerzas competitivas que determinan la posibilidad de obtener rentas dentro de un sector:



*Figura 1. El modelo de las cinco fuerzas*  
(Carrión Maroto, 2007, pág. 86)

Para Porter el éxito de una empresa depende de saber aprovechar mejor los factores externos favorables (oportunidades) y de tener la capacidad de combatir aquellos factores desfavorables (amenazas). Estas fuerzas afectan a la competitividad de la empresa dentro de un sector y determinan las posiciones dominantes. (Carrión Maroto, 2007, pág. 87)

*Poder de negociación de los compradores o clientes:* se refiere a la forma en que los clientes son interesados por los productos y si son sensibles a los precios, a la existencia de nuevos productos sustitutos o la capacidad de poder crear sus propios productos a utilizar.

*Poder de negociación de los proveedores o vendedores:* se refiere a tener en cuenta aspectos o técnicas de poder negociar con un proveedor que proporcione un mejor financiamiento para obtención de materias primas y de conocer si existe variedad de ellos para no obtener los productos a altos precios.

*Amenaza de entrada de nuevos competidores:* se refiere a que el mercado o segmento de mercado debe evaluar qué posibilidad existe de que surja otro, el cual introduzca el mismo producto a un precio igual o mejor.

*Amenaza de ingreso de productos sustitutos:* se refiere a que el mercado no puede ser bueno si existen nuevos productos que sean potenciales y que ofrezcan avances o precios mejores.

*La rivalidad entre los competidores:* se refiere a que en el segmento de mercado será más difícil sobresalir si existen muchas competencias ya que estarán en guerra de clientes haciendo mejores ofertas, promociones o nuevos productos.

### **Análisis para el Plan de Empresa**

El estudio integral de la oportunidad empresarial se denomina, en forma genérica, evaluación del proyecto, estudio de factibilidad o, mejor aún, *plan de empresa* (algunas veces llamado plan de negocio).

El plan de empresa es un proceso que busca darle identidad y vida propia a la entidad. Es un procedimiento para enunciar en forma clara y precisa los propósitos, las ideas, los conceptos, las formas operativas, los resultados y, en resumen, la visión del empresario sobre el proyecto.

La complejidad del plan de empresa es directamente proporcional a la complejidad de la empresa, e inversamente proporcional al conocimiento y experiencia que tenga el empresario sobre ella. (Varela Villegas, 2001, pág. 316)

### *Bases conceptuales*

Según (Varela Villegas, 2001, pág. 321), el empresario debe lograr demostrar tres atributos básicos:

- a. que dispone de un excelente producto/servicio con suficientes clientes dispuestos a adquirirlo;
- b. que cuenta con un excelente equipo empresarial y un excelente equipo humano en lo técnico y en lo administrativo;
- c. que tiene bien definidas las formas de operación, los requerimientos de recursos, los resultados potenciales y las estrategias que permitan lograr todas las metas previstas.

El proceso de elaboración del plan de empresa implica la acumulación de información, la evaluación la toma de decisiones sobre cada uno de los elementos y variables de cada componente lo cual se denomina *etapas de análisis*. Ellas permiten observar su concordancia con los otros componentes y con los ejes centrales, para ir definiendo si se continúa o no en una dirección específica con cada uno de esos elementos y variables o si hay necesidad de introducir modificaciones en algunos de ellos o incluso, si es preciso cambiar totalmente la orientación de la empresa. Entre los análisis más importantes que se deben tener en cuenta para el desarrollo del plan de negocio se encuentran: análisis de mercado, análisis técnico, análisis administrativo u organizacional, análisis financiero, entre otros.

El plan de empresa se debe realizar con un enfoque de espirar pues, como todos los componentes están interrelacionados, cada vez que se deba tomar una decisión en alguna parte del plan, es necesario tener en cuenta si ello obliga a ajustar otra u otras partes, aunque éstas ya estén elaboradas. (Varela Villegas, 2001, pág. 322)

### **Estrategia de las 4P**

Las 4P's (Producto, Precio, Plaza y Promoción) pueden ser consideradas como las variables o herramientas con las que cuenta un especialista en marketing para lograr los objetivos de la compañía. “Las 4 P proporcionan un marco de trabajo útil para la planeación de marketing. Sin embargo, representan más el pensamiento del vendedor que el del comprador.” (Kotler, 2005, pág. 75). Según Kotler, las 4 P pueden convertirse en 4 C de la siguiente manera:

- El Producto se convierte en Consciencia del valor del producto por parte del cliente.
- El Precio se convierte en Costos para el cliente.
- La Plaza se convierte en Convivencia para el cliente.
- La Promoción se convierte en Comunicación con el cliente.

Las 4 C nos recuerdan que los clientes quieren valor, costos totales bajos, alta convivencia y comunicación, no promoción. (Kotler, 2005, pág. 76)

Una vez que los especialistas en marketing empezaron a ver que algunas marcas comenzaron a posicionarse como las mejores en algún área de preferencia del cliente,

reconocieron la necesidad de ir más allá de las 4 P, (...). La marca se volvió la palanca de la estrategia y la organizadora de los esfuerzos de la compañía en el mercado. Una marca exitosa cambia la curva demanda hacia la izquierda, con lo cual permite que la compañía venda más por el mismo precio o que cobre más por la misma cantidad. (Kotler, 2005, pág. 81)

#### *Definición 4 P's (Producto, Precio, Plaza y Promoción)*

**Producto:** Cualquier bien, servicio, idea, persona, lugar, organización o institución que se ofrezca en un mercado para su adquisición, uso o consumo y que satisfaga una necesidad.

(Pyme)

**Precio:** Es el valor de intercambio del producto, determinado por la utilidad o la satisfacción derivada de la compra y el uso o el consumo del producto. (Pyme)

**Plaza:** Elemento del mix que utilizamos para conseguir que un producto llegue satisfactoriamente al cliente. Cuatro elementos configuran la política de distribución. (Pyme)

**Promoción:** La comunicación persigue difundir un mensaje y que éste tenga una respuesta del público objetivo al que va destinado. (Pyme)

### **La estrategia del océano azul**

“Los océanos azules representan a todas las industrias que *no* existen actualmente. Es el espacio desconocido del mercado. Los océanos rojos, las fronteras de las industrias están definidas y aceptadas y se conocen las reglas del juego.” (Chan Kim & Mauborgne, 2008, pág. 3)

En los océanos rojos siempre existe rivalidad entre los competidores e intentan siempre superar al otro. Por otra parte, los océanos azules se definen como espacios de mercado no aprovechados, crean oportunidades para un crecimiento altamente rentable; sin embargo, la creación de dichos océanos se ha quedado en el plano del deseo por ser una estrategia demasiado arriesgada a juicio de los gerentes. (Chan Kim & Mauborgne, 2008)

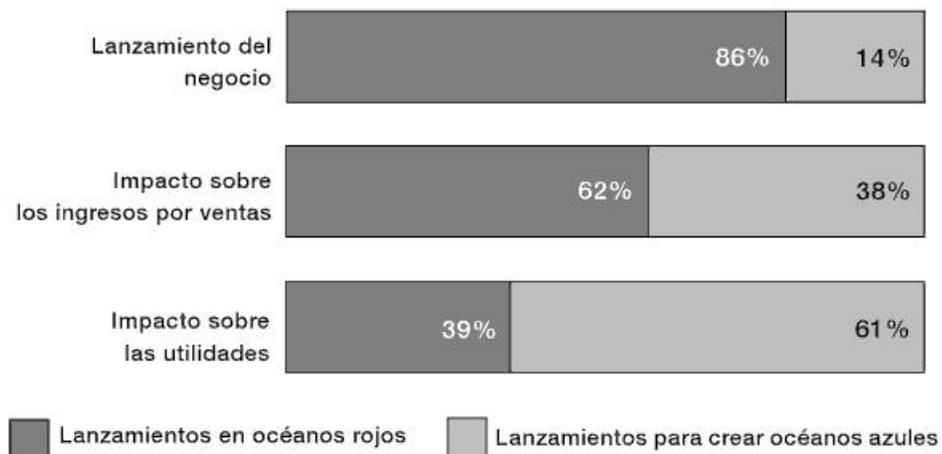


Figura 2. Consecuencias de la creación de océanos azules en la rentabilidad y el crecimiento

(Chan Kim & Mauborgne, 2008, pág. 7)

# **OBJETIVOS DEL PROYECTO**

## **Objetivo General**

Evaluar la viabilidad para la creación y puesta en marcha de la empresa DULCES SUEÑOS, encargada de prestar servicios, diseñar y comercializar artículos para mejorar la calidad del sueño de las personas en la ciudad de Bogotá D.C.

## **Objetivos Específicos**

- Analizar y conocer las tendencias de comportamiento de los actuales fabricantes y distribuidores de productos similares.
- Realizar el estudio de mercado de los productos ofrecidos en la industria para determinar el potencial de ventas de los mismos y su viabilidad comercial.
- Establecer características propias que identifiquen nuestros productos y servicios como únicos y especiales en el mercado.
- Definir la probabilidad de conseguir los productos y servicios esperados en la cantidad, con la calidad y el costo requeridos.

- Definir el perfil del equipo empresarial y del personal más adecuado para lograr alcanzar todos los objetivos planteados.
- Determinar las características económicas del proyecto para que sea rentable; identificando las necesidades de inversión, ingresos, costos, gastos, utilidad y punto de equilibrio.

### **Concepto de negocio**

DULCES SUEÑOS es una empresa del sector comercial, dedicada a la prestación de servicios, diseño y comercialización de artículos que mejoren la calidad del sueño y tienen como fin mejorar el bienestar y la salud de aquellas personas que necesitan ayuda para dormir bien, esto con el propósito de mejorar su bienestar. En pocas palabras, se desea vender un “sueño placentero”.

#### *Servicios*

En la siguiente tabla se describen los principales servicios que serán prestados por la empresa:

Nombre	Descripción
Terapia	Tratamiento que se emplea para ayudar al individuo a estabilizar el cuerpo y la mente.
Asesoría profesional	Indicación hecha por un experto para adquirir medicina natural que ayude a mejorar el sueño.
Servicios especializados	Se tendrán alianzas estratégicas con centros de salud y terapéuticos para hacer recomendados a los clientes que padezcan de trastornos severos en el sueño.
Página web	Desde la página web, los clientes pueden consultar todas las características de los productos disponibles en la tienda.

*Tabla 2. Servicios de la empresa*

Para lograr la correcta implementación y consolidación de la empresa, es fundamental brindar una excelente atención al cliente, donde aspectos como la imagen corporativa, producción y administración del negocio, son relevantes para que la labor de DULCES SUEÑOS se vea bien recompensada tanto en aspectos económicos, como en aspectos sociales y culturales. Se deben tener en cuenta las quejas, sugerencias, reclamos y/o recomendaciones recibidas, las cuales deberán ser evaluadas y analizadas como información que propicie la retroalimentación del deber ser del plan de negocios, logrando en el día a día la satisfacción de los clientes.

Dentro de los medios de comunicación propuestos para el presente plan de negocios, está la creación de una página web que permita a los clientes tener un contacto directo y de esta manera puedan encontrar información sobre la empresa, productos, servicios y recibir pronta respuesta a sus inquietudes.

### *Factores diferenciadores*

Tal como se muestra en la gráfica de la curva de valor incluida en la descripción general del negocio, a continuación se describen algunos factores que hacen la diferencia frente a la competencia:

Nombre	Descripción
Variedad de los productos	Se proporciona diversidad de productos, para satisfacer las necesidades de los clientes.
Calidad de los productos	Los productos ofrecidos siempre van a ser de la mejor calidad para cumplir con los requerimientos de los clientes.
Diseños novedosos	Se busca permanecer a la vanguardia de la moda, sin olvidar la comodidad de los clientes, contando con diseños exclusivos en las pijamas.
Servicio y soporte para los clientes	La atención al cliente es primordial para lograr el éxito de la empresa, así que se tendrá siempre disponibilidad para atender sus inquietudes.
Ambiente relajado y confortable	La infraestructura de la tienda estará orientada al descanso, por lo cual nuestros clientes se sentirán en un ambiente confortable durante su visita.
Mejoramiento en la calidad del sueño	Éste es el propósito principal que tiene DULCES SUEÑOS, y se quiere lograr por medio de los productos y servicios descritos anteriormente.

*Tabla 3. Factores diferenciadores*

### *Posibilidad de imitación de la competencia*

Hay una alta probabilidad de que la competencia imite los productos y/o servicios ofrecidos por DULCES SUEÑOS, siendo necesario realizar planes de mitigación y construir acciones para combatirlas, para así superar las barreras de imitación de los competidores y terceros.

Evitar la imitación mediante el secreto comercial es una forma ampliamente aceptada para explotar comercialmente una innovación, los cuales pueden llegar a ser la base de datos de clientes o los procesos de fabricación, siempre y cuando no se revele al público.

### Buenas prácticas de adaptabilidad:

- Asimilar nuevos servicios para enfrentar y superar la competencia.

- Adquirir nuevas tecnologías que mejoren los servicios productivos y administrativos.
- Generar mecanismos más rápidos de respuesta a las necesidades del consumidor y a los cambios del mercado.

## **ANÁLISIS DE MERCADO**

Este análisis tiene como objetivo central determinar la existencia real de clientes con pedido para los productos o servicios que se van a producir, la disposición de ellos a pagar, el precio establecido, la determinación de la cantidad demandada para poder elaborar una proyección de ventas, la aceptación de las formas de pago, la validez de los mecanismos de mercadeo y venta previstos, la identificación de los canales de distribución que se van a usar y la identificación de las ventajas y desventajas competitivas.

### **Aspectos Generales**

A través del plan de marketing o plan de mercadeo, se quiere identificar el tamaño del mercado y de los clientes potenciales, el precio de los productos y toda la estrategia de marketing representada por los proveedores y los consumidores, los cuales, según estudios, están dispuestos a comprar de acuerdo al comportamiento del mercado.

El plan de mercadeo permite proyectar el consumo y gustos de los clientes los cuales son la base para el desarrollo y estabilidad de la empresa, y así generar posicionamiento en el mercado, sin dejar de lado aspectos como son la competencia, preferencias de los clientes, tipos de competencia, áreas de influencia, productos, estrategias de mercadeo, y así llegar a reconocer la actividad comercial y consumidores de los productos.

Desde el punto de vista de la generación de valor y de empleo, la cadena textil-confección es una de las más importantes de Colombia, situación que le es común con muchos países en desarrollo. Ello en razón a que casi todas sus etapas registran producción nacional; en las etapas finales de la cadena hay una participación relativamente alta de las exportaciones en el total de la producción y se observa una tendencia reciente de añadir valor agregado a través de la industria de la moda. (Departamento Nacional de Planeación - DNP, 2004)

### **Análisis del Entorno**

En Colombia, la cadena textil y de confección es uno de los sectores que ha tenido mayor crecimiento en su actividad de exportación, ya que representan un alto porcentaje del valor agregado de la cadena de valor del sector en Colombia. (Dirección Estudios e Investigaciones CCB, 2010)

La participación en la producción de confecciones nacionales principalmente se encuentra en Antioquia como el mayor departamento productor de vestuario en general, le sigue Bogotá, Valle, Risaralda y Santander, estos cinco departamentos según los estudios realizados son los que tienen una mayor participación nacional en el sector de la confección. (Dirección Estudios e Investigaciones CCB, 2010)

La siguiente tabla describe la producción industrial en la ciudad de Bogotá D.C., donde se evidencia que los productos textiles están entre los primeros cinco lugares, lo cual nos brinda una excelente referencia del mercado existente.

Descripción	# establecimientos	Personal ocupado	Producción bruta	Valor agregado
			millones de pesos	
<b>Total</b>	<b>3.593</b>	<b>209.672</b>	<b>31.562.965</b>	<b>14.849.163</b>
Productos alimenticios	427	342.381	8.400.371	3.813.752
Productos químicos	356	24.543	4.370.679	2.396.989
Edición, impresión y reproducción	398	18.911	2.667.925	1.565.851
Productos de caucho y plástico	344	20.485	2.614.170	1.191.671
<b>Productos textiles</b>	<b>162</b>	<b>18.369</b>	<b>2.032.497</b>	<b>890.184</b>
Vehículos	102	6.568	2.413.730	871.880
Muebles y otras industrias	306	13.236	1.281.001	687.513
Productos de metal	286	11.619	1.298.139	576.670
Prendas de vestir	320	19.511	1.015.589	552.134
Maquinaria y equipos eléctricos	91	7487	1.164.785	476.425
Maquinaria y equipo	243	10.973	887.915	435.339
Minerales no metálicos	98	5.549	880.898	379.340
Otro equipo de transporte	21	981	411.330	192.102
Cuero y sus productos	177	6.880	488.439	187.651
Papel y cartón	60	3.164	503.902	181.411
Fabricación prod. petróleo y coque	14	468	388.177	180.049
Metalúrgica básica	64	2.531	374.546	105.080
Instrumentos ópticos, médicos	41	1.743	136.747	78.736
Madera y sus manufacturas	68	1.703	107.168	51.827
Máquinas para oficina	6	211	89.765	18.175
Radio televisión y comunicaciones	9	459	35.192	16.384

Tabla 4. Producción Industrial Bogotá D.C.

(Oficina Estudios Económicos - Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2011)

### Análisis del Sector o Industria

La situación actual del sector industrial textil, se encuentra basada en una serie de cambios de tipo demográfico y social, que modifican las costumbres, intereses, ritmos, expectativas de vida y llevan a un cambio de actitud frente a diferentes artículos de consumo diario o cotidiano. (Dirección Estudios e Investigaciones CCB, 2010)

Las nuevas preferencias de consumo de pijamas y de artículos para la comodidad al momento de dormir, se encuentran asociadas a la búsqueda de un estilo de vida saludable, lo cual

hace que el mercado se incline cada vez más hacia productos que ayuden al cuidado de la salud, en este caso, mejoran el funcionamiento del cuerpo, evitan el envejecimiento y ayudan a descansar mejor.

Por otro lado, las empresas están desarrollando actualmente productos enfocados a nichos de mercado exigentes y específicos, que están dispuestos a pagar un poco más por artículos diferentes a los convencionales, los cuales tengan características específicas y cumplan con las necesidades de los clientes, para esto se utilizarán alianzas con fábricas del mercado textil, las cuales se caracterizan por fabricar tejidos y confeccionar ropa a partir de fibras vegetales, como el lino y el algodón, y fibras animales como la lana y sintéticas como el nailon y el poliéster.

#### *Caracterización del sector*

El sector industrial textiles es uno de los más importantes y grandes en Colombia, ya que “representa un 3% del PIB del país” (Mapfre Crediseguro S.A., 2010) y contribuye con el desarrollo de muchos puestos de trabajo directos e indirectos. Está disponible para todo tipo de personas; por las condiciones de globalización, dicho sector se encuentra en constante cambio, buscando siempre nuevas alternativas, soluciones y expectativas para los clientes e involucrando altos niveles de calidad, diseño y moda para enfrentar fuertemente la competencia y llegar a ser más competitivos en todo tipo de mercado. (Mapfre Crediseguro S.A., 2010)

Por otro lado, se puede denominar como “exigente”, ya que, el mercado siempre espera encontrar nuevas alternativas, comodidades y solución a necesidades para su satisfacción.

Las dificultades internas que ha tenido que enfrentar este sector son diversas. Se presentan desde los procesos en que se realizan las confecciones y las máquinas que se utilizan debido a que la tecnología es cada vez más avanzada y las máquinas son de mayor capacidad. Algunos empresarios continúan con los mismos equipos por la falta de capital y someten a las empresas a una modernización. Otra dificultad es el contrabando que afecta enormemente a la industria, por algunos productos chinos que se venden en Colombia a mitad de lo que cuesta ponerlos en cualquier puerto americano, esto hace que muchas empresas quiebren y aumente el desempleo. (Mapfre Crediseguro S.A., 2010)

Las dificultades externas son de diversas índoles y son bastante notorias, entre las principales están: la caída de la demanda mundial por efectos de la crisis financiera, la revaluación del peso, la baja de los precios internacionales de algunas materias primas, y el cierre de mercados clave para Colombia como Ecuador y Venezuela. (Mapfre Crediseguro S.A., 2010)

### *Estructura productiva de Bogotá*

La estructura económica de Bogotá es la más diversificada del país, cuenta con una alta participación en actividades referentes a prestación de servicios, las cuales generan el 81% de la producción, particularmente con los servicios comunales, sociales y personales, las empresas de energía, gas y agua, el comercio, el transporte y telecomunicaciones y la intermediación financiera. Por otro lado, la industria junto con la construcción generan el otro 19% del PIB de la ciudad. (Dirección Estudios e Investigaciones CCB, 2010)

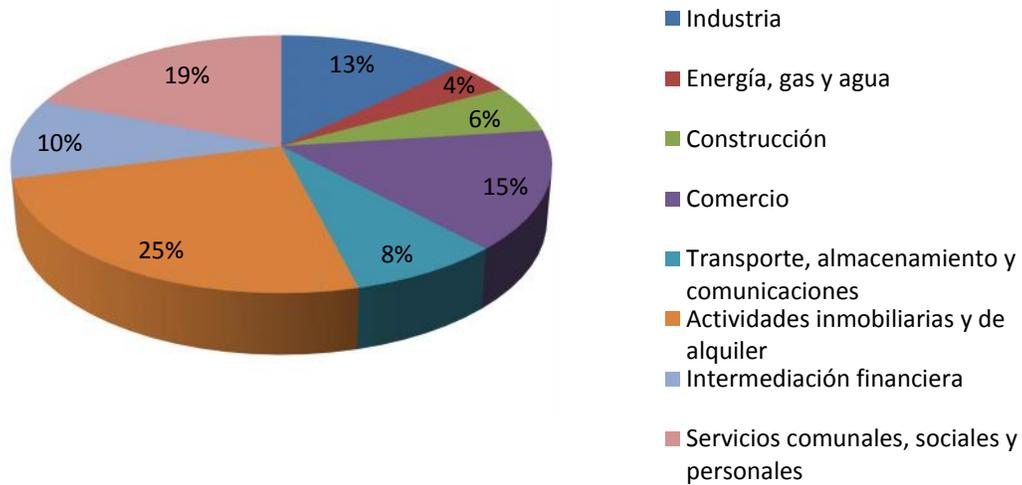


Figura 3. Estructura productiva de Bogotá

(Dirección de Estudios e Investigaciones, Cámara de Comercio de Bogotá, 2008)

Las actividades económicas que mayor representación tienen en Bogotá, son las empresas dedicadas a la prestación de servicios y el comercio, como lo indica el siguiente gráfico:

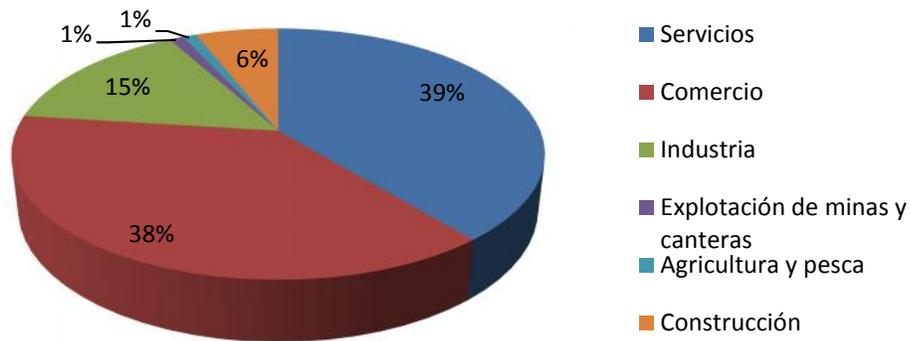


Figura 4. Distribución de las empresas de Bogotá según actividad económica

(Dirección Estudios e Investigaciones CCB, 2010)

## Análisis de Cadenas Productivas

Con el propósito de tener información histórica del sector, se consultó la página del Departamento Nacional de Planeación – DNP, para verificar las variables estadísticas de los perfiles sectoriales que son útiles para el análisis de las cadenas productivas, específicamente la de nuestro interés: Cadena de Textiles y Confecciones.

La cadena textil-confección es diversa y heterogénea en cuanto a la multiplicidad de sus productos finales. Si bien su parte más característica es la producción de hilados y tejidos para la confección de prendas de vestir y artículos para el hogar (lencería, cortinas, toallas, etc.), la industria textil abarca también la producción de fibras técnicas utilizadas por otras industrias, la agricultura y la construcción, en forma de productos tan diversos como cintas transportadoras, filtros, materiales de aislamiento y de techar, textiles para empaques, cuerdas, redes, fibras para revestimiento, alfombras, etc.

El mercado mundial de textiles-confección es altamente concurrido, las tecnologías de los bienes de capital se difunden con rapidez y su uso tiende a generalizarse, de manera que el desafío para la industria es diferenciar sus productos, encontrar nichos de alto potencial competitivo y adoptar estrategias logísticas, de atención al cliente y de alianzas, que incluso sobrepasan las fronteras nacionales.

Las principales importaciones, como proporción del valor total importado por la cadena, se concentran en los eslabones iniciales e intermedios de la cadena: hilados de fibra sintética y/o artificial, tejidos planos de algodón y sus mezclas, y tejidos planos de fibra sintética y/o artificial. Estados Unidos y Brasil son importantes proveedores de estos tipos de productos; Brasil es el principal proveedor individual de tejidos planos de algodón y, en la etapa inicial de la cadena del algodón también sobresale Estados Unidos como principal proveedor de fibra. En términos relativos, las importaciones de confecciones son pequeñas en relación con las compras externas de los primeros eslabones de la cadena –hilados y tejidos–. No obstante, es destacable la presencia comercial de China en las importaciones de aquel rubro final –prendas de vestir y confecciones–. También es sobresaliente que los otros orígenes, en casi la totalidad de los eslabones que conforman la cadena, aportan más de la mitad de la oferta de bienes importados,

reflejando así la gran diversidad de orígenes que atienden el mercado doméstico colombiano. (Departamento Nacional de Planeación - DNP, 2004)

Debido a que DULCES SUEÑOS se ubicará en la localidad de Usaqué, debemos tener en cuenta la información relevante sobre la cadena productiva en este sector. La localidad de Usaqué cuenta con aproximadamente 18.904 empresas, de las cuales hay 814 empresas que se podrían integrar a la cadena textil y confección. Estas empresas representan el 4% del total de la localidad. Según la actividad que realizan las empresas de la localidad (proveedores, transformación y comercialización), en su mayoría, 61%, pertenecen al eslabón de comercialización, 35% al eslabón de transformación y el 3% son proveedores de insumos.

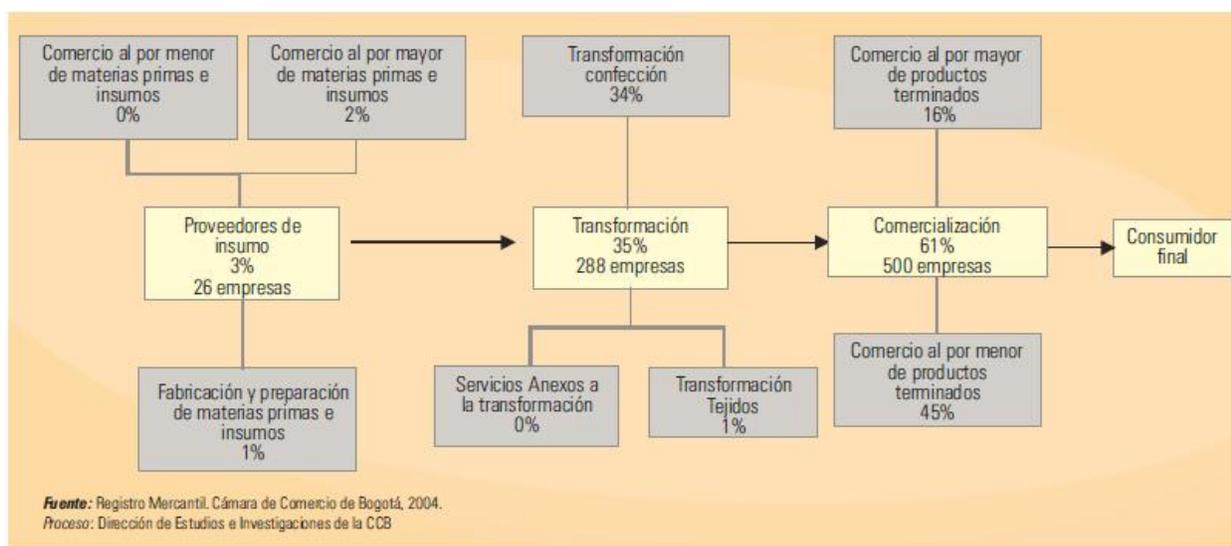


Figura 5. Eslabones y distribución de empresas en la cadena de textil y confección

(Dirección Estudios e Investigaciones CCB, 2010)

En el eslabón de comercialización de productos, equivalente a 500 empresas, el mayor número se dedica a la venta al detal de productos terminados en establecimientos comerciales y centros comerciales, en los que se venden telas y paños, prendas de vestir interior y exterior para

hombre, dama, bebés y niños, accesorios, ropa industrial, ropa deportiva, entre otros. (Dirección Estudios e Investigaciones CCB, 2010)

El eslabón de transformación, equivalente a 288 empresas, el mayor número se dedican a la confección de artículos con materiales textiles como: cortinas, ropa de cama, manteles, cubrelechos; fabricación de tapetes y alfombras hechos en lana, algodón, fibra artificial o vegetal; trabajos de bordado, entre otros. Además, hay algunas empresas que confeccionan, ropa interior en tejido de punto para hombre, mujer y niño, suéteres y pantimedias. (Dirección Estudios e Investigaciones CCB, 2010)

De acuerdo con el tamaño de las empresas de la cadena, el 87% son microempresas, 11% pequeñas y el 1% son medianas empresas. Del total de microempresas de la localidad (15.194), a la cadena textil y confección están vinculadas el 5% de las microempresas (711). (Dirección Estudios e Investigaciones CCB, 2010)

Eslabón	Microempresa	Pequeña	Mediana	Grande	Total
<b>Proveedores de insumo</b>					<b>26</b>
Fabricación y preparación de materias primas e insumos	3	3	0	1	7
Comercio al por mayor de materias primas e insumos	11	5	1	1	18
Comercio al por menor de materias primas e insumos	1	0	0	0	1
<b>Transformación</b>					<b>288</b>
Transformación confección	1	0	0	0	1
Transformación tejidos	248	23	4	0	275
Servicios anexos a la transformación	10	2	0	0	12
<b>Comercialización</b>					<b>500</b>
Comercio al por menor de productos terminados	319	42	7	0	368
Comercio al por mayor de productos terminados	118	14	0	0	132
<b>Total</b>	<b>711</b>	<b>89</b>	<b>12</b>	<b>2</b>	<b>814</b>

Tabla 5. Empresas de la cadena textil y confección por tamaño y eslabón (Dirección Estudios e Investigaciones CCB, 2010)

A continuación se muestran unas tablas que indican las principales variables revisadas por el DNP correspondientes a variables de comercio exterior –importaciones y exportaciones–.

Principales variables cadena de Textiles y Confecciones (2002 - 2010)									
Nombre eslabón	Importaciones (dólares CIF)								
	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Algodón	62.856.364	83.797.036	58.122.428	47.885.440	79.426.440	72.355.518	81.958.283	82.243.150	107.401.460
Artículos de algodón, excepto prendas de vestir	8.967.135	8.447.390	11.038.915	14.426.854	15.207.077	21.587.213	31.194.859	22.340.794	32.211.677
Art de fibras sintéticas, artificiales, excepto prendas de vestir	7.796.098	7.503.229	10.815.688	14.747.532	17.216.028	23.730.964	25.457.487	20.642.416	25.740.825
Confecciones de fibra sintética y/o artificial	15.130.563	14.597.630	18.117.952	19.919.530	26.389.361	40.747.884	49.231.096	47.081.581	58.417.789
Confecciones de lana	4.303.436	4.154.214	4.806.543	7.250.903	7.830.003	12.352.420	15.680.450	17.585.402	26.788.230
Fibras sintéticas y artificiales	994.256	473.364	458.405	412.894	651.567	848.104	415.675	397.941	555.173
Hilados de algodón	36.149.090	45.296.406	77.273.991	66.826.661	98.678.694	118.895.731	110.422.151	78.460.503	141.396.665
Hilados de fibras artificiales	1.442.020	1.304.992	1.412.479	1.230.869	1.806.992	2.341.918	1.973.228	1.928.037	3.861.425
Hilados de fibras sintéticas	101.779.289	111.817.576	139.625.251	151.148.400	164.017.709	195.270.215	176.149.949	146.793.306	196.363.691
Hilados de lana	1.799.105	852.152	460.228	634.641	615.893	692.054	490.080	361.553	142.743
Lana	7.722.506	12.983.035	10.645.389	9.543.428	7.308.589	9.861.167	8.036.999	3.310.698	2.074.139
Otros tejidos de algodón	7.177.638	6.931.755	7.519.764	10.791.529	14.704.655	13.385.044	18.722.240	17.687.036	24.575.587
Ropa de algodón en tejidos de punto	10.157.829	9.805.984	13.354.081	18.770.042	30.333.028	55.041.843	77.313.625	68.326.461	90.021.685
Ropa de algodón en tejidos planos	11.868.380	8.631.555	11.687.785	17.715.641	27.380.153	44.747.009	55.866.855	52.386.868	67.761.708
Ropa de algodón en tejidos planos o de punto	317.698	160.241	166.365	538.755	1.477.776	1.425.694	1.002.911	2.033.251	1.096.495
Tapices y alfombras de lana	538.035	441.582	704.656	292.823	519.191	362.897	747.487	572.735	745.378
Tapices y artículos de cordelería de algodón	4.765.045	5.663.521	6.036.426	6.318.682	6.426.960	8.397.392	10.109.777	6.940.571	10.381.193
Tapices y artículos de cordelería de fibras sintéticas y/o artificiales	3.702.874	3.305.211	3.735.540	5.474.179	6.287.901	7.822.462	7.414.221	6.603.936	10.685.411
Tejidos de lana	20.526.211	22.786.172	22.488.359	20.551.600	20.946.626	17.467.414	20.279.074	11.973.495	13.010.692
Tejidos de punto de fibra sintética y/o artificial	10.271.784	8.914.903	14.416.010	13.407.454	14.028.629	26.237.968	27.654.763	22.287.490	37.867.070
Tejidos planos de algodón	132.778.354	131.697.414	156.522.528	162.653.623	193.825.000	203.112.229	183.909.034	172.000.772	216.579.337
Tejidos planos de fibra sintética y/o artificial	118.057.633	110.643.439	126.489.725	143.548.448	177.615.805	200.406.308	233.638.980	186.964.254	228.954.355
<b>Total Cadena</b>	<b>569.101.343</b>	<b>600.208.802</b>	<b>695.898.509</b>	<b>734.089.929</b>	<b>912.694.077</b>	<b>1.077.089.446</b>	<b>1.137.669.224</b>	<b>968.922.250</b>	<b>1.296.632.728</b>

Tabla 6. Importaciones Cadena Textiles y Confecciones

(Departamento Nacional de Planeación - DNP, 2004)

Principales variables cadena de Textiles y Confecciones (2002 - 2010)									
Nombre eslabón	Exportaciones (dólares FOB)								
	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Algodón	100.371	2.705	1.972.007	2.273.015	1.433.630	2.365.490	1.260.787	694.703	343.405
Artículos de algodón, excepto prendas de vestir	43.443.978	45.252.631	54.117.987	49.698.021	56.251.345	124.307.173	81.969.990	47.323.934	54.486.898
Artículos de fibras sintéticas y/o artificiales, excepto prendas de vestir	2.013.771	1.431.842	2.248.641	3.566.002	4.083.585	6.538.541	7.781.701	3.942.491	5.089.441
Confecciones de fibra sintética y/o artificial	85.685.293	78.018.089	134.012.104	135.339.288	164.219.834	214.589.820	201.820.660	102.748.575	106.930.600
Confecciones de lana	33.332.564	40.681.608	58.474.746	60.818.294	41.439.239	45.157.552	40.792.975	21.504.341	21.539.182
Fibras sintéticas y artificiales	36.838	25.981	114.333	3.492	7.155	7.742	25.464	n.d	21
Hilados de algodón	2.773.448	2.445.146	6.128.515	10.223.596	4.959.645	8.652.509	11.801.196	12.418.569	3.353.437
Hilados de fibras artificiales	16.797	41.393	7.120	21.185	31.365	36.632	129.235	1.146.972	3.583
Hilados de fibras sintéticas	18.127.046	19.138.618	27.559.208	36.511.292	46.842.586	39.202.675	55.903.348	35.469.725	17.631.540
Hilados de lana	119	500	38.870	169	14	n.d	n.d	n.d	n.d
Lana	29	n.d	18.530	11.262	80	n.d	111	n.d	n.d
Otros tejidos de algodón	3.015.294	4.522.099	11.054.563	20.130.164	10.045.039	13.066.563	15.898.398	14.285.917	9.111.355
Ropa de algodón en tejidos de punto	79.048.096	114.459.432	163.869.448	163.846.132	189.168.691	326.848.389	300.678.243	107.594.663	142.766.185
Ropa de algodón en tejidos planos	207.289.206	283.760.231	336.656.653	364.837.857	349.545.363	401.955.023	337.040.301	169.107.009	197.800.523
Ropa de algodón en tejidos planos o de punto	695.939	724.015	679.455	911.479	441.994	719.654	1.573.467	722.592	330.048
Tapices y alfombras de lana	75.108	75.588	97.293	161.972	70.759	92.393	100.654	263.013	622.930
Tapices y artículos de cordelería de algodón	1.957.841	1.710.006	3.609.138	5.460.655	5.750.948	7.718.957	9.071.802	7.131.311	7.287.671
Tapices y artículos de cordelería de fibras sintéticas y/o artificiales	2.143.379	2.137.762	3.412.629	4.325.759	2.836.752	2.853.388	3.028.400	936.757	553.889
Tejidos de lana	5.602.136	5.155.725	2.163.050	4.076.503	4.086.963	1.635.355	2.099.669	2.884.317	1.265.295
Tejidos de punto de fibra sintética y/o artificial	17.137.921	20.846.569	41.730.047	49.565.356	53.180.819	74.837.679	102.578.156	66.426.989	41.278.271
Tejidos planos de algodón	23.295.321	28.527.340	43.987.122	40.129.219	54.414.060	88.637.105	159.059.975	130.702.314	68.408.155
Tejidos planos de fibra sintética y/o artificial	21.507.341	19.074.545	29.603.079	34.618.076	33.570.354	55.129.027	80.605.201	40.671.883	31.324.767
Total Cadena	547.297.836	668.031.825	921.554.537	986.528.787	1.022.380.220	1.414.351.667	1.413.219.731	765.976.074	710.127.196

Tabla 7. Exportaciones Cadena Textiles y Confecciones

(Departamento Nacional de Planeación - DNP, 2004)

## Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter

El análisis del modelo de Porter, pretende identificar la influencia de la competencia en la empresa y cómo la competencia puede actuar como una limitante en el futuro de la organización o en el largo plazo se pueda convertir en una opción estratégica.

*Poder de negociación de los compradores o clientes:* para este caso, los principales compradores de los productos de DULCES SUEÑOS, serían los clientes que visiten el punto de venta, situado estratégicamente en la ciudad de Bogotá D.C., los cuales están ubicados en estratos 3, 4, 5 y 6.

*Poder de negociación de los proveedores o vendedores:* para la fabricación de los productos DULCES SUEÑOS contaría con proveedores como:

- FABRICATO: Principal proveedor de textiles.
- TOPTEx: Productora de textiles de Tocancipá.
- INDUBOTON: Proveedor de botones en poliéster y tagua.

*Amenaza de entrada de nuevos competidores:* los siguientes cuadros muestran una descripción general de los competidores directos de DULCES SUEÑOS:

<b>CLONHADAS</b>	
Descripción	CLONHADAS es una sociedad familiar que cuenta con una trayectoria en el mercado de más de 10 años, con presencia en 15 centros comerciales a nivel nacional e internacional. Se dedica al diseño, confección y comercialización de pijamas para toda la familia.
Productos	Manejan una línea integral de productos para hombres, mujeres y niños, y una línea de accesorios complementarios como pantuflas, batas y sudaderas.
Fortalezas	Calidad de los materiales (Certificación Cotton USA). Diseños exclusivos, que simbolizan la unión familiar. Línea integral de productos para hombres, mujeres y niños. Producto 100% colombiano. Puntos de venta ubicados en los principales centros comerciales de Bogotá. Un punto de venta en cada ciudad principal de Colombia.
Debilidades	CLONHADAS ha desarrollado su labor bajo esquemas tradicionales de administración, en los cuales priman: poca planeación estratégica, bajo control por los procesos desarrollados en su interior y la informalidad en que se ejecutan la gran mayoría de sus actividades. Tienen pocos productos en stock.
Objetivos	Misión: Brindar a toda la familia productos de excelente calidad que garanticen comodidad y distinción a través de diseños y materiales exclusivos atendiendo una permanente innovación en la moda.  Visión: Consolidar a CLONHADAS LTDA como la única empresa orgullosamente colombiana que se destaque en la mezcla perfecta del diseño textil y la confección en pijamas para satisfacer las necesidades del mercado local, nacional e internacional.

*Tabla 8. Descripción CLONHADAS*

<b>SANTANA</b>	
Descripción	SANTANA inició labores cerca del final de los años treinta, distinguiéndose por producir prendas interiores, muy apreciadas por su comodidad, abrigo, calidad y durabilidad.
Productos	Además de la línea blanca tradicional, pantaloncillos bóxer, largos camisetas, (en cuello V, redondo, esqueletos, manga corta, larga) encuentra ropa para niños y recién nacidos, pijamas, ropa de dormir térmica, interiores y muchas confecciones más.
Fortalezas	Confecciones elaborados con materias primas seleccionadas, sometidas a un estricto control de calidad y confeccionadas con manos colombianas para colombianos.
Debilidades	No cuentan con una certificación que los legalice como una tienda que venda productos de la más alta calidad.
Objetivos	<p>Misión: Brindar una atención leal y honesta, encaminada a satisfacer las necesidades de nuestros clientes, ofreciéndoles ropa cómoda innovadora y de excelente calidad.</p> <p>Visión: Consolidar una organización dinámica, que integre a empleados, clientes, proveedores y accionistas, compartiendo el éxito y la filosofía empresarial, desarrollada en el profundo compromiso por mantener nuestra tradición de excelente calidad, convirtiéndonos en líderes del sector, abarcando el mercado nacional e incursionar en el mercado internacional.</p> <p>Valores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Honestidad</li> <li>- Lealtad</li> <li>- Compromiso</li> <li>- Trabajo en equipo</li> <li>- Servicio amable</li> <li>- Responsabilidad</li> <li>- Respeto</li> <li>- Disciplina</li> </ul>
Cultura corporativa	La cultura de nuestra empresa tiene como cimiento los valores y creencias de su gente, representada por el compromiso, trabajo en equipo, mentalidad de servicio y la calidad, que tiene como fortaleza gente dinámica, honesta y coherente, con alto sentido de pertenencia y gran disposición al cambio y la innovación

*Tabla 9. Descripción SANTANA*

<b>CREACIONES PACHICAS</b>	
Descripción	Empresa 100% Colombiana con más de 37 años de experiencia en confección y comercialización de pijamas y ventas por catálogo a través de su marca <i>Sueño Rosa</i> . Cuenta con puntos de venta ubicados en sectores comerciales de la ciudad de Bogotá D.C. y en ellos ofrecen variedad de productos, a muy bajos precios.
Productos	Ropa deportiva, pijamas, ropa interior y exterior para dama.
Fortalezas	Sueño Rosa es una empresa generadora de empleo con un equipo de trabajo que busca el éxito como el resultado de un desempeño serio, honesto y responsable. Debido a sus bajos precios, los productos pueden ser adquiridos por personas de cualquier estrato social.
Debilidades	Los pedidos pueden demorarse más de lo estimado, lo cual perjudica tanto al vendedor como al comprador.
Ventajas a sus Colaboradores	Te ofrecemos un negocio propio e independiente con descuentos sobre el precio del catálogo además de unos excelentes planes de incentivos. Un negocio propio en la tranquilidad de su hogar. Atractivas ganancias: las mejores ganancias que se ofrecen en Compra Directa por Catálogo. Capacitación: personal y permanente a través de la Gerente de Zona.

*Tabla 10. Descripción CREACIONES PACHICAS*

<b>TOUCHE</b>	
Descripción	Empresa fundada en 1987, dedicada al diseño, confección y comercialización
Productos	Pijamas, ropa interior y deportiva, vestidos de baño, y accesorios de playa.
Fortalezas	Los productos se caracterizan por tener diseños vanguardistas, confecciones con materiales de alta tecnología.
Debilidades	La no entrega oportuna de materiales por parte de los proveedores y por esto el retraso en producción. Productos solamente para mujer
Objetivos	Visión: Ser el estándar de una marca reconocida por su excelencia.  Misión: Es una marca de ropa enfocada en la mujer moderna y vanguardista con precios asequibles para ser una empresa líder en el mercado.

*Tabla 11. Descripción TOUCHE*

<b>LEONISA</b>	
Descripción	<p>Es una empresa que nació como una sociedad comercial denominada " Jiménez Aritzabal &amp; Cía. Confecciones Leonisa" el 20 de noviembre de 1956 con el objetivo de satisfacer necesidades en materia de ropa interior femenina existentes en Colombia.</p> <p>Poco a poco, con solidez y prestancia, gracias a su constante preocupación por investigar los nuevos mercados que le permitieran alcanzar el progreso, sumado al desarrollo de nuevos productos motivadores de la moda y a su excelente calidad desplegada a largo y ancho de todas sus acciones; Leonisa S.A se constituye en 1982 en sociedad anónima, asumiendo desde ese momento la razón social que hoy en día le pertenece a los hijos de los fundadores, los señores Joaquín Urrea Urrea y Julio Urrea.</p>
Productos	Pijamas, ropa interior y deportiva.
Fortalezas	Es una de las mejores marcas reconocidas en Colombia
Debilidades	Las importaciones de productos a bajos costos
Objetivos	<p><b>Visión:</b> Ser la empresa líder en ropa interior femenina en América latina.</p> <p><b>Misión:</b> Leonisa es una organización ágil y rentable, dedicada a la manufactura y comercialización de ropa interior comprometida con la satisfacción de las necesidades del consumidor. El recurso humano con su compromiso, superación y conocimiento es fundamental en el crecimiento de la compañía.</p>

*Tabla 12. Descripción LEONISA*

*Amenaza de ingreso de productos sustitutos:* en el sector de la confección, más que productos o servicios sustitutos se puede hablar de las habilidades y condiciones necesarias que debe adquirir el sector para asegurar su posición en el mercado local e internacional. El sector debe generar habilidades que le permitan competir con marcas internacionales, aumentar la participación en su oferta de productos y formatos de valor agregado y aprovechar las oportunidades generadas por las tendencias globales. Igualmente, y con la participación activa del gobierno, debe generar condiciones que le faciliten la lucha contra la informalidad y el contrabando, la atracción de inversión extranjera, el acceso a fuentes de financiación y le ayuden a alcanzar niveles de costos adecuados para competir. De esta manera el sector podrá asegurar su

posición en el mercado local, convertirse en un líder regional y ganar participación en nichos de mercados globales.

*La rivalidad entre los competidores:* se observan en el sector de la confección, varias empresas que elaboran diferentes tipos de ropa para toda la familia. Como competencia específicamente de empresas que diseñan y comercializan pijamas, se encuentran tres empresas fuertes que competirían con DULCES SUEÑOS en cuanto a producto. Sin embargo, en el mercado colombiano hay varios almacenes y pequeños empresarios que ofrecen pijamas a bajos costos y con materiales de baja calidad.

La principal competencia es CLONHADAS que confecciona pijamas para toda la familia de excelente calidad y cuentan con certificación Cotton USA.

Otra empresa es PACHICAS, la cual es fabricante de pijamas y ventas por catálogo a través de su marca Sueño Rosa. Cuenta con puntos de venta ubicados en sectores comerciales de la ciudad de Bogotá D.C. y en ellos ofrecen variedad de productos, a muy bajos precios.

SANTANA, es una empresa que lleva muchos años en la industria de la confección, con un portafolio de productos un poco más amplio, ofreciendo ropa interior y exterior, ropa térmica, ropa para bebés, colegios y pijamas. Sus puntos de venta están ubicados en principales centros comerciales y sectores de la ciudad.

Estas son las empresas más grandes en el sector y con más antigüedad, las cuales son competencia indirecta para DULCES SUEÑOS, teniendo en cuenta la calidad de las pijamas y accesorios, así como sus diseños únicos y el mercado objetivo.

## Estudio de Mercado

### *Ubicación de la empresa*

DULCES SUEÑOS contará con una tienda situada en la localidad de Usaquén, la cual se encuentra ubicada en el norte de Bogotá y ocupa el 8% del área total de la ciudad sin Sumapaz. En Usaquén la mayoría de las empresas se sitúan geográficamente en el sur de la localidad, cerca de sus avenidas principales. Existe una amplia gama de construcciones destinadas a la prestación de servicios de salud, educación, bienestar social, actividades de comercio y servicios y las estructuras de servicios públicos para la atención de las necesidades de la población. (Dirección Estudios e Investigaciones CCB, 2010)



*Figura 6.* Mapa de localidades de Bogotá

(Bogotá Mi Ciudad, 2009)

*Población*

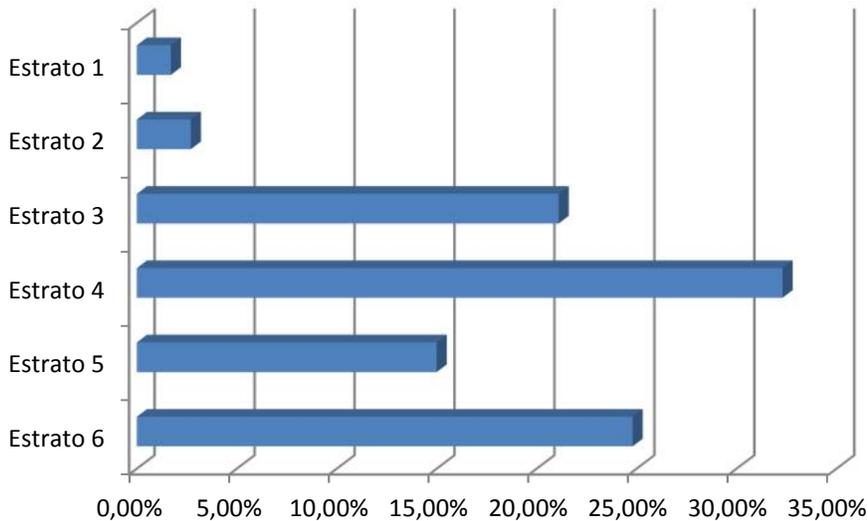
Usaquén es la séptima localidad de Bogotá en población: 441 mil habitantes (6,4% del total).

Factor	Variable	Usaquén	Bogotá
Población	Población y mercado laboral	441.000 habitantes. 68 personas por hectárea. Población mayor de 12 años: 370.000. Población económicamente activa: 230.000.  Población ocupada: 213.000. Población desempleada: 17.000. Tasa de ocupación: 57,6%. Tasa de desempleo: 7,4%.	6'861.000 habitantes. 42 personas por hectárea. Población mayor de 12 años: 5'433.000. Población económicamente activa: 3'444.000.  Población ocupada: 2'992.000. Población desempleada: 451.000. Tasa de ocupación: 55,1%. Tasa de desempleo: 13,1%.

*Tabla 13.* Datos demográficos y del mercado laboral en Usaquén y Bogotá (Dirección Estudios e Investigaciones CCB, 2010)

*Aspectos relevantes de la localidad de Usaquén*

En Usaquén predominan las clases media y alta: el 32,3% de los predios son de estrato 4, 24,8% estrato 6 y el 21,1% estrato 3. En menor medida, el estrato 5 ocupa el 15%, estrato 2 el 2,7% y el estrato 1 el 1,7%. (Dirección Estudios e Investigaciones CCB, 2010)



*Figura 7.* Estratos sociales localidad de Usaquén (Dirección Estudios e Investigaciones CCB, 2010)

En Bogotá se encuentran 7,5 millones de personas, de las cuales 48,2% son hombres y 51,8% son mujeres. La localidad de Usaquén es la sexta más grande en población de la ciudad y en ella se concentra el 6,4% de la población.

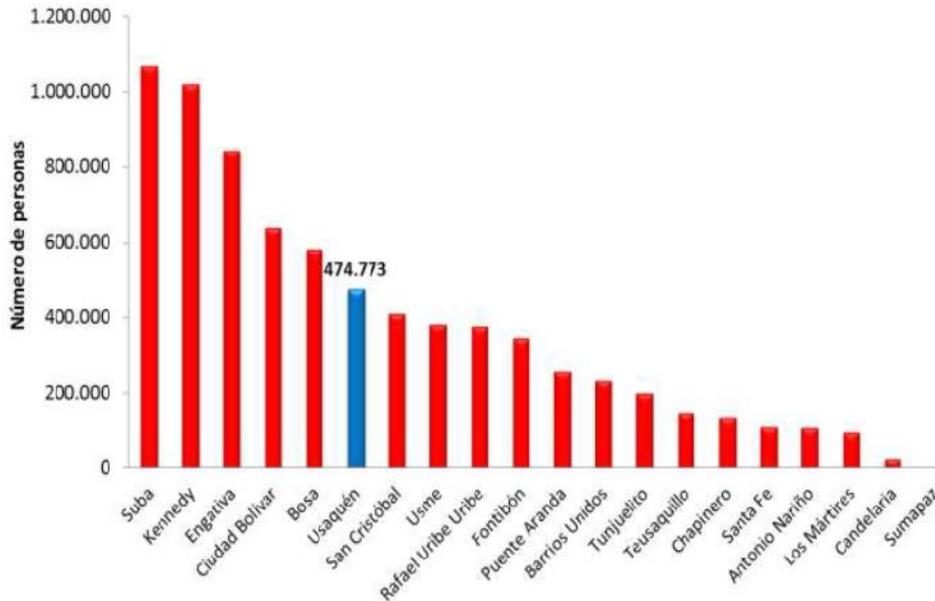


Figura 8. Número de habitantes por localidad en Bogotá, 2011  
(Dirección Estudios e Investigaciones CCB, 2010)

La estructura empresarial de Usaquén es similar a la de Bogotá, es decir, predominan las microempresas. Las grandes empresas sólo representan el 1%.

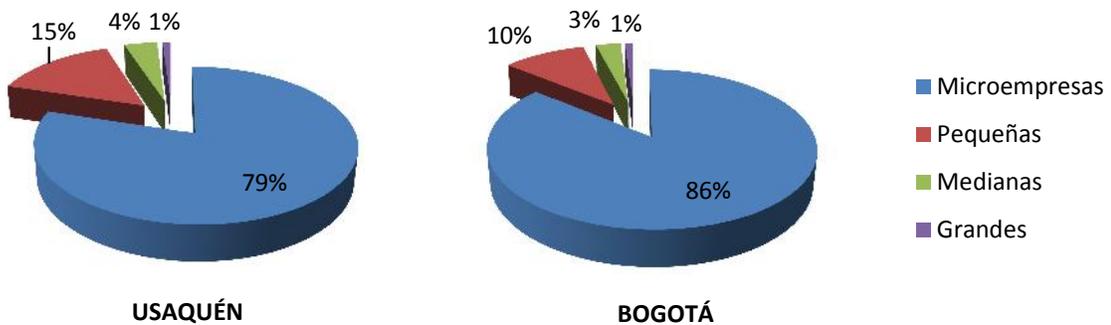


Figura 9. Estructura empresarial en Bogotá  
(Dirección Estudios e Investigaciones CCB, 2010)

Usaquén es la tercera localidad con el mayor número de empresas (25.046), el 9,8% de las empresas de la ciudad.

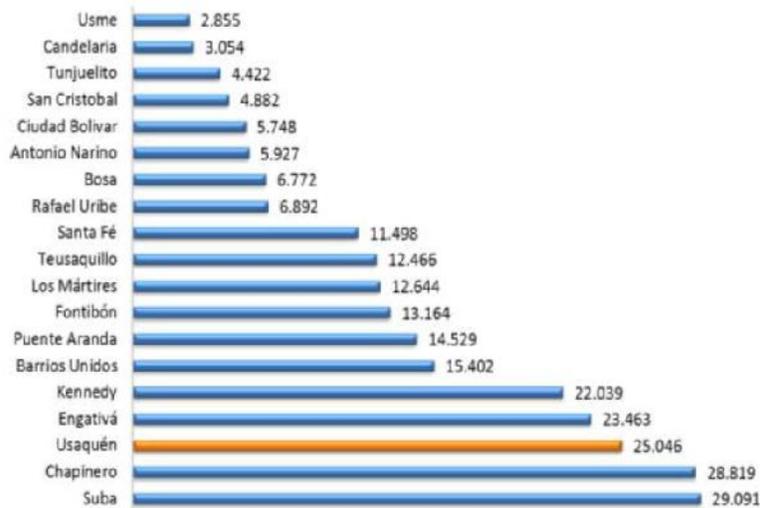


Figura 10. Empresas matriculadas y renovadas en Bogotá por localidad  
(Dirección Estudios e Investigaciones CCB, 2010)

### *Aplicación de la Encuesta*

El presente proyecto pretende atender la demanda del consumo aparente de nuestros productos y servicios, para ello se aplicó una encuesta que nos ayuda a entender un poco más las necesidades de los clientes.

### Formato de la encuesta

A continuación se presenta el formato de encuesta (cuestionario que se aplicara a la muestra del mercado objetivo) utilizada en el análisis de demanda de los productos ofrecidos por la empresa.

## INVESTIGACION DE MERCADEO

**Objetivo:** “Conocer la opinión sobre un nuevo producto en el mercado”

**Fecha:** Julio de 2012

**Ciudad:** Bogotá, D.C., Colombia

**Nombre de Encuesta:** Grado de aceptación de productos y servicios “Dulces Sueños”

**Buenos días / tardes.**

Reciba un cordial saludo por parte de las alumnas de la Especialización en Administración Financiera de la Universidad EAN, adelantamos un estudio con fines académicos, relacionado con el diseño, y comercialización de artículos para dormir bien, con el fin de mejorar la calidad de sueño de los clientes. Agradezco de antemano su colaboración; la información suministrada será muy valiosa para esta investigación.

Por favor conteste el siguiente cuestionario de manera honesta y objetiva:

1. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una pijama?

- a. Entre 50.000 y 100000    \_\_\_
- b. Entre 100.000 y 150.000    \_\_\_
- c. Entre 150.000 y 200.000    \_\_\_

2. ¿Cuántas pijamas compra anualmente?

- a. Entre 1 y 3    \_\_\_
- b. Más de 3    \_\_\_

3. ¿Cuánto está dispuesto a pagar por una almohada?

- a. Menos de 50.000    \_\_\_
- b. Entre 50.000 y 100.000    \_\_\_
- c. Más de 100.000    \_\_\_

4. ¿Cuántas almohadas compra anualmente?

- 1. Entre 1 y 2    \_\_\_
- 2. Entre 2 y 3    \_\_\_
- 3. Más de 3    \_\_\_

5. ¿Usa bata para levantarse?
- a. Si
  - b. No
6. ¿Cuánto está dispuesto a pagar por una bata para levantarse?
- a. Menos de 50.000
  - b. Entre 50.000 y 100.000
  - c. Más de 100.000
7. ¿Cuáles de estos accesorios utiliza a la hora de dormir?
- a. Medias
  - b. Máscaras y/o tapones para los oídos
  - c. Todos
  - c. Ninguno
8. ¿Cuánto está dispuesto a pagar por una cobija?
- a. Entre 50.000 y 100.000
  - b. Entre 100.000 y 150.000
  - c. Más de 150.000
9. ¿Acostumbra a utilizar pantuflas?
- a. Si
  - b. No
10. ¿Utilizaría medicamentos naturales para conciliar el sueño:
- a. Si
  - b. No
11. ¿Cada cuánto cambia de colchón?
- a. De 1 a 5 años
  - b. De 5 a 10 años
  - c. Más de 10 años
12. ¿Cuántas personas conforman su núcleo familiar?
- a. De 1 a 2 personas
  - b. De 3 a 4 personas
  - c. 5 o más personas

Gracias por su colaboración.

Observaciones \_\_\_\_\_

---

### *Análisis de la Encuesta*

A continuación se describe en forma general los resultados de la encuesta con gráficas.

Total de Encuestados	30
----------------------	----

#### 1. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una pijama?

DESCRIPCIÓN	%	CANTIDAD DE RESPUESTAS
De 50.000 a 100.000	77%	23
De 100.000 a 150.000	23%	7

Tabla 14. Datos recopilados sobre ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una pijama?

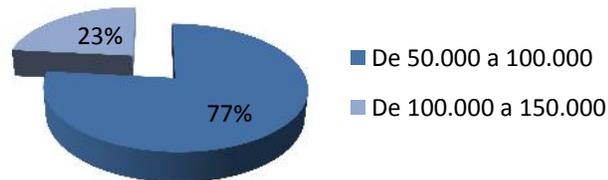


Figura 11. Datos recuperados sobre ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una pijama?

El 77% de los encuestados están dispuestos a pagar por una pijama entre \$50.000 y \$100.000, mientras que el 23% están dispuestos a pagar entre \$100.000 y \$150.000.

2. ¿Cuántas pijamas compra anualmente?

DESCRIPCIÓN	%	CANTIDAD DE RESPUESTAS
De 1 a 3	63%	19
Más de 3	37%	11

Tabla 15. Datos recopilados sobre ¿Cuántas pijamas compra anualmente?

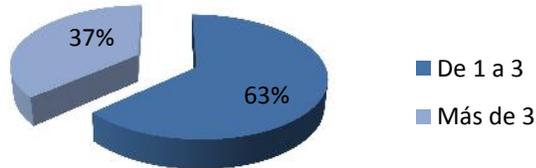


Figura 12. Datos recuperados sobre ¿Cuántas pijamas compra anualmente?

El 63% de los encuestados compran entre 1 y 2 pijamas al año, mientras que el 37% compran más de 3 pijamas.

3. ¿Cuánto está dispuesto a pagar por una almohada?

DESCRIPCIÓN	%	CANTIDAD DE RESPUESTAS
Menos de 50.000	30%	9
De 50.000 a 100.000	47%	14
Más de 100.000	23%	7

Tabla 16. Datos recopilados sobre ¿Cuántas pijamas compra anualmente?

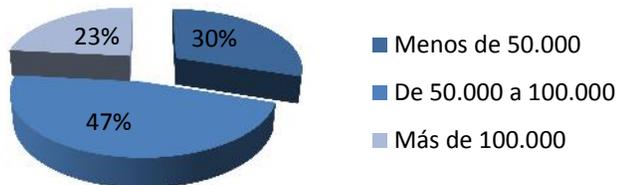


Figura 13. Datos recuperados sobre ¿Cuántas pijamas compra anualmente?

El 47 % de los encuestados están dispuestos a pagar entre \$50.000 y \$100.000 por una almohada, el 30% menos de \$50.000 y el 23% más de \$100.000.

4. ¿Cuántas almohadas compra anualmente?

DESCRIPCIÓN	%	CANTIDAD DE RESPUESTAS
Entre 1 y 2	73%	22
Entre 2 y 3	23%	7
Más de 3	4%	1

Tabla 17. Datos recopilados sobre ¿Cuántas almohadas compra anualmente?

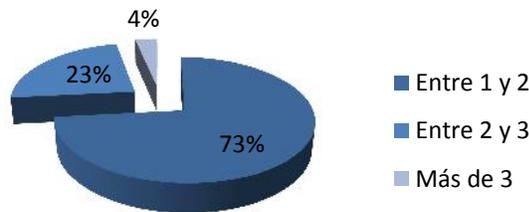


Figura 14. Datos recuperados sobre ¿Cuántas almohadas compra anualmente?

El 73% de los encuestados compran entre 1 y 2 almohadas al año, el 23% entre 2 y 3, y el 4% más de 3.

5. ¿Usa bata para levantarse?

DESCRIPCIÓN	%	CANTIDAD DE RESPUESTAS
Si	17%	5
No	83	25

Tabla 18. Datos recopilados sobre ¿Usa bata para levantarse?

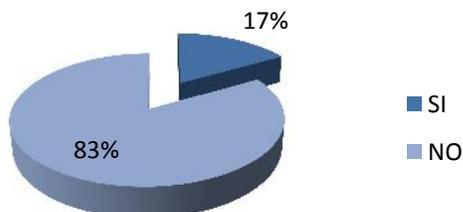


Figura 15. Datos recuperados sobre ¿Usa bata para levantarse?

El 83% de los encuestados no usa bata para levantarse, el 17% si usa bata para levantarse.

6. ¿Cuánto está dispuesto a pagar por una bata para levantarse?

DESCRIPCIÓN	%	CANTIDAD DE RESPUESTAS
Menos de 50.000	40	12
Entre 50.000 y 100.000	53%	16
Más de 100.000	7%	2

Tabla 19. Datos recopilados sobre ¿Cuánto está dispuesto a pagar por una bata para levantarse?

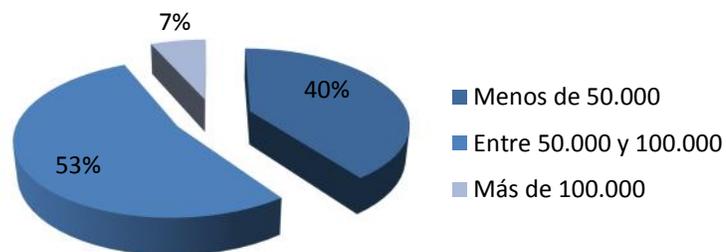


Figura 16. Datos recuperados sobre ¿Cuánto está dispuesto a pagar por una bata para levantarse?

El 53% de los encuestados está dispuesto a pagar por una bata para levantarse entre \$50.000 y \$100.000, el 40% menos de \$50.000 y el 7% más de \$100.000.

7. ¿Cuáles de estos accesorios utiliza a la hora de dormir?

DESCRIPCIÓN	%	CANTIDAD DE RESPUESTAS
Medias	34%	10
Máscara y/o tapones para los oídos	3%	1
Todos	0%	0
Ninguno	63%	19

Tabla 20. Datos recopilados sobre ¿Cuáles de estos accesorios utiliza a la hora de dormir?

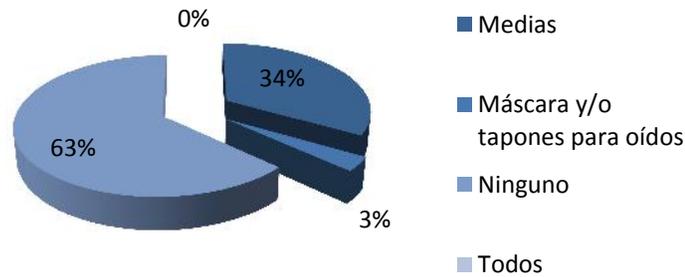


Figura 17. Datos recuperados sobre ¿Cuáles de estos accesorios utiliza a la hora de dormir?

El 63% de los encuestados no utiliza accesorios para dormir, el 34% usa medias para dormir, el 3% usa máscaras y/o tapones para oídos.

#### 8. ¿Cuánto está dispuesto a pagar por una cobija?

DESCRIPCIÓN	%	CANTIDAD DE RESPUESTAS
De 50.000 a 100.000	30%	9
De 100.000 a 150.000	43%	13
Más de 150.000	27%	8

Tabla 21. Datos recopilados sobre ¿Cuánto está dispuesto a pagar por una cobija?

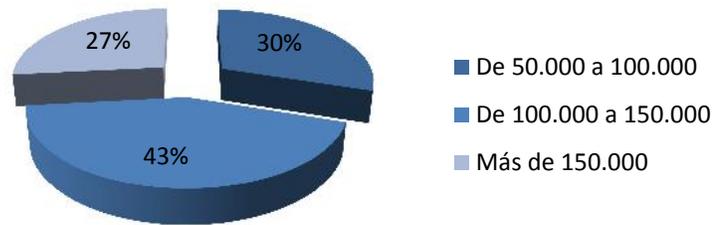


Figura 18. Datos recuperados sobre ¿Cuánto está dispuesto a pagar por una cobija?

El 43% de los encuestados está dispuesto a pagar por una cobija entre \$100.000 y \$150.000, el 30% está dispuesto a pagar entre \$50.000 y \$100.000 y el 27% pagaría más de \$150.000.

9. ¿Acostumbra a utilizar pantuflas?

DESCRIPCIÓN	%	CANTIDAD DE RESPUESTAS
Si	70%	21
No	30%	9

Tabla 22. Datos recopilados sobre ¿Acostumbra a utilizar pantuflas?

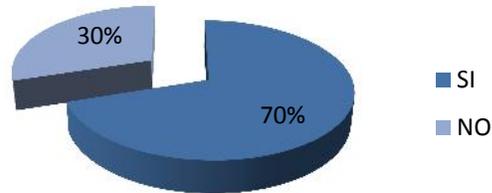


Figura 19. Datos recuperados sobre ¿Cuánto está dispuesto a pagar por una cobija?

El 70% de los encuestados acostumbra utilizar pantuflas, mientras que el 30% no.

10. ¿Utilizaría medicamentos naturales para conciliar el sueño?

DESCRIPCIÓN	%	CANTIDAD DE RESPUESTAS
Si	13%	4
No	87%	26

Tabla 23. Datos recopilados sobre ¿Utilizaría medicamentos naturales para conciliar el sueño?

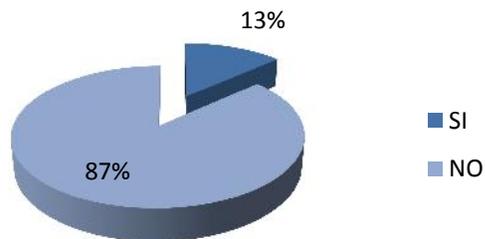


Figura 20. Datos recuperados sobre ¿Utilizaría medicamentos naturales para conciliar el sueño?

El 87% de los encuestados no acostumbra utilizar medicamentos para dormir, mientras que el 13 % sí.

11. ¿Cada cuánto cambia de colchón?

DESCRIPCIÓN	%	CANTIDAD DE RESPUESTAS
De 1 a 5 años	37%	11
De 5 a 10 años	50%	15
Más de 10 años	13%	4

Tabla 24. Datos recopilados sobre ¿Cada cuánto cambia de colchón?

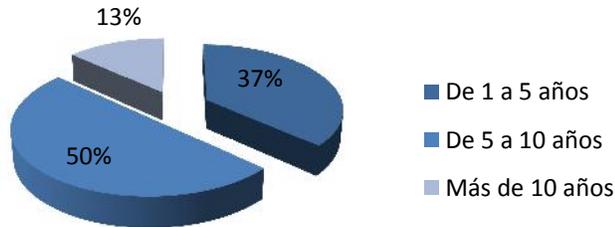


Figura 21. Datos recuperados sobre ¿Cada cuánto cambia de colchón?

El 50% de los encuestados cambia de colchón entre 5 y 10 años, el 37% entre 1 y 5, y el 13% más de 10 años.

12. ¿Cuántas personas conforman su núcleo familiar?

DESCRIPCIÓN	%	CANTIDAD DE RESPUESTAS
De 1 a 2 personas	37%	11
De 3 a 4 personas	30%	9
5 o más personas	33%	10

Tabla 25. Datos recopilados sobre ¿Cuántas personas conforman su núcleo familiar?

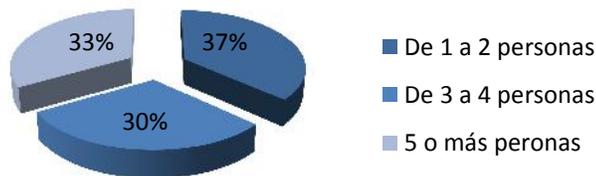


Figura 22. Datos recuperados sobre ¿Cuántas personas conforman su núcleo familiar?

El 33% de los encuestados su grupo familiar está conformado entre 1 y 2 personas, el 33% está conformado entre 3 y 4, y el 30% está conformada por 5 o más personas.

En general, por los resultados analizados en la encuesta podemos ver que existe mercado potencial para los productos que ofrecerá el proyecto Dulces Sueños S.A.S.

### *Demanda Potencial*

Se calcula la demanda potencial, la cual nos indica la máxima demanda posible que se podría dar para cada uno de los productos de Dulces Sueños S.A.S. en un mercado determinado; el cálculo se realiza mediante la siguiente fórmula:

$Q = npq$ <p><b>Q:</b> demanda potencial. <b>n:</b> número de compradores posibles para el mismo tipo de producto en un determinado mercado. <b>p:</b> precio promedio del producto en el mercado. <b>q:</b> cantidad promedio de consumo per cápita en el mercado.</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Tabla 26. Cálculo Demanda Potencial

(Crece Negocios, 2010)

De acuerdo a los resultados arrojados en la encuesta, determinamos el presupuesto anual de consumo de nuestros productos por persona:

PRODUCTO	PRECIO PROMEDIO (p)	CANTIDAD POR PRODUCTO (q)	TOTAL
PIJAMAS	75.000	3	225.000
ALMOHADA	75.000	2	150.000
BATA PARA LEVANTARSE	75.000	1	75.000
ACCESORIOS	15.000	1	15.000
COBIJA	125.000	1	125.000
PANTUFLAS	20.000	1	20.000
MEDICAMENTOS PARA DORMIR	50.000	1	50.000
<b>TOTAL</b>			<b>660.000</b>

Tabla 27. Presupuesto anual de consumo por persona

De acuerdo al análisis de segmentación de la población, se estima que el mercado meta para nuestra empresa sea del 0,3% de la localidad de Usaquén, equivalente a 1099 personas aproximadamente.

TOTAL CONSUMO POR PERSONA	660.000	
TOTAL POBLACION	370000	
TOTAL CONSUMO POR 100% POBLACION USAQUEN MAYOR A 12 AÑOS	244.200.000.000	100%
VENTAS ESTIMADAS PARA EL AÑO 1	725.400.000	<b>0,30%</b>

Tabla 28. Estimación Mercado Meta

#### Estrategia 4P

*Producto:* En la siguiente tabla se describen los principales productos que serán comercializados por la empresa:

Nombre	Descripción
Pijama	Prenda para dormir.
Bata	Prenda de vestir holgada, con mangas y abierta por delante, que se usa al levantarse.
Pantuflas	Calzado, especie de zapato sin orejas ni talón, que para mayor comodidad se usa en casa.
Almohada	Colchón pequeño que sirve para reclinar sobre él la cabeza en la cama.
Cobija	Ropa de cama y especialmente la de abrigo.
Colchón	Pieza rellena de lana u otro material blando o elástico, que se pone sobre la cama para dormir en ella.
Ropa de cama	Sábana: Cada una de las dos piezas de tela, de tamaño suficiente para cubrir la cama y colocar el cuerpo entre ambas. Funda: Cubierta o bolsa de tela que envuelve la almohada para conservarla y resguardarla.
Kit o set de viaje	Almohada inflable, tapones para oídos, antifaz de ojos, sleeping.
Medicina Natural	Gotas para dormir y otros.

Tabla 29. Productos de la empresa

Las pijamas y batas tendrán una marquilla que presenta información detallada (empresa que la elabora y distribuye, información de cuidados especiales y talla). Las pantuflas se presentan en diferentes modelos, tallas y motivos, tanto para adultos como para niños. Las almohadas pueden ser normales u ortopédicas según las necesidades del cliente. Las cobijas y ropa de cama (sábanas) se presentan en diferentes tamaños, para cama sencilla, semi-doble, doble y King, con la posibilidad de conseguirlas con características especiales para aquellas personas que lo requieren. Se tendrá un catálogo disponible de colchones y demás productos ofrecidos en alianza con la empresa “Colchones Dormiluna” ya que es una empresa colombiana y sus objetivos se acoplan perfectamente con los de Dulces Sueños, *“Misión: Fabricamos y comercializamos una amplia gama de productos de alta calidad, precio justo y un excelente servicio, para satisfacer las necesidades y superar las expectativas de confort, descanso y bienestar de nuestros clientes...”* (Colchones Dormiluna)

El kit o set de viaje incluye artículos básicos para la comodidad al momento de viajar. Para la venta de medicamentos naturales se tendrá una alianza estratégica con una empresa dedicada a dicho propósito, la cual estará encargada de asesorar de forma profesional a los clientes. Todos los productos, excepto medicamentos, serán empacados en bolsas de tela, de diferentes motivos de acuerdo a la época del año, al diseño y a la persona que va a usarlos (adultos o niños).

*Precio:* A continuación se describe el precio por unidad de los principales productos ofrecidos en Dulces Sueños S.A.S:

PRODUCTOS	COSTO UND
Pijamas	30.000
Almohadas	50.000
Mascaras	2.000
Pantufas	6.000
Batas	35.000
Cobijas	30.000
Medias	3.000

*Tabla 30.* Precios de los productos por unidad

*Plaza o distribución:* La empresa contará inicialmente con un punto de venta ubicado en la localidad de Usaquén; allí nuestros clientes pueden encontrar todos los productos mencionados anteriormente. El local se caracterizará por tener un ambiente acogedor y placentero, haciendo que la visita de nuestros clientes sea confortable y siempre fomente el buen descanso.

*Promoción:* La publicidad de los productos y servicios ofrecidos por la empresa es un factor importante para que la personas empiecen a conocer el local. Adicionalmente se quiere crear una página web para publicar promociones y nuevos productos adquiridos para el uso de las personas.

### *Estimación de Ventas*

Las ventas estimadas para el primer año son \$725.400.000 y tendrá un incremento del 5% en el precio para el segundo año, para el 3 y 4 año el incremento será el 6% , y para el año 5 el incremento será del 7%.

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
VENTAS	725.400	837.837	976.918	1.139.086	1.340.705
Ventas primer año	<b>725.400</b>				
Aumento de Precio		5%	6%	6%	7%
Aumento de Volumen de Inventario		10%	10%	10%	10%

*Tabla 31.* Estimación de incremento en precio y volumen de inventario

Se tiene estimado un incremento en el volumen del inventario de un 10% durante 5 años, para efectos de cumplir la proyección estimada de ventas. Las ventas mensuales presupuestadas para los dos vendedores es de \$60.450.000, lo cual es viable porque las ventas deben ser de \$1.000.000 diarios, se tienen en cuenta que no todos los días se vende la misma cantidad y existe épocas del año de baja rotación como también existe meses que tienen gran demanda por ser fechas especiales como el día de la madre, el día del padre el día del niño y navidad entre otras.

## **ANÁLISIS TÉCNICO**

Tiene como objetivo central definir la posibilidad de lograr el producto o servicio deseado en la cantidad, con la calidad y al costo requeridos. Esto origina la necesidad de identificar procesos productivos, proveedores de materias primas, equipos, tecnología, recursos humanos, suministros, sistemas de control, formas de operación, consumos unitarios de materias primas, insumos y servicios, distribución de planta y de equipos, requerimientos de capacitación del recurso humano, etc.

### **Proceso de Operación**

Nuestro punto de venta, será diseñado pensando en la comodidad visual y confortable de nuestros clientes, pensando en “Mujeres, hombres y niños”, una de las características que nos identifica será el diseño innovador y el agradable aroma del ambientador, se debe planear la terminación de todos los detalles antes de recibir el primer inventario con el fin de evitar incidentes por estar en obra.

De acuerdo al estudio de mercado se realizará una selección de las mejores empresas que cumplan los estándares de calidad que requiere el negocio y así poder determinar con cuales empresas se realizarán las negociaciones legales de exclusividad necesarias en cuanto a producción y diseño de nuestros principales productos, y también seleccionar las entidades que comercialicen servicios de masajes, salud, empresas comercializadoras de colchones, con las cuales realizaremos las alianzas para remitir a nuestros clientes.

Una vez realizado la formalización de los contratos de alianzas correspondientes, procederemos a solicitar la producción de inventario inicial de nuestros productos, para iniciar el proceso del negocio, revisar que todo esté completo y en perfectas condiciones para ingresarlo al sistema y costearlo para poder iniciar el proceso de venta.

### Diagramas de Procesos

#### Proceso de recepción de mercancía:

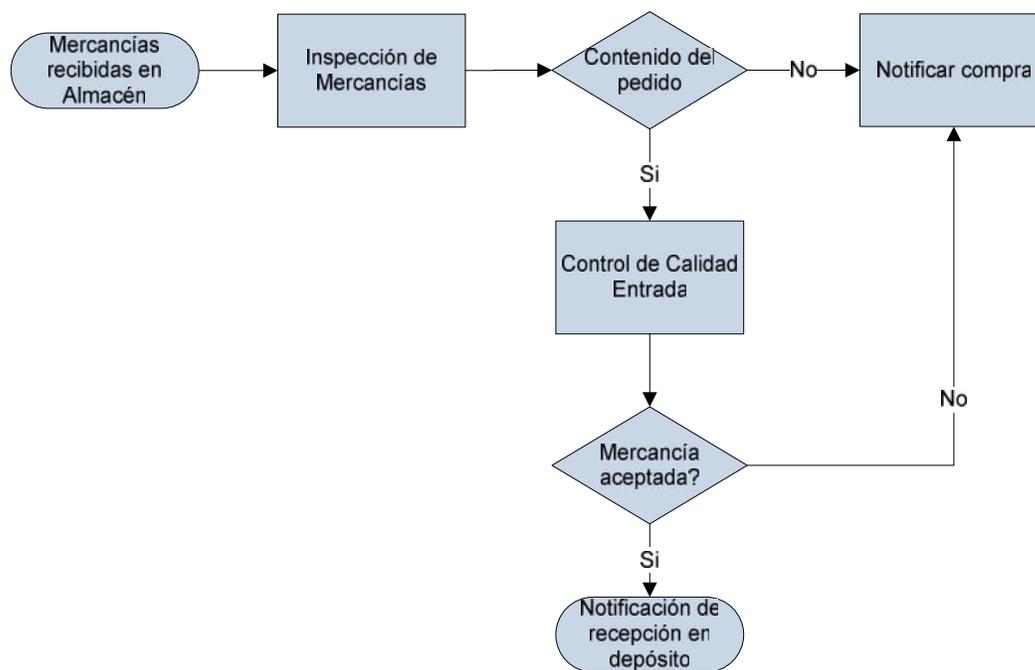


Figura 23. Diagrama Proceso de Recepción de Mercancía

*Proceso de ventas:*

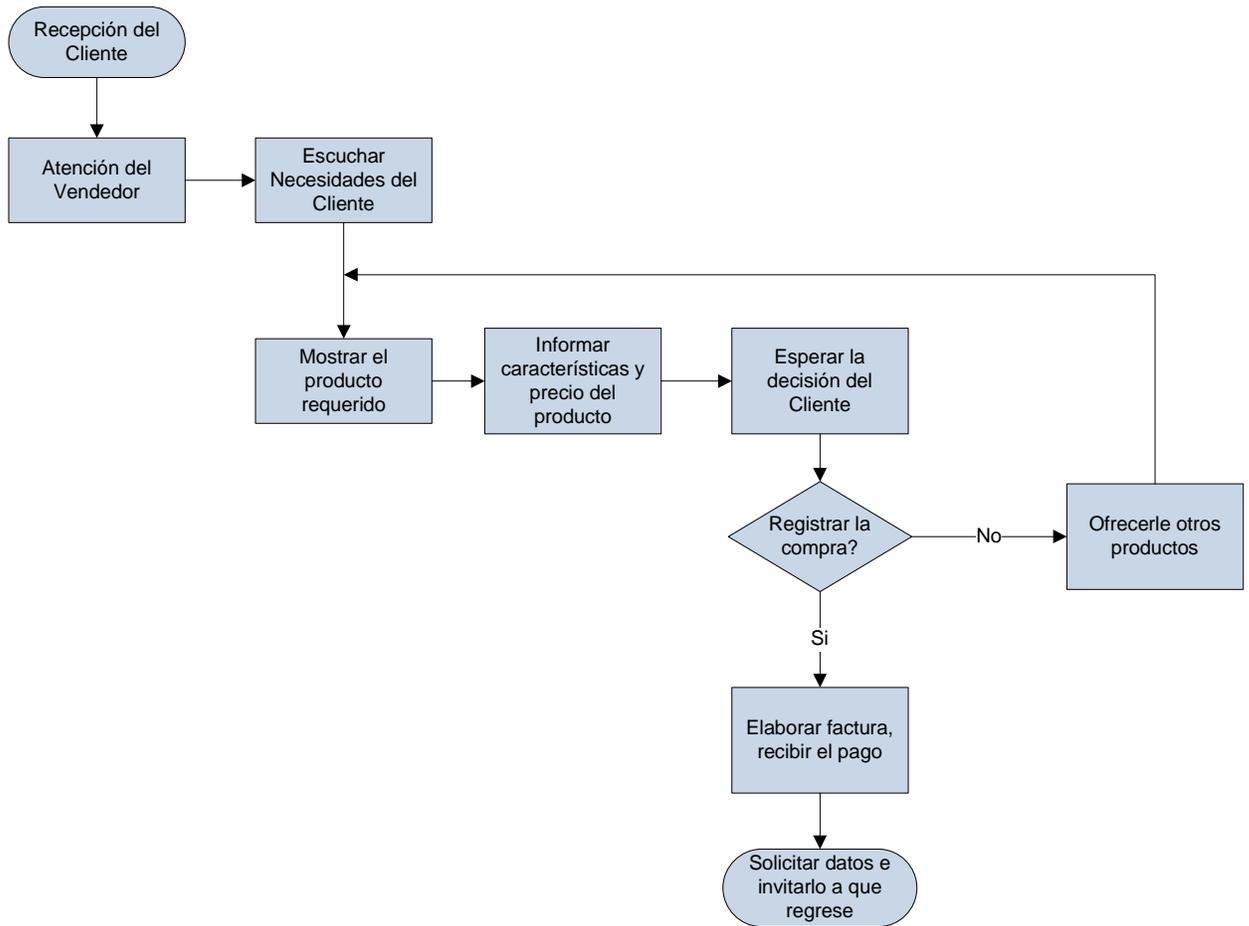


Figura 24. Diagrama Proceso de Ventas

*Diagrama distribución del área del local*

La distribución de la tienda cuenta con una recepción, consultorio médico, baños, oficina y bodega.

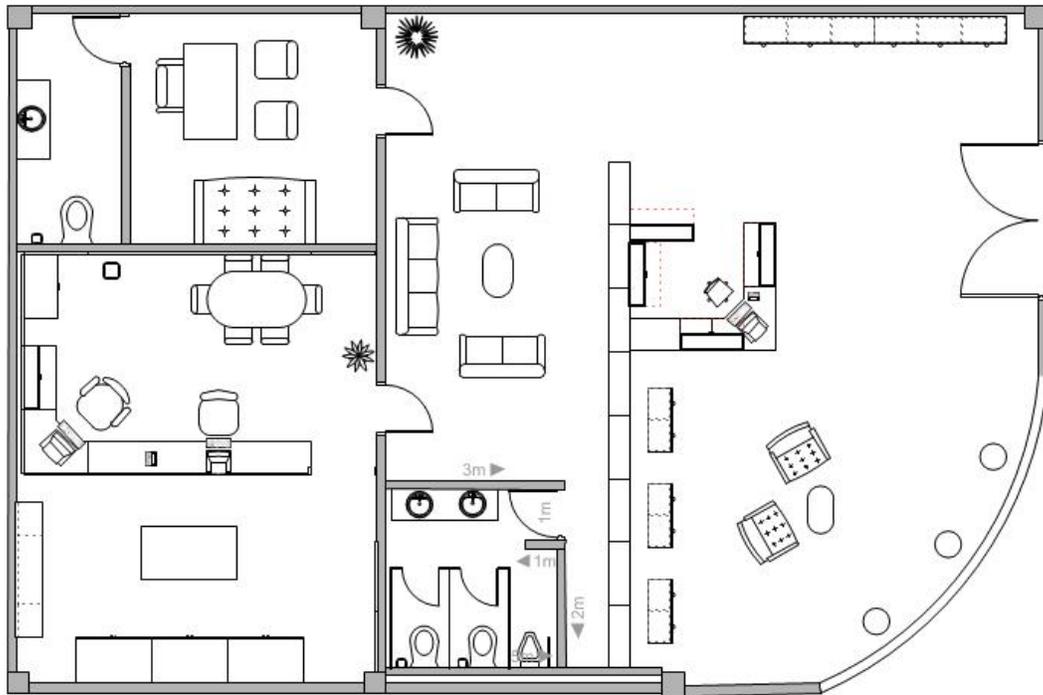


Figura 25. Distribución de la planta del local

## Presupuesto de Inversión

En el presupuesto se tiene en cuenta la compra del inventario inicial en el cual se incluyen los siguientes productos:

Pijamas, Almohadas, Mascaras, Pantuflas, Batas, Cobijas, Medias, entre otros

Para el lanzamiento de nuestro negocio realizaremos una campaña publicitaria la cual ya está incluida en presupuesto.

Una de nuestras iniciativas es proporcionar empaques novedosos que identifique nuestra marca y que se puedan utilizar para empaque de regalos para toda ocasión por tal razón hemos destinado una parte importante a este fin.

### Costos

El costo del inventario de la compañía corresponde al 55% del precio de venta. El costo del inventario calculado es por \$468'000.000 y el precio total de este inventario es \$725'400.000.

PRODUCTOS	UNIDAD	COSTO UND	PRECIO UNI	TOTAL UND	COSTO TOTAL	PRECIO TOTAL
PIJAMAS	1	30.000	100.000	3.000	90.000.000	139.500.000
ALMOHADAS	1	50.000	150.000	3.000	150.000.000	232.500.000
MASCARAS	1	2.000	10.000	3.000	6.000.000	9.300.000
PANTUFLAS	1	6.000	20.000	3.000	18.000.000	27.900.000
BATAS	1	35.000	120.000	3.000	105.000.000	162.750.000
COBIJAS	1	30.000	60.000	3.000	90.000.000	139.500.000
MEDIAS	1	3.000	10.000	3.000	9.000.000	13.950.000
<b>TOTAL</b>					468.000.000	725.400.000

Tabla 32. Costo de Inventario

Para empaque y publicidad se tiene estimado \$2'200.000 distribuidos de la siguiente manera:

PRODUCTOS	UNIDAD	COSTO UND	TOTAL UND	COSTO TOTAL
BOLSAS	1	1.000	1.000	1.000.000
FOLLETOS	1	200	1.000	200.000
PUBLICIDAD	---	---	---	1.000.000
<b>TOTAL COSTOS DE VENTAS</b>		<b>1.200</b>	<b>2.000</b>	<b>2.200.000</b>

Tabla 33. Costos Empaque y Publicidad

## Capacidad Instalada

Se tienen convenios de producción con nuestros acreedores por volúmenes bajos de producción por referencia, dado que el producto se caracteriza por la exclusividad. Este sistema permite tener flexibilidad ya que la venta es personalizada y el cliente puede definir qué quiere.

El sistema de producción se realizará por lotes acompañado por operarios contratados por nuestros proveedores directamente, así es que se manejan órdenes de producción para un estilo o referencia específica.

No se espera tener altos volúmenes de existencias, se trabaja con lotes pequeños, a medida que se vendan, se puede solicitar repetir la elaboración de la confección de un nuevo lote.

Para cumplir con el estimado de ventas es necesario tener en inventario como mínimo de 250 unidades por referencia, el cálculo de compra establecido es de 4 semanas por mes, y en cada semana se debe solicitar un pedido a nuestros proveedores por referencia como mínimo de 63 productos por referencia de la siguiente forma:

PRODUCTOS	COMPRA SEMANAL EN UNIDADES	UNIDADES	COSTO TOTAL	PRECIO TOTAL
PIJAMAS	63	250	7.500.000	11.625.000
ALMOHADAS	63	250	12.500.000	19.375.000
MASCARAS	63	250	500.000	775.000
PANTUFLAS	63	250	1.500.000	2.325.000
BATAS	63	250	8.750.000	13.562.500
COBIJAS	63	250	7.500.000	11.625.000
MEDIAS	63	250	750.000	1.162.500
<b>TOTAL</b>	<b>441</b>	<b>1.750</b>	<b>39.000.000</b>	<b>60.450.000</b>

Tabla 34. Stock de inventario mínimo requerido

La proyección estimada en cuanto al movimiento del inventario para los primeros 5 años es la siguiente:

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
INVENTARIO INICIAL		66.495	76.802	89.551	104.416
COMPRAS	465.465	471.117	550.054	641.363	755.869
DISPONIBLE	465.465	537.612	626.856	730.914	860.285
INVENTARIO FINAL	66.495	76.802	89.551	104.416	122.898

*Tabla 35. Proyección movimiento de inventario*

Las condiciones establecidas en cuestión de plazos de inventario, recaudo de cartera, plazo para pago a proveedores y ciclo de caja es así:

DÍAS PLAZO INVENTARIOS	<b>30 días</b>
DÍAS PLAZO CARTERA	<b>45 días</b>
DÍAS PLAZO PAGO PROVEEDORES	<b>60 días</b>
CICLO DE CAJA	<b>15 días</b>

*Tabla 36. Condiciones en días de plazos establecidos*

Al analizar la capacidad instalada, se concluye que la cantidad máxima de productos que pueden obtenerse de las plantas y equipos, bajo las condiciones tecnológicas dadas, es de 250 unidades de cada producto, es decir, en total 1750 productos en inventario; de esta manera se garantiza el cumplimiento de las ventas establecidas inicialmente.

# ANÁLISIS ORGANIZACIONAL Y ESTRATÉGICO

## Planeación Funcional

El presente plan de negocio tiene como propósito principal presentar productos innovadores en el mercado nacional, adoptando estrategias que garanticen viabilidad y beneficios a corto, mediano y largo plazo con el fin de cumplir con los objetivos, teniendo una perspectiva hacia los cambios que se presenten en el entorno, de acuerdo a la tendencia del mercado para que la empresa siempre esté a la vanguardia. Así mismo, generar un impacto social que contribuya a mejorar la salud de los colombianos mediante el buen dormir y un excelente descanso.

### *Misión*

DULCES SUEÑOS es una empresa innovadora del sector comercial dedica al diseño, y comercialización de artículos para dormir bien, con el fin de mejorar la calidad de sueño de los clientes, mostrando novedosos artículos que ayuden a ampliar el mercado a nivel nacional.

### *Visión*

En el año 2016, DULCES SUEÑOS, será reconocida en el ámbito nacional como una empresa líder en la comercialización de artículos para dormir bien, garantizado productos de calidad, cumpliendo con las expectativas de los clientes y apoyándonos en la implementación de nuevas tecnologías e investigaciones que sean efectivas para el progreso de la empresa.

## *Estrategias*

Más que vender productos comunes en el mercado, nuestro objetivo principal es ofrecer a los clientes un sueño placentero, investigando las causas que impiden la realización de un buen descanso, lo cual conlleva a problemas de salud.

La estrategia de mercadeo en el punto de venta, incluye un local confortable, adecuado de manera que los clientes se sientan relajados y puedan realizar sus compras con tranquilidad. Para ello se planea que estos tengan aromas agradables y un ambiente visual placentero, en el cual toda la familia pueda compartir.

Habrà variedad de productos para personas de cualquier edad, donde toda la familia puede encontrar pijamas, cobijas, almohadas, entre otros. El empaque de los productos será novedoso y llamativo, teniendo en cuenta el tipo de persona que va a usar el producto y el motivo de la compra (personal y/o regalo).

Se realizará un estudio de las empresas existentes en el mercado que se dedican a la elaboración, diseño y distribución de pijamas y artículos para dormir bien, lo cual permitirá encontrar los principales artículos que cubran las necesidades de los clientes.

La estrategia para la generación de valor frente a los clientes y consumidores está dada mediante la satisfacción que debería darse más allá de sus expectativas, lo cual se materializa en la medida en que ellos perciban los productos con un mayor valor con relación al precio pagado por estos. Brindar calidad de vida a los trabajadores de modo que se sientan a gusto con sus labores y transmitan buena energía y calidez a los clientes, a su vez esto genera valor para los propietarios.

## Matriz DOFA

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apoyo económico del Gobierno para la creación de empresas.</li> <li>2. Acceso a alianzas estratégicas con proveedores que ya tienen fabricado el producto.</li> <li>3. El Gobierno ofrece beneficios tributarios por la generación de empleo.</li> <li>4. Los productos ofrecidos hacen parte del uso diario de los clientes.</li> <li>5. La importancia y prestigio que los clientes dan a la marca a la hora de tomar una decisión de compra.</li> <li>6. Productos basados en los gustos y necesidades de nuestros clientes.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El precio de la competencia puede ser más bajo que el ofrecido por nuestra empresa.</li> <li>2. La competencia tiene reconocimiento en el sector por su experiencia en el mercado.</li> <li>3. La importación de productos similares a los que serán ofrecidos a bajos precios.</li> <li>4. Incumplimiento en la entrega de los pedidos por parte de los acreedores.</li> <li>5. Variación en el tipo de cambio</li> <li>6. Se cree una tienda con productos similares y que cumplan el mismo objetivo</li> </ol>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Visión para enfocar el negocio.</li> <li>2. Poseer el emprendimiento necesario para sacar la idea adelante.</li> <li>3. La estructura de los puntos de venta será diferente a las existentes en el mercado.</li> <li>4. Se plantean factores diferenciadores que permiten ofrecer productos innovadores.</li> <li>5. Recurso humano capacitado y motivado para el desarrollo del proyecto.</li> <li>6. Vender productos con un alto estándar de calidad.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de Capital de Trabajo para inversión.</li> <li>2. No se tiene experiencia del modelo de negocio.</li> <li>3. No cuenta con una planta industrial propia con tecnología a la medida para el desarrollo de los productos.</li> <li>4. La empresa es nueva en el mercado de productos para utilizar a la hora de dormir.</li> <li>5. La empresa no tiene alianzas con proveedores en el exterior para importar productos.</li> <li>6. Desconocimiento del sector de la confección.</li> </ol>

*Tabla 37. Matriz DOFA*

## Estrategias DOFA

<p><b>Estrategias FO</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovechar los beneficios tributarios y apoyo económico que ofrece el Gobierno para la creación de empresa enfocando adecuadamente el plan de negocio.</li> <li>• El recurso humano capacitado y motivado, brindará el apoyo necesario a los clientes para satisfacer sus necesidades al momento de realizar una compra.</li> <li>• La visión para enfocar el negocio se da por la importancia y prestigio que los clientes dan a la marca, debido a que los productos son innovadores.</li> <li>• Debido a las alianzas exclusivas realizadas con proveedores, se plantean factores diferenciadores que permitan ofrecer productos innovadores.</li> <li>• Como los productos son diseñados para satisfacer los gustos y necesidades de nuestros clientes, se podrán vender por el alto estándar y la calidad requerida.</li> </ul>
<p><b>Estrategias FA</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Debido a que los productos ofrecidos son innovadores y con altos estándares de calidad, posiblemente tendrán un precio mayor al de la competencia, lo cual puede generar dudas en los clientes al momento de comprar.</li> <li>• A pesar de no poseer reconocimiento en el mercado, los puntos de venta serán llamativos para los clientes debido a la infraestructura y diseño de los mismos.</li> <li>• Aunque exista la posibilidad de crear una tienda similar, se tiene todo el emprendimiento y potencial requerido para sacar la idea adelante, con ideas innovadoras.</li> <li>• Contamos con un equipo humano capacitado para atender las necesidades de los clientes.</li> </ul>
<p><b>Estrategias DO</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para crear la empresa no se cuentan con los recursos económicos suficientes, por lo cual se puede recurrir al apoyo ofrecido por el Gobierno.</li> <li>• A pesar de no tener una planta de producción, ni experiencia en el modelo de negocio, se pueden buscar alianzas con proveedores que permitan fortalecer estas debilidades y de este modo llegar a ser más competitivos en el mercado.</li> <li>• No se tiene experiencia en el sector pero se cuenta con alianzas de proveedores que ya tienen fábrica y experiencia en este.</li> <li>• La empresa es nueva en el mercado en productos para dormir, por esta razón se hará ver a los clientes la importancia a la hora de comprar por su beneficio.</li> </ul>
<p><b>Estrategias DA</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Debido a que la empresa no posee alianzas con proveedores en el exterior puede ser difícil o poco viable realizar importaciones a bajos costos.</li> <li>• La competencia por tener reconocimiento en el mercado, ya tiene establecido su modelo de negocio lo cual fortalece su experiencia en el sector.</li> <li>• Como la empresa no realiza importaciones la variación cambiaria no le afecta significativamente.</li> <li>• El modelo de negocio es innovador por tal razón no será posible tener una competencia igual a corto plazo.</li> </ul>

Tabla 38. Estrategias DOFA

## Organigrama

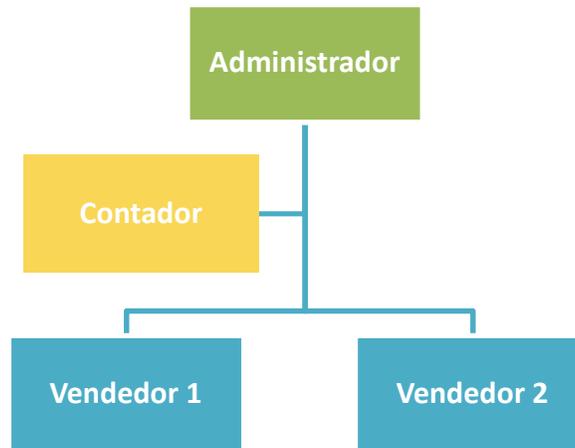


Figura 26. Organigrama de la empresa

### Perfiles

*Administrador:* Su responsabilidad principal es ser el Representante Legal, debe tener liderazgo para lograr los objetivos de la organización, para esto debe seleccionar su grupo de trabajo, “un contador y dos vendedores”. El administrador tiene un rol fundamental dentro de la organización, ya que se requiere de una visión integradora del más alto nivel para llevar a cabo la gestión de la empresa.

*Contador:* Será responsable del manejo financiero, contable y tributario. Tendrá a cargo el manejo del presupuesto, rendir cuentas al Administrador, custodiar los fondos de la empresa, realizar el pago de todas las obligaciones de la empresa y recaudar las partidas a favor de la entidad.

*Vendedores:* Serán responsables de atender a los clientes, ofrecer los productos y servicios de la empresa. Debe tener capacidad de relación interpersonal, es decir, ser capaz de vincularse con todo tipo de personas para ofrecer una atención de excelente calidad.

## Análisis Económico

### Presupuesto de Gastos

Los gastos serán distribuidos de la siguiente forma:

El total de la nómina administrativa es por \$5'000.000 más prestaciones sociales del 52%, para dos perfiles de administrador y contador, por otro lado, el total de la nómina de ventas es por \$1'400.000 más prestaciones sociales del 52%, para dos vendedores. Los gastos de nómina de ventas corresponden al 12 % de la venta estimada.

El 80% de arrendamiento corresponde a gastos de ventas y el 20% corresponde a gastos administrativos.

El 80% de servicios públicos corresponde a gastos de ventas y el 20% corresponde a gastos administrativos. En la siguiente tabla se muestran los datos de lo explicado anteriormente:

GASTOS ADMINISTRATIVOS								
DETALLE	CANT	VR UNT	BASE	%	PRESTACIONES	TOTAL	MES	AÑO
SALARIO ADMINISTRADOR	1	3.000.000	3.000.000	52%	1.560.000	4.560.000	12	54.720.000
SALARIOS CONTADOR	1	2.000.000	2.000.000	52%	1.040.000	3.040.000	12	36.480.000
GASTOS DE CONSTITUCION						1.000.000	1	1.000.000
SERVICIOS PUBLICOS	20%	500.000						100.000
ARRIENDO	20%	6.000.000				1.200.000	12	14.400.000
<b>GASTOS DE ADMINISTRACION</b>						<b>9.800.000</b>		<b>106.700.000</b>

GASTOS DE VENTAS								
DETALLE	CANT	VR UNT	BASE	%	PRESTACIONES	TOTAL	MESES	AÑO
SALARIOS (VENDEDORES)	2	700.000	1.400.000	52%	728.000	2.128.000	12	25.536.000
EMPAQUES								2.200.000
SERVICIOS	80%	500.000						400.000
ARRIENDO	80%	6.000.000				4.800.000	12	57.600.000
<b>TOTAL GASTOS DE VENTAS</b>								<b>85.736.000</b>

Tabla 39. Gastos administrativos y de ventas

### *Inversión en activos fijos*

El cuadro presenta en detalle los requerimientos de inversión en activos fijos: Muebles y enseres, adecuación del local, y equipo de cómputo. Todos estos activos se adquirirán de contado, de igual forma se presentan los años a depreciar. Para el montaje y la adecuación del local utilizaremos \$5'000.000, en muebles y enseres \$4'000.000 y dos equipos de cómputo por \$2'000.000. El gasto por depreciación será del 5% lo cual corresponde a \$183.333 mensual y anual \$2'200.000.

<b>DETALLE</b>	<b>AÑO A DEPRECIAR</b>	<b>TOTAL</b>
MUEBLES Y ENSERES	10	4.000.000
ADECUACION	10	5.000.000
EQUIPO COMPUTO	5	2.000.000
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	---	<b>11.000.000</b>

*Tabla 40. Inversión Activos Fijos*

### *Gastos de arranque*

Los gastos de arranque que cubren elaboración de escritura de constitución, registro mercantil, gastos de seguridad y trámites ante distintas agencias gubernamentales, representan un valor total de \$1'000.000.

### *Inversión en capital de trabajo*

Las políticas establecidas en la compañía serán las siguientes:

- Los días de plazo de inventarios serán a 30 días.
- Los días de plazo de cartera serán a 45 días.
- Se realizará financiación con proveedores a un plazo de 60 días.
- El ciclo de caja es a 15 días.

## Análisis Administrativo

### Recursos

DULCES SUEÑOS S.A.S. se constituirá como una empresa Sociedad por Acciones Simplificadas (S.A.S.). La sociedad está compuesta por dos socios Fabiola Avendaño y Laura García. Para iniciar la empresa es necesario que los socios realicen un aporte del 35% y el otro 65% se da por apalancamiento financiero, el cual tiene una tasa de interés del 8%.

Los socios gestores son especialistas en administración financiera de la Universidad EAN: sus funciones básicas son: elaboración y supervisión de planes estratégicos, control directo y evaluación de proyectos y gestión de soporte administrativo de la empresa.

Las políticas de contrato del Administrador, serán a término indefinido, con un salario de \$3'000.000 más prestaciones de ley. El contador tendrá un contrato indefinido, su salario será de \$2'000.000 más prestaciones de ley. Se contarán con 2 vendedores, los cuales tendrán contrato indefinido, su salario será de \$700.000 más comisiones por metas cumplidas y prestaciones de ley.

Para el montaje y la adecuación del local utilizaremos \$5'000.000, en muebles y enseres \$4'000.000 y dos equipos de cómputo por \$2'000.000. El gasto por depreciación será del 5% lo cual corresponde a \$183.333 mensual y anual \$2'200.000.

MUEBLES Y ENSERES	4.000.000	5	60	66.667		
ADECUACION	5.000.000	5	60	83.333		
EQUIPO COMPUTO	2.000.000	5	60	33.333		
<b>TOTAL DEPRECIACION</b>				183.333	12	<b>2.200.000</b>

Tabla 41. Gastos de adecuación

## **ANÁLISIS FINANCIERO**

Este análisis tiene como objetivo central determinar las necesidades en monto y en tiempo de recursos financieros, las estrategias para llegar a las fuentes del recurso financiero, las condiciones de éstas y las posibilidades reales de acceso a las mismas.

El objetivo del análisis financiero es definir las características necesarias para el proyecto, las estructuras, estilos de dirección, mecanismos de control, políticas de personal, gestión y resultados proyectados a 5 años.

### **Análisis del Estado de Resultados Proyectado a 5 años**

El incremento de precio se realizará de acuerdo al IPC, los cálculos para la empresa serán el 5% para el 2013, 6% para el 2014 y 2015 y por último 7% para el 2016.

El aumento de volumen de inventario será del 10% debido a la proyección de ventas estimadas por la compañía.

Los gastos de administración se incrementarán de acuerdo al análisis realizado al IPC como enunciamos anteriormente para cada año.

Las cifras están expresadas en miles de pesos

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
VENTAS	725.400	837.837	976.918	1.139.086	1.340.705
COSTO DE VENTAS	398.970	460.810	537.305	626.497	737.388
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>326.430</b>	<b>377.027</b>	<b>439.613</b>	<b>512.589</b>	<b>603.317</b>
GASTOS DE ADMINISTRACION	106.600	111.930	118.646	125.765	134.568
GASTOS DE VENTAS	87.048	100.540	117.230	136.690	160.885
GASTO DE DEPRECIACION	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>130.582</b>	<b>162.356</b>	<b>201.537</b>	<b>247.934</b>	<b>305.664</b>
GASTO FINANCIERO	1.887	1.698	1.509	1.321	1.132
<b>UTILIDAD GRAVABLE</b>	<b>128.695</b>	<b>160.658</b>	<b>200.028</b>	<b>246.613</b>	<b>304.532</b>
IMPUESTOS	42.469	53.017	66.009	81.382	91.360
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>86.226</b>	<b>107.641</b>	<b>134.019</b>	<b>165.231</b>	<b>213.173</b>

Tabla 42. Estado de Resultados

<b>MOVIMIENTOS DE INVENTARIOS</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
INVENTARIO INICIAL		66.495	76.802	89.551	104.416
COMPRAS	465.465	471.117	550.054	641.363	755.869
DISPONIBLE	465.465	537.612	626.856	730.914	860.285
INVENTARIO FINAL	66.495	76.802	89.551	104.416	122.898

Tabla 43. Movimientos de Inventarios

### **Análisis Balance General Proyectado a 5 años**

Se realizará una reserva legal del 10% a partir del 2013 hasta completar el 50% establecido legalmente.

Se realizará una reserva legal ilimitada para futuros ensanches. Las utilidades restantes no serán distribuidas a los socios debido a que serán reinvertidas para la creación de nuevos puntos de venta.

<b>BALANCE GENERAL</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>ACTIVOS</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
CAJA+BANCOS	147.033	197.490	265.759	338.562	421.750
CARTERA	181.350	209.459	244.229	284.772	335.176
INVENTARIOS	66.495	76.802	89.551	104.416	122.898
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>394.878</b>	<b>483.751</b>	<b>599.540</b>	<b>727.750</b>	<b>879.824</b>
ACTIVO FIJO BRUTO	11.000	11.000	11.000	11.000	11.000
DEPRECIACION ACUMULADA	-2.200	-4.400	-6.600	-8.800	-11.000
<b>ACTIVO FIJO NETO</b>	<b>8.800</b>	<b>6.600</b>	<b>4.400</b>	<b>2.200</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>403.678</b>	<b>490.351</b>	<b>603.940</b>	<b>729.950</b>	<b>879.824</b>

	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>PASIVOS</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
OBLIGACIONES FINANCIERAS CP	2.358	2.358	2.358	2.358	0
CUENTAS X PAGAR PROVEEDORES	155.155	157.039	183.351	213.788	251.956
IMPUESTOS POR PAGAR	42.469	53.017	66.009	81.382	91.360
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>199.983</b>	<b>212.415</b>	<b>251.719</b>	<b>297.528</b>	<b>343.316</b>
OBLIGACIONES FINANCIERAS LP	21.225	18.867	16.508	14.150	14.150
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>221.208</b>	<b>231.281</b>	<b>268.227</b>	<b>311.678</b>	<b>357.466</b>

Tabla 44. Balance General

	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>PATRIMONIO</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
CAPITAL	96.244	96.244	96.244	96.244	96.244
RESERVA LEGAL	0	8.623	19.387	32.789	9.624
UTILIDAD DEL EJERCICIO	86.226	107.641	134.019	165.231	213.173
UTILIDAD RETENIDA	0	46.562	86.063	124.008	203.317
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>182.470</b>	<b>259.069</b>	<b>335.712</b>	<b>418.271</b>	<b>522.358</b>

<b>PASIVO MAS PATRIMONIO</b>	<b>403.678</b>	<b>490.351</b>	<b>603.940</b>	<b>729.950</b>	<b>879.824</b>
------------------------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------

Reserva Legal del 50%	-	9.624	9.624	9.624	9.624
Reserva para futuros ensanches	-	8.623	19.387	32.789	49.312

ROE	47%	42%	40%	40%	41%
MARGEN DE CONTRIBUCION	326.430	377.027	439.613	512.589	603.317

Tabla 45. Patrimonio

## Flujos de Efectivo

La compañía está generando suficiente efectivo para cubrir todas sus obligaciones operativas, financieras y de inversión. El efectivo mínimo requerido para cubrir sus obligaciones es de \$16.137.000.

<b>PLAN DE INVERSIONES</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
EFFECTIVO MINIMO (según ciclo de caja)	16.137				
VARIACION CARTERA	181.350	28.109	34.770	40.542	50.405
VARIACION INVENTARIOS	66.495	10.307	12.749	14.865	18.482
<b>REQUERIMIENTO KW</b>	<b>263.982</b>	<b>38.416</b>	<b>47.519</b>	<b>55.408</b>	<b>68.886</b>
INVERSION EN ACTIVOS FIJOS	11.000				
<b>PLAN DE INVERSION</b>	<b>274.982</b>	<b>38.416</b>	<b>47.519</b>	<b>55.408</b>	<b>68.886</b>

<b>FLUJO DE EFECTIVO</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>INGRESOS</b>					
EFFECTIVO MINIMO	16.137				
UTILIDAD OPERACIONAL	130.582	162.356	201.537	247.934	305.664
DEPRECIACION	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200
VARIACIÓN CUENTAS X PAGAR	155.155	1.884	26.312	30.436	38.169
APORTE A CAPITAL	96.244				
PRESTAMOS BANCARIOS	23.584				
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>423.902</b>	<b>166.440</b>	<b>230.049</b>	<b>280.570</b>	<b>346.033</b>

<b>EGRESOS</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
PLAN DE INVERSION	274.982	38.416	47.519	55.408	68.886
GASTOS FINANCIEROS	1.887	1.698	1.509	1.321	1.132
AMORTIZACION DE PASIVOS	0	2.358	2.358	2.358	2.358
DISTRIBUCION UTILIDADES	0	31.041	57.376	82.672	109.086
PAGO DE IMPUESTOS	0	42.469	53.017	66.009	81.382
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>276.869</b>	<b>115.983</b>	<b>161.780</b>	<b>207.768</b>	<b>262.845</b>

FLUJO DEL PERIODO	147.033	50.457	68.270	72.803	83.188
<b>SALDO ACUMULADO DE CAJA</b>	<b>147.033</b>	<b>197.490</b>	<b>265.759</b>	<b>338.562</b>	<b>421.750</b>

Tabla 46. Flujos de Efectivo

## Punto de Equilibrio

Los planes que la empresa refleja en esta proyección como márgenes de equilibrio, representan la disminución en las ventas sin incurrir en pérdidas, para este caso los márgenes de seguridad van incrementando año a año, desde un 40% en el año 2012 hasta llegar al 51% en el año 2016.

### GRADO DE APALANCAMIENTO OPERATIVO

	2012	2013	2014	2015	2016
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Margen de contribución	326.430	377.027	439.613	512.589	603.317
EBIT	130.582	162.356	201.537	247.934	305.664
<b>GAO</b>	2,5	2,3	2,2	2,1	2,0

### GRADO DE APALANCAMIENTO FINANCIERO

	2012	2013	2014	2015	2016
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
EBIT	130.582	162.356	201.537	247.934	305.664
Utilidad antes de impuestos	128.695	160.658	200.028	246.613	304.532
<b>GAF</b>	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0

### VENTAS DE EQUILIBRIO

	2012	2013	2014	2015	2016
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INDICE DE CONTRIBUCION	45%	45%	45%	45%	45%
VENTAS DE ESTIMADAS EMPRESA	725.400	837.837	976.918	1.139.086	1.340.705
VENTAS DE EQUILIBRIO EMPRESA	435.218	477.045	529.058	588.122	661.450
<b>MARGEN DE SEGURIDAD</b>	40%	43%	46%	48%	51%

*Tabla 47. Márgenes de Equilibrio*

## Apalancamiento

En la empresa analizada se espera tener apalancamiento de un 35% por parte de los socios y un 65% por parte de entidades financieras. El objetivo es lograr niveles superiores de crecimiento, sin embargo se puede presentar mayor riesgo cuando se esté pasando por una mala situación.

### *Apalancamiento Operativo*

Con base en la proyección de 5 años se espera que en la empresa analizada los grados de apalancamiento operativo vayan disminuyendo, lo que quiere decir que se están aprovechando los gastos fijos. En el año 2012 el grado de apalancamiento calculado es 2,5 y en el año 2016 el grado de apalancamiento es 2,0.

#### **GRADO DE APALANCAMIENTO OPERATIVO**

	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Margen de contribución	326.430	377.027	439.613	512.589	603.317
EBIT	130.582	162.356	201.537	247.934	305.664
<b>GAO</b>	2,5	2,3	2,2	2,1	2,0

Tabla 48. Apalancamiento Operativo

### *Apalancamiento Financiero*

En la empresa analizada los grados de apalancamiento financiero permanecen constantes debido a que la empresa es nueva y se está utilizando este apalancamiento para la compra y montaje de la misma, por tal motivo no está mejorando el EBIT ni la utilidad neta, es decir, que no se están aprovechando los recursos baratos por apalancamiento financiero.

## GRADO DE APALANCAMIENTO FINANCIERO

	2012	2013	2014	2015	2016
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
EBIT	130.582	162.356	201.537	247.934	305.664
Utilidad antes de impuestos	128.695	160.658	200.028	246.613	304.532
<b>GAF</b>	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0

Tabla 49. Apalancamiento Financiero

## Costo de Capital

La empresa utilizó apalancamiento financiero solamente en el primer año de los 5 proyectados, es decir, que está utilizando recursos propios, por lo tanto son más costosos. Para el cálculo del costo de la deuda los porcentajes disminuyen, mientras que el cálculo de la participación de los recursos propios aumenta.

Para bajar el costo de capital es necesario endeudarse y de esta manera obtener mayor utilidad, además podría aprovechar el beneficio de la disminución en el pago de impuestos a pesar del riesgo que se corre al endeudarse.

## CALCULO DEL COSTO DE CAPITAL

ESTRUCTURA DE CAPITAL	2012	2013	2014	2015	2016
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Saldo promedio de la deuda <b>D</b>	23.584	22.404	20.636	18.572	16.361
Patrimonio promedio <b>K</b>	182.470	220.770	278.241	348.256	435.307
<b>Recursos totales D + K</b>	<b>206.053</b>	<b>243.174</b>	<b>298.877</b>	<b>366.828</b>	<b>451.668</b>
Participación de la deuda <b>D / (D + K)</b>	11,4%	9,2%	6,9%	5,1%	3,6%
Participación de los recursos propios <b>K / (D + K)</b>	88,6%	90,8%	93,1%	94,9%	96,4%

CALCULO DEL COSTO DE LA DEUDA	2012	2013	2014	2015	2016
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gasto financiero <b>I</b>	1.887	1.698	1.509	1.321	1.132
Saldo promedio de la deuda <b>D</b>	23.584	22.404	20.636	18.572	16.361
<b>Costo de la deuda <math>i_d</math></b>	<b>8,0%</b>	<b>7,6%</b>	<b>7,3%</b>	<b>7,1%</b>	<b>6,9%</b>
<b>Costo deuda después de impuestos <math>i_d(1-t_x)</math></b>	<b>5,4%</b>	<b>5,1%</b>	<b>4,9%</b>	<b>4,8%</b>	<b>4,8%</b>

Tabla 50. Cálculo del Costo de Capital y de la Deuda

## Generación de Valor

Para que haya creación de valor, las inversiones se deben financiar con los recursos que salgan más baratos, en el análisis de la empresa se refleja generación de valor y aumento en la rentabilidad.

A pesar de que la empresa ha utilizado en gran medida recursos propios, se ha creado valor. Como sugerencia, se podría aprovechar un poco más del apalancamiento financiero.

## Análisis de Rentabilidad del Proyecto

Para verificar la rentabilidad del proyecto Dulces Sueños S.A.S. realizamos el siguiente análisis:

Con el fin de realizar el cálculo el promedio de la prima de riesgo del mercado y verificar indicadores que afectan el pronóstico de nuestro proyecto, se inició la investigación con la búsqueda de los porcentajes históricos desde el 2000 hasta el 2011 de: Prima de Mercado, Riesgo País, IPC Colombia y el IPC USA y este fue el resultado encontrado.

AÑO	PRIMA MERCADO	RIESGO PAIS	IPC COLOMBIA	IPC USA
2000	8,5%	3,0%	8,75%	3,39%
2001	8,5%	3,0%	7,65%	1,55%
2002	7,1%	2,6%	6,99%	2,38%
2003	6,8%	2,0%	6,49%	2,88%
2004	6,8%	2,0%	5,50%	3,26%
2005	6,6%	1,8%	4,85%	3,42%
2006	6,9%	2,0%	4,48%	2,54%
2007	6,8%	2,0%	5,69%	4,30%
2008	8,9%	3,9%	7,67%	0,09%
2009	7,5%	3,0%	2,00%	2,72%
2010	8,0%	3,0%	3,17%	1,50%
2011	7,5%	3,0%	3,73%	2,96%

Tabla 51. Datos históricos para el cálculo de riesgo

Tasa libre de riesgo <b>nominal</b> en dólares	$R_f$ USA	6,85%
Inflación en USA		2,58%
Tasa libre de riesgo <b>real</b> en dólares		4,16%
Inflación COLOMBIA		5,58%
Tasa libre de riesgo <b>nominal</b> COLOMBIA		9,97%
Riesgo país Colombia		2,61%
<b>1 Tasa libre de riesgo COLOMBIA</b>	$R_f$ COL	<b>12,58%</b>
Prima de riesgo del mercado	$(R_m - R_f)$	7,50%
<b>Beta desapalancado</b>	Retail(Special Lines)	<b>0,67</b>

Tabla 52. Variables para el cálculo del Riesgo

Todos los anteriores análisis se realizaron para identificar el Costo promedio ponderado o WACC, y poder validar la rentabilidad proyecto.

	2012	2013	2014	2015	2016
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
$S_u$ (beta desapalancada)	0,67	0,68	0,69	0,70	0,71
<b>Prima de riesgo del sector</b> $S_u(R_m - R_f)$	<b>5,02%</b>	<b>5,10%</b>	<b>5,17%</b>	<b>5,25%</b>	<b>5,32%</b>
Endeudamiento de la empresa $D / K$	0,13	0,10	0,07	0,05	0,04
$S_L$ (beta apalancada)	0,73	0,73	0,72	0,73	0,73
<b>Prima de riesgo financiero</b> $(S_L - S_u)(R_m - R_f)$	<b>0,44%</b>	<b>0,35%</b>	<b>0,26%</b>	<b>0,19%</b>	<b>0,14%</b>
<b>2 Prima de riesgo de la empresa</b> $S_L(R_m - R_f)$	<b>5,46%</b>	<b>5,45%</b>	<b>5,43%</b>	<b>5,44%</b>	<b>5,46%</b>

Tabla 53. Cálculo del Beta



ECONOMIC VALUE ADDED - EVA					
	2012	2013	2014	2015	2016
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>UODI - NOPAT - NOPLAT - EBIT(1-tx)</b>	<b>87.490</b>	<b>108.779</b>	<b>135.030</b>	<b>166.116</b>	<b>213.965</b>

TOTAL ACTIVO	403.678	490.351	603.940	729.950	879.824
menos DISPONIBLE	-147.033	-197.490	-265.759	-338.562	-421.750
<b>TOTAL RECURSOS UTILIZADOS</b>	<b>256.645</b>	<b>292.861</b>	<b>338.180</b>	<b>391.388</b>	<b>458.074</b>
Costo de capital	18,4%	18,7%	18,9%	19,0%	19,1%
<b>Costo de los recursos utilizados</b>	<b>47.292</b>	<b>54.818</b>	<b>63.902</b>	<b>74.176</b>	<b>87.595</b>

<b>EVA</b>	<b>40.198</b>	<b>53.961</b>	<b>71.128</b>	<b>91.940</b>	<b>126.370</b>
Variación del EVA		34%	32%	29%	37%

Debido a que los valores estimados del EVA son positivos, nos da a entender que la empresa genera una rentabilidad por arriba de su costo de capital, lo que se traduce como la generación de una situación de creación de valor.

#### MEDICION DE LA CREACION DE VALOR

Año ==>			2013	2014	2015	2016
---------	--	--	------	------	------	------

<b>COSTO DE LOS RECURSOS PROPIOS</b>	$i_k$		20,1%	19,9%	19,7%	19,7%
--------------------------------------	-------	--	-------	-------	-------	-------

Valor de mercado del patrimonio final año actual	$VMK_t$	1.498.652	1.793.284	2.104.891	2.442.220	2.826.077
Valor de mercado del patrimonio inicio del año	$VMK_{t-1}$		1.498.652	1.793.284	2.104.891	2.442.220
<b>PLUSVALIA</b>	<b><math>VMK_t - VMK_{t-1}</math></b>		<b>294.632</b>	<b>311.607</b>	<b>337.329</b>	<b>383.856</b>
Distribución de utilidades	<b>Div</b>		31.041	57.376	82.672	109.086
Aportes	<b>Aportes</b>		0	0	0	0
<b>CAJA</b>	<b>Div - Aportes</b>		<b>31.041</b>	<b>57.376</b>	<b>82.672</b>	<b>109.086</b>
<b>UTILIDAD MINIMA</b>	<b><math>i_k * VMK_{t-1}</math></b>		<b>301.264</b>	<b>357.471</b>	<b>414.843</b>	<b>480.119</b>
<b>VALOR CREADO</b>	<b>VC</b>		<b>24.409</b>	<b>11.512</b>	<b>5.158</b>	<b>12.824</b>

#### Valor presente del valor creado

Factor de VP		1,0000	0,8326	0,6942	0,5799	0,4847
<b>Valor presente del valor creado</b>			<b>20.324</b>	<b>7.992</b>	<b>2.992</b>	<b>6.215</b>
<b>Sumatoria del valor presente</b>		<b>37.523</b>				

### RENTABILIDAD DE LOS PROPIETARIOS

Año ==>			2013	2014	2015	2016
RENTABILIDAD POR PLUSVALIA			19,7%	17,4%	16,0%	15,7%
RENTABILIDAD MONETARIA			2,1%	3,2%	3,9%	4,5%
<b>RENTABILIDAD DE LOS PROPIETARIOS</b>			<b>21,7%</b>	<b>20,6%</b>	<b>20,0%</b>	<b>20,2%</b>
COSTO DE LOS RECURSOS PROPIOS			20,1%	19,9%	19,7%	19,7%
DIFERENCIA			1,6%	0,6%	0,2%	0,5%

Tabla 55. Rentabilidad de los Propietarios

En conclusión la rentabilidad del proyecto es viable porque la rentabilidad esperada por los socios es mayor al WACC, los siguientes porcentajes son el resultado que arrojan los cálculos realizados al proyecto:

DETALLE	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
WACC	18,7%	18,9%	19,0%	19,1%
RENTABILIDAD DE LOS SOCIOS	21,7%	20,6%	20,0%	20,2%

Tabla 56. WACC - Rentabilidad de los Socios

## Resumen financiero

En la proyección financiera del proyecto, observamos cómo el periodo de recuperación de la inversión se realiza en el primer año, en el cual se obtiene una Utilidad Neta de \$86.226.000 millones y en los 4 periodos siguientes se incrementan estas utilidades en aproximadamente un 25%, 25%, 23% y 29%.

El capital se constituirá así: el 35% lo constituyen los socios y el 65% es por apalancamiento financiero.

### *Flujos de efectivo*

La compañía está generando suficiente efectivo para cubrir todas sus obligaciones operativas, financieras y de inversión.

### *Punto de equilibrio*

Los planes que la empresa refleja en esta proyección como márgenes de equilibrio, representan la disminución en las ventas sin incurrir en pérdidas, para este caso los márgenes de seguridad van incrementando año a año, desde un 40% en el año 2012 hasta llegar al 51% en el año 2016.

### *Apalancamiento*

En la empresa analizada se espera tener apalancamiento de un 35% por parte de los socios y un 65% por parte de entidades financieras. El objetivo es lograr niveles superiores de crecimiento, sin embargo se puede presentar mayor riesgo cuando se esté pasando por una mala situación.

### *Apalancamiento operativo*

Con base en la proyección de 5 años se espera que en la empresa analizada los grados de apalancamiento operativo vayan disminuyendo, lo que quiere decir que se están aprovechando los gastos fijos. En el año 2012 el grado de apalancamiento calculado es 2,5 y en el año 2016 el grado de apalancamiento es 2,0.

### *Apalancamiento financiero*

En la empresa analizada los grados de apalancamiento financiero permanecen constantes debido a que la empresa es nueva y se está utilizando este apalancamiento para la compra y montaje de la misma, por tal motivo no está mejorando el EBIT ni la utilidad neta, es decir, que no se están aprovechando los recursos baratos por apalancamiento financiero.

## CONCLUSIONES

El presente trabajo de grado nos permitió desarrollar un plan de negocios práctico sobre Dulces Sueños S.A.S, donde adquirimos conocimiento, destrezas y habilidades para cada una de sus partes necesarias como: gestión empresarial, plan de mercadeo, plan de operación, plan de ventas, infraestructura, plan de empresa, plan financiero, entre otras.

La metodología que se empleó para este proyecto, dio lugar para el aprendizaje en instrumentos de medición y generación de conocimiento, por medio de estudios de mercado, donde pudimos identificar patrones que nos llevaron al desarrollo de nuestros productos. Estos estudios nos permitieron conocer las necesidades y gustos de nuestro mercado objetivo y cuánto estarían dispuestos a pagar por nuestros productos. Al finalizar estos análisis, pudimos desarrollar productos que suplieran las necesidades de nuestros clientes para ayudarles a mejorar la calidad del sueño.

Para este plan de negocio se hizo una observación en el mercado de los diferentes productos existentes actualmente en el mercado de la ciudad de Bogotá D.C., donde pudimos ver que existe una variedad de tiendas que ofrecen productos similares pero no prestan los servicios que planeamos tener en Dulces Sueños S.A.S, en cuanto a gustos y necesidades del cliente.

La creación de este tipo de empresa S.A.S, se nos ocurrió debido al apoyo económico que ofrece el Gobierno para la creación de empresas y los beneficios tributarios que ofrece.

Por los resultados obtenidos en los análisis financieros, pudimos determinar que el proyecto es viable y rentable.

## ANEXOS

### Anexo 1. Autorización de los Autores

#### LICENCIA DE USO – AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES

Actuando en nombre propio identificado (s) de la siguiente forma:

Nombre Completo Laura María García Cano

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: 1094882573

Nombre Completo Fabiola Avendaño Avendaño

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: 51943755

Nombre Completo \_\_\_\_\_

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: \_\_\_\_\_

Nombre Completo \_\_\_\_\_

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: \_\_\_\_\_

El (Los) suscrito(s) en calidad de autor (es) del trabajo de tesis, monografía o trabajo de grado, documento de investigación, denominado:

Plan de Negocio para la creación de Empresa "Dulces Sueños S.A.S"

Dejo (dejamos) constancia que la obra contiene información confidencial, secreta o similar: SI  NO   
(Si marqué (marcamos) SI, en un documento adjunto explicaremos tal condición, para que la Universidad EAN mantenga restricción de acceso sobre la obra).

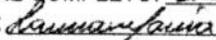
Por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) a la Universidad EAN, a los usuarios de la Biblioteca de la Universidad EAN y a los usuarios de bases de datos y sitios webs con los cuales la Institución tenga convenio, a ejercer las siguientes atribuciones sobre la obra anteriormente mencionada:

- A. Conservación de los ejemplares en la Biblioteca de la Universidad EAN.
- B. Comunicación pública de la obra por cualquier medio, incluyendo Internet
- C. Reproducción bajo cualquier formato que se conozca actualmente o que se conozca en el futuro
- D. Que los ejemplares sean consultados en medio electrónico
- E. Inclusión en bases de datos o redes o sitios web con los cuales la Universidad EAN tenga convenio con las mismas facultades y limitaciones que se expresan en este documento
- F. Distribución y consulta de la obra a las entidades con las cuales la Universidad EAN tenga convenio

Con el debido respeto de los derechos patrimoniales y morales de la obra, la presente licencia se otorga a título gratuito, de conformidad con la normatividad vigente en la materia y teniendo en cuenta que la Universidad EAN busca difundir y promover la formación académica, la enseñanza y el espíritu investigativo y emprendedor.

Manifiesto (manifestamos) que la obra objeto de la presente autorización es original, el (los) suscritos es (son) el (los) autor (es) exclusivo (s), fue producto de mi (nuestro) ingenio y esfuerzo personal y la realizó (zamos) sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es de exclusiva autoría y tengo (tenemos) la titularidad sobre la misma. En vista de lo expuesto, asumo (asumimos) la total responsabilidad sobre la elaboración, presentación y contenidos de la obra, eximiendo de cualquier responsabilidad a la Universidad EAN por estos aspectos.

En constancia suscribimos el presente documento en la ciudad de Bogotá D.C.,

NOMBRE COMPLETO: Laura María García C.  
FIRMA:   
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: 1094882573  
FACULTAD: Postgrados  
PROGRAMA ACADÉMICO: Especialización  
Administración Financiera

NOMBRE COMPLETO: Fabiola Avendaño A  
FIRMA:   
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: 51943755  
FACULTAD: Postgrados  
PROGRAMA ACADÉMICO: Especialización  
Administración Financiera

NOMBRE COMPLETO: \_\_\_\_\_  
FIRMA: \_\_\_\_\_  
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: \_\_\_\_\_  
FACULTAD: \_\_\_\_\_  
PROGRAMA ACADÉMICO: \_\_\_\_\_

NOMBRE COMPLETO: \_\_\_\_\_  
FIRMA: \_\_\_\_\_  
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: \_\_\_\_\_  
FACULTAD: \_\_\_\_\_  
PROGRAMA ACADÉMICO: \_\_\_\_\_

Fecha de firma: 26 de julio de 2012

## BIBLIOGRAFÍA

- Bogotá Mi Ciudad. (2009). *Bogotá Mi Ciudad*. Recuperado el 6 de Junio de 2012, de <http://www.bogotamiciudad.com>
- Carrión Maroto, J. (2007). *Estrategia de la visión a la acción* (Segunda ed.). Madrid: ESIC.
- Chan Kim, W., & Mauborgne, R. (2008). *La estrategia del océano azul*. Bogotá D.C.: Norma.
- Colchones Dormiluna. (s.f.). *Colchones Dormiluna*. Recuperado el 01 de Junio de 2012, de <http://www.colchonesdormiluna.com>
- Crece Negocios. (26 de Marzo de 2010). *Crece Negocios*. Recuperado el 01 de Junio de 2012, de <http://www.crecenegocios.com/como-hallar-la-demanda-potencial/>
- Departamento Nacional de Planeación - DNP. (2004). *Portal Web del Departamento Nacional de Planeación*. Recuperado el 15 de Abril de 2012, de <http://www.dnp.gov.co/Programas/DesarrolloEmpresarial/CadenasProductivas.aspx>
- Dirección de Estudios e Investigaciones, Cámara de Comercio de Bogotá. (2008). *Cámara de Comercio de Bogotá*. Recuperado el 10 de Junio de 2012, de <http://camara.ccb.org.co>
- Dirección Estudios e Investigaciones CCB. (2010). *Cámara de Comercio de Bogotá*. Recuperado el 10 de Junio de 2012, de <http://camara.ccb.org.co>
- Kotler, P. (2005). *Las preguntas más frecuentes sobre marketing*. Bogotá D.C.: Norma.

Mapfre Crediseguro S.A. (2010). *Mapfre Crediseguro*. Recuperado el 15 de Mayo de 2012, de <http://www.crediseguro.com.co/>

Oficina Estudios Económicos - Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2011). *Ministerio de Comercio, Industria y Turismo - República de Colombia*. Recuperado el 17 de Mayo de 2012, de <https://www.mincomercio.gov.co/>

Pyme, R. (s.f.). *Reto Pyme - Estrategia y simulación empresarial*. Recuperado el 10 de Junio de 2012, de <http://www.retopyme.com.ar/>

Varela Villegas, R. (2001). *Innovación Empresarial*. Bogotá D.C: Pearson Educación.