

PLAN DE NEGOCIO
PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE JUEGOS DE CAMA PARA HOTELES 3
ESTRELLAS EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ

LILIA INÉS ALEMÁN CABANA
CARLOS ALBERTO ORTIZ CASTILLO

PROYECTO DE GRADO



TUTOR

INGENIERA LUZ MARINA PANIÑO NIETO
DIRECTORA PROGRAMA INGENIERÍA DE PRODUCCIÓN

UNIVERSIDAD EAN
FACULTAD DE INGENIERÍA
INGENIERIA DE PRODUCCIÓN
BOGOTÁ COLOMBIA
JULIO DE 2013

TABLA DE CONTENIDO

INDICE DE TABLAS.....	5
INDICE DE ILUSTRACIONES.....	7
GLOSARIO	8
RESUMEN	9
ABSTRACT	9
INTRODUCCIÓN	11
OBJETIVOS	13
1. CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR.....	14
1.1. DEMANDA - PERFIL DEL CONSUMIDOR.....	14
1.1.1. Tamaño del Mercado	15
1.1.2. Consumo Aparente	17
1.1.3. Proyección de la Demanda.	21
1.2. OFERTA – PERFIL DE VENTA. SECTOR TEXTIL CONFECCIÓN COLOMBIA	22
1.2.1 Proyección de la Oferta	29
1.3. BARRERAS DE ENTRADA Y DE SALIDA.....	31
1.3.1. Barreras de entrada.	32
1.3.2. Barreras de salida.....	35
1.3.3. Riesgos y Oportunidades de Mercado.....	37
1.4. ESTUDIO DE PRECIOS.....	39
1.5. PLAN DE MERCADEO	42
1.5.1. Concepto del Producto o Servicio.....	42
1.5.2. Estrategias de Distribución.....	42
1.5.3. Estrategias de Precio	43
1.5.4. Estrategias de Promoción	43
1.5.5. Estrategias de Comunicación.....	44
1.5.6. Estrategias de Servicio.....	44
1.5.7. Presupuesto de la Mezcla de Mercadeo.....	44
1.6. PROYECCIÓN DE VENTAS.....	44
2. ASPECTOS TÉCNICOS	45
2.1. FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO O SERVICIO.....	45

2.2.	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	46
2.3.	NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS.....	49
2.3.1.	Características de la tecnología	49
2.3.4.	Materias primas y suministros	50
2.4.	PLAN DE PRODUCCIÓN.....	47
2.4.1.	Procesamiento de Órdenes y Control de Inventarios	48
2.4.2.	Escalabilidad de operaciones.....	49
2.5.	CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN.....	49
2.5.1.	Unidad Agregada de Producción	49
2.5.2.	Maquinaria.....	50
2.5.3.	Talento Humano.....	51
2.6.	PLANES DE CONTROL DE CALIDAD	52
2.7.	PROCESOS DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	55
2.8.	PLAN DE COMPRAS	56
2.8.1.	Árbol de Producto.....	56
2.8.2.	Bill Of Materials(BOM).....	57
2.8.3.	Material Resources Planning (MRP).....	47
2.9.	COSTOS DE PRODUCCIÓN	59
2.10.	MANO DE OBRA REQUERIDA	63
3.	ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y LEGALES	64
3.1.	ANÁLISIS ESTRATÉGICO	64
3.1.1.	Misión	64
3.1.2.	Visión.....	65
3.1.3.	Análisis FODA.....	65
3.2.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	72
3.3.	ASPECTOS LEGALES.....	77
3.3.1.	Estructura Jurídica y tipo de sociedad.....	77
3.3.2.	Regímenes Especiales.....	78
3.4.	COSTOS ADMINISTRATIVOS.....	79
3.5.	GASTOS DE PERSONAL.....	79
3.6.	GASTOS DE PUESTA EN MARCHA.....	80
3.7.	GASTOS ANUALES DE ADMINISTRACIÓN.....	80

3.8. ORGANISMOS DE APOYO.....	81
4. ASPECTOS FINANCIEROS.....	81
4.1. PROYECCIONES FINANCIERAS	81
4.2 EVALUACIÓN FINANCIERA	85
4.2.1 Análisis del Punto de Equilibrio.	86
4.2.2 Estado de Resultados.	87
4.2.3 Flujo de efectivo.	89
4.2.4 Flujo de efectivo.	92
4.2.5 Balance general.	95
CONCLUSIONES.....	99
RECOMENDACIONES	101
TRABAJOS CITADOS Y BIBLIOGRAFÍA.....	102

INDICE DE TABLAS

TABLA 1 VARIABLE CUALITATIVAS DEL SECTOR(ALEMÁN Y ORTIZ, 2013)	14
TABLA 2 OFERTA HOTELERA BOGOTÁ - IDT 2008 – 2012(ALEMÁN Y ORTIZ, 2013).....	17
TABLA 3 TOTAL JUEGOS DEMANDADOS AL AÑO(ALEMÁN Y ORTIZ, 2013)	20
TABLA 4 ANÁLISIS DATOS DEMANDA 2008 – 2011(ALEMÁN Y ORTIZ, 2013)	20
TABLA 5 PROYECCIÓN DEMANDA 2013 – 2016(ALEMÁN Y ORTIZ, 2013).....	21
TABLA 6 EMPRESAS DE CONFECCIÓN PRODUCTOS PARA EL HOGAR(ALEMÁN Y ORTIZ, 2013)25	
TABLA 7 TIPOS DE EMPRESAS DE CONFECCIÓN(ALEMÁN Y ORTIZ, 2013)	26
TABLA 8 CARACTERIZACIÓN POR LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA(ALEMÁN Y ORTIZ, 2013)	27
TABLA 9 REGRESIÓN DEMANDA 2008 - 2012(ALEMÁN Y ORTIZ, 2013)	29
TABLA 10 PROYECCIÓN DE LA OFERTA RISKSIMULATOR®(ALEMÁN Y ORTIZ, 2013)	29
TABLA 11 DATOS RESUMEN DE PROYECCIÓN OFERTA VS DEMANDA 2013 – 2016(ALEMÁN Y ORTIZ, 2013)	31
TABLA 12 BARRERAS DE ENTRADA(G., 2012)(ALEMÁN Y ORTIZ, 2013).....	35
TABLA 13 BARRERAS DE SALIDA(G., 2012)(ALEMÁN Y ORTIZ, 2013).....	37
TABLA 14 CÁLCULOS IDT CON BASE EN OMT, VICEMINISTERIO DE TURISMO, DAS(DAS, 2011) 38	
TABLA 15 RESUMEN TABULACIÓN ENCUESTA(ALEMÁN Y ORTIZ, 2013)	41
TABLA 16 ESTRATEGIA DE PRECIO(ALEMÁN Y ORTIZ, 2013)	43
TABLA 17 PROYECCIÓN DE VENTAS(ALEMÁN Y ORTIZ, 2013)	45
TABLA 18 DESCRIPCIÓN FLUJO DE PROCESO DE CONFECCIÓN SABANA(ALEMÁN Y ORTIZ, 2013)	49
TABLA 19 COSTO TOTAL MP Y SUMINISTROS(ALEMÁN Y ORTIZ, 2013).....	50
TABLA 20 PLAN AGREGADO DE PRODUCCIÓN PAP JUEGOS DE SABANA (ALEMÁN Y ORTIZ, 2013)	47
TABLA 21 PLAN DE PRODUCCIÓN PRODUCTO JUEGO DE SABANAS(ALEMÁN Y ORTIZ, 2013) ...	48
TABLA 22 MATRIZ SEGUIMIENTO ODP(ALEMÁN Y ORTIZ, 2013).....	48
TABLA 23 MAQUINARIA REQUERIDA(ALEMÁN Y ORTIZ, 2013).....	51
TABLA 24 TALENTO HUMANO REQUERIDO(ALEMÁN Y ORTIZ, 2013)	52
TABLA 25 PLAN DE CONTROL DE CALIDAD(ALEMÁN Y ORTIZ, 2013)	55
TABLA 26ÁRBOL DE PRODUCTO(ALEMÁN Y ORTIZ, 2013).....	56
TABLA 27 BOM(ALEMÁN Y ORTIZ, 2013)	57
TABLA 28 MRP PLAN DE COMPRAS(ALEMÁN Y ORTIZ, 2013)	47
TABLA 29 COSTOS DE PRODUCCIÓN(ALEMÁN Y ORTIZ, 2013).....	59
TABLA 30 COSTO DE MOD(ALEMÁN Y ORTIZ, 2013)	60
TABLA 31 COSTO MAQUINARIA, PLANTA Y EQUIPO(ALEMÁN Y ORTIZ, 2013).....	60
TABLA 32 COSTO CONSUMO ENERGÉTICO(ALEMÁN Y ORTIZ, 2013)	61
TABLA 33 TOTAL COSTOS DIRECTOS DE FABRICACIÓN(ALEMÁN Y ORTIZ, 2013)	61
TABLA 34 MANO DE OBRA INDIRECTA(ALEMÁN Y ORTIZ, 2013)	62
TABLA 35 COSTOS TRASPORTE(ALEMÁN Y ORTIZ, 2013)	62
TABLA 36 COSTOS FIJOS(ALEMÁN Y ORTIZ, 2013)	62
TABLA 37 MANO DE OBRA DIRECTA REQUERIDA(ALEMÁN Y ORTIZ, 2013)	64
TABLA 38 PCI(ALEMÁN Y ORTIZ, 2013).....	67
TABLA 39 POAM(ALEMÁN Y ORTIZ, 2013).....	71
TABLA 40 COSTOS ADMINISTRATIVOS(ALEMÁN Y ORTIZ, 2013)	79

TABLA 41 GASTOS PUESTA EN MARCHA(ALEMÁN Y ORTIZ, 2013).....	80
TABLA 42 GASTOS ADMINISTRATIVOS X AÑO(ALEMÁN Y ORTIZ, 2013).....	81
TABLA 43 INVERSIÓN Y FINANCIACIÓN(ALEMÁN Y ORTIZ, 2013)	82
TABLA 44 ACTIVOS FIJOS(ALEMÁN Y ORTIZ, 2013).....	82
TABLA 45 VENTAS AÑO 1(ALEMÁN Y ORTIZ, 2013)	83
TABLA 46 VENTAS PROYECTADAS AÑO 2 Y 3(ALEMÁN Y ORTIZ, 2013)	84
TABLA 47 VENTAS TOTALES POR PRODUCTO(ALEMÁN Y ORTIZ, 2013).....	85
TABLA 48 COSTOS FIJOS(ALEMÁN Y ORTIZ, 2013)	85
TABLA 49 MARGEN DE CONTRIBUCIÓN(ALEMÁN Y ORTIZ, 2013)	86
TABLA 50 PUNTO EQUILIBRIO VENTAS(ALEMÁN Y ORTIZ, 2013).....	86
TABLA 51 ESTADO DE RESULTADOS(ALEMÁN Y ORTIZ, 2013)	88
TABLA 52 ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS AÑO 1(ALEMÁN Y ORTIZ, 2013).....	89
TABLA 53 CAMBIOS PORCENTUALES POR AÑO(ALEMÁN Y ORTIZ, 2013)	90
TABLA 54 COMPORTAMIENTO DE CARTERA(ALEMÁN Y ORTIZ, 2013)	90
TABLA 55 FLUJO DE FONDOS X MES(ALEMÁN Y ORTIZ, 2013).....	93
TABLA 56 FLUJO DE FONDOS X AÑO(ALEMÁN Y ORTIZ, 2013).....	94
TABLA 57 BALANCE GENERAL PROYECTADO(ALEMÁN Y ORTIZ, 2013).....	96

INDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1 CANTIDAD DE HABITACIONES POR ZONA(WWW.DESPEGAR.COM, 2012)(ALEMÁN Y ORTIZ, 2013).....	16
ILUSTRACIÓN 2 PORCENTAJE DISTRIBUCIÓN Q DE HABITACIONES POR ZONA(ALEMÁN Y ORTIZ, 2013)	16
ILUSTRACIÓN 3 CCB TURISMO 2012 ZONA HOTELERA DOMINANTE(CCB, 2012)	17
ILUSTRACIÓN 4 PORCENTAJE DE HABITACIONES DISPONIBLES Y OCUPADAS - CENSO DANE ESTABLECIMIENTOS DE ALOJAMIENTO(SDP - ALCALDIA DE BOGOTA, 2011).....	19
ILUSTRACIÓN 5 PROYECCIÓN DE LA DEMANDA(ALEMÁN Y ORTIZ, 2013)	21
ILUSTRACIÓN 6 PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN BOGOTÁ EN SECTOR CONFECCIÓN(LEGISCOMEX.COM, 2012).....	23
ILUSTRACIÓN 7 COMPARATIVO EXPORTACIONES BOGOTÁ Y COLOMBIA.....	24
ILUSTRACIÓN 8 PRINCIPALES DESTINOS DE EXPORTACIÓN TEXTIL BOGOTÁ	25
ILUSTRACIÓN 9 GRÁFICO SUAVIZACIÓN EXPONENCIAL DOBLE PROYECCIÓN DE LA OFERTA RISKSIMULATOR®(ALEMÁN Y ORTIZ, 2013)	30
ILUSTRACIÓN 10 GRÁFICO PROYECCIÓN OFERTA VS DEMANDA(ALEMÁN Y ORTIZ, 2013).....	31
ILUSTRACIÓN 11 CRECIMIENTO DE LA DEMANDA HOTELERA (REPUBLICA, 2012)	38
ILUSTRACIÓN 12 ENCUESTA ESTUDIO DE PRECIOS(ALEMÁN Y ORTIZ, 2013)	40
ILUSTRACIÓN 13 FICHA TÉCNICA JUEGP SÁBANAS CAMA DOBLE(ALEMÁN Y ORTIZ, 2013).....	45
ILUSTRACIÓN 14 FLUJO DE PROCESO CONFECCIÓN SABANAS(ALEMÁN Y ORTIZ, 2013).....	46
ILUSTRACIÓN 15 ESQUEMA ORGANIZACIONAL(ALEMÁN Y ORTIZ, 2013).....	72
ILUSTRACIÓN 16 COMPOSICIÓN DE LA INVERSIÓN(ALEMÁN Y ORTIZ, 2013)	83
ILUSTRACIÓN 17 VENTAS AÑO 1(ALEMÁN Y ORTIZ, 2013)	83
ILUSTRACIÓN 18 PROYECCIÓN DE VENTAS AÑO 2 Y 3(ALEMÁN Y ORTIZ, 2013).....	84
ILUSTRACIÓN 19 COMPOSICIÓN DE LOS COSTOS FIJOS(ALEMÁN Y ORTIZ, 2013).....	85
ILUSTRACIÓN 20 PUNTO DE EQUILIBRIO(ALEMÁN Y ORTIZ, 2013)	87
ILUSTRACIÓN 21 CAMBIOS PORCENTUALES POR AÑO(ALEMÁN Y ORTIZ, 2013).....	90
ILUSTRACIÓN 22 COMPORTAMIENTO DE CARTERA(ALEMÁN Y ORTIZ, 2013)	91
ILUSTRACIÓN 23 PORCENTAJE DE RAZÓN CORRIENTE(ALEMÁN Y ORTIZ, 2013)	96
ILUSTRACIÓN 24 NIVEL DE ENDEUDAMIENTO(ALEMÁN Y ORTIZ, 2013)	97

GLOSARIO

Camas disponibles: cantidad de camas que tiene la empresa hotelera, y su capacidad mensual para ser utilizadas por los huéspedes. Al igual que ocurre con las habitaciones, es posible que cada cama pueda ser usada 30 veces al mes; por tanto, si existen 200 camas, su disponibilidad de ocupación mensual es de 6 000 (200 camas \times 30 días). Se recomienda que las camas dobles se cuenten como dos y las adicionales solicitadas por el cliente no se toman

Escala de habitaciones: clasificación de los hoteles según el número de habitaciones disponibles en el mes.

Habitaciones vendidas: número de habitaciones ocupadas durante el mes. Se obtiene de acuerdo con los registros de huéspedes, sumando día a día el número de veces que cada habitación fue cedida (vendida) a un cliente; por ejemplo, si los hoteles de la empresa de servicios tienen físicamente 100 habitaciones, de las cuales 70 permanecen ocupadas todo el mes, el número de habitaciones vendidas es de 2 100 (70 habitaciones vendidas \times 30 días).

Sector – Sector Económico: Se refiere a las diferentes actividades de producción o económicas en la sociedad.

Confección: Se refiere a la realización y elaboración de cosas y/o tareas; en la que principalmente se unirán mediante un armado diferentes partes. El concepto se usa constantemente en el ámbito textil para referirse a situaciones de fabricación de ropa.

NTC: Norma Técnica Colombia – Título definido a estándar aplicable otorgado por el Instituto de Normalización técnica de Colombia ICONTEC.

Empresa de Hospedaje: Hotel – Edificio preparado y acondicionado para albergar temporalmente a personas que se encuentran de viaje o de paso temporal.

RESUMEN

En Bogotá existen cerca de 300 empresas dedicadas al suministro de ropa de hogar y lencería (www.ccb.org.co, 2011), de las cuales cerca de un 15% de dedica a la confección de productos de lencería institucional.

Con la creación de la empresa deseamos generar productos institucionales, de acuerdo a los factores de evaluación para la categorización de hoteles de tres (3) estrellas sujetos a la NTSH 006; y así respaldar el desarrollo de la imagen y aumento de escalafón de esta categoría hotelera a través del suministro de productos de alto valor percibido, y llevar la lencería institucional como promoción y publicidad de nuestros clientes y no como un suministro mas.

Textrim SAS, nace como iniciativa de creación de empresa por parte de dos estudiantes de Ingeniería de Producción de la Universidad EAN (Ortiz Castillo, 2012), como colaboración del desarrollo económico del país.

Textrim SAS (Sociedad de Acciones Simplificadas), será una empresa del sector textil – confección, específicamente en la producción y comercialización de Juegos de cama, para el impulso del sector hotelero Bogotano, en Hoteles de escalafón 3 estrellas; a través del suministro de juegos de cama.

ABSTRACT

In Bogota there are about 300 companies which supply household linen and lingerie (www.ccb.org.co, 2011), of which about 15% dedicated to making institutional lingerie products.

With the creation of the company want to generate institutional products, according to the evaluation factors for categorization of hotels of three (3) stars subject to NTSH 006, and so support the development of the image and increasing ranks of this

category hotel through the provision of high perceived value, and bring institutional lingerie promotion and advertising of our customers and not a more supply.

Textrim SAS, was an initiative of business creation by two engineering students from the University Production EAN (Ortiz Castillo, 2012), as a collaboration of economic development of the country.

Textrim SAS, will be a textile company - clothing, specifically in the production and marketing of bedding sets for hotel industry in Bogota in 3 star hotels ladder, through the provision of games bed.

INTRODUCCIÓN

Colombia en el transcurso de los últimos 6 años, ha tenido un crecimiento en el sector turístico cercano al 10% en relación a años anteriores, de acuerdo al Ministerio De Comercio, Industria y Turismo (ProExport Colombia); el sector Hotelero de mano del Turismo en Colombia es uno de los sectores de mayor crecimiento (Diaz Tafur 2010).

Por lo anterior, el gobierno nacional ha lanzado diferentes estrategias y políticas en pro del desarrollo del sector. En el último año llegaron a Colombia 1.353.760 turistas extranjeros, de los cuales el 51% escogió a Bogotá como su principal destino. Según COTELCO, entre enero y agosto de 2010, la ocupación hotelera en Bogotá (60.8%) fue superior al total nacional (51.5%), y aumento de un año a otro en el 2010.

Adicionalmente de acuerdo con cifras de COTELCO Bogotá, solo en la capital de país entre los hoteles inscritos al gremio existen cerca 10.000 habitaciones, sin contar las de los establecimientos que no pertenecen a la Asociación de Nacional de Hoteleros de Colombia (www.larepublica.co, 2012). Por lo cual Textrim SAS., busca generar una alianza estratégica con este sector desde el campo de la manufactura a través del suministro de sus productos, inicialmente en Bogotá con miras a captar, mercado en un mediano plazo.

El objetivo de suministrar productos para este sector específico será el de convertirse en el aliado estratégico del cliente. En la disciplina del ejercicio, la de convertirse en proveedor de un cliente, no es solo el ofrecer un producto, sino, el formalizar un largo lazo comercial a través de una integración de proveedor – cliente y así lograr beneficio mutuo en la ejecución de la oferta y la demanda en la completa de la cadena de suministros.

Este plan de negocios es el comienzo de un proyecto de vida y realización personal no solo en un campo profesional de Ingeniería de Producción, si no en el desarrollo de una generación de emprendedores en pro del crecimiento y la satisfacción del ser humano.

OBJETIVOS

OBJETIVOS GENERALES

Elaborar un plan de negocios de creación de empresa para el sector textil – confección.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Examinar mediante un estudio de mercado del sector hotelero en Bogotá, donde se revise el sector, la competencia y el portafolio de productos y servicios.

Determinar aspectos organizacionales y legales correspondientes al portafolio de productos ofrecidos.

Describir un estudio de aspectos técnicos para planeación, programación y control de la producción.

Diseñar un modelo de producción que satisfaga la demanda estudiada al menos en un 1% de acuerdo a la proyección estimada de COTELCO y del sector hotelero (www.larepublica.co, 2012).

Elaborar un plan de aspectos financieros, que involucre proyecciones e indicadores de los mismos.

1. CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR

VARIABLES CUALITATIVAS	
SEGMENTACIÓN (CLIENTE INSTITUCIONAL)	Hoteles tres estrellas en Bogotá
UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL CLIENTE	Bogotá D.C. – Colombia
ACTIVIDAD ECONÓMICA DEL CLIENTE	Establecimientos de alojamiento escalafón 3 estrellas
TAMAÑO DE LA EMPRESA DEL CLIENTE	Se encontraron 124 hoteles en la muestra con un total de 4328 habitaciones
TECNOLOGÍA DEL CLIENTE	No hay evidencia de desarrollo tecnológico respecto al producto o proceso involucrado
CULTURA ORGANIZACIONAL DEL CLIENTE	Tradicionalmente se rige bajo tendencias del mercado

Tabla 1 Variable Cualitativas del Sector(Alemán y Ortiz, 2013)

1.1. DEMANDA - PERFIL DEL CONSUMIDOR

Para nuestro caso el consumidor es aquella empresa que ofrece el servicio de hospedaje por habitaciones, sus gustos están enmarcados en la sutil calidad que ha de percibir el consumidor final (huésped) de su servicio, por lo anterior las características del producto a consumir, en nuestro caso; el juego de sábanas, debe ser para nuestros consumidores de material preferiblemente en género 50% algodón blanco de 140 hilos.

Las habitaciones están definidas según su ocupación, una habitación con acomodación doble ofrece la posibilidad de una cama doble o dos camas sencillas. En nuestro caso se cubrirá la necesidad ofertando un juego de sabana doble (o dos sencillos) por habitación.

La tendencia de la compra está sujeta a la disponibilidad de juegos de sábanas que debe haber por habitación, cada habitación para nuestro consumidor objetivo debe tener disponibles 2,5 juegos por cama.

De acuerdo al estudio técnico la utilización de cada juego no debe superar los 32 ciclos de lavado antes de desecharse en condiciones normales de uso.

Lo anterior nos lleva a una necesidad de abastecimiento cada 32 ciclos de uso. Teniendo en cuenta el porcentaje de ocupación cercano al 60% de la totalidad de habitaciones a estudio; tenemos, que cada ciclo se daría en promedio cada 3 meses.

Por lo anterior la frecuencia de compra dada por la estacionalidad del consumo de nuestro producto está para ser cubierta por nuestra producción por lo menos 3 veces al año.

1.1.1. Tamaño del Mercado. La cantidad de clientes potenciales en nuestro proyecto está enmarcado en el número de hoteles identificados como 3 estrellas en la ciudad de Bogotá. Se encontraron en el mercado hotelero 124 empresas dedicadas al hospedaje por habitaciones con una totalidad de 4328 habitaciones disponibles.(www.despegar.com, 2012).

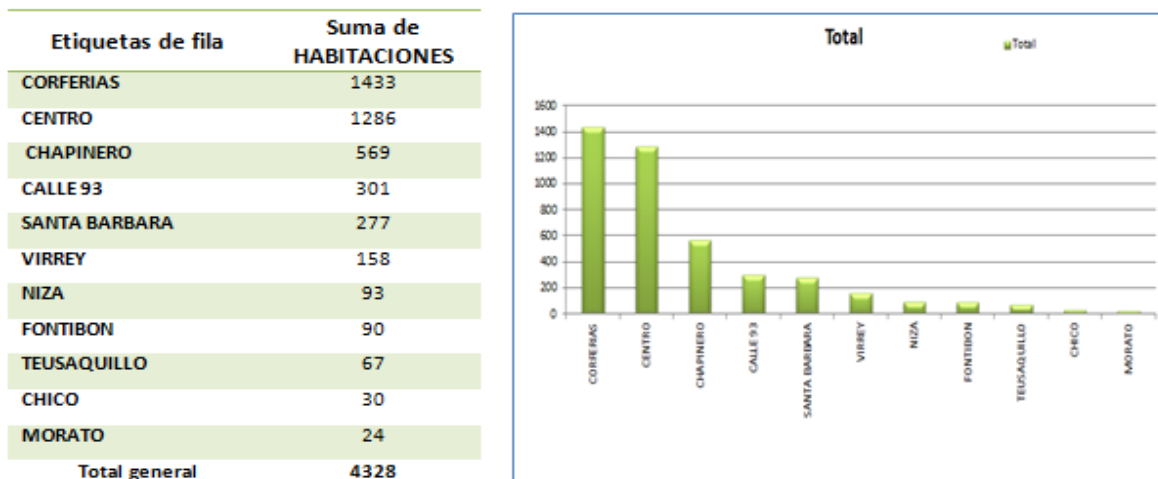


Ilustración 1 Cantidad de habitaciones por zona(www.despegar.com, 2012)(Alemán y Ortiz, 2013)

Teniendo en cuenta los datos recolectados podemos apreciar que el número de las habitaciones disponibles de los hoteles 3 estrellas en la ciudad de Bogotá equivalen al 28% de la totalidad de habitaciones disponibles en la ciudad capital.

De acuerdo con la Investigación realizada se concluye lo siguiente:

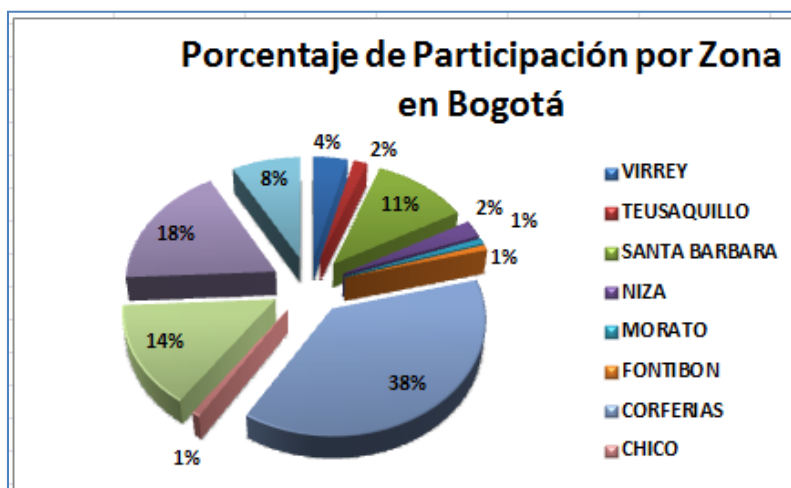


Ilustración 2 Porcentaje distribución Q de habitaciones por Zona(Alemán y Ortiz, 2013)

De las 4.328 habitaciones existentes en Bogotá D.C., el 38% se encuentra ubicado en la zona de Corferias (catalogada por los Autores), y conocida como el Nuevo centro de Negocios de Bogotá, según la Alcaldía Mayor de Bogotá y la Cámara de Comercio de Bogotá, se muestra como la zona de mayor participación en Número de habitaciones. (Alcaldia de Bogotá - Secretaria Distrital de Planeación, 2012).

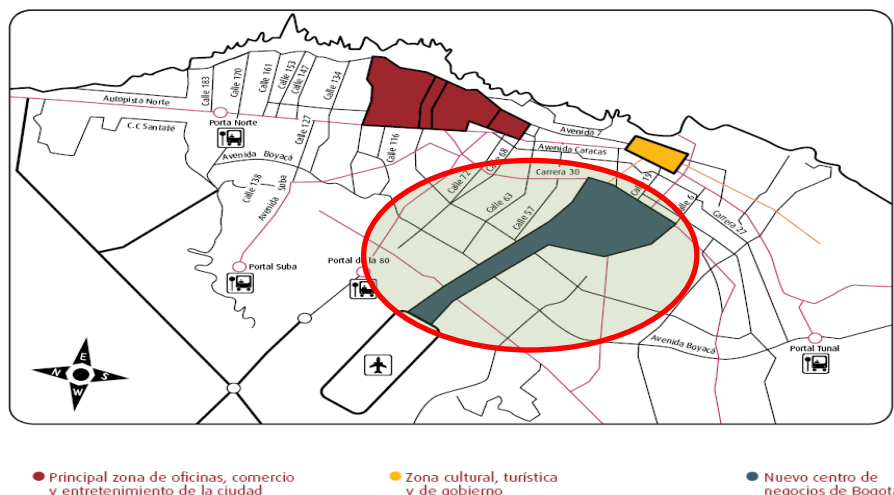


Ilustración 3 CCB turismo 2012 Zona Hotelera dominante(CCB, 2012)

1.1.2. Consumo Aparente. Teniendo en cuenta el histórico de datos encontrados y el estudio realizado por el Instituto Distrital de Turismo en apoyo con la Alcaldía mayor de Bogotá se establece el Índice de relación existente entre habitaciones y camas, así:

	2.008	2.009	2.010	2.011	2.012
ESTABLECIMIENTOS	316	338,5	361	428	657
HABITACIONES	11.633	12129,5	12.626	13.204	21.931
CAMAS	17450	18194	20201,6	19806	32568

(Escudador, 2013)

(RosaMargaritaFigueredo-IDT, 2010)

Tabla 2 Oferta Hotelera Bogotá - IDT 2008 – 2012(Alemán y Ortiz, 2013)

Según la anterior información podemos establecer que, por cada habitación disponible hay 1,5 Camas (Aproximadamente).

La Norma Técnica Sectorial Colombiana NTSH006-2009(ICONTEC, 2012) que rige la caracterización de este tipo de habitaciones, menciona:

“8.3.10.4 Ropa de cama (habitación estándar, junior suite y suite)... El hotel debe como mínimo:

- a) *Disponer de tendidos, sábanas, sobre sábanas, fundas, protectores de colchón, protectores de almohadas, sin manchas, descosidos, perforaciones o decoloración de los tejidos;*
- b) *Garantizar que la ropa de cama es de género 50% algodón;*
- c) *Tener un inventario de 2,5 juegos por cada tipo de cama;*
- d) *Tener un inventario de 1,5 protectores de colchón y almohadas por cama, y*
NOTA Se recomienda el uso de un textil que garantice ser retardante de flama, antibacterial, antialérgico y poca estática.
- e) *Tener en las habitaciones 2 almohadas por cada huésped.”(Ministerio de Comercio, 2009)*

Por lo anterior se estima que por cada cama debe haber 2,5 juegos de cama.

Estas prendas tienen una vida útil estimada de 32 ciclos de lavado la cual es directamente proporcional a la ocupación de las habitaciones, de acuerdo con el histórico del porcentaje de ocupación en el último año censado en Bogotá fue de 50.9% para los 12 meses del año de acuerdo con la siguiente gráfica presentada por el DANE en el último censo de establecimiento de alojamiento en Bogotá.

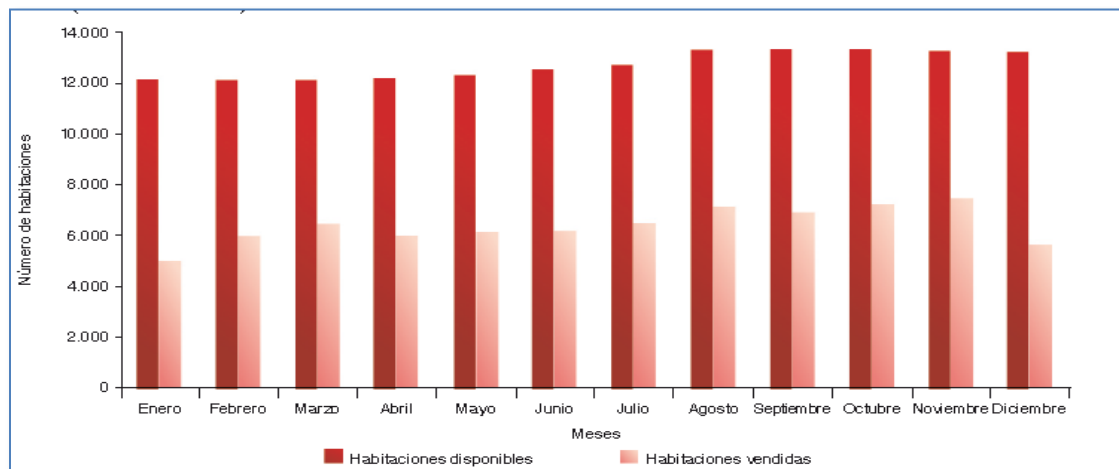


Ilustración 4 Porcentaje de Habitaciones Disponibles y Ocupadas - Censo DANE establecimientos de alojamiento(SDP - Alcaldía de Bogotá, 2011)

Por lo anterior podemos definir que el ciclo de demanda de este producto está supeditado a la ocupación y al ciclo de vida del juego de sábanas. Tenemos pues que si la ocupación es apenas de un cercano 51% la cantidad de habitaciones disponibles y ocupadas son de 2203.

Cabe anotar que la ocupación hotelera en Bogotá se ha incrementado en los últimos 10 años, de un 40% a casi un 60% para el 2012; de modo tal que la tendencia hacia al futuro es de incremento.

Total habitaciones disponibles	4.328	Habitación
camas disponibles (1.5 camas por habitación)	6.492	Camas
juegos de cama demandados primera vez (2,5 juegos disponibles por habitación)	16.230	juegos de cama
porcentaje de ocupación hotelera prevista anual	51%	
Vida útil según ciclo de uso	32	Ciclos
juegos de cama demandados en ciclo de uso por ocupación	8.261	juegos de cama
ciclo de vida 2,5 juegos	80	Días
ciclo de cambio según ciclo de vida al año	4,6	Meses
frecuencia de cambio anual	2,6	

cantidad de juegos demandados por periodo de cambio	21.728	juegos de cama
Total Juegos Demandados al Año Hoteles 3 Estrellas	37.958	juegos de cama

Tabla 3 Total juegos demandados al año(Alemán y Ortiz, 2013)

		2011	2010	2009	2008
Total habitaciones disponibles hoteles 3 estrellas	Habitación	2.606	2.492	2.394	2.296
camas disponibles (1.5 camas por habitación)	Camas	3.909	3.738	3.591	3.444
juegos de cama demandados primera vez (2,5 juegos disponibles por habitación)	juegos de cama	9.772	9.344	8.976	8.609
porcentaje de ocupación hotelera prevista anual	%	51%	50%	49%	54%
Vida útil según ciclo de uso	Ciclos	32	32	32	32
juegos de cama demandados en ciclo de uso por ocupación	juegos de cama	4.974	4.635	4.389	4.649
ciclo de vida 2,5 juegos	Días	80	80	80	80
ciclo de cambio según ciclo de vida al año	Meses	4,6	4,6	4,6	4,6
frecuencia de cambio anual		2,6	2,6	2,6	2,6
cantidad de juegos demandados por periodos de cambio	juegos de cama	13.082	12.190	11.545	12.227
total juegos de cama demandados al año por Hoteles 3 estrellas	juegos de cama	22.853	21.533	20.521	20.836

Tabla 4 Análisis datos Demanda 2008 – 2011(Alemán y Ortiz, 2013)

La demanda total estimada en el primer año es de **37.958** unidades de juegos de cama.

1.1.3. Proyección de la Demanda.

Periodo	Real	Pronóstico Ajustado	Medidas de Error	
2.008	20.836		RMSE	16408,2500
2.009	20.521		MSE	269230668,1
2.010	21.533		MAD	16408,2500
2.011	22.853		MAPE	43,23%
2.012	37.958	21.550	U de Theil	1,0863
2.013		23.942		
2.014		25.108		
2.015		26.274		
2.016		27.440		

Tabla 5 Proyección demanda 2013 – 2016(Alemán y Ortiz, 2013)

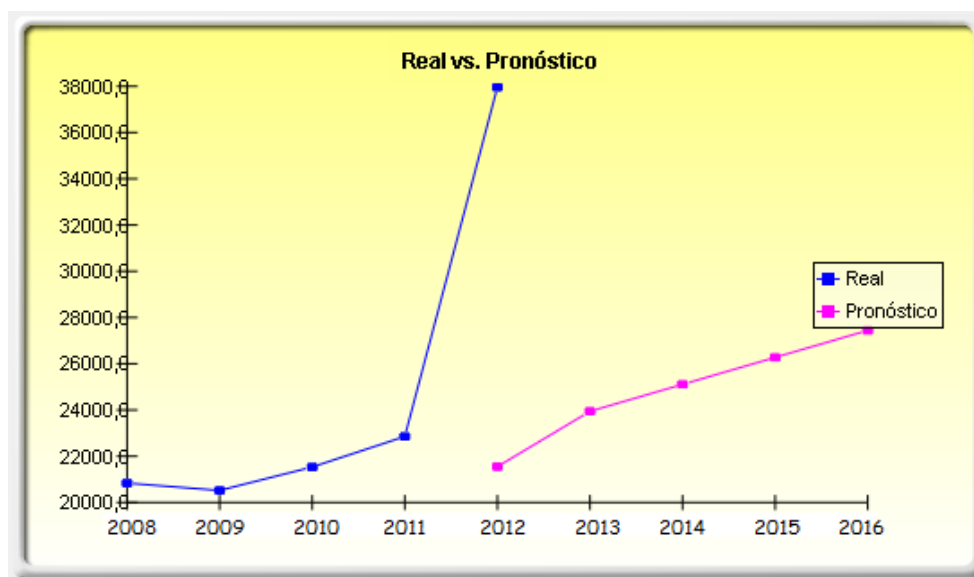


Ilustración 5 Proyección de la Demanda(Alemán y Ortiz, 2013)

Se escogió para el análisis el método de promedio Móvil doble generado por Risk Simulator®, ya que evidencia un comportamiento de los datos más cercanos a la realidad actual de los mismos, la Ilustración 5 Proyección de la Demanda (Aleman y Ortiz, 2013) indica un crecimiento sostenible en los siguientes 5 periodos.

1.2. OFERTA – PERFIL DE VENTA. SECTOR TEXTIL CONFECCIÓN COLOMBIA

En Colombia, el sector textil-confección ha sido uno de los principales focos de desarrollo industrial. En la actualidad es responsable del 9% del PIB productivo del país, 24% del empleo en manufactura y 7% del total de las exportaciones. **(INEXMODA, 2008).**

Los siguientes son algunos de los indicadores que señalan la importante participación de este sector dentro de la economía colombiana a finales de 2011:

- *Genera cerca de 200 mil empleos directos y 600 mil indirectos.*
- *La producción nacional de telas es de 950 millones de m².*
- *Las exportaciones representan aproximadamente el 30% de la producción nacional.*
- *La cadena concentra el 10% de la producción industrial nacional, cerca del 6,5% de las exportaciones totales y el 13.4% de las ventas manufactureras de productos no tradicionales.*
- *El 24% del empleo manufacturero del país lo genera el sector textil-confección.*
- *El sector incluye: cultivos de algodón, producción de telas, confección de prendas y comercialización.*

- *Más del 6% del producto interno bruto industrial textil del país se genera en Medellín, principal ciudad productora de índigo con el objetivo a corto plazo de ser autosuficiente.*
- *El sector textil-confección está compuesto por cerca de diez mil fábricas situadas en siete ciudades del país, principalmente en Medellín con un aproximado del 40%.(INEXMODA, 2008).*

Para nuestro caso; el estudio lo centralizaremos en la profundización particular de este sector en la ciudad capital y las empresas dedicadas a la confección de productos para el hogar y/o decoración de habitaciones.

De acuerdo a cifras obtenidas del DANE (2012), en la ciudad de Bogotá el comportamiento de este sector fue el siguiente (ilustración 6) en los periodos de 2009 a 2011.

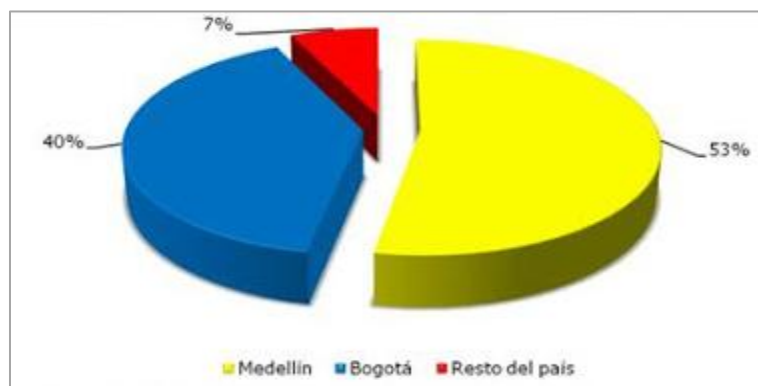


Ilustración 6 Porcentaje de participación Bogotá en Sector Confección(Legiscomex.com, 2012)

Según el DANE (DANE, 2012) Durante este periodo, 2009 a 2011, el Sector Textil y Confección Colombiano exportó un 40,67% menos de lo registrado en el periodo anterior.

De la misma manera, las exportaciones desde Bogotá y la Región de Cundinamarca en el mismo periodo disminuyeron en 39,27% pasando de US\$ 649 a US\$ 394 millones (DANE, 2012)

Durante los últimos dos años, la Balanza Comercial de Colombia del Sector Textil y Confección mantuvo un superávit comercial al registrar, en el 2008, un saldo positivo de US\$ 678 millones y en el 2009, un monto favorable de US\$ 56 millones. Sin embargo, en el último año la diferencia se redujo en un 91,68% con relación al 2008.

En el 2009, Venezuela se constituyó como el principal destino de exportación del Sector Textil y Confección en Bogotá y la Región con US\$ 223,71 millones (57%), seguido de Ecuador, con US\$ 55,32 millones (14%); México, con US\$ 28,71 millones (7%); Estados Unidos, US\$ 27,41 millones (7%); Perú, US\$ 8,62 millones (2%) y Costa Rica, con US\$ 7,38 millones (2%) (DANE, 2012).

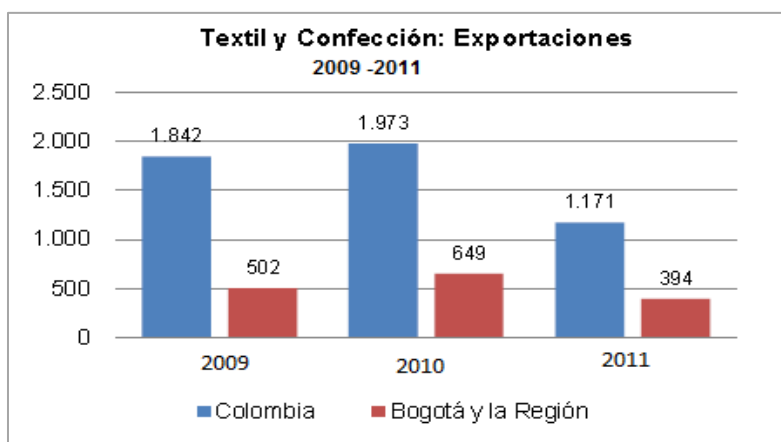
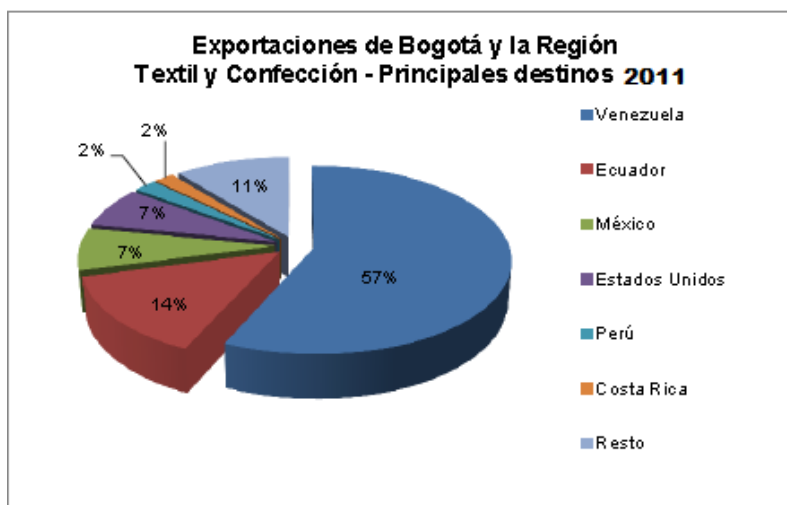


Ilustración 7 Comparativo exportaciones Bogotá y Colombia (SDP - Alcaldía de Bogota, 2011)



**Ilustración 8 Principales destinos de exportación textil Bogotá
(SDP - Alcaldía de Bogotá, 2011)**

De acuerdo a datos de Cámara de Comercio de Bogotá–CCB, en Bogotá se encuentran 725 empresas registradas con el código CIIU 1392 *Confección De Artículos con Materiales Textiles, Excepto Prendas de Vestir*.

Sin embargo bajo este código se realizó una selección de las empresas que exclusivamente se dedican a la confección de productos para el hogar y/o la confección de productos para decoración de habitación, de lo cual se obtuvo:

ETIQUETAS DE FILA	CUENTA DE PRODUCTO
Confección de productos para el hogar	278
Confección otros productos	447
TOTAL GENERAL	725

Tabla 6 Empresas de confección productos para el hogar(Alemán y Ortiz, 2013)

Estas empresas elaboran productos como cortinería, toallas y dotación de baño además de juegos de cama (incluidos cubrecamas y plumón).

Este tipo de empresas nace en la informalidad, y en la medida que se enfrentan a un mercado competente son registradas ante entidades como CCB. Los tipos de empresas encontrados son:

RÓTULOS DE FILA	CUENTA DE ORGANIZACIÓN JURÍDICA
Persona Natural	196
Sociedad por Acciones Simplificada	50
Limitada	23
Empresa unipersonal	7
Anónima	1
Extranjera	1
Total general	278

Tabla 7 Tipos de empresas de confección(Alemán y Ortiz, 2013)

Otra de las variables para la caracterización de estas empresas es su localización geográfica. La mayoría de ellas se forman en barrios populares dentro de casas de familia por la misma informalidad de su incursión.

ETIQUETAS DE FILA	CUENTA DE BARRIO
Suba	34
Engativá	33
Puente Aranda	31
Kennedy	28
Usaquén	23
Barrios Unidos	19
Teusaquillo	16
Fontibón	12
Santa Fe	10

Bosa	9
Chapinero	8
Rafael Uribe	7
Los Mártires	6
Antonio Nariño	5
San Cristóbal	5
Soacha	4
Chía	4
Fusagasugá	4
Candelaria	4
Ciudad Bolívar	4
Zipaquirá	2
Cajicá	2
Cota	2
Tunjuelito	2
Cedritos	1
Tabio	1
Usme	1
Sopo	1
TOTAL GENERAL	278

Tabla 8 Caracterización por localización geográfica(Alemán y Ortiz, 2013)

De lo anterior podemos deducir que las localidades con mayor concentración de empresas que confeccionan productos para el hogar (juegos de cama) son Suba, Engativá, Puente Aranda y Kennedy.

De acuerdo al reporte de ventas netas entregado a CCB por las empresas registradas bajo el código CIU 1392, se estimó con base en este rubro las siguientes variables de definición de oferta afectada por el IPC en los últimos 5 años (2008 – 2012).

Siendo V = Variable detectada

- V_1 = Ventas Netas
 - V_2 = Costos de MOD e MOI
- = $V_1 * 20\%$
- V_3 = Nomina producción y carga prestacional
- = $V_2 * 80\%$
- V_4 = Valor promedio comercial Juego de Cama= \$45.000 m/cte.
 - V_5 = Costo MO = $V_4 * 15\%$
 - V_6 = Unidades al año = V_3/V_5
 - V_7 = Unidades al mes = $V_6/12$
 - V_8 = Unidades al día = $V_7/30$
 - V_9 = Unidades hora = $V_8/8$

Resumen de oferta últimos 5 años de acuerdo al IPC:

		Unidades x Año	Unidades x mes	Unidades x día	Unidades x Hora	Total Unidad x mes
2012	TOTAL	2109711,53	175809,29	5860,31	732,54	114456,50
	PROMEDIO	29714,25	2476,19	82,54	10,32	1612,06
2011	TOTAL	2076093,85	173007,82	5766,93	720,87	112827,14
	PROMEDIO	29240,76	2436,73	81,22	10,15	1589,11
2010	TOTAL	1981462,42	165121,87	5504,06	688,01	107498,70
	PROMEDIO	27907,92	2325,66	77,52	9,69	1514,07
2009	TOTAL	1918650,06	159887,50	5329,58	666,20	104090,99
	PROMEDIO	27023,24	2251,94	75,06	9,38	1466,07
2008	TOTAL	1880277,06	156689,75	5222,99	652,87	102009,17

PROMEDIO	26482,78	2206,90	73,56	9,20	1436,75
-----------------	----------	---------	-------	------	---------

Tabla 9 Regresión demanda 2008 - 2012(Alemán y Ortiz, 2013)

1.2.1 Proyección de la Oferta.

Periodo	Real	Pronóstico Ajustado	Medidas de Error	
2008	17241,00		RMSE	200,3201
2009	17593,00		MSE	40128,1603
2010	18169,00	17945,00	MAD	194,6671
2011	18873,00	18745,00	MAPE	1,04%
2012	19345,00	19577,00	U de Theil	0,3368
2013		19817,00		
2014		20289,00		
2015		20761,00		
2016		21233,00		

Tabla 10 Proyección de la Oferta RiskSimulator®(Alemán y Ortiz, 2013)

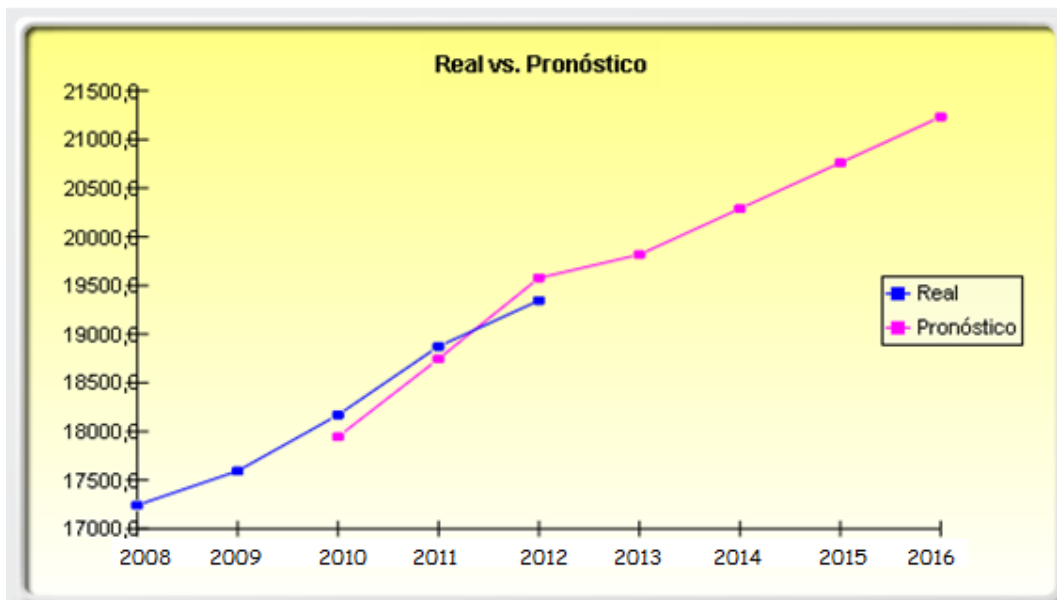


Ilustración 9 Gráfico Suavización Exponencial Doble Proyección de la Oferta RiskSimulator®(Alemán y Ortiz, 2013)

Para el análisis de la proyección de la oferta se tomó el modelo de suavización exponencial doble sugerido por RiskSimulator®, mostrando un crecimiento en el número de unidades ofertadas en el tiempo sujeto a los cambios del IPC de los últimos 5 periodos.

1.2. PROYECCIÓN DEMANDA Vs OFERTA

Teniendo en cuenta los datos consolidados en la investigación se concluye respecto a la proyección de la Demanda vs la Oferta que no existe equilibrio entre ellas y se evidencia una oportunidad de entrada al mercado como proveedor del mismo.

AÑO	OFERTA PROYECTADA	DEMANDA PROYECTADA
2013	19817	23942
2014	20289	25108
2015	20761	26274
2016	21233	27440

Tabla 11 Datos resumen de proyección Oferta vs Demanda 2013 – 2016(Alemán y Ortiz, 2013)

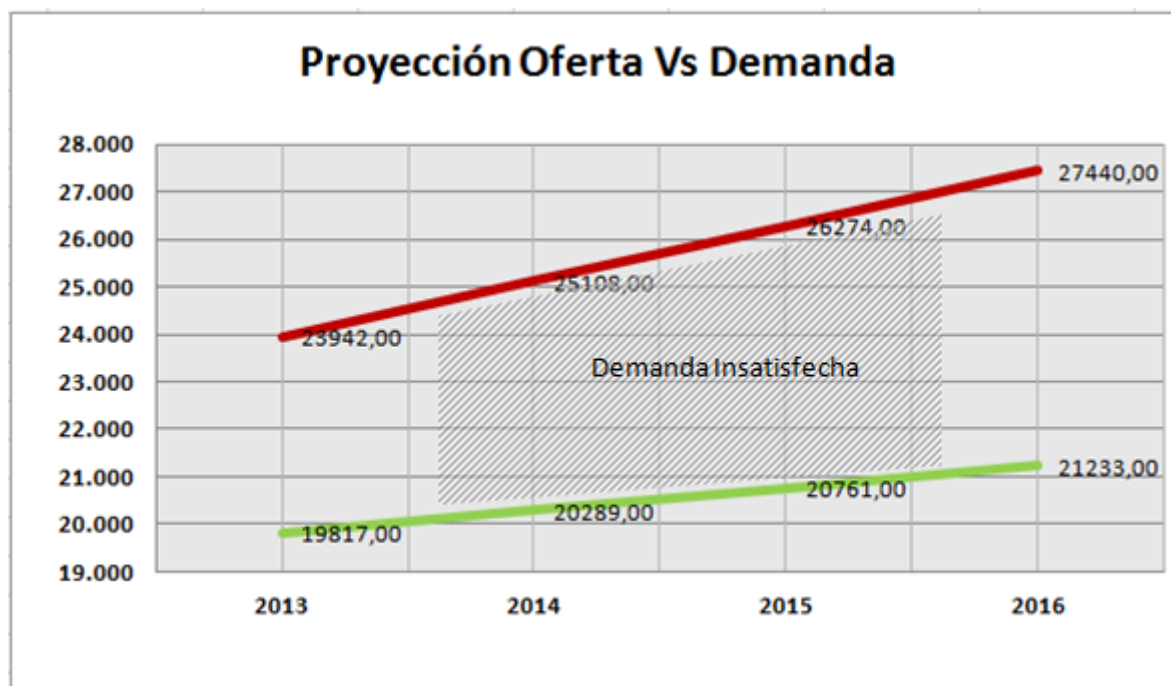


Ilustración 10 Gráfico Proyección Oferta Vs Demanda(Alemán y Ortiz, 2013)

1.3. BARRERAS DE ENTRADA Y DE SALIDA

La amenaza de los nuevos entrantes depende de las barreras de entrada existentes en el sector. Estas barreras suponen un grado de dificultad para la Empresa que quiere acceder a un determinado sector. Cuanto más elevadas son las barreras de

entrada, mayor dificultad tiene el acceso al sector (Centro de Estudios Financieros, 2013).

1.3.1. Barreras de entrada. Existen seis fuentes fundamentales de barreras de entrada; las cuales analizaremos:

TIPO DE BARRERA DE ENTRADA	AFECTACION EN EL PROYECTO
<p>Economías de escala. <i>Se refieren a la disminución en costes unitarios de un producto cuando aumenta el volumen de compra.</i></p>	<p>En Colombia, la tendencia del crecimiento de las empresas confeccionistas puede llegar a tener movimientos desconocidos por la tendencia informal de aparición (nacimiento) de estas empresas.</p> <p>Sin embargo el incremento en la demanda interna para el sector confección tuvo un incremento entre los años 2000 a 2011 de 8.8% con una tendencia de mayor consumo de los hogares la cual paso a expandirse de 5% en 2010 a 6,5% en 2011 representando casi el 60% de la demanda interna total. (Proexport, 2012)</p> <p>A pesar de ello y el alto incremento de exportaciones hacia Venezuela, USA y Ecuador (cercano al 7% entre 2009 y 2010) y el segundo puesto en cuanto a productividad laboral después de Argentina y con un porcentaje de salario por debajo del estándar en un 19% respecto a los demás países de</p>

	<p>América Latina no alcanza para obtener costos inferiores de competitividad en relación a los ofertados por los principales importadores como por ejemplo China quien se ha caracterizado en el mercado por ofrecer productos de bajo coste.</p>
<p>Diferenciación de producto. <i>Significa que las empresas establecidas tienen identificación de marca y lealtad de cliente, esto crea una fuerte barrera de entrada ya que fuerza a los posibles entrantes a gastarse fuertes sumas en constituir una imagen de marca.</i></p>	<p>Colombia a diferencia del producto importado se ha destacado en la diferenciación de productos En Colombia, el valor agregado se encuentra en la colección completa, para lo cual es necesario desarrollar y mantener personal capaz de identificar tendencias de mercado. Para lograr esto, debe desarrollar elementos diferenciadores como la innovación, inversión y personal capacitado. (Centro de Estudios Financieros, 2013).</p> <p>Adicionalmente Colombia cuenta con gran prestigio en ámbitos de calidad y permanencia en el mercado.</p>
<p>Requisitos de capital. <i>Necesidad de invertir recursos financieros elevados, no sólo para la constitución de la empresa o instalaciones sino también para conceder créditos a los clientes, tener stocks, cubrir inversiones iniciales, etc.</i></p>	<p>De acuerdo a estudios publicados de Proexport varias de las razones para la inversión en el sector confecciones en Colombia son:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Los permanentes incentivos a las inversiones y la estabilidad política, 2) Entidades públicas y privadas que apoyan al sector y ser, 3) Una economía abierta al mundo con más

	<p>de una decena de tratados de libre comercio con preferencias arancelarias para el sector textil y de confección.</p> <p>La creación de una empresa de confección en Colombia no es realmente complejo por los beneficios presentados por las diferentes entidades y el apoyo gubernamental permanente. De igual manera el acceso a la tecnología necesaria es inmediato por los tratados de libre comercio mencionados. Adicionalmente al tratarse de un país de tradición textil y confección es alto el nivel de conocimiento de particulares a cerca del tema.</p>
<p>Acceso a los canales de distribución.</p> <p><i>Necesidad de conseguir distribución para su producto. La empresa debe persuadir a los canales para que acepten su producto mediante disminución de precio, promociones... reduciendo beneficios.</i></p>	<p>La disminución de costos por una adecuada distribución, tendrá que ser diseñada de manera particular para cada empresa.</p> <p>Como se menciona en el apartado anterior las grandes ventajas de distribución que traen los tratados de libre comercio podrán ser a futuro los puertos de acceso a nuevos mercados.</p> <p>El actual proyecto está enfocado a una distribución local, con restringido acceso a los demandantes (hoteles escalafón 3 estrellas), ya que nuestra estrategia de mercado tendrá que ver con una ubicación estratégica y una distribución directa (sin intermediarios) evitando sobrecostos por tercerización de la operación.</p>

<p>Curva de aprendizaje o experiencia.</p> <p><i>El know-how o saber hacer de toda empresa, marca una importante limitación a los posibles competidores que tienen que acudir de nuevas a ese mercado concreto.</i></p>	<p>El sector confección colombiano es reconocido no solo por su amplia trayectoria si no inclusive por altos estándares de calidad manejados a comparación de otros países de tradición confeccionista. Los trabajadores colombianos son apetecidos por multinacionales por su gran capacidad de trabajo y habilidad manual.</p> <p>La experiencia propia en el sector confección nos hace tener mejor visión en este proceso industrial.</p>
<p>Política del gobierno.</p> <p><i>Puede limitar o incluso cerrar la entrada de productos con controles, regulaciones, legislaciones, etc.</i></p>	<p>La restricción arancelaria pactada por el gobierno con productores del mismo producto en otros países con TLC activos, podría afectar la participación en la demanda insatisfecha del mercado, tal como es el caso de la intromisión del producto Chino actualmente en el sector de las confecciones en Colombia, que ha afectado hasta el punto de cierre de más del <u>70%</u> de empresas del sector.</p>

Tabla 12 Barreras de Entrada(G., 2012)(Alemán y Ortiz, 2013)

1.3.2. Barreras de salida. Las barreras de salida son factores económicos estratégicos y emocionales que hacen que las empresas sigan en un determinado sector industrial, aun obteniendo bajos beneficios e incluso dando pérdidas (**Centro de Estudios Financieros, 2013**).

Hay seis fuentes principales de barreras de salida:

<p>Compromisos contractuales</p> <p><i>A largo plazo con los clientes. Por los cuales debemos permanecer más tiempo en el sector, manteniendo la capacidad para la fabricación, los costes de producción, etc.</i></p>	<p>Se espera lograr acuerdos comerciales que satisfagan la necesidad tanto del mercado como de la compañía creada.</p> <p>Los contratos deberán ajustarse a nuestra capacidad</p>
<p>Barreras emocionales.</p> <p><i>Suponen una resistencia emocional por parte de la dirección a una salida que está económicamente justificada y que no se quiere llevar a cabo por lealtad a los empleados, por temor a la pérdida de prestigio, por orgullo, etc.</i></p>	<p>El éxito comercial generalmente está acompañado de buenas gestiones organizaciones. La cercanía o vínculos de afecto creados con los integrantes de la organización podrían no permitir el posible cierre de la empresa.</p> <p>Adicionalmente logros como la creación de una empresa como Textrim que ha sido sueño permanente de los presentes en este trabajo</p>
<p>Interrelaciones estratégicas.</p> <p><i>Las interrelaciones entre unidades de negocio y otras en la compañía en términos de imagen, capacidad comercial, acceso a mercados financieros... son la causa de que la empresa conceda una gran importancia estratégica a estar en una actividad concreta.</i></p>	<p>Jointventure creado a raíz del desarrollo de proveedores y en conjunto con los mismos</p>

<p>Restricciones sociales y gubernamentales. <i>La negativa del gobierno a decisiones de salida, debido a la pérdida de puestos de trabajo, a efectos económicos regionales, etc.</i></p>	<p>El tipo de empresa como Sistema de Acciones Simplificada</p>
<p>Regulaciones laborales. <i>Suponen un alto coste para la empresa.</i></p>	<p>Definición de pacto colectivo, COPASO,</p>
<p>Activos poco realizables o de difícil reconversión. <i>Activos altamente especializados con pequeño valor de liquidación.</i></p>	<p>Adquisición o compra por leasing de maquinaria automatizada</p>

Tabla 13 Barreras de Salida(G., 2012)(Alemán y Ortiz, 2013)

1.3.3. Riesgos y Oportunidades de Mercado. El mercado del estudio realizado está basado en grandes pilares o variables vistos como oportunidad, uno, es el crecimiento de sector turismo en Bogotá, que directamente afecta el desarrollo del sector hotelero.

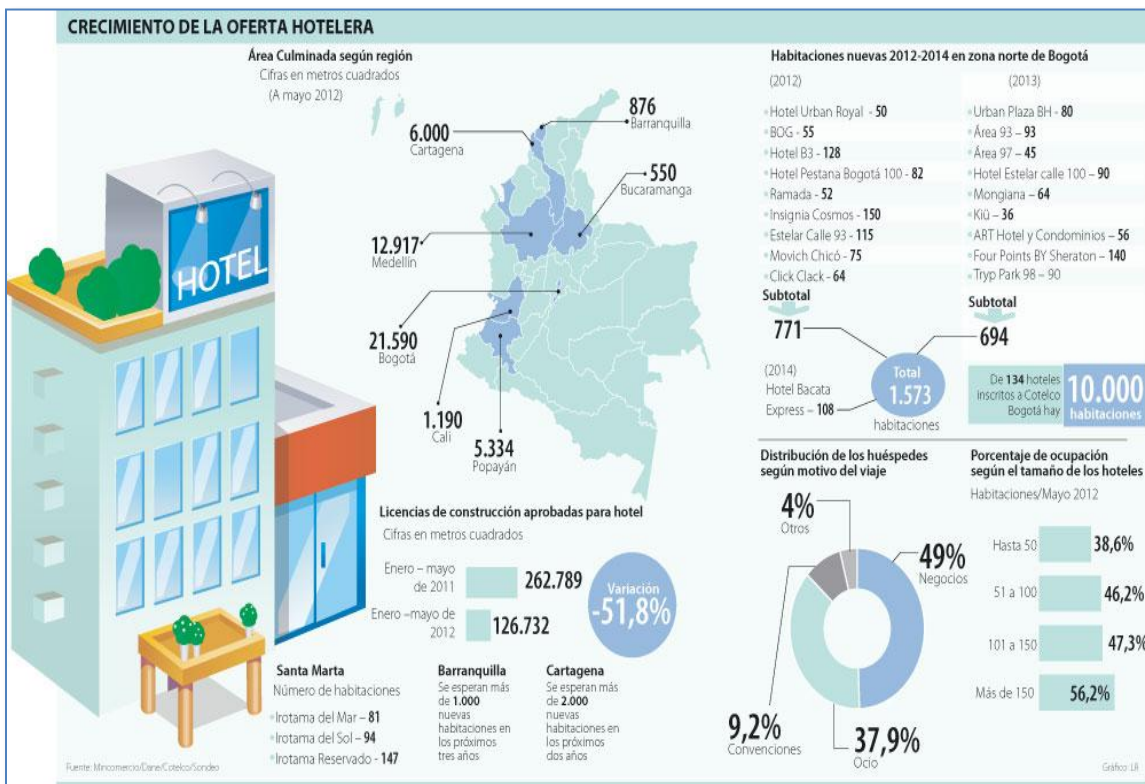


Ilustración 11 Crecimiento de la demanda hotelera (Republica, 2012)

VIAJEROS INTERNACIONALES TASA DE CRECIMIENTO %			
	2004-2009	2008-2009	2009-2010
Mundo	15%	- 4%	3% - 4%
Colombia	71%	11%	
Bogotá	88%	11%	10%

Tabla 14 Cálculos IDT con base en OMT, Viceministerio de Turismo, DAS(DAS, 2011)

Es marcado el crecimiento del mercado hotelero, y esta situación nos lleva a observar la oportunidad de entrar como proveedor y aliado estratégico de dicho sector en el suministro de uno de sus productos.

Como riesgo se observa la alta informalidad del sector confecciones que se relacionó en las barreras de entrada del sector, donde en un momento de competencia por precios los impuestos y cargas prestacionales manejadas por dicha informalidad pueden afectar el costo con respecto a una estructura organizacional legalmente constituida.

1.4. ESTUDIO DE PRECIOS

El presente estudio de precios fue realizado con base a encuesta realizada telefónicamente a una muestra de 50 hoteles de la lista. La escala con mayor representación corresponde a hoteles de escala 1 (entre 1 y 50 habitaciones).

Se escogieron 50 hoteles de la escala 1 con mayor coincidencia en número de habitaciones.

La siguiente es la encuesta realizada:

ENCUESTA

1. ¿Con que frecuencia compra juegos de cama para dotar su hotel?

- a) 2 veces al año
- b) 3 veces al año
- c) 4 veces al año
- d) Más veces, ¿Cuántas? _____

2. Su preferencia de compra está orientada a:

- a) Calidad
- b) Precio
- c) Material
- d) Proveedor (tiempo de entrega)
- e) Duración

3. ¿Qué porcentaje de su presupuesto gasta en promedio por la compra de juegos de sábanas para su hotel?

- a) Menos del 5%
- b) Entre 5% al 10%
- c) Entre 10% al 20%
- d) Superior al 20% ¿Cuánto? _____

4. Considera usted que la calidad de un producto está relacionada directamente con su precio?
 a) Si
 b) No

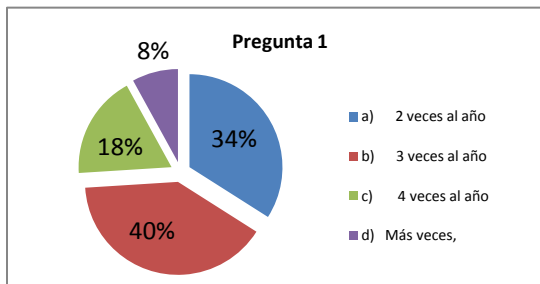
5. Teniendo un producto de Calidad asegurada, ¿cuánto estaría dispuesto a pagar por un juego de sábanas para su hotel?
 a) Inferior a \$30.000
 b) \$30.001 a \$45.000
 c) \$45.001 a \$60.000
 d) Superior de \$60.001 ¿hasta? _____

6. Aparte del servicio de confección, ¿qué otro servicio desearía tener vinculado con el producto de juegos de sábanas?
 a) Diseños propios para personalización de su hotel
 b) Lavandería de lencería
 c) Materiales amigables
 d) Otro _____

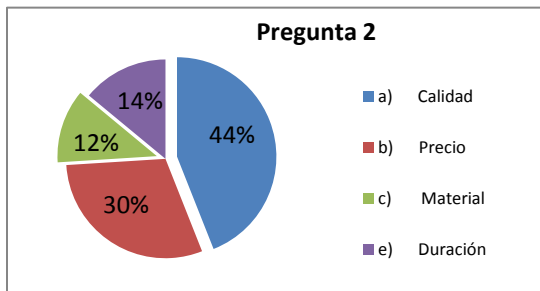
Ilustración 12 Encuesta estudio de precios(Alemán y Ortiz, 2013)

Al tabular los datos se encontró que;

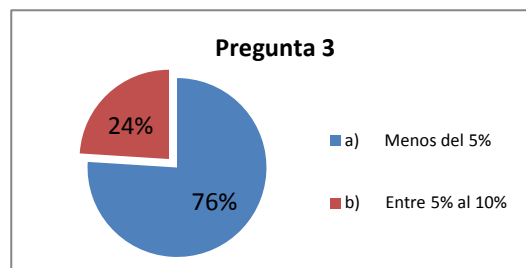
Rótulos de fila	Cuenta de pregunta 1
a) 2 veces al año	17
b) 3 veces al año	20
c) 4 veces al año	9
d) Más veces,	4
Total general	50



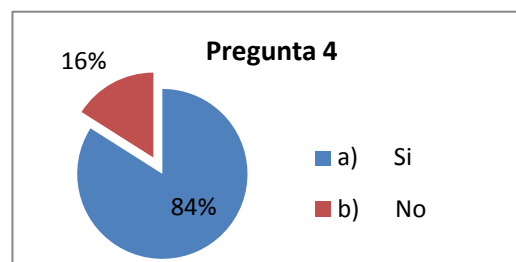
Rótulos de fila	Cuenta de pregunta 2
a) Calidad	22
b) Precio	15
c) Material	6
e) Duración	7
Total general	50



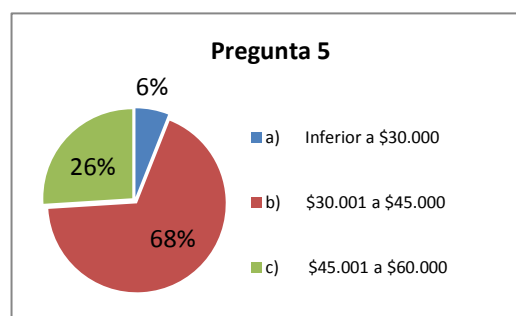
Rótulos de fila	Cuenta de pregunta 3
a) Menos del 5%	38
b) Entre 5% al 10%	12
Total general	50



Rótulos de fila	Cuenta de pregunta 4
a) Si	42
b) No	8
Total general	50



Rótulos de fila	Cuenta de pregunta 5
a) Inferior a \$30.000	3
b) \$30.001 a \$45.000	34
c) \$45.001 a \$60.000	13
Total general	50



Rótulos de fila	Cuenta de pregunta 6
a) Diseños propios para personalización de su hotel	22
b) Lavandería de lencería	19
c) Materiales amigables	6
Otro	3
Total general	50

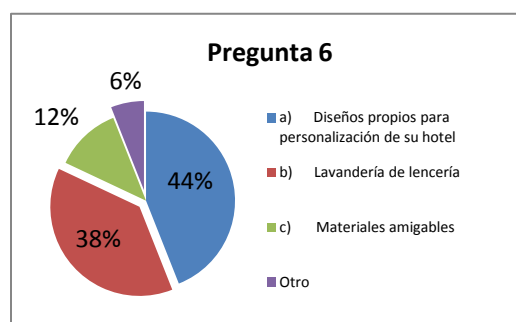


Tabla 15 Resumen tabulación encuesta(Alemán y Ortiz, 2013)

Se concluye que el precio del producto debe oscilar entre \$30.000 y \$45.000, con una frecuencia de compra de 3 veces al año.

1.5. PLAN DE MERCADEO

1.5.1. Concepto del Producto o Servicio.

Descripción Básica: Juego de sábanas para cama doble. Elaborado en material 50/50 (algodón poliéster). Suavidad al tacto y larga vida útil. No se motosea.

Aplicación /Uso: Producto de consumo hotelero para la protección y el confort del consumidor final (huésped).

Diseño: El juego de sábanas para cama doble, se ajusta al estándar internacional de medidas para este producto. Se utilizara tela de tonos Blanco, beige, hueso.

Calidad: el material utilizado para la elaboración del producto cumple con la norma NTC2051 para el control de motas. Evitando el discomfort al tacto. De igual manera el material cumple con el estándar de solidez del color al lavado NTC1155. Lo anterior en pro de la estética percibida del producto por el consumidor final.

Adicionalmente, en el proceso de elaboración se cuenta con protocolos de Buenas Prácticas de Manufactura.

Empaque y embalaje: Nuestro producto cuenta con empaque individual en bolsa de PEBD con hablador (ficha técnica). También se tiene empaque por docenas para la distribución al por mayor.

1.5.2. Estrategias de Distribución. Textrim SAS, funcionará a través de canales de venta directa a cliente sin intermediarios, por tal razón el producto que es vendido es distribuido directamente al cliente. La empresa en el corto plazo no tiene estimado la inversión en un transporte propio para la distribución, pero si se realizará y establecerá un contrato de exclusividad con un transportador independiente para así lograr la efectividad de la operación.

1.5.3. Estrategias de Precio. Textrim SAS., de acuerdo con los datos recolectados en la encuesta a hoteles de escalafón 3, debe ubicar el precio de su producto en un rango de \$35.000 y \$45.000 pesos, dando como resultado un precio objetivo de \$41.990. Cabe aclarar que debido a la informalidad del sector, no es atractivo para la empresa establecer una estrategia de costo, pero si el llevar al cliente a la exclusividad en el producto adquirido, en un rango de precios presupuestado, logrando que este a su vez tenga un producto de alto valor percibido, y genere una respuesta a su necesidad en cuanto al producto.

Finalmente, se propone una tabla de descuentos por pronto pago y/o negociación establecida, a continuación se relaciona la misma,

Tipo de Negociación	Porcentaje (%) de Descuento
Pago de Contra entrega	7%
Pago a 30 días	4%
Pago a 60 días	2%

Tabla 16 Estrategia de precio(Alemán y Ortiz, 2013)

1.5.4. Estrategias de Promoción. Se proyecta una estrategia de manejo de redes, realizando como primero una inversión en el diseño y publicación de una página web, de la cual se pueda establecer en los meta buscadores ya conocidos; tales como Google, Yahoo Search, Universia, Blekko, Bing, entre otros; identificadores de la empresa prioritarios para búsqueda primaria cuando cualquier persona hable de

lencería institucional o dotación institucional, envío de catálogo de productos al mercado objetivo (administradores de hoteles, jefes de compras) vía mail.

1.5.5. Estrategias de Comunicación.

¿A Quiénes comunicar? Administradores de hoteles, jefes de compra, directores logísticos del mercado objetivo, proveedores.

¿Cuándo comunicar? En promociones para inicio de mes, para recaudos de cartera, en solicitudes a proveedores, entre otros.

¿Cómo comunicar? Vía mail, llamadas locales, entre otros canales de comunicación activos en este momento en el mercado.

1.5.6. Estrategias de Servicio. Respuestas en línea para clientes, por medio de permanente conexión virtual, vía móvil, con ayuda de aplicativos móviles.

1.5.7. Presupuesto de la Mezcla de Mercadeo. Se estima una inversión aproximada de \$2.000.000, para la creación de una página web, en el corto plazo, dentro de los gastos administrativos se ha contemplado un plan ilimitado de voz, para la realización de las llamadas a clientes y proveedores.

1.6. PROYECCIÓN DE VENTAS

De acuerdo a la demanda proyectada se estima el siguiente comportamiento de plan de ventas para Textrim SAS, teniendo en cuenta que la variación del precio está directamente relacionada con la proyección de IPC.

PROYECCIÓN DE VENTAS			
Año de Venta	Cantidades	Precio de Venta Unitario	Ventas Totales
2.013	23.942	\$ 41.990	\$ 1.005.324.580
2.014	25.108	\$ 43.040	\$ 1.080.642.043
2.015	26.274	\$ 44.116	\$ 1.159.097.051
2.016	27.440	\$ 45.219	\$ 1.240.799.409

Tabla 17 Proyección de Ventas(Alemán y Ortiz, 2013)

2. ASPECTOS TÉCNICOS

2.1. FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO O SERVICIO




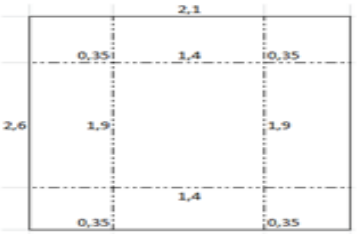


															
Producto JUEGO DE SABANA CAMA DOBLE	Dimensión 1.40X1.90X0.35														
Descripción producto El juego de Sabana consta de 4 piezas															
<table border="1"> <thead> <tr> <th>PIEZA</th> <th>DIMENSION</th> <th>UNID</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Sabana - Ajustable</td> <td>1.40x1.90x0.35 m</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Sobresabana - Plana</td> <td>2.10x2.60 m</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Funde</td> <td>0.55x0.75 m</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Doble dillido</td> <td>0.015 m</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		PIEZA	DIMENSION	UNID	Sabana - Ajustable	1.40x1.90x0.35 m		Sobresabana - Plana	2.10x2.60 m		Funde	0.55x0.75 m		Doble dillido	0.015 m
PIEZA	DIMENSION	UNID													
Sabana - Ajustable	1.40x1.90x0.35 m														
Sobresabana - Plana	2.10x2.60 m														
Funde	0.55x0.75 m														
Doble dillido	0.015 m														
<table border="1"> <thead> <tr> <th>MATERIALES</th> <th>CANTIDAD</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Poliéster</td> <td>50%</td> </tr> <tr> <td>Algodón</td> <td>50%</td> </tr> <tr> <td>peso</td> <td>128g/m²</td> </tr> <tr> <td>Hilos por pulgada</td> <td>144</td> </tr> </tbody> </table>	MATERIALES	CANTIDAD	Poliéster	50%	Algodón	50%	peso	128g/m ²	Hilos por pulgada	144					
MATERIALES	CANTIDAD														
Poliéster	50%														
Algodón	50%														
peso	128g/m ²														
Hilos por pulgada	144														
INSTRUCCIONES DE LAVADO Lavar a Máquina Temperatura media (40°C) Usar detergente Suave No usar cloro ni blanqueador planchar a temperatura baja (110°C) No mezclar con otros tonos															
NORMAS RELACIONADAS Solidez de color al lavado NTC1155-3 Solidez de color a la luz NTC1479 solidez de color a la transpiración NTC772 tendencia a la formación de motas NTC2051-2															
Contactos Punto de Fabrica <input type="text"/> PBX <input type="text"/> Distribución a nivel nacional <input type="text"/> Celular <input type="text"/>	Producto 100% Colombiano 														

Ilustración 13 Ficha técnica Juego Sábanas Cama doble(Alemán y Ortiz, 2013)

2.2. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

A continuación se relaciona el flujo de proceso para la fabricación de juegos de cama.

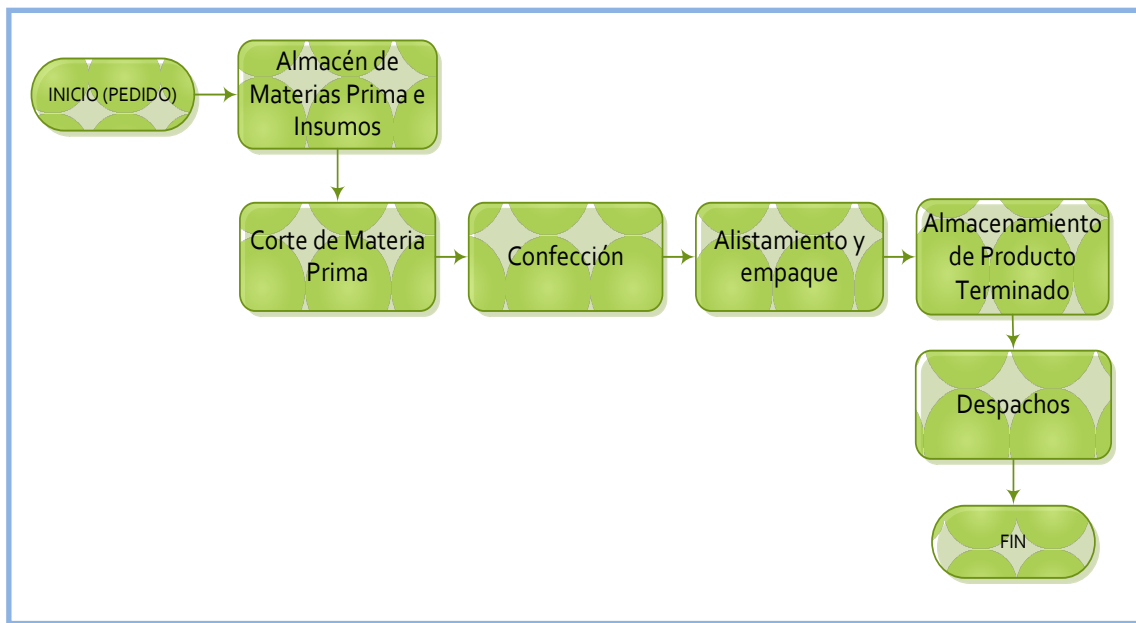


Ilustración 14 Flujo de proceso confección sabanas(Alemán y Ortiz, 2013)

PROCESO	Actividad / Descripción	Simbología					Observaciones
		▽	⇒	○	□	D	
	Recepción de Materia Prima (M.P.)	X					Almacén de M.P.
CORTE	Llevar M.P. a Proceso de Corte		X				
	Alistar y marcar mesa				X		Alistar MP, Insumos, Materiales vinculados al proceso
	Extraer tela del protector			X			Romper protector del rollo de Tela.
	Ubicar Rollo de tela en el trípode			X			Sujetar el rollo de tela desde el suelo con apoyo en las piernas y montarlo en el trípode sostenedor de rollos.

	Tender tela			X		De acuerdo con el marcado en la mesa, tender la tela n veces lo requiera el tamaño del pedido.
	Verificar la tela tendida				X	Revisar la tela tendida que no tenga, perforaciones, marras, manchas, o llamados puestos por el proveedor.
	Trazar tendido de tela			X		Usar moldes del alistamiento inicial, según el producto a elaborar, ubicar sobre el tendido y trazar cada una de las piezas necesarias.
	Cortar Trazo			X		Dependiendo del No. De capas sobre puestas en el tendido, usar la herramienta necesaria para el proceso, tijeras, cortadora circular de Pulgada, o cortadora vertical de hasta 4 Pulgadas.
	Verificar Piezas cortadas				X	Verificar el exacto corte del trazo, y refilar piezas con curvas y lados no precisos en el corte.
	Marcar y seleccionar piezas Cortadas			X		Según molderia empleada marcar cada pieza con sus respectivos nombres y cases (piquetes).
	Llevar piezas cortadas al área de confección		X			
CONFECCIÓN EMPAQUE	Alistar Maquinaria e insumos			X		Revisar hoja de vida de la maquinaria a usar.
						Alistar hilos e hilazas según material a trabajar.
	Seleccionar y separar piezas			X		Separar las piezas suministradas por cortes, separar y seleccionar Sabana ajustable, Sobre sabana y Fundas.

	Ensamblar Sabana ajustable			X		Con la maquina Fileteadora unir los lados de la sabana con el caucho.
	Retirar Hebras				X	Con ayuda de los rematadores dejar la prenda libre de hebras generadas por la salida de la misma de la máquina.
	Ensamblar Sobre Sabana			X		Con la maquina Plana dobladillar las esquinas de la pieza apoyándose en la guía de la máquina con dobladillos específicos de 1 cm.
	Retirar hebras				X	Con ayuda de los rematadores dejar la prenda libre de hebras generadas por la salida de la misma de la máquina.
	Ensamblar Fundas			X		Con la maquina Plana formar una bolsa, con costura en contorno, en la parte superior, dobladillar con chapera de 7 cm.
	Retirar hebras				X	Con ayuda de los rematadores dejar la prenda libre de hebras generadas por la salida de la misma de la máquina.
	Llevar el juego de cama al Área de Empaque		X			
EMPAQUE	Alistar Maquinaria e insumos			X		Revisar hoja de vida de la maquinaria a usar.
						Alistar plástico, cinta, habladores
	Doblar prendas			X		Doblar las prendas se gun tamaño de la bolsa de empaque.
	Introducir Juego			X		Introducir el juego en el empaque individual
	Introducir hablador			X		Introducir el hablador o sello en la bolsa, de forma visible al consumidor.

Llevar a Almacén de Producto terminado P.T.		X				
Recepción de P.T.	X					Almacén de P.T.

Tabla 18 descripción flujo de proceso de confección sabana(Alemán y Ortiz, 2013)

2.3. NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS

2.3.1. Características de la tecnología. En Colombia y el mundo la industria de la confección se caracteriza por ser uno de los negocios de más baja intervención de maquinaria y/o tecnología de punta en la elaboración de prendas(Soto, 2010), por donde se revise el proceso, el corte, el ensamblaje, la decoración y el terminado de una prenda de confección establece una estrecha relación entre el hombre y la máquina.

En este tipo de industrias, la maquinaria se clasifica según el proceso en los siguientes ítems.

Proceso de corte, el corte de la materia prima cuando es básico se caracteriza por una mesa de corte, cortadoras industriales circulares, verticales y tijeras. Cuando el proceso es industrializado en grandes cantidades, se puede realizar procesos de corte automatizado por Robots de corte, o programas conocidos como Gerber de Corte, donde una máquina especializada se encarga del corte automatizado del material.

Proceso de Confección, existe un sin número de maquinaria dedicada a operaciones específicas en las prendas para ensamble, en la confección de prendas de vestir, se usan en específico presilladoras, cerradoras, máquinas Zig – Zag, botonadoras, máquinas básicas como las fileteadoras, máquinas planas de 1 o 2 agujas, Collarín, entre otras, siempre resaltando la interacción Hombre – Máquina.

Proceso de alistamiento y empaque, existen aditamentos y maquinaria dedicada al terminado de las prendas, recién se extrae del proceso de confección o ensamble, las prendas pasan a un remate, donde estas con tijeras o a calor son despojadas de hebras generadas por los hijos de las máquinas y/o residuos del mismo producto textil. En muchos casos por la manipulación de los proceso anteriores de transformación las prendas tienden a formar arrugas, grietas o fracturas, donde es necesario someterlas a choques térmicos, tales como, planchas vapor, calderines industriales, entre otros. Finalmente las prendas entran a un proceso de empaque, donde son manipuladas, dobladas, envueltas en diferentes tipos de empaques ya sean plásticos, de cartón entre otros.

2.3.4. Materias primas y suministros.

NOMBRE	UND. MEDIDA	CONSUMO	CANT.	COSTO UNITARIO (\$)	COSTO TOTAL (\$)
ELÁSTICO	m	1,00	1	\$ 216,00	\$ 216
HILO	m	42,40	1	\$ 1,04	\$ 44
HILAZA	m	2,30	1	\$ 0,73	\$ 2
TELA GENERO 50% POL - 50% ALG	m	5,20	1	\$ 5.000,00	\$ 26.000
CINTA ENMASCARAR	cm	10,00	1	\$ 0,89	\$ 9
BOLSA PLÁSTICA	Unds.	1,00	1	\$ 50,00	\$ 50
HABLADOR CON INSTRUCCIONES	Unds.	1,00	1	\$ 100,00	\$ 100
TOTAL					\$ 26.421
DESPERDICIO 2%					\$ 528
COSTO TOTAL					\$ 26.949

Tabla 19 Costo total MP y suministros(Alemán y Ortiz, 2013)

2.4. PLAN DE PRODUCCIÓN

DEMANDA PRONOSTICADA(Unidades)						
JUEGO DE CAMA DOBLE		23.942				
AÑO	Demanda	2013	2014	2015	2016	TOTAL
Total	23.942	23.942	25.108	26.274	27.440	
DEMANDA REAL		23.942	24.858	26.268	27.434	
CAPACIDAD INSTALADA		576.000	576.000	576.000	576.000	
TIEMPO (MES)		12	11	11	11	
OPERARIOS		0	6	6	7	
CONTRATACION		6	0	1	0	
DESPIDO		0	0	0	0	
TOTAL TRABAJADORES		6	6	7	7	
SATELITES		0	0	0	0	
HRS EXTRA X AÑO		0	320	41	160	
UNDS /HRS EXTRAS		0	2.688	402	1.568	
CANTIDAD PRODUCIDA		24.192	22.176	25.872	25.872	
INV FINAL		250	6	6	6	
COSTOS						
COSTO DE CONTRATACION	\$ 152.000	\$ 912.000	\$ 0	\$ 152.000	\$ 0	\$ 1.064.000
COSTO DE DESPIDO	\$ 152.000	0	0	0	0	\$ 0
COSTO DE INVENTARIO	\$ 780	\$ 195.000	\$ 4.680	\$ 4.524	\$ 4.524	\$ 208.728
SALARIOS	\$ 1.064.000	\$ 76.608.000	\$ 70.224.000	\$ 70.224.000	\$ 81.928.000	\$ 298.984.000
COSTO DE HRS EXTRA	\$ 5.542	\$ 0	\$ 10.640.000	\$ 1.590.458	\$ 6.206.667	\$ 18.437.125
CONFECCION SATELITE						
COSTOS DE MANO DE OBRA INDIRECTA	\$ 4.268	\$ 102.192.437	\$ 106.102.230	\$ 112.120.580	\$ 117.098.310	\$ 437.513.557
TOTAL COSTOS		\$ 179.907.437	\$ 186.970.910	\$ 184.091.562	\$ 205.237.501	\$ 756.207.410
INGRESOS						
JUEGO DE CAMA DOBLE PV						
TOTAL	\$ 41.990	\$ 1.005.316.894	\$ 1.043.779.440	\$ 1.102.984.887	\$ 1.151.953.251	\$ 1.212.158.092
TOTAL INGRESOS		\$1.005.316.894	\$ 1.043.779.440	\$ 1.102.984.887	\$ 1.151.953.251	\$4.304.034.472

Tabla 20 Plan Agregado de Producción PAP Juegos de Sabana (Aleman y Ortiz, 2013)

RELACION	
TOTAL INGRESOS	\$ 4.304.034.472
TOTAL COSTOS	\$ 756.207.410
% EFICIENCIA	17,6%

Tabla 21 Plan de producción producto juego de sábanas(Alemán y Ortiz, 2013)

2.4.1. Procesamiento de Órdenes y Control de Inventarios. El proceso da inicio con la recepción de la orden de compra emitida por el cliente, esta debe ser ingresada a un cuadro maestro diseñado en Microsoft Excel para el procesamiento de la orden.

Una vez ingresada la orden, lo primero es asignar un número interno de orden de producción para su trazabilidad, completando cada uno de los campos solicitados en la matriz.

No INTERNO	OC	ORDEN PEDIDO	CLIENTE	DESPACHARA	CIUDAD DESPACHO	FECHA DE ENTREGA AL CLIENTE	FECHA INICIO	FECHA REAL ENTREGA	PRODUCTO	TELA	COLOR	ESTADO	UNIDADES	OBSERVACIONES	SEGUIMIENTO DE OPERACIÓN POR TIEMPO (FECHA DIA/ MES/ AÑO)			FECHA DESPACHO	#REMISION
															CORTE	CONFECCIÓN	EMPAQUE		
1	90000-22205		HOTEL LA CAJALUIS POSADA		BOGOTÁ	27/07/2013	20/07/2013	25/07/2013	JUEGO DE C	GENERO 14	BLANCO		100		22/07/2013	23/07/2013	24/07/2013	25/07/2013	1

Tabla 22 Matriz seguimiento ODP(Alemán y Ortiz, 2013)

Una vez teniendo el número interno de fabricación, se debe generar la explosión de materiales tomando como base el árbol de producto, revisar el inventario de materias primas e insumos, para generar el plan completo de requerimientos de material. Como resultado del plan de requerimientos de material, es necesario generar las órdenes de compra necesarias, y generar para la planta la orden de producción, referenciando las cantidades de producto solicitadas para la producción en proceso. La orden debe ser llevada a la persona encargada del almacén de materias primas e

insumos; la persona encargada de almacén, debe suministrar solo las cantidades solicitadas, descargar del inventario las cantidades por material entregadas a producción, solicitar firma por parte de la persona que recibe el producto como soporte de salida de producto de almacén.

El jefe de producción debe establecer un sistema de administración de inventarios, a través del estudio de demanda estimada de material por producto, primero clasificar cada una de las materia primas e insumos por una clasificación de inventarios ABC, donde se halle como primero el uso por cada producto, y la priorización de los mismos, para así generar puntos de reorden específicos, establecidos o por cantidad o por tiempo garantizando el abastecimiento de productos importantes en la cadena productiva.

2.4.2. Escalabilidad de operaciones. Textrim SAS., cuenta con un equipo comprometido con la operación y el éxito del cumplimiento al cliente, calidad del producto y mejora del proceso, tomando como base estos tres pilares, es consciente del crecimiento del mercado, la apertura de portafolio de producto nuevo, y por tal razón recurrirá en los momentos de crecimiento de producción donde las cantidades demandadas superen la capacidad de la producción, a un sistema de BPO (BusinessProcess outsourcing) con la sub contratación de una de las operaciones que más tiempo llevan como es la confección del producto, sub contratando dependiendo de la demanda de 1 a 3 comúnmente llamados en el mercado como satélites de confección que cuente con capacidad de 30 a 50 unidades de producción por día.

2.5. CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN

2.5.1. Unidad Agregada de Producción. Por revisión se observa que independiente del tipo de prenda que solicite la empresa, y pensando en una apertura de portafolio de productos y servicios, al largo plazo, sin importar las especificaciones del producto,

el proceso productivo es el mismo, es decir, siempre, primero se tiende la M.P., segundo se corta la M.P, tercero se confecciona y finalmente se pasa a empaque, por tal razón se propone como unidad agregada de producción que la línea sea medida en unidades de producto (unidad).

2.5.2. Maquinaria.

AREA	DESCRIPCIÓN	CANTID. UNID	CAPACIDAD INSTALADA UNID / MES	CAPACIDAD REAL UNID / MES	OBSERVACIONES
Almacenaje	Planta de producción de 225 m2 (aprox.), espacio disponible de aproximadamente 60 m2	1	60.000	48.000	
Corte	Mesa para tendido de 4,50 m largo X 1,65 m ancho	1	43.200	34.560	* Información recolectada de acuerdo con los manuales de uso, de maquina PAFF plana R3XM - 6, Fileteadora con puntada de seguridad SIRUBA.
	Cortadora Vertical de 4"	1	19.200	15.360	
	Cortadora Circular de 2"	1	19.200	15.360	
	Trípode sostenedor de rollos	1	43.200	34.560	
	Tijeras	2	25.000	20.000	
	Pinzas sujetadoras de tela	2	43.200	34.560	
Confección	Máquina Plana	4	18.000	14.400	

	Máquina Fileteadora	3	18.000	14.400	
	Máquina Zig-Zag 2 agujas	1	18.000	14.400	
Empaque	Maquina de sellado al calor sencillo	1	18.000	14.400	
	Mesa de empaque de 2,50 m largo X 1,50 m ancho	1	20.000	16.000	
	Dispensador manual de Cinta para empaque	1	8.500	6.800	

Tabla 23 Maquinaria requerida(Alemán y Ortiz, 2013)

2.5.3. Talento Humano.

AREA	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD (unds)	Capacidad Instalada (unds) / mes	Capacidad Real (unds) / mes
Corte	Operario tipo masculino, conocimiento espacial, telas, tejidos y corte	1	68	50
	Operario tipo femenino, conocimiento espacial, telas, tejidos y corte	1	68	50
Confección	Operarios tipo femenino Maquinistas	4	68	50

Empaque	Operarios de tipo femenino alta capacidad de aprendizaje	1	68	50
---------	--	---	----	----

Tabla 24 Talento Humano requerido(Alemán y Ortiz, 2013)

2.6. PLANES DE CONTROL DE CALIDAD

El propósito de los Planes de control al interior de la manufactura es ayudar al proceso a lograr productos de calidad de acuerdo a los requerimientos del cliente. Este ofrece una síntesis de las tareas y sub-tareas usadas para mitigar la variabilidad del proceso y producto.

El siguiente plan de control se realiza como complemento al plan de proceso planteado en el presente proyecto, con el fin de dar cumplimiento a los objetivos estratégicos (misionales) planteados desde el inicio del plan de negocio.

El plan de control de calidad estará a cargo de la Jefatura de Producción, quien realizará la planificación de los controles correspondientes al proceso de elaboración del producto bandera del presente plan de negocios. Los anteriores estarán basados en las especificaciones del producto contemplado en los siguientes aspectos

1. Control en la recepción de Materia Prima y equipos,
2. Control en la ejecución del producto (proceso),
3. Control de Producto terminado,
4. Control de embalaje, despacho y entrega.

Para lo anterior necesario que desde la jefatura de producción el levantamiento y elaboración de la documentación del proceso en forma de procedimiento definiendo los controles específicos de un producto conforme.

PROCESO	ACTIVIDAD	FRECUENCIA	% PERMITIDO	MÉTODO DE CONTROL	ACCIÓN A TOMAR	RESPONSABLE	PLAN DE REACCIÓN
MP	Recepción de Materia Prima		Según acuerdos contractuales	fichas técnicas de MP	Detener proceso		reclamación proveedor y Nota crédito
CORTE	Llevar M.P. a Proceso de Corte	N/A	N/A	N/A	Detener proceso	almacenista	el daño por transporte debe ser entregado a proceso anterior
	Alistar y marcar mesa	N/A	N/A	fichas técnicas	N/A	aux. corte	repetir paso a paso procedimiento
	Extraer tela del protector	N/A	N/A	fichas técnicas	N/A	aux. corte	repetir paso a paso procedimiento
	Ubicar Rollo de tela en el trípode	N/A	N/A	fichas técnicas	N/A	aux. corte	el daño por transporte debe ser entregado a proceso anterior
	Tender tela	100%	20%	fichas técnicas	Detener proceso	aux. corte	repetir paso a paso procedimiento
	Verificar la tela tendida	100%	20%	visual	Detener proceso	aux. corte	el daño por transporte debe ser entregado a proceso anterior

	Trazar tendido de tela	100%	20%	fichas técnicas	Detener proceso	aux. corte	repetir paso a paso procedimiento
	Cortar Trazo	100%	20%	visual	Detener proceso	Aux. corte	debe ser entregado a proceso anterior
	Verificar Piezas cortadas	100%	10%	visual	Detener proceso	Aux. corte	debe ser entregado a proceso anterior
	Marcar y seleccionar piezas Cortadas	100%	10%	visual	Detener proceso	Aux. corte	repetir paso a paso procedimiento
	Llevar piezas cortadas al área de confección	N/A	N/A	N/A	N/A	aux. corte	el daño por transporte debe ser entregado a proceso anterior
CONFECCIÓN	Alistar Maquinaria e insumos	N/A	N/A	visual	Detener proceso	costurero	repetir paso a paso procedimiento
	Seleccionar y separar piezas	100%	10%	visual	Detener proceso	costurero	debe ser entregado a proceso anterior
	Ensamblar Sabana ajustable	3/5	0%	guía de costura	Detener proceso	costurero	debe ser entregado a proceso anterior
	Retirar Hebras	100%	0%	visual	retirar exceso	costurero	repetir paso a paso procedimiento
	Ensamblar Sobre Sabana	3/5	0%	guía de costura	Detener proceso	costurero	repetir paso a paso procedimiento
	Retirar hebras	100%	0%	visual	retirar exceso	costurero	repetir paso a paso procedimiento
	Ensamblar Fundas	3/5	0%	guía de costura	Detener proceso	costurero	repetir paso a paso procedimiento
	Retirar hebras	100%	0%	visual	retirar exceso	costurero	repetir paso a paso procedimiento

	Llevar el juego de cama al Área de Empaque	N/A	N/A	N/A	N/A	costurero	el daño por transporte debe ser entregado a proceso anterior
EMPAQUE	Alistar Maquinaria e insumos	N/A	N/A	visual	Detener proceso	empacador	Faltantes o producto NC avisar a Almacenista y Jefe de Producción
	Doblar prendas	100%	0%	fichas técnicas	Detener proceso	empacador	repetir paso a paso procedimiento
	Introducir Juego	100%	0%	fichas técnicas	Detener proceso	empacador	repetir paso a paso procedimiento
	Introducir hablador	100%	0%	fichas técnicas	Detener proceso	empacador	repetir paso a paso procedimiento
	Llevar a Almacén de Producto terminado P.T.	N/A	N/A	N/A	N/A	empacador	el daño por transporte debe ser entregado a proceso anterior
	Recepción de P.T.	2/7	0%	visual	devolución PNC	empacador	manejo de PNC y Procedimiento de solución de problemas

Tabla 25 Plan de control de Calidad(Alemán y Ortiz, 2013)

2.7. PROCESOS DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

Como objeto innovador del producto se propone flexibilidad en el desarrollo de productos, teniendo en cuenta el objeto diferenciador de Textrim SAS, productos sujetos a la NTC 006(ICONTEC, 2012), así mismo se proponen procesos de personalización y desarrollo diferente por cada nuevo cliente, donde el cliente percibe

un producto exclusivo, para Textrim un producto Estándar con diferenciador de bajo costo pero de alto valor percibido.

Textrim SAS, planea en el mediano plazo la inversión en corte automatizado de prendas de lencería, abriendo una nueva línea de negocio como servicio de corte automatizado para empresas tanto en crecimiento como con requerimiento del mismo, proponiendo una alianza estratégica no solo con el cliente si no a su vez con su misma competencia.

2.8. PLAN DE COMPRAS

Para establecer un plan de compras completo es necesario establecer el árbol de producto, teniendo en cuenta que Textrim SAS., trabaja por pedido, sus compras están sujetas a la requisición individual de pedido, dado de la siguiente forma:

2.8.1. Árbol de Producto.

NIVEL 0	Juego de Cama Doble									
NIVEL I	Bolsa en Poli vinilo con hablador en cartón									
NIVEL II	1 un	Sabana Ajustable					1 un	Sabana Plana	2 un	Funda
NIVEL III	2,1 m	M.P (tela género)					2,1 m	M.P (tela género)	1,10 m	M.P (tela género)
NIVEL IV	1 m	Tira Caucho	18,8 m	Hilo	1,15 m	Hilaza	18,8 m	Hilo	4,8 m	Hilo

Tabla 26Árbol de producto(Alemán y Ortiz, 2013)

2.8.2. Bill Of Materials(BOM).

Ítem	Descripción	Tiempo de Producción (días)	Lote (máximo por tiempo)	Unidad de Medida	Proveedor	Observaciones
A	Juego de Cama	30	2.016	Unds.	Producción - TEXTRIM	
B	Bolsa en Poli vinilo con hablador en Cartón	5	300	Unds.	Plásticos Mónaco	Mínimo
C	Sabana Ajustable	1	460	Unds.	Producción - TEXTRIM	
D	Sabana Plana	1	605	Unds.	Producción - TEXTRIM	
E	Funda	1	1.915	Unds.	Producción - TEXTRIM	
F	M.P (Tela género)	5	10.483	m.	Textiles 1x1 Ltda.	
G	Tira caucho	3	15.000	m.	Coats Cadena	Mínimo
H	Hilo	2	5.000	m.	Hilos Venus Ltda.	Mínimo
I	Hilaza	2	60.000	m.	Hilos Venus Ltda.	Mínimo

Tabla 27 BOM(Alemán y Ortiz, 2013)

2.8.3. Material Resources Planning (MRP).

		M.R.P TEXTRIM S.A.S																														
NIVEL		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	OBSERVACIONES
II	C																															
	Requerimientos brutos																460	460	460	460	176											
	Inventarios																-	-	-	-	-											
	Requerimientos netos																460	460	460	460	176											
	Ordenes de produccion															460	460	460	460	176												
II	D																															
	Requerimientos brutos																					605	605	605	211							
	Inventarios																					-	-	-	-							
	Requerimientos netos																					605	605	605	211							
	Ordenes de produccion																				605	605	605	211								
II	E																															
	Requerimientos brutos																											1.915	101			
	Inventarios																											-	-			
	Requerimientos netos																										1.915	101				
	Ordenes de produccion																									1.915	101					
III	F																															
	Requerimientos brutos										21.412						966	966	966	966	370	1.271	1.271	1.271	443	2.107	111					GENERAR ORDEN DE COMPRA AL PROVEEDOR, DE ACUERDO AL FLUJO DE CAJA
	Inventarios										-					20.446	18.514	16.582	14.650	13.314	11.674	9.133	6.592	4.879	2.329	111						
	Requerimientos netos										21.412					19.480	17.548	15.616	13.684	12.945	10.404	7.863	5.322	4.436	223	0						
	Ordenes de Compra									21.412																						
IV	G																															
	Requerimientos brutos																15.000	460	460	460	460	176										
	Inventarios																-	14.540	13.620	12.700	11.780	11.144										
	Requerimientos netos																15.000	14.080	13.160	12.240	11.320	10.968										
	Ordenes de Compra															15.000																
IV	H																															
	Requerimientos brutos																															
	Inventarios																															
	Requerimientos netos																															
	Ordenes de Compra																															
IV	I																															
	Requerimientos brutos																															
	Inventarios																															
	Requerimientos netos																															
	Ordenes de Compra																															

Tabla 28 MRP Plan de Compras(Alemán y Ortiz, 2013)

2.9. COSTOS DE PRODUCCIÓN

COSTOS		CONSUMO POR PRODUCTO	QTY PRENDAS	COSTO UNITARIO	COSTO POR CANTIDAD
MATERIA PRIMA E INSUMOS		1,00	1	\$ 26.949	\$ 26.949
MANO DE OBRA DIRECTA		1,00	1	\$ 3.428	\$ 3.428
MANO DE OBRA INDIRECTA		1,00	1	\$ 4.268	\$ 4.268
COSTOS IMPREVISTOS		1,00	1	\$ 346	\$ 346
COSTO PRODUCCION			1		\$ 34.991
UTILIDAD PRODUCCION		20%			\$ 6.998
PRECIO DE VENTA					\$ 41.990

JUEGO DE CAMA DOBLE			
	FECHA ACTUALIZACIÓN :	lunes, 03 de junio de 2013	
	Dimensiones:	ANCHO :	2,1 m
		ALTO :	2,6 m
	Descripción:	Juego de cama doble con Sabana Ajustable, Sobre Sabana y dos fundas	

Tabla 29 Costos de producción(Alemán y Ortiz, 2013)

2.9.1. Costos Directos de Fabricación.

COSTO DE MANO DE OBRA DIRECTA		TIEMPOS PROPUESTOS HOY			SALARIO % MENSUAL	Salario Total X mes	Costo X día	Costo X Horas	Costo X minutos
Procesos	Operarios Reales	Tiempo de Operación (HRS)	Tiempo de Operación (Minutos)	Tiempo de Operación (Segú)	Costo por operario (\$)	\$	\$	\$	\$
Corte	1	0,10	6,0	360	\$ 443	1.064.000	35.467	4.433	74
Confección	2	0,24	14,3	855	\$ 2.106				
Terminado	1	0,14	8,3	500	\$ 616				
Total	4	0,48	29	1.715	\$ 3.165				

Tabla 30 Costo de MOD(Alemán y Ortiz, 2013)

COSTO DE MAQUINARIA PLANTA Y EQUIPO		TIEMPOS PROPUESTOS HOY			MAQUINARIA				TOTAL COSTO
Procesos	Operarios Reales	Tiempo de Operación (HRS)	Tiempo de Operación (Minutos)	Tiempo de Operación (S)	CORTADOR A VERTICAL	MAQUIN A PLANA UNA AGUJA	MAQUINA PLANA DOS AGUJAS	MAQUINA FILETEADOR A	TOTAL COSTO
Corte	1	0,10	6,0	360	\$ 22	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 2
Confección	2	0,24	14,3	855	\$ 0	\$ 45	\$ 67	\$ 67	\$ 43
Terminado	1	0,14	8,3	500	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Total	4								\$ 45

Tabla 31 Costo Maquinaria, planta y equipo(Alemán y Ortiz, 2013)

COSTO DE CONSUMO ENERGÉTICO MAQUINARIA		TIEMPOS PROPUESTOS HOY			TIEMPO DE USO MAQUINARIA (70%) (HRS)					
Procesos	Operarios Reales	Tiempo de Operación (HRS)	Tiempo de Operación (Minutos)	Tiempo de Operación (s)	COSTO DE KWH (\$)	CORTADOR A VERTICAL	MAQUIN A PLANA UNA AGUJA	MAQUIN A PLANA DOS AGUJAS	MÁQUINA FILETEADOR A	TOTAL COSTO
Corte	1	0,10	6,0	360	\$ 348	0,0	0,0	0,0	0,0	\$ 27
Confección	2	0,24	14,3	855	\$ 348	0,0	0,0	0,0	0,0	\$ 191
Terminado	1	0,14	8,3	500	\$ 348	0,0	0,0	0,0	0,0	\$ 0
Total	4									\$ 218

Tabla 32 Costo consumo energético(Alemán y Ortiz, 2013)

COSTO DE MANO DE OBRA DIRECTA	\$ 3.165
COSTO DE MAQUINARIA PLANTA Y EQUIPO	\$ 45
COSTO DE CONSUMO ENERGÉTICO	\$ 218
TOTAL COSTOS DIRECTOS	\$ 3.428

Tabla 33 Total costos directos de Fabricación(Alemán y Ortiz, 2013)

Procesos	Tiempo de Operación (h)	Tiempo de Operación (min)	Tiempo de Operación (s)	Operario	Operarios Reales	Costo por Trabajador (\$)	Salario Total X mes	Costo X día	Costo X Horas	Costo X minutos
Jefe de Producción	0,05	3	180	1	1	\$ 317	\$ 1.520.000	\$ 50.667	\$ 6.333	\$ 106
Comercial	0,05	3	180	1	1	\$ 317	\$ 1.520.000	\$ 50.667	\$ 6.333	\$ 106
Contador	0,03	2	90	1	1	\$ 127	\$ 1.216.000	\$ 40.533	\$ 5.067	\$ 84
Total	0,13	8	450		3	\$ 760				

Tabla 34 Mano de obra indirecta(Alemán y Ortiz, 2013)

COSTO DE TRANSPORTE					
Procesos	VALOR MES	ENTREGAS X DIA	ENTREGAS X SEMANA	ENTREGAS X MES	VALOR ENTREGA
Camión	\$ 1.000.000	5.000	30.000	120000	\$ 8
Total	1.000.000,00	5.000	30.000		\$ 8

Tabla 35 Costos transporte(Alemán y Ortiz, 2013)

COSTO FIJOS			
Procesos	VALOR MES	% DE CARGA	VALOR
COSTO FIJO	\$ 1.000.000	0,35%	\$ 3.500

Tabla 36 Costos Fijos(Alemán y Ortiz, 2013)

TOTAL MOI

\$ 4.268

2.10. MANO DE OBRA REQUERIDA

Área	Cargo	Perfil y funciones	Cantidad de Personas	Salario (mes)	Costo Total (Mensual)
CORTE	Cortador	Persona encargada del corte de materia prima, dentro de sus labores se encuentra la selección de la materia prima, la inspección de las mismas, el tendido en la mesa de corte, la selección y el trazo de las plantillas según el patrón de corte, el excelente uso y cuidado de la maquinaria de corte, la optimización de cada cm^2 del material.	1	\$ 700.000 + Prestaciones Legales (aprox. 52%)	\$1.077.000
	Auxiliar de Corte	Persona encargada del soporte en operaciones de tendido del material en la mesa de corte, el excelente mantenimiento de la maquinaria vinculada al corte, selección y separación de las piezas de corte, el uso adecuado de los materiales de corte y el apoyo	1	\$660.000 (SMMLV incluido subsidio de transporte) + Prestaciones Legales (aprox. 52%)	\$1.003.200

		total en la operación y las tareas asignadas por el cortador.			
CONFECCIÓN	Operario de confección	Persona encargada del ensamblaje de las piezas de cada producto, con base en el uso de máquina plana, Fileteadora, entre otras. Responsable de la excelente manipulación y puesta en marcha de cada una de las maquinarias vinculadas al proceso, todos sus aditamentos, tales como agujas, caja bobinas, motores, etc.	4	\$ 700.000 + Prestaciones Legales (aprox. 52%)	\$4.256.000
EMPAQUE	Operario de Empaque	Persona encargada del doblado, alistamiento, empaque y embalaje del producto.	1	\$660.000 (SMMLV incluido subsidio de transporte) + Prestaciones Legales (aprox. 52%)	\$1.003.200

Tabla 37 Mano de Obra Directa requerida (Alemán y Ortiz, 2013)

3. ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y LEGALES

3.1. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

3.1.1. Misión. Textrim SAS. Confecciona y comercializa prendas de uso institucional con altos estándares de calidad buscando satisfacer las necesidades

y expectativas de sus clientes, a través de un trabajo coordinado entre proveedores y aliados estratégicos en búsqueda constante de la mejora continua de la mano de un gran capital humano.

3.1.2. Visión. Posicionarse en el mercado de la confección como una empresa productora de artículos de vestir institucionales de alta calidad percibida, que brinden una sensación de confort a los usuarios finales además de la confianza de un producto de elaboración nacional, logrando rentabilidad y crecimiento para colaboradores, clientes y socios.

3.1.3. Análisis FODA. Para la realización de un adecuado análisis de Fortalezas o Debilidades de la empresa a continuación priorizaremos por medio del método PCI y POAM una evaluación previa de las características que acompañan la creación de TEXTRIM SAS.

DIAGNÓSTICO INTERNO (PCI)

DIAGNÓSTICO INTERNO (PCI)		FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
CAPACIDAD	FACTORES (ASUNTO)	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
DIRECTIVA	Estructura organizacional					X		X		
	Planes estratégicos				X				X	
	Toma de Decisiones sistemática			X					X	
	Orientación al emprendimiento	X						X		

	Imagen corporativa		X						X
FINANCIERA	La cultura financiera de la empresa								
	Capacidad para obtener préstamos				X			X	
	Relación deuda / patrimonio		X						X
	Rentabilidad de la inversión				X			X	
	Habilidad para competir en precios		X						X
	Estabilidad en costos			X					X
	Días cartera					X			X
	Movimiento del inventario	X						X	
	COMPETITIVA	Lealtad y servicio al cliente	X						X
Exclusividad del producto o servicio, su fuerza y calidad		X						X	
Poca competencia					X			X	
Dependencia del proveedor						X			X
Costo por unidad del producto			X						X
Bajos costos de distribución y ventas						X			X
Participación del mercado				X					X
Proceso de calidad		X						X	

	Control del inventario	X						X		
	Portafolio de productos				X				X	
TALENTO HUMANO	Competencia de los empleados	X								
	Sistema de recompensas				X					
	Trabajo en equipo			X						X
	Índices de desempeño			X						X
TECNOLOGICA	Nivel de tecnología usado en los producto o servicios				X				X	
	Uso de sistemas		X						X	
	Habilidad técnica y de manufactura o de procesos	X						X		
	Valor agregado del producto	X							X	

Tabla 38 PCI(Alemán y Ortiz, 2013)

<p>FORTALEZAS DE MAYOR IMPACTO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Orientación al emprendimiento • Movimiento del inventario • Lealtad y servicio al cliente • Exclusividad del producto o servicio, su fuerza y calidad • Proceso de calidad • Control del inventario • Habilidad técnica y de manufactura o de procesos 	<p>DEBILIDADES DE MAYOR IMPACTO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para obtener préstamos • Rentabilidad de la inversión • Poca competencia
--	---

Para el análisis Interno encontramos algunas **Fortalezas** de las cuales podemos acordar que en la formación de la empresa se contará con maquinaria de alta calidad, un proceso productivo balanceado para la confección de los juegos de cama que garantice un producto diferenciado, contará con talento humano capacitado y materias primas de primera calidad para asegurar la durabilidad del producto.

Como **Debilidades:** el alto nivel de competencia en el sector de la confección y desarrollar mayor conocimiento en el manejo y mantenimiento de la maquinaria adquirida podrían afectar nuestra proyección como compañía, junto a la capitalización de la empresa.

PERFIL OPORTUNIDADES Y AMENAZAS (POAM)

PERFIL OPORTUNIDADES Y AMENAZAS (POAM)		OPORTUNID.			AMENAZA			IMPACTO		
FACTORES	ASUNTO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
ECONÓMICOS	Reformas a política laboral					X			X	
	Aperturas económicas	X						X		
	Tendencia a reducir la inflación	X							X	
	Incremento Tazas de interés				X			X		
POLÍTICOS	Cambio de los dirigentes					X			X	

	Pérdida de credibilidad en Instituciones del Estado					X			X	
	Desalineación entre los frentes político, económico y social				X					X
SOCIALES	Proyectos innovadores con impacto social		X						X	
	Aumento a la inversión en seguridad social		X						X	
	Crisis de valores morales				X			X		
	Costo de Vida					X		X		
	Violencia y Desplazamiento o forzoso				X			X		
	Alto del índice delincuencia				X			X		
TECNOLÓGICOS	Facilidad de acceso a las tecnología	X						X		
	Aceptabilidad de productos con alto contenido tecnológico	X							X	

	Velocidad en el desarrollo tecnológico			X					X	
	Comunicaciones deficientes				X			X		
COMPETITIVOS	El desarrollo tecnológico y la innovación en productos	X						X		
	La apertura de nuevos mercados	X						X		
	Nuevos inversionistas	X						X		
	Alianzas estratégicas		X					X		
	Rotación del talento humano				X			X		
	Nuevos competidores						X		X	
	Pérdida de Participación en el mercado					X			X	
	Contratación del personal por la competencia					X		X		
	Nuevas tecnologías		X						X	
	Formación de conglomerados (Clúster)		X					X		

GEO GRÁFICOS	Desplazamientos					X		X		
	Desastres naturales					X			X	

Tabla 39 POAM(Alemán y Ortiz, 2013)

OPORTUNIDAD	AMENAZA
<ul style="list-style-type: none"> • Aperturas económicas • Facilidad de acceso a las tecnología • El desarrollo tecnológico y la innovación en productos • La apertura de nuevos mercados • Nuevos inversionistas 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento Tazas de interés • Crisis de valores morales • Violencia y Desplazamiento forzoso • Alto del índice delincuencia • Comunicaciones deficientes • Rotación del talento humano

Dentro de las **Oportunidades** del análisis Externo vemos que nuestro producto tendrá un posicionamiento como diferenciador en el mercado. La adquisición de materias primas a un bajo costo desde proveedores directos. Lo hace un producto accesible a diferente tipo de consumidores.

Adicional a las **Amenazas** de alto nivel de competencia en sector industrial de la confección Los costos fijos, de administración y local son altos. El mantenimiento de maquinaria requiere costos extras.

3.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

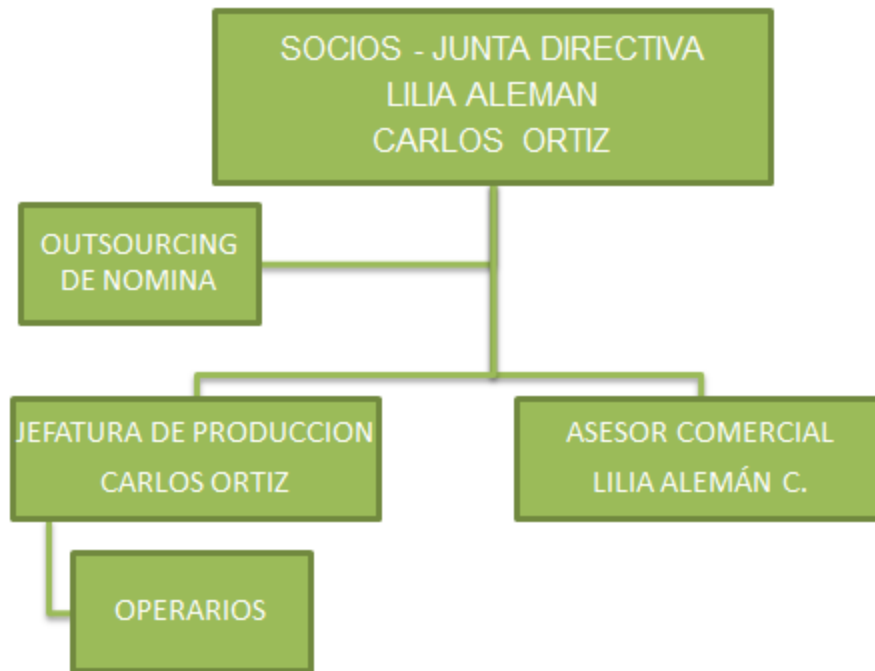


Ilustración 15 Esquema organizacional(Alemán y Ortiz, 2013)

3.2.1. Perfiles y funciones. Durante el ejercicio de la constitución de la empresa son definidos los perfiles, responsabilidades y alcance de cada rol con el fin de evitar situaciones de conflictos de interés o de responsabilidad. Por lo anterior los socios de la empresa durante el proceso de maduración estarán a cargo del proceso productivo. A continuación se describen los roles definidos para la creación de la empresa.

Jefe de Producción

Se encargará de planear, ejecutar, administrar y dirigir la producción operativa de la empresa.

El Jefe de Producción de Textrim SAS desarrolla estrategias y plantea los objetivos a alcanzar. Es responsable del control administrativo, y de producción de la empresa. Persona con experiencia en cargos de administración, manejo de personal, gestión administrativa, comercial y de servicio al cliente.

Personal a Cargo: 7 personas (operarios de corte, confección y terminado)

Edad: Entre 25 y 40 años

Nivel Educativo: Profesional

Experiencia: 2 a 4 años de experiencia en cargos de dirección administrativa y de servicio al cliente.

Objetivo del Cargo: Brindar direccionamiento, planeación y ejecución de los objetivos estratégicos para el buen funcionamiento de la organización alineado a la misión y visión de la empresa.

Funciones

- Plantea estrategias comerciales para el crecimiento de la empresa.
- Plantea objetivos estratégicos para la sostenibilidad y crecimiento de la empresa en el tiempo.
- Velar por el cumplimiento de los objetivos representados en ventas y producción.
- Organiza la gestión administrativa, comercial y operativa del personal a cargo.
- Realiza negociación con proveedores.
- Está atento a las necesidades y requerimientos del personal.
- Conoce y dirige el proceso de producción para el buen funcionamiento de la empresa y acatamiento de las normas de calidad.
- Plantea estrategias para la optimización y mejoramiento del proceso de producción.

Competencias requeridas

- Liderazgo

- Planificación y Control
- Pensamiento Estratégico
- Gestión por Procesos
- Habilidad de Dirección
- Negociación
- Actitud de Servicio

Alcance del Cargo: Comprende el proceso productivo que se lleva a cabo en la empresa, desde el momento que ingresan los insumos (materia prima, aditivos, maquinaria, personal) hasta que son convertidos para lograr el producto final. El ciclo de producción comprende las siguientes actividades:

Planeación de la producción: estableciendo los objetivos, normas, procedimientos, métodos, estrategias y tácticas para la administración tanto de las materias primas, aditivos, maquinaria y personal.

Asesor Comercial

Funciones: está a cargo de conseguir alianzas estratégicas que permitan la dirección a un mercado corporativo, de diseñar estrategias de mercadeo y ventas.

Personal a Cargo: 0

Edad: Entre 25 y 40 años

Nivel Educativo: Profesional

Experiencia: 2 a 4 años de experiencia en ventas Institucionales y comercio internacional

Objetivo del Cargo: cumplimiento de metas establecidas en el plan de ventas de la empresa, manteniendo de forma efectiva relaciones comerciales con el cliente, logrando una fidelización permanente del mismo.

Funciones

- Conocer acertadamente los productos y servicios de la organización.
- Asesorar de manera real y objetiva a los clientes y sus necesidades.

- Mantener un continuo contacto con los clientes.
- Administrar coherentemente su agenda de trabajo.
- Mantener una búsqueda constante de nuevos clientes y mercados.
- Realizar investigaciones constantes acerca del mercado y sus precios.
- Responsabilizarse del recaudo de cartera de los clientes.
- Ofrecer un excelente servicio post venta.
- Diligenciar y reportar al coordinador de calidad las oportunidades de mejoramiento expresadas por el cliente.
- Cumplir con las metas establecidas para el presupuesto.
- Confirmar con el cliente el recibo de la mercancía, la calidad del material el servicio prestado y resolver cualquier inquietud que pueda tener

Competencias requeridas

- Trabajar bajo presión.
- Tenacidad.
- Constancia.
- Comunicación Oral.
- Presentación Personal.
- Orientación al logro.
- Proactivo.
- Emprendedor.
- Creatividad en la solución de problemas.
- Persuasión.
- Atención al Cliente.

Alcance del Cargo: Exceder las expectativas del cliente en cuanto a los productos y servicios brindados por el Asesor Comercial de la empresa Textrim SAS., Pro actividad en el mejoramiento de indicadores de su desempeño y compromiso con los objetivos y metas establecidas por la organización.

Outsourcing Contable Y de Nomina

El servicio contable con la modalidad Outsourcing permitirá la asesoría en temas de administración de personal y el manejo contable de la empresa. Además orientará y soportará el manejo de los recursos monetarios adecuados, por su origen y cuantía, para determinar que inversiones son necesarias para el funcionamiento de la empresa.

Alcance de Cargo: Establece una organización para la recopilación de datos financieros y de costos.

Funciones:

- Elaboración de presupuestos de cada departamento.
- Determinación de los costos y gastos por departamento.
- Determinar tipos de créditos, plazos y formas de pago.
- Control de pagos.
- Elaboración y revisión de facturas.
- Manejo adecuado del efectivo, recepción de cobros, manejo de cuentas de cheques
- Pago de Nómina

3.2.2. Esquema de Contratación y Remuneración. Para Textrim SAS. es importante el crecimiento de la sociedad de la mano del fomento de nuevos empleos y oportunidades laborales, se considera que el proceso de contratación se realizará por contrato directo con la empresa a término fijo no superior a un año. Adicionalmente La remuneración será por medio de una cuenta de nómina y se harán pagos quincenales.

3.2.3. Esquema de Gobierno Corporativo. Será la herramienta adecuada para alinear a todo el Equipo de trabajo de Textrim SAS al modelo de dirección unificado que se pretende para su creación.

Será guía de comportamiento para cada colaborador, basada en los principios de respeto, honestidad y compromiso.

El presente código de buen gobierno deberá ser difundido, reconocido e implementado en la empresa y aplicado por todos los colaboradores de la compañía.

Su **Objetivo principal** es de Generar Ganancias y Confiabilidad para todos los involucrados en la creación de la empresa como lo son: Socios, clientes internos y externos, proveedores y aliados, la comunidad en general y el Gobierno Nacional.

Lo anterior se dará enmarcado en una Estrategia Corporativa clara, enfocada en una ética institucional coherente y el desempeño ideal de todos los colaboradores.

Obteniendo como **Resultado principal** resguardar todos los recursos invertidos, llevando a Textrim SAS al cumplimiento de sus objetivos estratégicos con el logro de indicadores propios de gestión en la eficiencia y eficacia de sus operaciones, fortaleciendo los estándares que sean establecidos y el comportamiento ético de todos los colaboradores de la empresa.

De igual manera fortaleciendo el sentido de pertenencia de la empresa consolidando su compromiso con ella, y en consecuencia generando un buen clima laboral tanto con Clientes internos y externos como con los proveedores.

3.3. ASPECTOS LEGALES

3.3.1. Estructura Jurídica y tipo de sociedad. Se hará un contrato de sociedad por el cual dos personas se obligarán a hacer un aporte en dinero, en trabajo o en

otros bienes apreciables en dinero, con el fin de repartirse entre sí las utilidades obtenidas en la empresa o actividad social.

Por consiguiente se deberá hacer una escritura de constitución la cual debe llevar la siguiente información:

- Nombre y domicilio de las personas integrantes y domicilio de la sociedad
- Clase o tipo de sociedad
- Objeto social
- Capital social suscrito
- Forma de administrar los negocios sociales
- Época y forma de convocar y constituir la asamblea o junta de socios
- Duración precisa y causas de disolución
- Forma de hacer la liquidación
- Resolución de disputas

Textrim SAS es una Sociedad de Acciones Simplificada por lo cual su constitución se realizará mediante escritura pública que contenga los estatutos de dicha sociedad.

Se iniciará con la inscripción del registro mercantil y del RUT ante la DIAN para la resolución de Facturación.

3.3.2. Regímenes Especiales. El proceso de Escritura Pública se puede hacer mediante un documento privado ante Cámara de Comercio, después para el funcionamiento del negocio debemos estar registrados ante:

- Cámara de Comercio de Bogotá - CCB

- DIAN
- RUT
- Solicitud de Certificado por la Alcaldía
- Formato Sayco y Acinpro
- Visita a cuerpo de Bomberos

3.4. COSTOS ADMINISTRATIVOS

GASTOS ADMINISTRATIVOS				
OUTSOURSING NOMINA	6	\$ 1.077.000,00	7%	\$ 6.914.340,00
OUTSOURSING CONTABLE	1	\$ 300.000,00	-	300.000,00
GASTOS DE OFICINA	-	\$ 50.000,00	-	50.000,00
SERVICIOS	-	\$ 800.000,00	-	\$ 800.000,00
ARRIENDO	-	\$ 800.000,00	-	800.000,00
				\$ 8.864.340,00

Tabla 40 Costos administrativos(Alemán y Ortiz, 2013)

3.5. GASTOS DE PERSONAL

El gasto de personal estará representado por 3 operarios, designados de la siguiente manera: 1 en la caja y 2 en la máquina de helados; a los cuales se le pagara a cada 1 SMLV más complementarios representados en el 1,6% lo cual dará un valor total (promedio) de 1.120.000 pesos, estos empleados trabajarán de lunes a viernes de 6:30am a 4:30pm, con 15 min de descanso antes de mediodía y 45 minutos de almuerzo.

3.6. GASTOS DE PUESTA EN MARCHA

La presente inversión contempla el uso de capital propio de los socios sin utilizar inicialmente financiación por parte de bancos o terceros, Las inversiones diferidas estarán relacionadas con los gastos de puesta en marcha.

Es requerido para este arranque muebles de oficina y computadores portátiles cuyo valor es de \$1.800.000, también gastos diferidos que incluirían \$2.000.000 para el desarrollo de un webside y \$500.000 para gastos legales para puesta en marcha.

La inversión de capital propio de trabajo serán recursos que consideramos necesarios para cubrir los salarios y/o gastos operativos de la empresa durante los primeros tres meses de funcionamiento.

CONCEPTO	VALOR
Muebles y computadores	\$ 1.800.000
Web Sido	\$ 2.000.000
Gastos legales	\$ 500.000
capital de trabajo	\$ 56.000.000
	\$ 60.300.000

Tabla 41 Gastos puesta en marcha(Alemán y Ortiz, 2013)

3.7. GASTOS ANUALES DE ADMINISTRACIÓN

El gasto de administración para el primer año de funcionamiento es el siguiente

GASTOS ADMINISTRATIVOS ANUALES	
OUTSOURSING NOMINA	\$ 78.448.680,00
OUTSOURSING CONTABLE	\$ 3.600.000,00
GASTOS DE OFICINA	\$ 600.000,00
SERVICIOS	\$ 18.000.000,00
ARRIENDO	\$ 9.600.000,00
	\$ 110.248.680,00

Tabla 42 Gastos Administrativos x año(Alemán y Ortiz, 2013)

3.8. ORGANISMOS DE APOYO

Tendremos en cuenta instituciones de formación que puedan certificar en aptitud profesional, como el SENA, para el reclutamiento y permanente formación del talento humano a contratar en Textrim SAS.

A demás el permanente asocio a Cajas de Compensación que ayuden al desarrollo de adecuado clima laboral y también apoyo financiero, junto a entidades como Bancoldex y Proexport para el fortalecimiento de nuestra proyección empresarial.

4. ASPECTOS FINANCIEROS

4.1. PROYECCIONES FINANCIERAS

RESUMEN DE INVERSIÓN Y FINANCIACIÓN								
	RECURSOS PROPIOS		CRÉDITO		NO REEMBOLSABLES Y DONACIONES		TOTAL	
ACTIVOS FIJOS	11.000.000	100%	\$ -		\$ -		\$ 1.000.000	100%
CAPITAL DE TRABAJO	\$ -		\$ -		\$ -		\$ -	

Total general	\$ 11.000.000	\$ -	\$ -	\$ 11.000.000
DISTRIBUCIÓN INVERSIÓN	100,00%			

Tabla 43 Inversión y financiación(Alemán y Ortiz, 2013)

ACTIVOS FIJOS				
Periodo de inversión:	Inicio del proyecto			TOTAL
	APORTES	CRÉDITO	OTRAS FUENTES	
TERRENOS				
EDIFICIOS				
MAQUINAS	9.000.000			9.000.000
EQUIPOS				
VEHÍCULOS				
MUEBLES Y ENSERES	1.500.000			1.500.000
HERRAMIENTAS	500.000			500.000
COMPUTADOR PRODUCCIÓN				
COMPUTADOR ADMINISTRACIÓN				
CAPITAL DE TRABAJO				
TOTAL	11.000.000			11.000.000

Tabla 44 Activos Fijos(Alemán y Ortiz, 2013)

La inversión total para a la realización del proyecto es de \$11.000.000, se aporta el 100% con recursos propios. La inversión se destina para activos fijos el 100%.

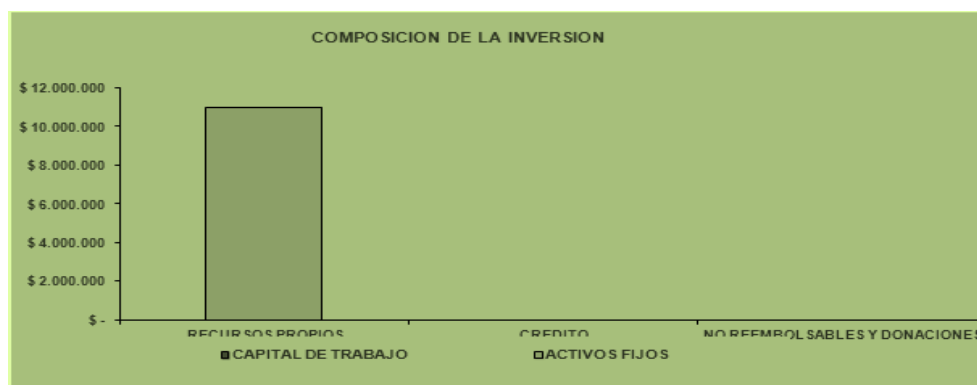


Ilustración 16 Composición de la inversión(Alemán y Ortiz, 2013)

VENTAS AÑO 1		
PERIODO	\$	%
ene/2014	14.444.560	1,81%
Feb/2014	14.444.560	1,81%
Mar/2014	14.444.560	1,81%
Abr/2014	83.770.050	10,51%
May/2014	83.770.050	10,51%
Jun/2014	83.770.050	10,51%
Jul/2014	83.770.050	10,51%
Ago/2014	83.770.050	10,51%
Sep/2014	83.770.050	10,51%
Oct/2014	83.770.050	10,51%
Nov/2014	83.770.050	10,51%
dic/2014	83.770.050	10,51%

Tabla 45 Ventas Año 1(Alemán y Ortiz, 2013)

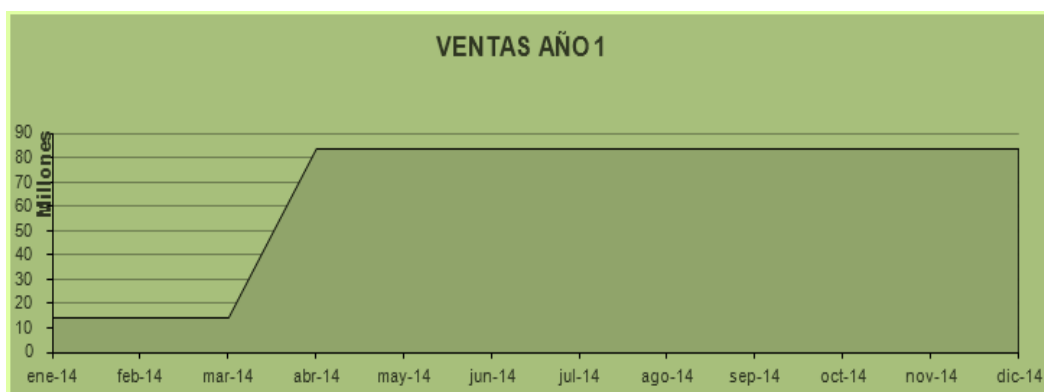


Ilustración 17 Ventas año 1(Alemán y Ortiz, 2013)

Las ventas inician en el mes 1 del 2014. En el primer año se espera vender 797,26 millones de pesos. Se confía tener la mayor venta en el mes 4 de la proyección, por valor de 83,77 millones de pesos.

VENTAS PROYECTADAS AÑOS 2 Y 3			
PERIODO	\$	PROM.MES	CRECIMIENTO ANUAL
AÑO 1	797.264.130	66.438.678	
AÑO 2	1.307.105.030	108.925.419	63,95%
AÑO 3	1.695.962.529	141.330.211	29,75%

Tabla 46 Ventas proyectadas año 2 y 3(Alemán y Ortiz, 2013)

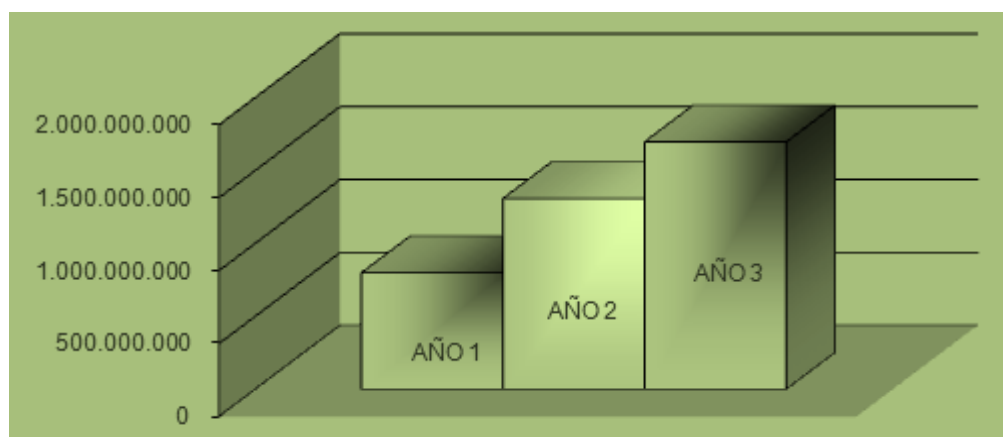


Ilustración 18 Proyección de Ventas año 2 y 3(Alemán y Ortiz, 2013)

En el segundo año se presupuesta incrementar las ventas en un 63,95% teniendo ventas promedio mensuales de 108,93 millones de pesos. Para el tercer año se espera tener ventas por 1695,96 millones de pesos. Correspondiente a un crecimiento del 29,75% con respecto al año anterior.

4.2 EVALUACIÓN FINANCIERA

VENTAS TOTALES POR PRODUCTO				
PRODUCTO	EN PESOS		EN UNIDADES	
	VENTAS AÑO	%	VENTAS AÑO	%
Juego de Sabanas Cama Doble	797.264.130	100 %	18.987	100 %
TOTAL	797.264.130	100 %	18.987	100 %

Tabla 47 Ventas totales por producto(Alemán y Ortiz, 2013)

El producto de mayor venta en el año 1 es juego de sábanas cama doble el cual participa con un 100%. Se espera ampliar el portafolio con productos complementarios con una contribución 50%.

COMPOSICIÓN DE LOS COSTOS FIJOS		
TIPO DE COSTO	MENSUAL	ANUAL
MANO DE OBRA	\$ 6.462.335	\$ 77.548.014
COSTOS DE PRODUCCIÓN	\$ 8.464.340	\$ 101.572.080
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 5.007.834	\$ 60.094.007
CRÉDITOS	\$ -	\$ -
DEPRECIACIÓN	\$ 129.167	\$ 1.550.000
TOTAL	\$ 19.934.508	\$ 240.764.101

Tabla 48 Costos Fijos(Alemán y Ortiz, 2013)

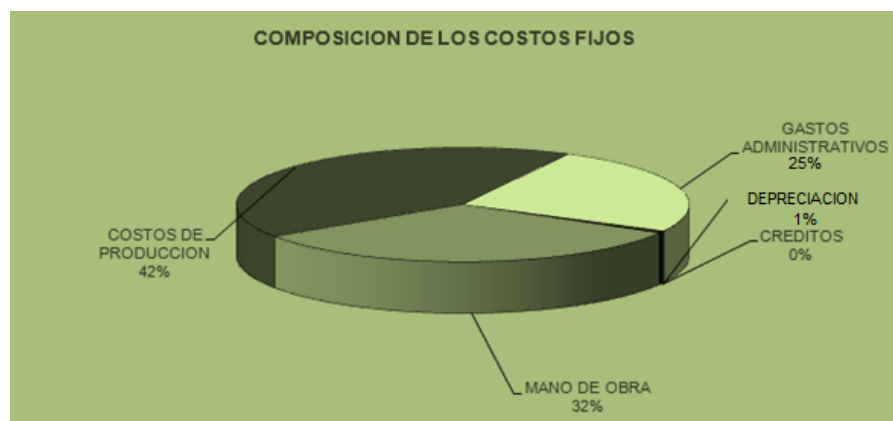


Ilustración 19 Composición de los costos Fijos(Alemán y Ortiz, 2013)

Los costos y gastos fijos del primer año, ascienden a \$240.764.101, se destinan \$77,54801436 millones de pesos para mano de obra, se establecen 101,57208 millones de pesos en costos de producción, se calculan 60,094.007 millones de pesos para gastos administrativos, no se estudian créditos. Se contabilizan 1,55 millones de pesos para depreciación

MARGEN DE CONTRIBUCIÓN									
PRODUCTOS	PRECIO DE VENTA	MATERIA PRIMA	M.O. VARIABLE	GASTOS DE VENTA	TOTAL COSTOS VARIABLES	MARGEN DE CONTRIBUCION		CONTRIBUCION A VENTAS	TOTAL
Juego de Sabanas Cama Doble	41.990	5.220		10.665	15.885	26.105	62,17%	100 %	62,17%
AÑO 2								100, %	62,17%

Tabla 49 Margen de Contribución(Alemán y Ortiz, 2013)

El margen de contribución de la empresa es 62,17% lo cual se interpreta así: por cada peso que venda la empresa se obtienen 62 centavos para cubrir los costos y gastos fijos de la empresa y generar utilidad.

4.2.1 Análisis del Punto de Equilibrio.

PUNTO DE EQUILIBRIO		VENTAS TOTALES ANUALES: \$ 87.276.873		
PRODUCTOS	VENTAS ANUALES	UNIDADES ANUALES	VENTAS MENSUALES	UNIDADES MENSUALES
Juego de Sabanas Cama Doble	387.276.873	9.223	32.273.073	768,59
TOTAL VENTAS ANUALES	\$ 387.276.873	VENTAS MENSUALES	\$ 32.273.073	

Tabla 50 Punto equilibrio ventas(Alemán y Ortiz, 2013)

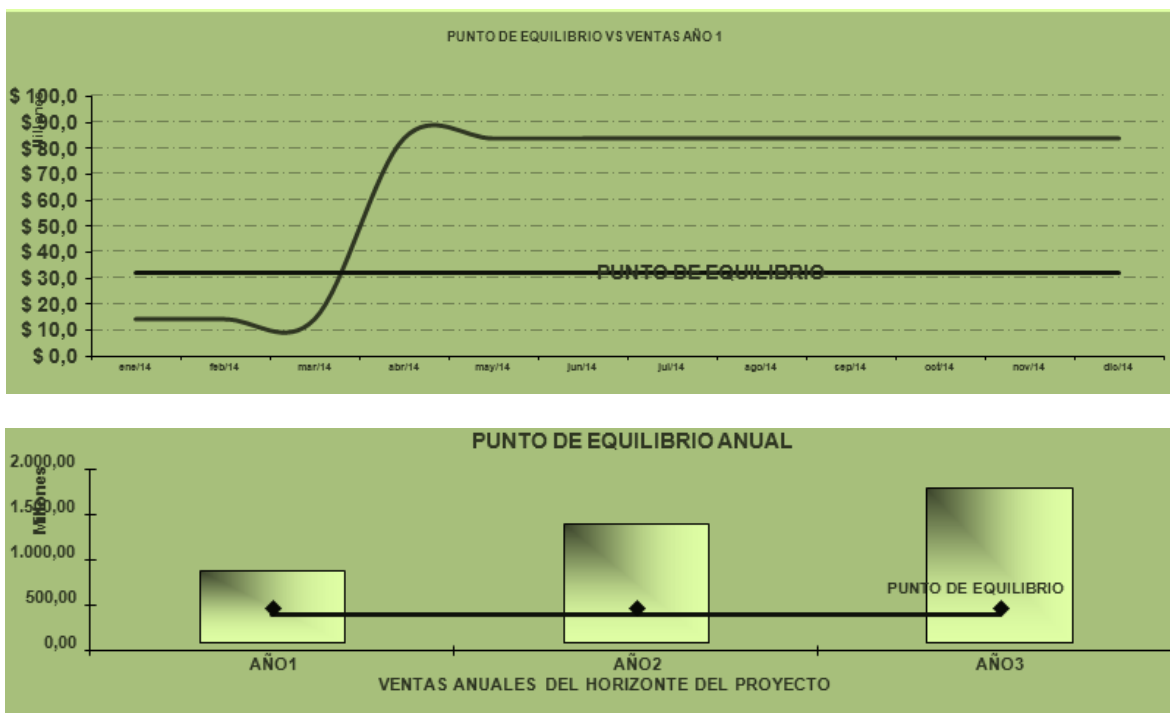


Ilustración 20 Punto de Equilibrio (Alemán y Ortiz, 2013)

Teniendo en cuenta la estructura de costos y gastos fijos y el margen de contribución de la empresa, se llega a la conclusión que la organización requiere vender \$387.276.873 al año para no perder ni ganar dinero. Se requieren ventas mensuales promedio de 32,3 millones de pesos. Al analizar las proyecciones de ventas se determina que la empresa, en el primer año, alcanza el punto de equilibrio.

4.2.2 Estado de Resultados.

ESTADOS DE RESULTADOS PROYECTADO ANUAL			
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
VENTAS	797.264.130	1.307.105.030	1.695.962.529
INV. INICIAL			
+ COMPRAS	99.112.140	162.493.171	210.834.113
- INVENTARIO FINAL			

= COSTO INVENTARIO UTILIZADO	99.112.140	162.493.171	210.834.113
+ MANO DE OBRA FIJA	77.548.014	96.159.538	119.237.827
+ MANO DE OBRA VARIABLE			
+ COSTOS FIJOS DE PRODUCCION	101.572.080	125.949.379	156.177.230
+ DEPRECIACION Y DIFERIDOS	1.550.000	1.550.000	1.550.000
TOTAL COSTO DE VENTAS	279.782.234	386.152.088	487.799.170
UTILIDAD BRUTA (Ventas - costo de ventas)	517.481.896	920.952.942	1.208.163.359
GASTOS ADMINISTRATIVOS	60.094.007	65.210.807	71.555.639
GASTOS DE VENTAS	202.505.089	332.004.678	430.774.482
UTILIDAD OPERACIONAL (utilidad bruta- G.F.)	254.882.800	523.737.457	705.833.238
- OTROS EGRESOS			
- GASTOS FINANCIEROS			
- GASTOS PREOPERATIVOS	1.933.333	1.933.333	1.933.333
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS (U.O. - Otr G.)	252.949.466	521.804.124	703.899.904
IMPUESTOS	63.237.367	130.451.031	175.974.976
UTILIDAD NETA	\$ 189.712.100	\$ 391.353.093	\$ 527.924.928

Tabla 51 Estado de resultados(Alemán y Ortiz, 2013)

El estado de resultados en el primer año, muestra una utilidad por 189,71 millones de pesos. La rentabilidad bruta es del 64,91% anual. La cual está dentro de los parámetros de la industria. La rentabilidad operacional es del 31,97% anual. La cual se considera aceptable. La rentabilidad sobre ventas es de 23,8% anual. La cual se considera aceptable.

4.2.3 Flujo de efectivo.

	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
VENTAS	14.444.560	14.444.560	14.444.560	83.770.050	83.770.050	83.770.050	83.770.050	83.770.050	83.770.050	83.770.050	83.770.050	83.770.050
- COSTO DE VENTAS	16.851.521	16.851.521	16.851.521	25.469.741	25.469.741	25.469.741	25.469.741	25.469.741	25.469.741	25.469.741	25.469.741	25.469.741
UTILIDAD BRUTA	-2.406.961	-2.406.961	-2.406.961	58.300.309	58.300.309	58.300.309	58.300.309	58.300.309	58.300.309	58.300.309	58.300.309	58.300.309
- GASTOS ADMON.	5.007.834	5.007.834	5.007.834	5.007.834	5.007.834	5.007.834	5.007.834	5.007.834	5.007.834	5.007.834	5.007.834	5.007.834
- GASTOS DE VENTAS	3.668.918	3.668.918	3.668.918	21.277.593	21.277.593	21.277.593	21.277.593	21.277.593	21.277.593	21.277.593	21.277.593	21.277.593
UTILIDAD OPERACIONAL	-11.083.713	-11.083.713	-11.083.713	32.014.882	32.014.882	32.014.882	32.014.882	32.014.882	32.014.882	32.014.882	32.014.882	32.014.882
- OTROS EGRESOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- PREOPERATIVOS	161.111	161.111	161.111	161.111	161.111	161.111	161.111	161.111	161.111	161.111	161.111	161.111
UTILIDAD A. DE IMP.	\$ -11.244.824	\$ -11.244.824	\$ -11.244.824	\$ 31.853.771	\$ 31.853.771	\$ 31.853.771	\$ 31.853.771	\$ 31.853.771	\$ 31.853.771	\$ 31.853.771	\$ 31.853.771	\$ 31.853.771

Tabla 52 Estado de pérdidas y ganancias año 1(Alemán y Ortiz, 2013)

El estado de pérdidas y ganancias proyectado para el primer año, muestra que las metas de ventas son suficientes para cubrir los costos y gastos totales. La rentabilidad sobre ventas del proyecto es de 2,64% mensual.

CAMBIOS PORCENTUALES DEL PRIMER AÑO		
	AÑO 2 VS. 1	AÑO 3 VS. 2
VENTAS	63,95%	29,75%
COSTO DE VENTAS	38,02%	26,32%
GASTOS ADMINISTRATIVOS	8,51%	9,73%
UTILIDAD NETA	106,29%	34,90%

Tabla 53 Cambios porcentuales por año(Alemán y Ortiz, 2013)

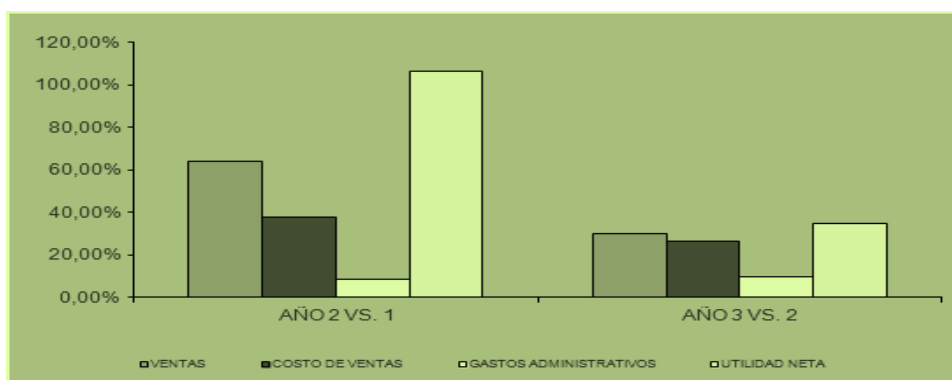


Ilustración 21 Cambios Porcentuales por Año(Alemán y Ortiz, 2013)

Para el segundo año las ventas crecen un 63,95% y los costos de ventas suben un 38,02% es conveniente revisar las cifras ya que los costos directos descienden en gran medida con respecto al crecimiento en ventas. Los gastos administrativos se incrementan en un 8,51%.

En el tercer año los costos de ventas se incrementan en un 26,32%. Mientras que las ventas ascienden a un 29,75%. La empresa denota eficiencia operativa baja.

COMPORTAMIENTO DE CARTERA Y PAGO A PROVEEDORES		
TIEMPO	CARTERA	PROVEEDORES
CONTADO	10%	4,21%
30 DIAS	70%	95,79%
60 DIAS	20%	
90 DIAS		
120 DIAS		
150 DIAS		

Tabla 54 Comportamiento de cartera(Alemán y Ortiz, 2013)

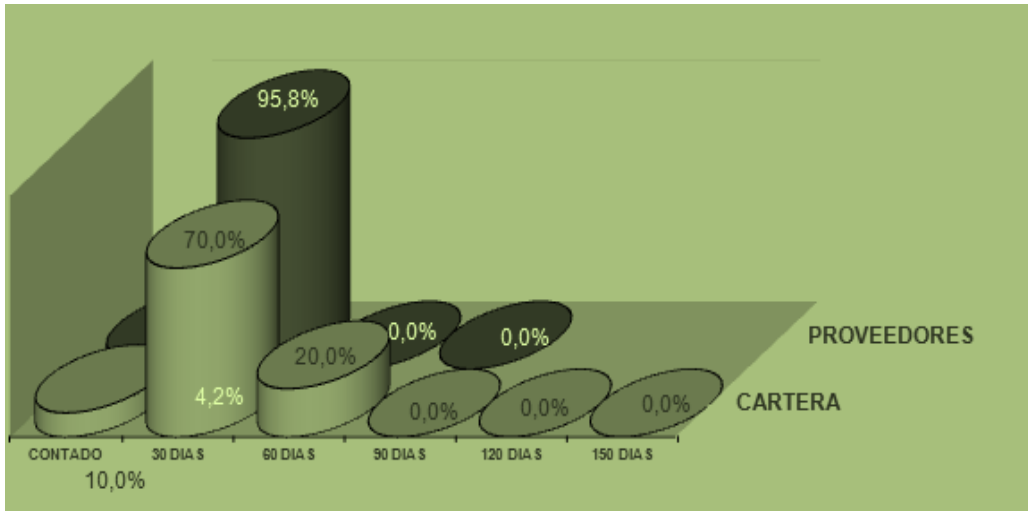


Ilustración 22 Comportamiento de cartera (Alemán y Ortiz, 2013)

La empresa vende el 10% de contado, a 30 días el 70%, el 20% a 60 días.

La empresa compra el 4% de contado, a 30 días el 96% la empresa se ve beneficiada al tener mayor liquidez.

4.2.4 Flujo de efectivo.

CONCEPTO	PREOPER.	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
INGRESOS OPERATIVOS													
VENTAS DE CONTADO		1.444.456	1.444.456	1.444.456	8.377.005	8.377.005	8.377.005	8.377.005	8.377.005	8.377.005	8.377.005	8.377.005	8.377.005
VENTAS A 30 DIAS		0	10.111.192	10.111.192	10.111.192	58.639.035	58.639.035	58.639.035	58.639.035	58.639.035	58.639.035	58.639.035	58.639.035
VENTAS A 60 DIAS		0	0	2.888.912	2.888.912	2.888.912	16.754.010	16.754.010	16.754.010	16.754.010	16.754.010	16.754.010	16.754.010
VENTAS A 90 DIAS		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
VENTAS A 120 DIAS		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
VENTAS A 150 DIAS		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL INGRESOS OP	0	1.444.456	11.555.648	14.444.560	21.377.109	69.904.952	83.770.050	83.770.050	83.770.050	83.770.050	83.770.050	83.770.050	83.770.050
EGRESOS OPERATIVOS													
MATERIA PRIMA		75.680	1.795.680	1.795.680	2.158.900	10.413.900	10.413.900	10.413.900	10.413.900	10.413.900	10.413.900	10.413.900	10.413.900
GASTOS DE VENTA		3.668.918	3.668.918	3.668.918	21.277.593	21.277.593	21.277.593	21.277.593	21.277.593	21.277.593	21.277.593	21.277.593	21.277.593
MANO DE OBRA VARIABLE		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
MANO DE OBRA DIRECTA FIJA		6.462.335	6.462.335	6.462.335	6.462.335	6.462.335	6.462.335	6.462.335	6.462.335	6.462.335	6.462.335	6.462.335	6.462.335
OTROS COSTOS DE PRODUCCION		8.464.340	8.464.340	8.464.340	8.464.340	8.464.340	8.464.340	8.464.340	8.464.340	8.464.340	8.464.340	8.464.340	8.464.340
GASTOS ADMINISTRATIVOS		5.007.834	5.007.834	5.007.834	5.007.834	5.007.834	5.007.834	5.007.834	5.007.834	5.007.834	5.007.834	5.007.834	5.007.834
TOTAL EGRESOS OPE	0	23.679.107	25.399.107	25.399.107	43.371.001	51.626.001	51.626.001	51.626.001	51.626.001	51.626.001	51.626.001	51.626.001	51.626.001
FLUJO NETO OPERAT	0	-22.234.651	-13.843.459	-10.954.547	-21.993.892	18.278.951	32.144.049	32.144.049	32.144.049	32.144.049	32.144.049	32.144.049	32.144.049

INGRESOS NO OPERATIVOS													
APORTES													
ACTIVOS FIJOS	11.000.000				0			0			0		
CAPITAL DE TRABAJO	0				0			0			0		
FINANCIACION													
ACTIVOS FIJOS	0				0			0			0		
CAPITAL DE TRABAJO	0			0				0			0		
TOTAL INGRESOS	11.000.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
EGRESOS NO OPERATIVOS													
GASTOS PR													
\$ 5.800.000													
AMORTIZACIONES													
0													
GASTOS FINANCIEROS													
0													
IMPUESTOS													
0													
ACTIVOS DIFERIDOS													
COMPRA DE													
11.000.000													
TOTAL EGRESOS	16.800.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
FLUJO NETO M	-5.800.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
FLUJO NETO	-5.800.000	-22.234.651	-13.843.459	-10.954.547	-21.993.892	18.278.951	32.144.049	32.144.049	32.144.049	32.144.049	32.144.049	32.144.049	32.144.049
+ SALDO INICIAL	\$ -5.800.000	\$ -28.034.651	\$ -41.878.109	\$ -52.832.656	\$ -74.826.548	\$ -56.547.597	\$ -24.403.549	\$ 7.740.500	\$ 39.884.549	\$ 72.028.598	\$ 104.172.647	\$ 136.316.696	\$ 168.460.745
SALDO FINAL	\$ -5.800.000	\$ -28.034.651	\$ -41.878.109	\$ -52.832.656	\$ -74.826.548	\$ -56.547.597	\$ -24.403.549	\$ 7.740.500	\$ 39.884.549	\$ 72.028.598	\$ 104.172.647	\$ 136.316.696	\$ 168.460.745

Tabla 55 Flujo de Fondos x mes(Alemán y Ortiz, 2013)

El proyecto presenta su mayor déficit en el mes 4 por valor de \$-74.826.548, es necesario que se descuente del valor de los inventarios, en caso de ser requeridos. Con este valor el proyecto no posee viabilidad es conveniente que se estime un poco más de capital de trabajo para cubrir eventualidades.

FLUJO DE FONDOS ANUAL			
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
INGRESOS OPERATIVOS			
VENTAS DE CONTADO	79.726.413	130.710.503	169.596.253
VENTAS A 30 DIAS	499.445.856	877.474.558	1.158.573.175
VENTAS A 60 DIAS	125.944.806	239.993.027	322.849.309
VENTAS A 90 DIAS			
VENTAS A 120 DIAS			
VENTAS A 150 DIAS			
TOTAL INGRESOS OPERATIVOS	705.117.075	1.248.178.088	1.651.018.737
EGRESOS OPERATIVOS			
MATERIA PRIMA	89.137.140	159.279.547	210.222.594
GASTOS DE VENTA	202.505.089	332.004.678	430.774.482
MANO DE OBRA VARIABLE			
MANO DE OBRA DIRECTA FIJA	77.548.014	96.159.538	119.237.827
OTROS COSTOS DE PRODUCCION	101.572.080	125.949.379	156.177.230
GASTOS ADMINISTRATIVOS	60.094.007	65.210.807	71.555.639
TOTAL EGRESOS OPERATIVOS	530.856.330	778.603.949	987.967.773
FLUJO NETO OPERATIVO	174.260.745	469.574.139	663.050.964
INGRESOS NO OPERATIVOS			
APORTES			
ACTIVOS FIJOS	11.000.000		
CAPITAL DE TRABAJO			
FINANCIACION			
ACTIVOS FIJOS			
CAPITAL DE TRABAJO			
TOTAL INGRESOS NO OPERATIVOS	11.000.000		
EGRESOS NO OPERATIVOS			
GASTOS PREOPERATIVOS	5.800.000		
AMORTIZACIONES			
GASTOS FINANCIEROS			
IMPUESTOS		63.237.367	130.451.031
ACTIVOS DIFERIDOS			
COMPRA DE ACTIVOS FIJOS	11.000.000		
TOTAL EGRESOS NO OPERATIVOS	\$ 16.800.000	\$ 63.237.367	\$ 130.451.031
FLUJO NETO NO OPERATIVO	\$ -5.800.000	\$ -63.237.367	\$ -130.451.031
FLUJO NETO	\$ 168.460.745	\$ 406.336.772	\$ 532.599.933
+ SALDO INICIAL	\$ -5.800.000	\$ 168.460.745	\$ 574.797.517
SALDO FINAL ACUMULADO	\$ 168.460.745	\$ 574.797.517	\$ 1.107.397.450

Tabla 56 Flujo de Fondos x Año(Alemán y Ortiz, 2013)

El proyecto posee una inversión de \$11.000.000. Al primer año de operación arroja un flujo de efectivo de 168,46 millones, para el segundo año, el valor es de 406,34 mil millones y para el tercero de 532,6 mil millones. La viabilidad financiera se determina a través de tres indicadores, el primero de ellos es la tasa interna de retorno o TIR la cual es de 1657,34%. Se interpreta como: el proyecto arroja una rentabilidad del 1657,34% promedio anual. Esta rentabilidad se considera muy alta, se recomienda que se revisen las cifras de ventas y costos, o se justifique su valor.

El segundo indicador es el valor presente neto, para su cálculo es necesaria la tasa de descuento o tasa de interés de oportunidad TIO Se estimó el 79%, de lo cual el valor arrojado del cálculo es \$302.792.755. Se interpreta como: el proyecto arroja 303 millones adicionales al invertir los recursos en este proyecto que en uno que rente, el 79% anual, por lo tanto se sugiere continuar con el proyecto.

El tercer indicador de viabilidad financiera es el periodo de recuperación de la inversión o PRI. Se calcula con el estado de resultados sumando las utilidades y restando la inversión hasta obtener cero. La inversión es de \$11.000.000. Como la utilidad del primer periodo es superior, se puede afirmar que la inversión se recupera en el primer año.

4.2.5 Balance general.

BALANCE GENERAL PROYECTADO				
ACTIVO	INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
CAJA	-5.800.000	168.460.745	574.797.517	1.107.397.450
CUENTAS POR COBRAR		92.147.055	151.073.997	196.017.790
INVENTARIOS				
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	-5.800.000	260.607.800	725.871.514	1.303.415.239
ACTIVOS SIN DEPRECIACION	11.000.000	11.000.000	11.000.000	11.000.000
DEPRECIACION		1.550.000	3.100.000	4.650.000
TOTAL ACTIVO FIJO NETO	11.000.000	9.450.000	7.900.000	6.350.000
OTROS ACTIVOS	5.800.000	3.866.667	1.933.333	

TOTAL ACTIVOS	11.000.000	273.924.466	735.704.848	1.309.765.239
PASIVO				
CUENTAS POR PAGAR		9.975.000	13.188.624	13.800.142
PRESTAMOS				
IMPUESTOS POR PAGAR		63.237.367	130.451.031	175.974.976
PRESTACIONES SOCIALES				
TOTAL PASIVO		73.212.367	143.639.655	189.775.118
PATRIMONIO				
CAPITAL	11.000.000	11.000.000	11.000.000	11.000.000
UTILIDADES RETENIDAS			189.712.100	581.065.193
UTILIDADES DEL EJERCICIO		189.712.100	391.353.093	527.924.928
TOTAL PATRIMONIO	11.000.000	200.712.100	592.065.193	1.119.990.121
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	11.000.000	273.924.466	735.704.848	1.309.765.239

Tabla 57 Balance General Projectado(Alemán y Ortiz, 2013)

El balance general proyectado se analiza básicamente con dos indicadores, el primero de ellos es la razón de liquidez. Este indicador es una buena medida de la capacidad de pago de la empresa en el corto plazo. Entre "más líquido" sea el activo corriente más significativo es su resultado. Para su análisis debe tenerse en cuenta la calidad y el carácter de los activos corrientes, en términos de su facilidad de conversión en dinero y las fechas de vencimiento de las obligaciones en el pasivo corriente.

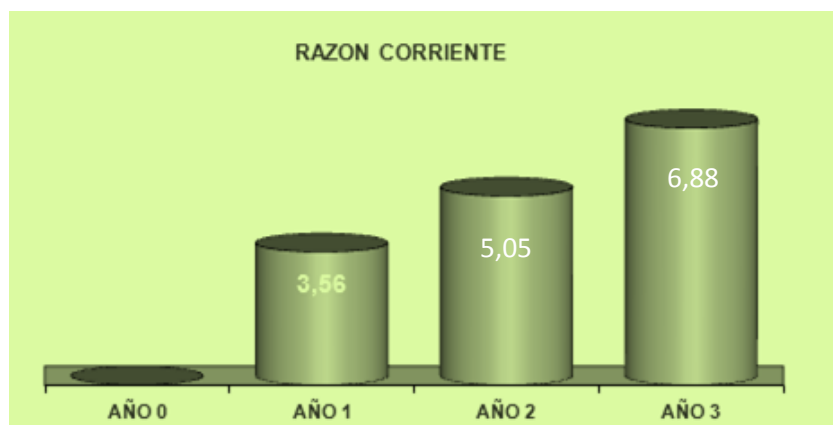


Ilustración 23 Porcentaje de razón corriente(Alemán y Ortiz, 2013)

Al terminar el primer año, para el proyecto se concluye que por cada peso de pasivo corriente que debe, la empresa tiene \$3,56 pesos de activo líquido corriente para cubrirlo. Se considera que una razón corriente ideal es superior a 2.5 a 1, es decir, que por cada peso que se adeuda en el corto plazo se tienen dos y medio pesos como respaldo.

El segundo indicador ayuda a determinar la capacidad que tiene la empresa para cubrir sus obligaciones con terceros a corto y largo plazo. Se le denomina nivel de endeudamiento.

Es importante conocer la discriminación del pasivo total. Una empresa puede tener un endeudamiento alto, pero si la mayor parte de éste es a largo plazo ella no tendrá las dificultades que ha de suponer un indicador alto.

En el momento de arranque de la empresa se observa que no posee nivel de endeudamiento lo cual se considera favorable para su operación y viabilidad.

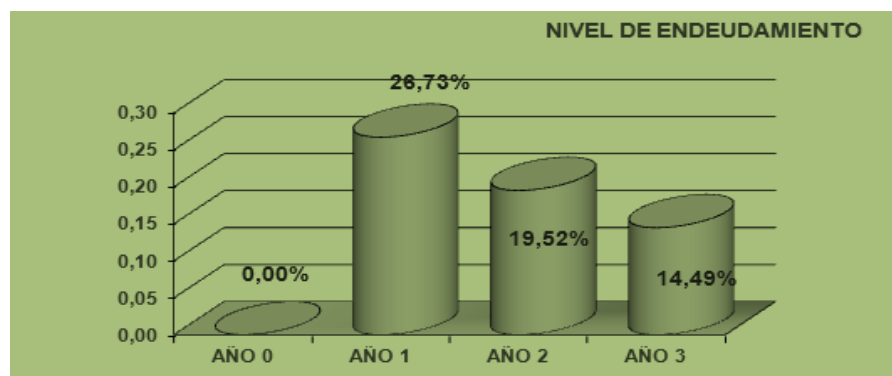


Ilustración 24 Nivel de endeudamiento(Alemán y Ortiz, 2013)

En el momento de arranque de la empresa se observa que no posee nivel de endeudamiento lo cual se considera favorable para su operación y viabilidad al terminar el primer año, el 26,73% de los activos están respaldados con recursos de los acreedores, se considera que un nivel de endeudamiento del 60% es

manejable, un endeudamiento menor muestra una empresa en capacidad de contraer más obligaciones, mientras que un endeudamiento mayor muestra una empresa a la que se le puede dificultar la consecución de más financiamiento.

En las gráficas se puede visualizar la evolución de los dos indicadores, lo ideal es que la razón corriente suba, y el nivel de endeudamiento disminuya.

***Nota:** El anterior análisis financiero se elaboró con la ayuda de Simulador “PLAN DE EMPRESA EN LINEA- PLAN FINANCIERO”- Bogotá Emprnde de Cámara de Comercio de Bogotá.*

CONCLUSIONES

En el estudio de mercado se evidenció la oportunidad de ingreso al sector estudiado como proveedor del mismo. Allí la probabilidad de participación de la nueva empresa estaría sujeta a la estrategia de mercadeo.

El mercado hotelero permite la ampliación comercial del producto, ya que la mayoría de los establecimientos de alojamiento pertenecen a cadenas hoteleras más grandes, con su operación de abastecimiento centralizada, lo que significa un posible aumento de la demanda en vista de abastecer como proveedor los otros puntos pertenecientes a la cadena. A demás del impulso al sector Hotelero propuesto por el Gobierno Nacional.

Debido a la informalidad en la que crece el Sector Confección, se evidencia que establecer una estrategia de precios no es la forma ideal de ingreso al mercado y al cumplimiento de los objetivos propuestos, ya que la oferta estudiada es alta respecto a la demanda.

En la estrategia de mercado se propone como canal de divulgación y servicio al cliente la creación de un sitio web, pero este no solo debe brindar el soporte de contacto con el cliente, si no debe en el mediano plazo convertirse en un canal de ventas, llevando a Textrim SAS al e-commerce, y que se realice una nueva apertura de mercado a través de un nuevo canal de ventas.

El plan de producción muestra una eficiencia del 17.6% para un solo producto, en este caso observamos que Textrim SAS cuenta con una capacidad

de producción alta, y se pueden realizar desarrollo de productos nuevos, complementarios a los juegos de Sabanas.

En el plan de producción se da evidencia que la capacidad productiva de la empresa satisface la demanda proyectada, por lo cual, no se requeriría apoyo por BPO (Satélites), sin embargo, en el presente documento recomendamos una ampliación de PPS (portafolio de productos y servicios), es probable a corto plazo, se utilice esta modalidad de negocio.

Es vital para Textrim SAS, tener en cuenta que al trabajar por pedido, el manejo de su plan de compras debe ser preciso tal cual se propone, para no incurrir en sobre costos causados por incumplimientos con las fechas pactadas de entrega, y mantener un inventario de aquellos insumos del árbol de producto, que independiente del tipo de cliente o solicitud, van en cada producto, un ejemplo claro de esto es la compra del hilo, la hilaza, y el elástico, este tipo de insumos, comprados en lotes mayores de los propuestos al plan de compras, tienen descuentos financieros considerables, brindando para la empresa una retribución mayor en la utilidad de los negocios.

La proyección financiera cuenta con un buen nivel de liquidez sujeto a la proyección de ventas, a pesar de realizar un aporte social por parte de los socios en 11 millones de pesos, se debería pensar, en la adquisición de una de las fuentes de apalancamiento comercial, como un leasing, y usando el capital de los socios para la adquisición de nuevos negocios e inversión tecnológica.

RECOMENDACIONES

Se debe desarrollar una estrategia de mercadeo enfocado a un producto diferenciado con un proceso productivo de ajuste flexible.

Se recomienda la apertura de portafolio de productos complementarios y servicios, tales como: almohadas, cobijas, protectores de colchón, pie de cama, duvet y cubrecamas.

Debido a la diferenciación del producto, y la flexibilidad en el proceso de elaboración del mismo, se recomienda llevar la investigación a hoteles con mayor escalafón donde el sobre costo de la diferenciación, no es relevante en la toma de decisión de compra.

Tomando como referente el hecho de ampliar el Portafolio de Productos y Servicios, el control de calidad sobre producto en proceso, que se enviaría a Satélite para el apoyo de confección, implicaría auditorias permanentes al proceso del satélite y punto de control en la entrada o recepción del producto maquilado, dando como resultado, un seguimiento completo a la producción del mismo.

Tras el crecimiento de la empresa y su madurez económica, se recomienda, re estructurar el organigrama de forma tal que los socios, se enfoquen a la estrategia permitiendo así la generación de nuevos empleos, la contratación de personal para la táctica y el apoyo social, con la contratación directa de todo el personal.

TRABAJOS CITADOS Y BIBLIOGRAFÍA

1. Alcaldía de Bogotá - Secretaria Distrital de Planeación. (11 de 2012). www.sdp.gov.co. Recuperado el 09 de 2012, de <http://www.sdp.gov.co/portal/page/portal/PortalSDP/OrdenamientoTerritorial/EconomiaUrbana/Archivos/Diagn%F3stico%20del%20sector%20turismo%20en%20Bogot%E1.pdf>
2. Alemán y Ortiz. (2013).
3. CCB. (10 de 2012). www.investinbogota.org.
4. Centro de Estudios Financieros. (2013). <http://www.marketing-xxi.com>. Recuperado el 04 de 2013, de <http://www.marketing-xxi.com/analisis-competitivo-17.htm>
5. DAS. (2011). *IDT en Proyecciones*. Recuperado el 2013, de <http://www.revistalabarra.com.co/proyecciones/pdf/memorias/RosaMargaritaFigueredo-IDTenProyecciones.pdf>
6. Doig, B. C. (2005). *EL MERCADEO EN LA INDUSTRIA DE LA CONFECCION - 15 AÑOS DESPUES*. Medellín, Colombia: Universidad EAFIT.
7. Escudador, E. (10 de 05 de 2013). www.elspectador.com. Recuperado el 05 de 2013, de 10/05/2013
8. G., M. X.-R. (10 de 2012). www.marketing-xxi.com. Recuperado el 2013, de <http://www.marketing-xxi.com/analisis-competitivo-17.htm>
9. ICONTEC. (2012). NTSH006. En *NTSH006*.
10. INEXMODA. (julio de 2008). www.inexmoda.org.co. Obtenido de <http://www.inexmoda.org.co>

11. Legiscomex.com. (20 de 03 de 2012). Recuperado el 15 de 06 de 2013, de http://kathelcr.blogspot.com/2013/03/sector-confecciones-y-textiles-colombia_11.html
12. Ministerio de Comercio. (27 de 08 de 2009). www.mincomercio.gov.co. Recuperado el 10 de 2012, de <https://www.mincomercio.gov.co/descargar.php?id=23891>
13. Proexport. (2012). *Sector Textil y confeccion 2012*.
14. Republica, D. L. (05 de 2012). www.larepublica.com. Obtenido de www.larepublica.com
15. RosaMargaritaFigueredo-IDT. (Oct de 2010). www.elespectador.com. Recuperado el 02 de 2013, de <http://www.revistalabarra.com.co/proyecciones/pdf/memorias/RosaMargaritaFigueredo-IDTenProyecciones.pdf>:
<http://www.revistalabarra.com.co/proyecciones/pdf/memorias/RosaMargaritaFigueredo-IDTenProyecciones.pdf>
16. SDP - Alcaldia de Bogota. (2011). <http://www.sdp.gov.co/>. Recuperado el 2013, de <http://www.sdp.gov.co/portal/page/portal/PortalSDP/OrdenamientoTerritorial/EconomiaUrbana/Archivos/Diagn%F3stico%20del%20sector%20turismo%20en%20Bogot%E1.pdf>
17. Soto, I. J. (23 de 08 de 2010). www.ingenierias.usergioarboleda.edu.co. Recuperado el 05 de 2013, de http://ingenierias.usergioarboleda.edu.co/index.php?option=com_k2&view=item&id=193%3Aaplicaci%C3%B3n-de-tecnolog%C3_a-en-las-industrias-de-confecci%C3%B3n
18. www.despegar.com. (12 de 2012). www.despegar.com. Recuperado el 3 de 2013, de <http://www.despegar.com/hoteles>

19. http://mapatecnologico.umng.edu.co/index.php?option=com_content&task=view&id=108&Itemid=238
20. <https://www.mincomercio.gov.co/publicaciones.php?id=5133>
21. <http://www.factorinero.com/de-interes/228-informe-sectorial-textil-y-confecciones.html>
22. Baca Urbina, Gabriel (2008). *Evaluación de Proyectos*. México D.F, McGraw-Hill interamericana.
23. Naresh K, Malhotra (1997). *Investigación de Mercados, Un Enfoque práctico*. México. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.