

## Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento, para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

**BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA**  
UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
Chía - Cundinamarca



El presente formulario debe ser diligenciado en su totalidad como constancia de entrega del documento para ingreso al Repositorio Digital (Dspace).

<b>TITULO</b>	PROPUESTA DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE ROPA DESECHABLE		
<b>SUBTITULO</b>			
<b>AUTOR(ES)</b> Apellidos, Nombres (Completos) del autor(es) del trabajo	BUENDIA HERNÁNDEZ ANA CECILIA		
	GIL HERRERA CAROLINA		
<b>PALABRAS CLAVE</b> (Mínimo 3 y máximo 6)	Viabilidad		Competividad
	Desechable		Comercialización
	Estética		Cliente
<b>RESUMEN DEL CONTENIDO</b> (Mínimo 80 máximo 120 palabras)			
	<p>El presente estudio consiste en determinar la viabilidad para la creación de una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de prendas desechables de uso estético y odontológico en la ciudad de Bogotá cubriendo las necesidades de este tipo de instituciones ofreciendo prendas frescas, seguras y de alta calidad.</p> <p>Se realizó el análisis del entorno económico, del sector textil y estético, estudio de mercado, técnico, económico, financiero, administrativo y legal. En el estudio financiero se pudo determinar la inversión requerida y las posibles fuentes de financiación; se elaboraron las proyecciones financieras identificando el punto de equilibrio, flujo de caja libre y la TIR presentando información, cifras y elementos que justifican y sustentan la viabilidad de materializar este plan de negocio.</p>		

Autorizo (amos) a la Biblioteca Octavio Arizmendi Posada de la Universidad de La Sabana, para que con fines académicos, los usuarios puedan consultar el contenido de este documento en las plataformas virtuales de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, "Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores", los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

PROPUESTA DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE  
FABRICACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE ROPA DESECHABLE

ANA CECILIA BUENDÍA HERNÁNDEZ  
CAROLINA GIL HERRERA

UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
INSTITUTO DE POSGRADOS FORUM  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA  
CHÍA - CUNDINAMARCA  
2013

PROPUESTA DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE  
FABRICACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE ROPA DESECHABLE

ANA CECILIA BUENDÍA HERNÁNDEZ  
CAROLINA GIL

Plan de Negocio

Director Francisco José Zúñiga Castañeda  
Docente

UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
INSTITUTO DE POSGRADOS FORUM  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA  
CHÍA - CUNDINAMARCA  
2013

Nota de aceptación

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Firma del presidente del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

Chía , 29 de Enero de 2013

## CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	11
JUSTIFICACIÓN	12
OBJETIVOS	13
MARCO TEORICO	14
MARCO LEGAL	18
RESUMEN EJECUTIVO	19
1. ESTUDIO DEL ENTORNO ECONOMICO	24
1.1. ECONOMÍA GLOBAL	24
1.2. DINAMICA ECONOMICA COLOMBIANA	26
1.2.1. Actividad económica	26
1.2.2. Actividad industrial	30
1.3. SECTOR ECONÓMICO PARA INTEXCOL	33
1.3.1. Análisis del sector textil	33
• Sector textil en Colombia	33
• Debilidades y fortalezas del sector	34
• Perspectivas del sector textil-confecciones 2010-2032	36
1.3.2. Análisis del sector estético y de salud	36
• Sector estético y de salud	36
• Debilidades y fortalezas del sector	37
• Marco Normativo del sector	38
2. ESTUDIO DEL MERCADO	40
2.1. COMPRADORES	41
2.2. PRODUCTOS SUSTITUTOS	44
2.3. COMPETIDORES	45
2.4. PROVEEDORES	45
2.5. INVESTIGACIÓN Y ESTRATEGIA DE MERCADEO	46
2.5.1. Propuesta inicial de estudio de mercado	46
2.5.2. Tipo de técnica utilizada	46
• Método de investigación	47
• Diagramación del proceso para realizar un estudio cuantitativo	49
• Determinar el número de encuestas a realizar	49

• Diseñar el formato de la encuesta	50
• Trabajo de campo o realización de la encuesta	50
• Tabulación de datos	50
• Ficha técnica de la encuesta	60
• Conclusiones del estudio	60
2.5.3. Plan de Mercadeo	61
2.5.3.1. Estrategias de Mercadeo	61
• Propuesta de valor	61
• Segmento objetivo	61
• Estrategia del producto	62
• Empaque	64
• Estrategias de distribución	64
• Estrategias de precio	65
• Estrategia de comunicación	67
➤ Publicidad	68
➤ Relaciones públicas	68
➤ Marketing directo	68
• Identidad	69
2.5.3.2. Plan de introducción	69
• Estrategia web	69
• Estrategia e-mail marketing	70
• Lanzamiento de la empresa	72
2.5.3.3. Valor total de la inversión	72
3. ESTUDIO TÉCNICO	73
3.1. DEFINICIÓN, USOS Y ESPECIFICACIONES DEL PRODUCTO	73
3.2. USOS DE LOS PRODUCTOS	73
3.3. ESPECIFICACIONES DEL PRODUCTO	73
3.4. FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO	73
3.5. TELA NO TEJIDA SMS	74
3.6. ESPECIFICACIONES POR PRENDA	75
3.7. MAQUINARIA A EMPLEAR	78
3.8. PROCESOS DE PRODUCCIÓN ROPA DESECHABLE	78
3.8.1. Capacidad de producción	78
3.8.2. Compra de materias primas	79
3.8.3. Diseño	79
3.8.4. Corte	79
3.8.5. Confección	79
3.8.6. Empaque	80
4. ESTUDIO ADMINISTRATIVO	80
4.1. PLATAFORMA ESTRATÉGICA INTEXCOL	80

4.1.1. Misión	80
4.1.2. Visión	80
4.1.3. Principios	81
4.1.4. Objetivos	81
4.1.5. Mapa estratégico	82
4.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	82
4.2.1. Descripción y perfil de cargos	83
4.2.2. Localización	91
5. ESTUDIO LEGAL	92
5.1. CONSTITUCIÓN	93
5.2. ASPECTOS TRIBUTARIOS	95
6. ANALISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO	97
6.1. COMPRA DE ACTIVOS FIJOS	97
6.2. ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	101
6.3. BALANCE GENERAL	102
6.4. FLUJO DE CAJA LIBRE	106
6.5. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD Y RIESGO	109
6.5.1. Riesgos de mercado	109
6.5.2. Riesgos técnicos	110
6.5.3. Riesgos económicos	110
6.5.4. Riesgos financieros	110
CONCLUSIONES	114
BIBLIOGRAFÍA	115
ANEXOS	117



## LISTA DE TABLAS

		pág
Tabla 1.	Estado de pérdidas y ganancias proyectado	23
Tabla 2.	Proyecciones de crecimiento 2012-2013	26
Tabla 3.	Sector industrial variación respecto al año anterior	29
Tabla 4.	Debilidades y fortalezas del sector textil	35
Tabla 5.	Listado CIIU	42
Tabla 6.	Listado de entidades contactadas	43
Tabla 7.	Respuestas obtenidas pregunta 5	56
Tabla 8.	Ficha técnica de la encuesta	60
Tabla 9.	Valor estrategia de promoción año 1	72
Tabla 10.	Ficha técnica kit femenino	75
Tabla 11.	Ficha técnica kit masculino	75
Tabla 12.	Ficha técnica gorro unisex	76
Tabla 13.	Ficha técnica babero odontológico	76
Tabla 14.	Ficha técnica bata odontológico	76
Tabla 15.	Ficha técnica tapabocas	77
Tabla 16.	Ficha técnica sábanas	77
Tabla 17.	Ficha técnica fundas	77
Tabla 18.	Asignación salarial	91
Tabla 19.	Costos de constitución	94
Tabla 20.	Compra de activos fijos	98
Tabla 21.	Gastos pre operativos	99
Tabla 22.	Unidades a vender primer año	100
Tabla 23.	Ventas estimadas primer año	100
Tabla 24.	Ingresos proyectados por venta primeros 5 años	100
Tabla 25.	Gastos de administración proyectados a 5 años	101
Tabla 26.	Estado de pérdidas y ganancias	101
Tabla 27.	Balance general inicial	102
Tabla 28.	Supuestos para las proyecciones	103
Tabla 29.	Flujo de tesorería	104
Tabla 30.	Balance general	105
Tabla 31.	Rentabilidad	106
Tabla 32.	Flujo de caja libre	106
Tabla 33.	Calculo del WACC por año	106
Tabla 34.	Resultados TIR, VPN del proyecto	107
Tabla 35.	Resultados TIR, VPN del inversionista	108
Tabla 36.	Período de recuperación de la inversión	108
Tabla 37:	ROE	108
Tabla 38.	EVA	109
Tabla 39.	Flujo de caja escenario 1	111
Tabla 40.	Flujo de caja escenario 2	112

## LISTA DE FIGURAS

	pág
Figura 1. Modelo de negocio inicial	20
Figura 2. Modelo de negocio definitivo	21
Figura 3. Crecimiento del PIB Latinoamérica	25
Figura 4. Variación del PIB y su contribución sectorial	27
Figura 5. Variación del PIB sectorial	28
Figura 6. Actividad de las ventas	30
Figura 7. Contribución de prendas de vestir al crecimiento	31
Figura 8. Contribución productos de molinería	31
Figura 9. Contribución de hierro y acero	32
Figura 10. Contribución industria de bebidas	32
Figura 11. Exportaciones y población ocupada por el sector	34
Figura 12. Mapa de ubicación Bogotá	39
Figura 13. Kit estético femenino	43
Figura 14. Kit estético masculino	43
Figura 15. Bata odontológica	44
Figura 16. Gorro y tapabocas	44
Figura 17. Babero odontológico	44
Figura 18. Diagramación del proceso para estudio cuantitativo	49
Figura 19. Tabulación de resultados tipo de material utilizado	51
Figura 20. Tabulación de resultados uso prendas desechables por tipos	51
Figura 21. Tabulación de resultados frecuencia de compra	52
Figura 22. Tabulación de resultados valor promedio unitario gorro paciente	52
Figura 23. Tabulación de resultados valor promedio unitario bata paciente	53
Figura 24. Tabulación de resultados valor promedio unitario gorro médico	53
Figura 25. Tabulación de resultados valor promedio unitario bata médico	53
Figura 26. Tabulación de resultados valor promedio unitario sábana	54
Figura 27. Tabulación de resultados valor promedio unitario funda	54
Figura 28. Tabulación de resultados valor promedio unitario babero	54
Figura 29. Tabulación de resultados valor promedio unitario panty y brassier	55
Figura 30. Tabulación de resultados cantidades por tipo de ropa desechable	56
Figura 31. Tabulación de resultados grado de satisfacción con respecto a los productos actuales	57
Figura 32. Tabulación de resultados valoración de las características del producto	57
Figura 33. Tabulación de resultados interés de compra de los posibles Clientes	58
Figura 34. Tabulación de resultados rango de unidades mensuales dispuestas a comprar	59
Figura 35. Tabulación de resultados preferencia de distribución	59
Figura 36. Ciclo de vida del producto	63
Figura 37. Ejemplo kit femenino	66

Figura 38.	Ejemplo kit masculino	66
Figura 39.	Logo propuesto INTEXCOL	69
Figura 40.	Tela no tejida SMS	72
Figura 41.	Proceso de producción ropa desechable	78
Figura 42.	Mapa estratégico de INTEXCOL	82
Figura 43.	Estructura organizacional	83
Figura 44.	Plano de la oficina	91

## LISTA DE ANEXOS

- Anexo A. Modelo de negocio inicial
- Anexo B. Modelo de negocio definitivo
- Anexo C. Modelo de encuesta utilizada
- Anexo D. Indicadores financieros

## INTRODUCCIÓN

El presente estudio consiste en determinar la viabilidad para la creación de una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de prendas desechables de uso estético y odontológico en la ciudad de Bogotá y que cubrirá las necesidades de este tipo de instituciones brindándoles prendas muy frescas, seguras a precios razonables y sobre todo prendas bien elaboradas y que cumplen con la legislación y normas de calidad.

Este estudio se realizó teniendo en cuenta el análisis del entorno económico y del sector específicamente del textil, estudio de mercado, técnico, económico, financiero, administrativo y legal.

A través del estudio financiero se pudo determinar la inversión requerida, estableciendo adicionalmente las posibles fuentes de financiación; se elaboraron las proyecciones financieras del estado de resultados identificando el punto de equilibrio, flujo de caja libre y la TIR.

Como estudiantes de la Especialización en Gerencia Estratégica se tuvo a través de la elaboración de este trabajo de grado la oportunidad de poner en práctica aquellas herramientas y conocimientos adquiridos durante el desarrollo de la especialización, esto con el fin de poder plantear las diferentes estrategias requeridas para llevar a cabo el plan de negocio propuesto.

Este estudio permite conocer la viabilidad de esta idea de negocio y, por tanto, presenta la información, cifras y elementos adicionales que justifican y sustentan la viabilidad de materializar este plan de negocio.

## JUSTIFICACIÓN

El desarrollar un plan de negocio y llegar a materializarlo es la meta a la que aspiran los profesionales colombianos, es una semilla que ha quedado desde que se culmina el pregrado y ahora al finalizar una especialización, esta es la consigna de las universidades en la actualidad, formar jóvenes emprendedores que con ideas bien estructuradas puedan desarrollarse como empresario.

Actualmente los emprendedores cuentan con el apoyo de fondos como el Fondo Colombiano de Modernización y Desarrollo Tecnológico de las MIPYMES, Fondo Emprender, Fondo de Inversiones de Capital de Riesgo de las micro, pequeñas, y medianas empresas rurales, Fondo Nacional de Productividad y Competitividad, el Fondo Nacional de Garantías, entre otros, los cuales promueven el desarrollo económico nacional, a través del otorgamiento de apoyos de carácter temporal a programas y proyectos que fomenten la creación, desarrollo, consolidación, viabilidad, productividad, competitividad y sustentabilidad de las micro, pequeñas y medianas empresas.

Se considera que con este plan de negocio se puede contribuir a la comunidad porque se genera empleo, se crea un espacio para que las personas que trabajan con INTEXCOL tengan acceso al conocimiento y aprendizaje, se aporta al mejoramiento de las condiciones competitivas frente a otras ciudades del país, se contribuye al bienestar colectivo en la medida en la que la empresa asuma responsabilidad social y cumpla con el pago responsable de tributos a los entes estatales.

Con este proyecto se busca la creación de una empresa que se dedique a la fabricación y comercialización de ropa desechable para el sector estético y odontológico de la ciudad de Bogotá, que genere empleo, y se interese en un mercado importante que está siendo desatendido o al cual aún no se le ha creado la necesidad de adquirir este tipo de productos para la protección de sus clientes.

Con base en lo descrito anteriormente se realiza este plan de negocio con el fin de dar a conocer la viabilidad de esta propuesta, así como visualizar y enfocar los elementos que intervienen para su puesta en marcha.

## OBJETIVOS

Objetivo General:

- Conocer la viabilidad y rentabilidad de la idea de negocio

Objetivos específicos:

- Realizar análisis del entorno y del sector que permita conocer la situación económica a nivel internacional y nacional, así como la situación del sector textil.
- Realizar un estudio de mercado para conocer el mercado potencial objetivo y establecer el mercado a penetrar.
- Elaborar el análisis técnico y operativo del producto
- Diseñar la estructura organizacional y legal.
- Realizar los análisis financieros determinado la viabilidad financiera mediante la TIR, punto de equilibrio, proyecciones de estados de resultados y el flujo de caja libre

## MARCO TEÓRICO

Un plan de negocio consiste básicamente en un documento ordenado y detallado que se puede asociar con el concepto de un mapa, donde se describe la trayectoria operacional y financiera de una empresa o negocio.

La finalidad de los planes de negocio es facilitar y tratar de hacer viable el logro de los objetivos más importantes de una empresa por lo que se hace necesario que se incluya una estructura que permita organizar la información y facilitar su análisis para cumplir objetivos específicos.

Un plan de negocio bien elaborado y presentado se constituye en un excelente medio de información y comunicación para buscar apoyo y motivar al equipo humano que lo hará posible.

Para elaborar un plan de negocios no existe una estructura definida, sino que se puede adoptar la que se crea conveniente de acuerdo a sus objetivos, pero siempre asegurándose de que ésta le otorgue orden al plan, y lo haga fácilmente entendible para cualquier que lo lea.

La siguiente estructura utilizada cuenta con todas las partes con que debería contar un plan de negocios:

- RESUMEN EJECUTIVO

El resumen ejecutivo es un resumen de las demás partes del plan de negocios, éste suele incluir la descripción del negocio, las razones que justifican el proyecto, las características diferenciadoras, las ventajas competitivas, la inversión requerida y la rentabilidad del proyecto.

- DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

En esta parte se describe el negocio y los productos o servicios que se van a ofrecer, los objetivos del negocio o proyecto, las principales estrategias que permitirán alcanzar dichos objetivos, y los datos básicos del negocio, tales como el nombre, el tipo de negocio y su ubicación.

- ESTUDIO DE MERCADO

En el estudio de mercado se describe las principales características del público objetivo, las principales características de los principales competidores, se determina el pronóstico de la demanda, y se desarrolla el plan de marketing.



- ESTUDIO TÉCNICO

El estudio técnico señala los requerimientos físicos, describe el proceso de producción, la infraestructura requerida, el tamaño del negocio, la capacidad de producción y la distribución de planta.

- ESTUDIO ADMINISTRATIVO

En la parte de la organización se detalla la estructura jurídica y orgánica del negocio, se señalan las áreas o departamentos, los cargos, las funciones, los sueldos y los sistemas de información.

Adicionalmente en esta parte se construye y se define la plataforma estratégica del negocio declarando su misión, visión, objetivos y principios organizacionales.

#### Misión

Determina los atributos últimos, de carácter abierto, que persigue una organización. Por lo tanto su medición ayuda a verificar si la razón de ser de la organización se ha cumplido.

Existen muchas formas de formular una Misión, sin embargo fundamentalmente es necesario responder a los siguientes elementos básicos:

- ¿Cuál es/debería ser el propósito de la organización? (Valor hacia los Grupos de Interés)
- ¿Cuáles son las necesidades últimas que la organización atiende/debería atender? (Valor para el Cliente)
- ¿Quiénes son/deberían ser los beneficiarios de las actividades realizadas? (Valor para el Cliente)
- ¿Cuál es/ debería ser el Producto/Servicio? (Valor hacia el Cliente)
- ¿A través de qué medios la empresa logrará la satisfacción de las necesidades del cliente (Valor hacia la Empresa).

#### Visión

Dentro del proceso de planeación estratégica es esencial para las organizaciones el tener una visión de su futuro, ya que ayuda a ubicar a la empresa en el mediano y largo plazo y por lo tanto le da significado al presente y futuro de una organización. Provee un lenguaje común dentro de la organización, determina y guía su dirección y destino, enfoca y dirige esfuerzos y acciones. La Visión representa esencialmente el logro más importante en el largo plazo y fundamentalmente la Visión debe dar respuesta a los siguientes aspectos:

- ¿Cuál es el estado deseado a lograr?
- ¿Cuándo se espera lograr?

## Objetivos

Los objetivos son el blanco hacia donde se orientan los esfuerzos que lleva a cabo la organización clasificados éstos en objetivos estratégicos los cuales definen el futuro del negocio y lo objetivos organizacionales que se refieren a la manera de hacer productivo el negocio en el corto plazo. Los objetivos, en general, deben ser medibles en el tiempo y en cantidad

- ESTUDIO Y ANALISIS FINANCIERO

Para que una buena idea se traduzca en oportunidad de inversión debe precisarse el nivel de rentabilidad que puede alcanzarse y las dimensiones de la inversión que requiere. Es esencial contar con proyecciones de las utilidades de un proyecto y de sus requerimientos financieros, así como de los activos para saber si la inversión es factible desde el punto de vista económico.

Los estados financieros proporcionan información importante sobre el desempeño y los recursos financieros de una empresa. Tanto el balance general como los estados contables y financieros representan una herramienta gerencial para la toma de decisiones y permiten evaluar el estado tanto presente como histórico de la organización, adicionalmente a través de las proyecciones de los mismos se puede tener una perspectiva cercana de cómo podría ser el comportamiento de las finanzas de la empresa en el futuro.

El otro estado financiero clave es el estado de flujos de efectivo, ya que en ocasiones los estados de resultados no proporcionan la misma información porque se calcula sobre una base acumulada y no sobre una base de efectivo.

Para realizar la evaluación del proyecto se utilizan dos indicadores principalmente, los cuales son el valor presente neto (VPN) y la tasa interna de retorno (TIR).

El valor presente neto es muy utilizado ya que a través de su cálculo todos los ingresos y egresos futuros se transforman a pesos de hoy y así puede verse, fácilmente, si los ingresos son mayores que los egresos. Cuando el VPN es menor que cero implica que hay una pérdida a una cierta tasa de interés o por el contrario si el VPN es mayor que cero se presenta una ganancia. Cuando el VPN es igual a cero se dice que el proyecto es indiferente. La condición indispensable para comparar alternativas es que siempre se tome en la comparación igual número de años, pero si el tiempo de cada uno es diferente, se debe tomar como base el mínimo común múltiplo de los años de cada alternativa.

En la aceptación o rechazo de un proyecto depende directamente de la tasa de interés que se utilice. Por lo general el VPN disminuye a medida que aumenta la tasa de interés. En consecuencia para el mismo proyecto puede presentarse que a una cierta tasa de interés, el VPN puede variar significativamente, hasta el punto de llegar a rechazarlo o aceptarlo según sea el caso.

Al evaluar proyectos con la metodología del VPN se recomienda que se calcule con una tasa de interés superior a la Tasa de Interés de Oportunidad (TIO), con el fin de tener un margen de seguridad para cubrir ciertos riesgos, tales como liquidez, efectos inflacionarios o desviaciones que no se tengan previstas.

Por el otro lado el método de la Tasa Interna de Retorno (TIR) consiste en encontrar una tasa de interés en la cual se cumplen las condiciones buscadas en el momento de iniciar o aceptar un proyecto de inversión. Tiene como ventaja frente a otras metodologías como la del Valor Presente Neto (VPN) o el Valor Presente Neto Incremental (VPNI) porque en este se elimina el cálculo de la Tasa de Interés de Oportunidad (TIO), esto le da una característica favorable en su utilización por parte de los administradores financieros.

La tasa interna de retorno es aquella tasa que está ganando un interés sobre el saldo no recuperado de la inversión en cualquier momento de la duración del proyecto. En la medida de las condiciones y alcance del proyecto estos deben evaluarse de acuerdo a sus características, con unos sencillos ejemplos se expondrán sus fundamentos. Por tanto, esta es una herramienta de gran utilidad para la toma de decisiones financiera dentro de las organizaciones y para medir la viabilidad de un proyecto.

## MARCO LEGAL

En Colombia, para poder legalizar y constituir una empresa es necesario cumplir con unos trámites y requisitos indispensables. Los trámites necesarios para constituir la empresa están conformados por las actividades comerciales y mercantiles que la empresa va a efectuar y se centran básicamente los requisitos necesarios para inscribirse ante la Cámara de Comercio de Bogotá, ciudad en donde se establecerá la empresa, Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), entidades del sector público que expiden licencias y permisos de funcionamiento la actividad específica de la empresa como el registro sanitario.

## RESUMEN EJECUTIVO

El siguiente resumen ejecutivo contiene información general sobre el estudio realizado para la creación de una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de prendas desechables a la que llamaremos INTExCOL S.A.S

### CONCEPTO DEL NEGOCIO:

La idea de negocio desarrollada consiste en la creación de una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de ropa desechable destinada a cubrir los requerimientos del sector estético y odontológico principalmente, la cual tendrá como sede de operación la ciudad de Bogotá D.C.

### PROPUESTA DE VALOR:

Cada una de las prendas se producirá bajo las reglamentaciones del Ministerio de Salud y basados en estándares de calidad. Esto, unido a los materiales que garantizan protección y evitan la penetración fluidos. La flexibilidad, cobertura de tallas, modelos, diseño, higiene, seguridad y precio de los productos apoyado con un excelente servicio al cliente serán las características que distinguirán a INTExCOL como empresa líder en confección de prendas desechables o descartables exclusivas para el sector estético y odontológico.

### VENTAJAS COMPETITIVAS

El producto ofrecido por la empresa gozará de ventajas competitivas relacionadas con el ofrecimiento de flexibilidad de colores y diseños innovadores a un bajo costo. Adicionalmente el material con el cual se fabricará el producto cuenta con propiedades de absorbencia, resistencia, suavidad y barrera bacteriológica.

### MODELO DEL NEGOCIO

Los ingresos del negocio se originarán por la venta de los productos fabricados.

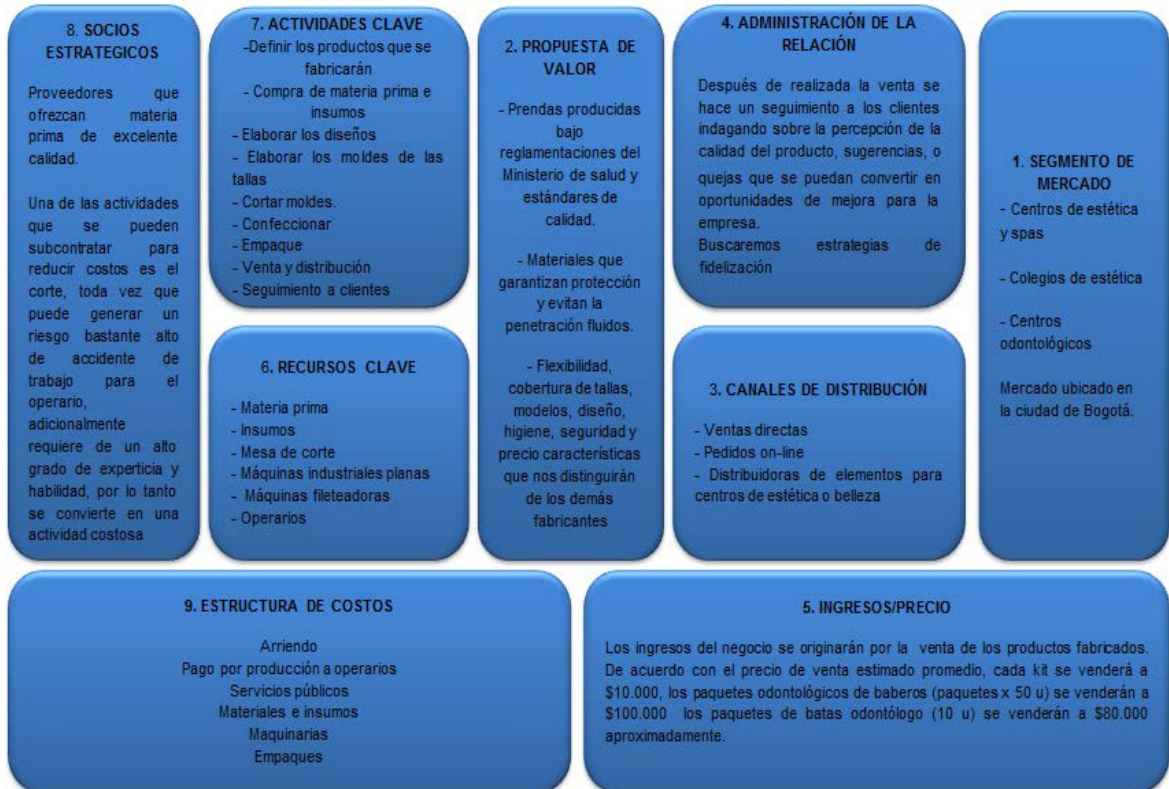
De acuerdo con el precio de venta estimado promedio, cada kit (femenino y masculino) se venderá a \$4.000, los paquetes odontológicos de baberos (paquetes x 50 unidades) se venderán a \$25.000 y las batas odontólogo (paquetes x 10 unidades) se venderán a \$22.000.

Se fabricarán unos productos complementarios que permiten ampliar el portafolio de productos para la venta, como tapabocas, batas para paciente, sábanas y fundas.

Los tapabocas (paquetes x 100 unidades) se venderán a \$10.000, las batas para paciente se venderán a \$10.000 (paquetes x 5 unidades), las sábanas a \$10.000 (paquete x 5 unidades) y las fundas a \$2.000 (paquete x 5 unidades)

Las cifras de ventas estimadas para el negocio generan los recursos suficientes para cubrir los gastos fijos de operación mensual de la empresa.

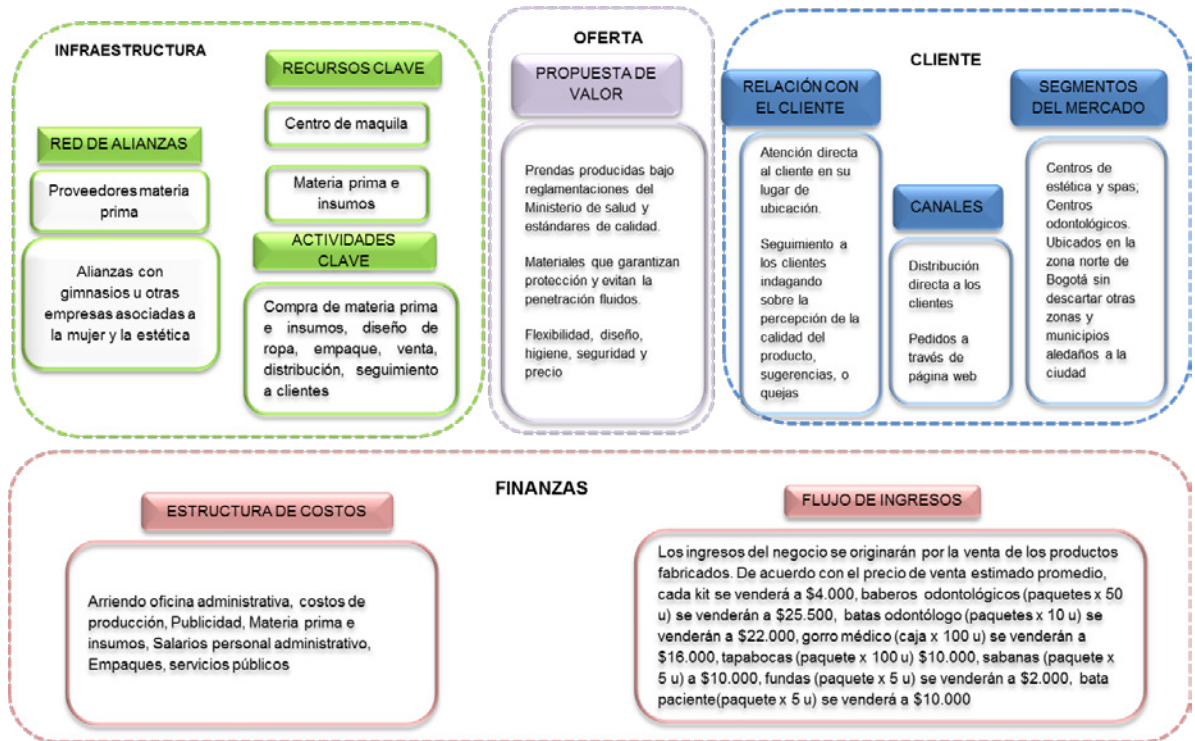
Figura 1. Modelo de negocio inicial



Fuente: las autoras

La ampliación de esta figura la encontrara en el anexo A.

Figura 2. Modelo de negocio definitivo



Fuente: las autoras

La ampliación de esta figura la encontrara en el anexo B

## CLIENTES Y MERCADO

El producto está dirigido a:

a). Centros de estética y spas de la ciudad de Bogotá con el fin de que puedan ofrecer un valor agregado a sus clientes al ofrecerles una manera cómoda, práctica e higiénica de ser atendidos durante los procedimientos estéticos sin exponer su ropa interior a las cremas o sustancias que les son aplicadas durante el tratamiento. Para los centros se elaborarán kits para hombres y mujeres conformados así: mujeres (panty, top, gorro, bata y pantuflas) hombres (bóxer, bata y pantuflas)

b). Colegios de estética de tal manera que las prácticas realizadas por los estudiantes de esta disciplina se realicen en el mejor ambiente de higiene y seguridad tanto para los practicantes como para los pacientes. Para los colegios se elaborarán los kits arriba mencionados los cuales se entregan a los pacientes y se ofrecerán otros productos como batas, gorros, pantuflas en paquetes los cuales son utilizados por los practicantes.

c) Centros o consultorios odontológicos necesarios tanto para los pacientes como para los odontólogos y auxiliares. Para este mercado se venderán paquetes de batas y baberos odontológicos.

Actualmente en la ciudad de Bogotá se encuentran registros de alrededor de 2.748 empresas de carácter jurídico o a nivel de persona natural con actividades relacionadas con tratamientos de belleza de acuerdo con datos suministrados por la Cámara de Comercio de Bogotá para el año 2012. Adicionalmente existen alrededor de 140 colegios de estética y 1460 centros odontológicos<sup>1</sup>

Las anteriores cifras arrojan un mercado potencial amplio con el cual se puede trabajar, adicional al crecimiento que el mercado de la parte relacionada con la belleza ha tenido en los últimos años, donde el consumidor se encuentra más preocupado por su físico recurriendo a muchos tratamientos estéticos y odontológicos que ayuden a mejorar su imagen.

El producto será dado a conocer a través de visitas directas a estos clientes potenciales donde se les enseñará las cualidades y bondades del producto ofrecido, se les entregará el catálogo y lista de precios; se recurrirá también a distribuidores mayoristas de dotación para centros de estética y de salud y además se diseñará una página web que permita dar a conocer la empresa y realizar pedidos on-line.

## FINANCIACIÓN

La empresa será financiada en un 23% por los socios los cuales aportarán \$15.000.000 del capital necesario en partes iguales, y el 77% restante será financiada a través de un préstamo bancario por valor de \$50.150.000 para la constitución y puesta en marcha de la empresa.

El proceso de fabricación se hará a través de la figura de maquila con el fin de no incurrir en principio en la compra de maquinaria y contratación directa de personal y bajo esta figura la empresa entregará los diseños y se encargará de la distribución y venta del producto fabricado.

## PROYECCIONES DE VENTAS Y RENTABILIDAD

La siguiente proyección de ventas realizada a cinco años a partir del 2013 son la visión financiera de la empresa, la cual fue calculada después de haber tenido en cuenta el análisis del entorno, sector y de las áreas administrativas de la empresa incluyendo la financiera en la cual se calculó la estructura de costos, costos fijos, precios, entre otros.

---

<sup>1</sup> Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá 2012.



De acuerdo con la proyección de ingresos y gastos se estructuró el estado de pérdidas ganancias donde se muestra una empresa cuyo margen operacional mejora en el tiempo llegando a un margen neto del 18% en el año 5.

Tabla 1. Estado de pérdidas y ganancias proyectado

<b>ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS (cifras en pesos)</b>					
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ingresos operacionales	242.304.000	278.649.600	320.447.040	352.491.744	387.740.918
Costos de producción	102.835.440	111.459.840	112.156.464	123.372.110	135.709.321
<b>Utilidad Bruta</b>	139.468.560	167.189.760	208.290.576	229.119.634	252.031.597
<b>Gastos de Administracion</b>	150.596.000	139.540.280	143.726.488	148.038.283	152.479.432
<b>Utilidad antes de impuestos y depreciacion</b>	-11.127.440	27.649.480	64.564.088	81.081.351	99.552.165
Amortización diferido	3.052.400	3.052.400	3.052.400	3.052.400	3.052.400
Depreciación	1.750.000	1.750.000	1.750.000	1.750.000	1.750.000
<b>Utilidad (perdida) de Operación</b>	-15.929.840	22.847.080	59.761.688	76.278.951	94.749.765
Gastos financieros	10.030.000	8.682.172	7.064.777	5.123.905	2.794.857
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	-25.959.840	14.164.908	52.696.910	71.155.046	91.954.908
Impuestos			4.347.495	11.740.583	22.758.840
<b>Utilidad (pérdida neta)</b>	-25.959.840	14.164.908	48.349.415	59.414.463	69.196.069
<b>Margen de utilidades netas:</b>	0	5%	15%	17%	18%
EBIDTA (Ut op+dep+intereses+imptos+amort)	-11.127.440	27.649.480	68.911.583	92.821.933	122.311.005

Fuente: las autoras

## CONCLUSIONES FINANCIERAS Y VIABILIDAD

El estudio financiero y económico muestra que el proyecto planteado es viable manejando unos resultados positivos con una TIR del 26.74% y un VPN del 38.705.876. Para el inversionista con un aporte de \$15 millones y una expectativa del 15% el proyecto se presenta atractivo ya que los valores arrojados en el análisis permiten superar esta expectativa al dar como resultado una TIR del 32.08%.

## 1. ESTUDIO DEL ENTORNO ECONOMICO.

### 1.1 ECONOMÍA GLOBAL

Los dos últimos años se han caracterizado por una fuerte turbulencia económica. A nivel mundial, Estados Unidos tuvo que elevar su techo de endeudamiento para no poner en riesgo el pago de su deuda. Europa no ha escapado a las dificultades económicas, varios de sus países evidenciaron situaciones poco ortodoxas con sus deudas soberanas, como fue el caso de España, Portugal, Italia, Irlanda y Grecia.

El tema del crecimiento económico mundial continúa vigente y en el corto plazo, las perspectivas no son positivas, debido a la acentuación de la crisis en la Unión Europea, a la lenta recuperación de Estados Unidos y al menor crecimiento previsto para las economías en desarrollo, incluida Latinoamérica. Recientemente, el FMI publicó las perspectivas de la economía mundial; para el 2012 prevén un crecimiento global de 3,5% (en 2010 y 2011, la variación fue de 5,3% y 3,9%, respectivamente) y una recuperación para el 2013.

En el 2012, casi todos los grupos de países registrarán una tasa de crecimiento inferior a la manifestada en 2011, excepto Estados Unidos, cuya proyección es al alza. De acuerdo con el FMI las economías desarrolladas se frenarán, debido al ajuste fiscal y a la contracción de la oferta de crédito que afectará a Europa, particularmente.

Si bien, el menor incremento del PIB de las economías avanzadas afectará a las exportaciones de las economías en desarrollo, éstas mantendrán un crecimiento sostenido. En el 2012, se profundizará la crisis europea; el FMI prevé una caída de -0,3% en la actividad económica y un leve crecimiento para el 2013 (0,9%). Por países, registrarían variaciones negativas los siguientes: Grecia (-4,7%), Portugal (-3,3%), Italia (-1,9%), España (-1,8%), Chipre (-1,25), Eslovenia (-1%), Holanda (-0,5%) y Luxemburgo (-0,2%). Por su parte, algunos países registrarán tasas de crecimiento bajas como Reino Unido (0,8%), Alemania (0,6%) y Francia (0,5%).

Es clara la tendencia ascendente de la deuda del gobierno en países como Grecia, Italia, Irlanda, Portugal, Francia y en general, de la Unión Europea (27 países). Por su parte, en la parte fiscal, si bien en 2011 se redujo el déficit en gran parte de los países, todavía se ubica en niveles altos en países como Irlanda, Grecia, España y Francia. Con respecto a Asia, aunque la economía china continúa creciendo, se prevé que en el 2012 su ritmo disminuirá en un punto porcentual, con respecto al año anterior, mientras que se estima una recuperación de la economía del Japón, después de la caída del 2011.

Los últimos datos del PIB trimestral confirman el bajo ritmo de crecimiento de las principales economías y no se evidencia un cambio de tendencia.

Con respecto a Asia, aunque la economía china continúa creciendo, se prevé que en el 2012 su ritmo disminuirá en un punto porcentual, con respecto al año anterior, mientras que se estima una recuperación de la economía del Japón, después de la caída del 2011.

En el entorno latinoamericano, se registró una menor tasa de crecimiento en la economía regional; en el 2011 casi todos los países crecieron a un menor ritmo que en el 2010, con excepción de Panamá, Ecuador y Colombia. Se resalta la desaceleración de Brasil (reducción de cerca de 5 puntos respecto al año anterior) que tiene un peso importante en la región.

De acuerdo con el FMI y los analistas económicos del sector privado (Latin American Consensus Forecast), durante el 2012, aunque a una menor tasa del año anterior, Perú y Colombia registrarán las mayores tasas de crecimiento económico de la región, con lo cual sobrepasarán el promedio latinoamericano. Brasil continuará con un bajo ritmo en su actividad económica.

Figura 3. Crecimiento del PIB Latinoamérica

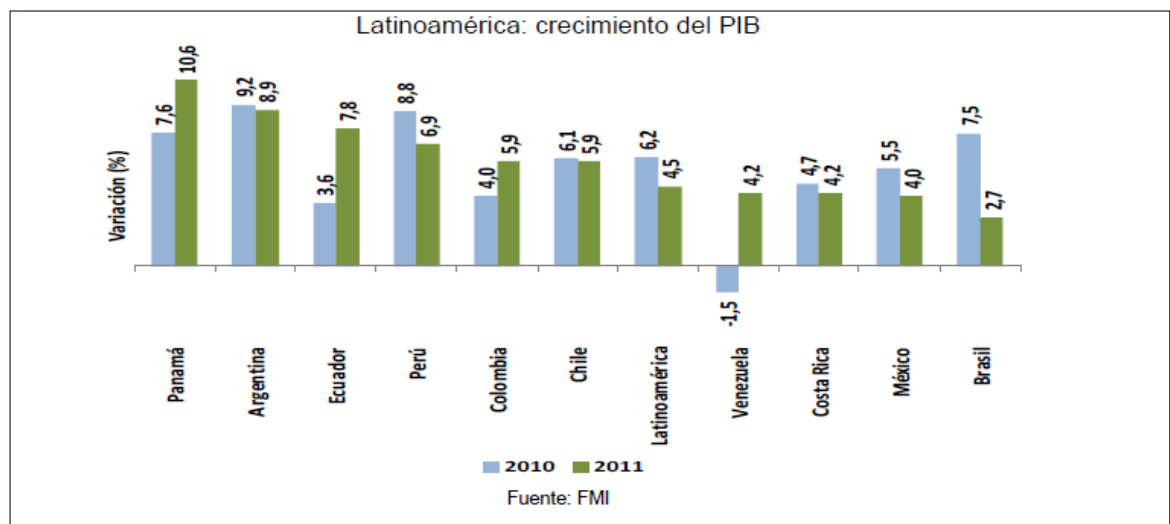


Tabla 2. Proyecciones de crecimiento 2012-2013

Latinoamérica: proyecciones de crecimiento para el 2012-2013

Proyecciones de crecimiento para el 2012 y 2013 de países Latinoamericanos				
PAÍSES	2012		2013	
	FMI	PRIVADOS	FMI	PRIVADOS
Perú	5,5	5,3	6,0	6,0
Colombia	4,7	5,0	4,4	4,7
Venezuela	4,7	4,2	3,2	2,2
Ecuador	4,5	4,5	3,9	4,2
Chile	4,3	4,5	4,5	5,0
Argentina	4,2	3,5	4,0	3,4
Costa Rica	4,0	3,8	4,2	3,8
Latinoamerica y el Caribe	3,7	3,7	4,1	4,1
México	3,6	3,5	3,7	3,4
Brasil	3,0	3,3	4,1	4,4

Fuente: Latin American Consensus Forecast (abril 2012) - FMI (Abril 2012)

En conclusión, el menor ritmo de crecimiento de la economía global previsto para el 2012 afectará tanto a las economías avanzadas, en particular la Unión Europea, como a las economías en desarrollo, aunque en menor grado, incluida Latinoamérica, región que ha salido bien librada de la crisis económica actual.

## 1.2 DINÁMICA ECONÓMICA COLOMBIANA

### 1.2.1. Actividad Económica

En 2011, el PIB creció 5,9%, el más alto desde 2008. Sectorialmente, los mayores aportes al crecimiento los realizaron el sector financiero (1,1%), minas y canteras (1%), comercio y hoteles (0,7%), e industria manufacturera (0.5%) y el sector agropecuario (0.3%). Debido al buen ritmo de la actividad interna, se destacaron los impuestos y subsidios como contribución al crecimiento (1%). Ver Figura 4.

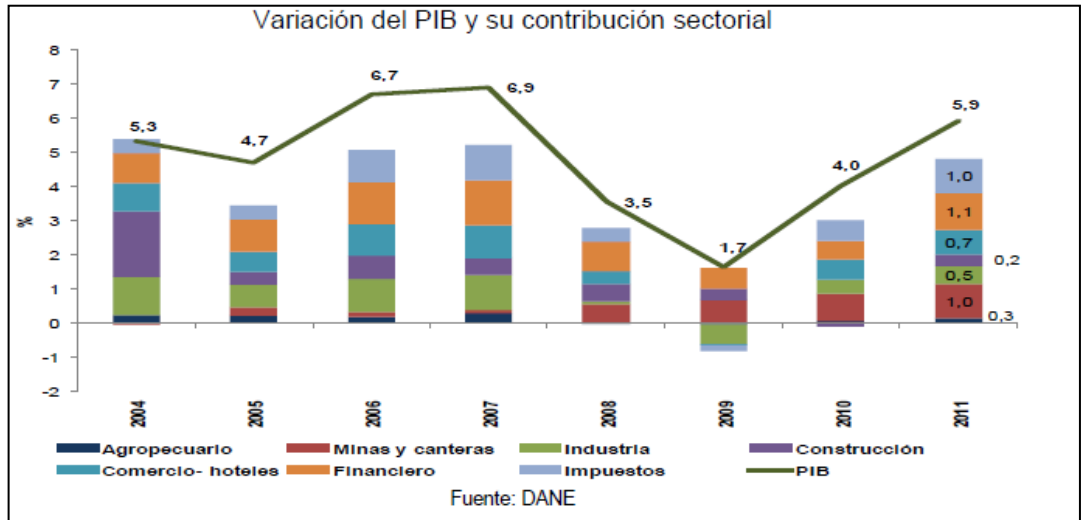
Por el lado de la oferta:

Registraron tasas de crecimiento superiores a la media:

- Minas y canteras (14,3%). Por segundo año consecutivo registró el mayor incremento. El aumento anual fue soportado por el crecimiento de petróleo y gas natural (17,5%) y carbón (15,4%).

- Transporte, almacenamiento, comunicaciones (6,9%). Su tasa de crecimiento fue superior a la del año anterior (5%).

Figura 4. Variación del PIB y su contribución sectorial



Registraron tasas de crecimiento igual a la media:

- Comercio, restaurantes y hoteles (5,9%). Superó el crecimiento del 2010 (5,1%). El sector comercio se incrementó (6,9%) y hoteles y restaurantes (4,4%).

Registraron tasas de crecimiento inferiores a la media de la economía los siguientes sectores:

- Financiero y actividades inmobiliarias (5,8%). Respecto al año pasado se incrementó en tres puntos porcentuales.

- Construcción (5,7%). Se recuperó después de la caída de hace un año (-1,7%). En obras civiles creció 6,5% y edificaciones 5%.

- Industria (3,9%). Superó el crecimiento sectorial del año anterior (2,9%). A continuación se presenta el resultado por cada industria.

Figura 5. Variación del PIB sectorial

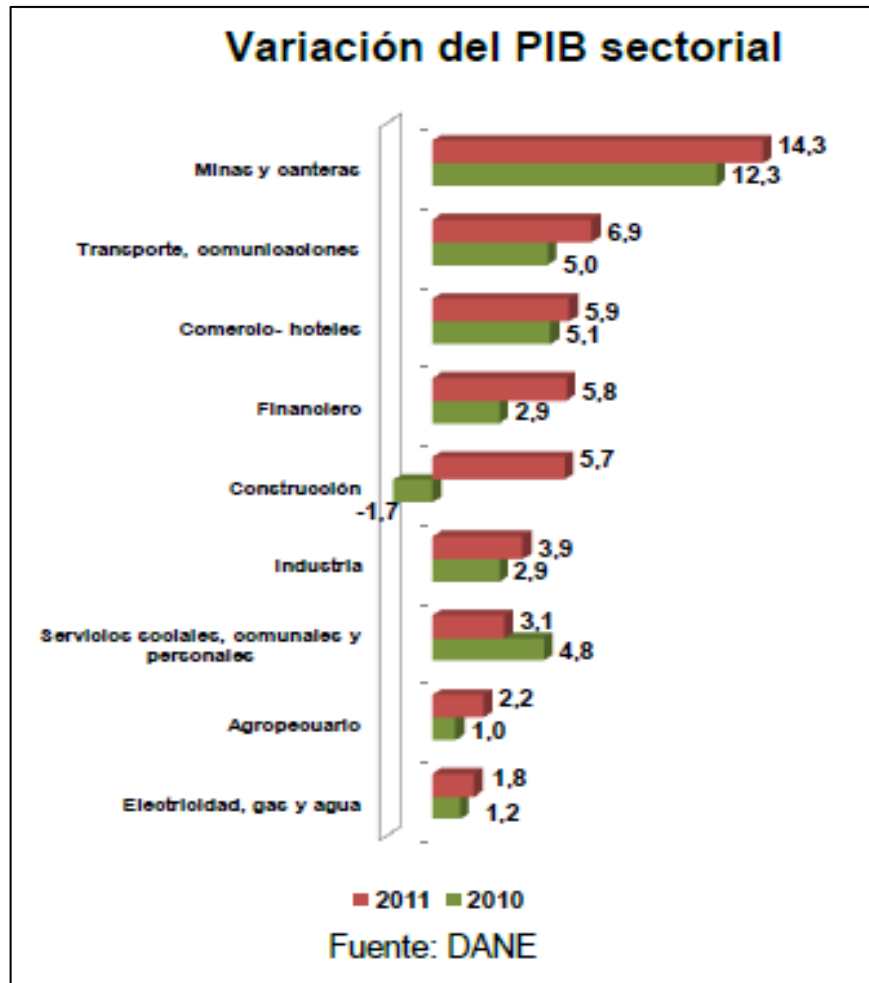


Tabla 3: Sector Industrial variación respecto al año anterior

Sector industrial Variación respecto al año anterior		
Sector	2010	2011
Equipo de transporte	24,8	15,9
Azúcar y panela	12,2	12,8
Artículos textiles, excepto prendas de vestir	6,1	11,0
Curtido y preparado de cueros, productos de cuero y calzado	6,6	9,9
Productos minerales no metálicos	1,5	9,4
Productos de caucho y de plástico	1,4	6,1
Carnes y pescados	0,2	5,8
Productos de molinería, almidones y sus productos	2,8	5,8
Bebidas	2,1	5,1
Sustancias y productos químicos	1,5	4,9
Otra maquinaria y aparatos eléctricos	9,5	4,5
Tejidos de punto y ganchillo; prendas de vestir	6,7	4,3
Maquinaria y equipo	9,4	4,0
Industria manufacturera	2,9	3,9
Hilados e hilos; tejidos de fibras textiles incluso afelpados	2,8	3,3
Aceites, grasas, cacao y otros productos alimenticios	4,8	3,0
Productos de la refinación del petróleo; combustible nuclear	4,4	2,4
Edición, impresión y artículos análogos	4,0	1,7
Productos lácteos	3,0	1,4
Productos de tabaco	13,7	0,0
Otros bienes manufacturados n.c.p.	5,7	0,8
Productos metalúrgicos básicos (excepto maquinaria y equipo)	4,2	1,1
Productos de madera, corcho, paja y materiales trenzables	1,2	1,2
Muebles	4,1	1,6
Productos de papel, cartón y sus productos	3,3	2,9
Productos de café y trilla	4,0	7,7

Fuente: DANE

Por el lado de la demanda:

En el 2011, el consumo total creció 5,8%, gracias al aumento de los hogares (6,5%) ya que el correspondiente al gobierno se incrementó 2,6%. La Formación Bruta de Capital (FBK) registró un crecimiento importante al pasar 7,3% en 2010 a una tasa de crecimiento de 17,2%; se destacaron los aumentos de equipo de transporte (45,2%) y maquinaria y equipo (25,8%). La FBK representó el 27,1% del PIB (mayor en 2,6 puntos porcentuales que 2010). Así mismo, se destaca el crecimiento de 11,4% de las exportaciones, que contrasta con la menor dinámica observada hace un año (1,3%). Así mismo, las importaciones continuaron mostrando un comportamiento importante, las cuales crecieron en un 21,5%.

A nivel nacional, el crecimiento en cifras de la industria y del comercio ha sido bastante satisfactorio, reactivando algo el empleo. El gobierno logró concretar importantes tratados de libre comercio, desafortunadamente sin la debida preparación en términos de productividad y competitividad. Colombia maneja actualmente casi el doble del costo de exportación por contenedor frente al promedio latinoamericano.

Siendo consecuentes con el preludio anterior, no cabe la menor duda que “la incertidumbre” será la principal variable que guiará la economía mundial durante el 2012 y 2013. En la medida en que muy probablemente se profundice la crisis

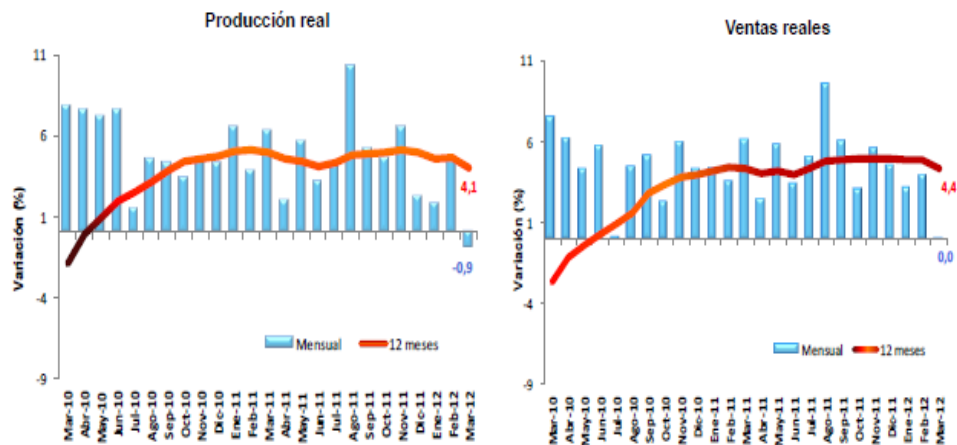
económica mundial, en Colombia se ha evidenciado la disminución en las remesas, disminución en los precios de las materias primas que exportamos y se reducción de las inversiones.

En contraste con el complejo y poco prometedor panorama económico internacional, Colombia cuenta actualmente con un crecimiento positivo de su balanza comercial. Pero contará también para el 2012 y 2013 con variables internas desfavorables, como por ejemplo el incremento de la inflación y de la tasa de interés, un elevado déficit fiscal, una tendencia revaluacioncita del peso y un importante retroceso en materia de seguridad.

### 1.2.2. Actividad Industrial

#### Crecimiento de la producción y las ventas

Figura 6. Actividad de las ventas



Fuente: DANE

En el mes de marzo de 2012, la producción industrial cayó -0,9% contrayéndose por primera vez después de 28 meses de crecimiento. Las ventas reales de la industria registraron un comportamiento neutro (0,0%).

- En los últimos 12 meses, la producción industrial creció 4,1% y las ventas reales se incrementaron 4,4%.

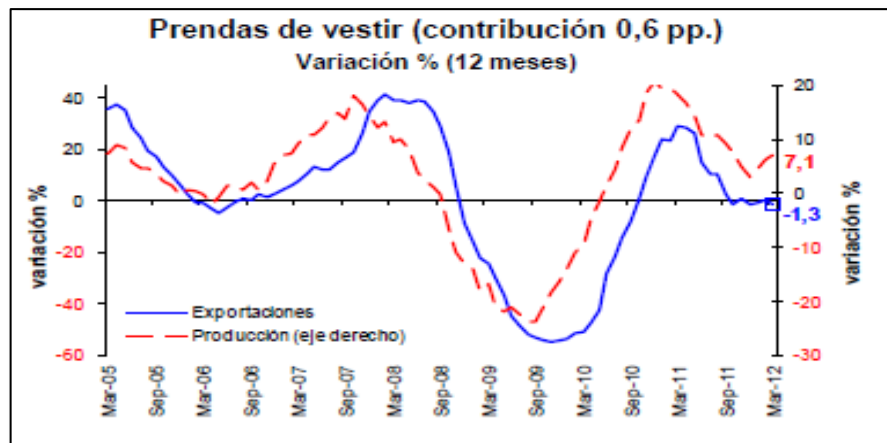
De acuerdo a su contribución, en el mes de marzo lideraron el crecimiento de la industria: Las prendas de vestir y confecciones (21,1%), los productos de molinería y almidones (10,0%) las industrias básicas de hierro y acero (23,8%), y la industria de bebidas (9,3%).



• La industria de refinación de petróleo (-15,8%), otros productos químicos (-7,6%), químicos básicos y fibras sintéticas (-9,1%) y las actividades de edición e impresión (-20,0%) fueron los subsectores que registraron las mayores contribuciones negativas en el mes de marzo.

Mayores contribuciones al crecimiento del mes:

Figura 7. Contribución de prendas de vestir al crecimiento



Fuente: DANE

•Prendas de vestir y confecciones: En marzo, la producción y las ventas del subsector crecieron 21,1% y 29,9%, respectivamente. Este crecimiento obedeció al buen comportamiento del mercado interno en los últimos meses y al incremento de las exportaciones en el primer trimestre de 2012, en 10,9%. Los mayores aumentos en las exportaciones, según países de destino, fueron: Chile (282,8%), Ecuador (35,0%), Perú (38,2%), El Salvador (131,0%), República Dominicana (43,4%) Alemania (207,8%), Bélgica (299,0%), Rusia (296,7%), Italia (23,5%), y Francia (13,0%).

Figura 8. Contribución productos de molinería



•Productos molinería y almidones: El subsector continuó con su dinámica y en marzo creció 10,0% en su producción y 9,2% en sus ventas, impulsadas por el aumento en las ventas internas, no obstante las exportaciones se contrajeron en -7,2%. La mayor demanda interna se registró en cereales, sémolas y pastas y preparaciones alimenticias para animales. En cuanto a las exportaciones las mayores contracciones

Figura 9. Contribución de hierro y acero



Fuente: DANE

• Industria básica de hierro y acero: El subsector creció 23,8% en marzo de 2012 y 28,3% en el primer trimestre de 2012, después de contraerse -6,7% durante el 2011, por el cierre parcial de Cerromatoso para su modernización y mantenimiento. Las ventas crecieron 11,5% en marzo y, 14,8% en lo corrido de 2012, dicho incremento se dirigió tanto a abastecer el mercado interno como externo. Las exportaciones del subsector crecieron 59,9% en marzo y 13,9% en el primer trimestre de 2012.

Figura 10. Contribución industria de bebidas



Fuente: DANE

- **Industria de Bebidas:** Este subsector recuperó su dinamismo a lo largo del año 2011 y durante marzo de 2012, sus ventas reales crecieron 9,8%, impulsada por la reactivación de sus exportaciones, las cuales crecieron 40,0% durante el primer trimestre de 2012 y 9,3% en los últimos 12 meses. En marzo, las exportaciones más dinámicas fueron las dirigidas a: Panamá (1.180,7%), Puerto Rico (1.340,3%), Perú (36,7%) y Estados Unidos (24,8%). No obstante, cayeron las exportaciones a Ecuador (-54,2%), el principal mercado externo del subsector.

Sin duda las oportunidades de negocio son amplias y positivas, como lo muestran los datos recolectados; las ventas en el sector textil interno van en aumento, gracias a los diferentes Tratados de Libre Comercio que Colombia ha firmado en el transcurso del 2012 lo que lleva a pensar en la posibilidad de importar las telas necesarias para la producción elevando los niveles de calidad en las prendas desechables que se pretenden confeccionar, convirtiéndola en una ventaja competitiva. Así mismo, el crecimiento de este sector puede convertirse en una amenaza toda vez que entrarán nuevos competidores al mercado y habrá que hacer un esfuerzo adicional en producir prendas innovadoras que hagan la diferencia en el mercado logrando el reconocimiento y preferencia en el mismo.

Una nueva oportunidad de negocio que se puede pensar en explorar es la de la exportación de los productos que fabricará INTEXCOL S.A.S a los países con los que recientemente se ha firmado Tratados de Libre Comercio aprovechando la caída de la industria china.

### 1.3. SECTOR ECONÓMICO PARA INTEXCOL

#### 1.3.1 Análisis del sector textil

- Sector textil en Colombia

El sector textil, confección, diseño y moda ha sido tradicionalmente un sector importante para la economía colombiana y ha tenido un alto crecimiento en sus exportaciones y podría generar al menos US\$14,3 mil millones de ingresos para el 2032.

A nivel mundial, una serie de tendencias han moldeado la industria en los últimos años. Tres de estas tendencias generan oportunidades interesantes para Colombia sin embargo, la industria se encuentra altamente amenazada tanto en el mercado local como en el mercado global.

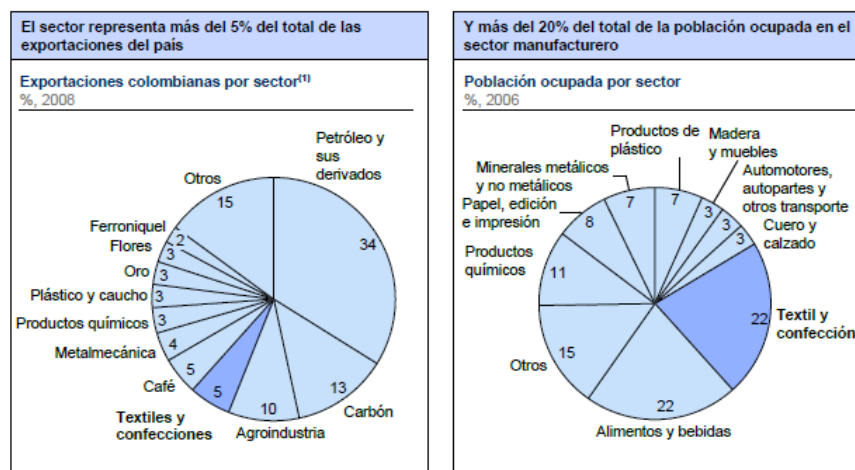
A pesar de estas amenazas, el sector está dispuesto a desarrollar las habilidades necesarias para asegurar su posición en el mercado local, convertirse en un líder regional (Américas) y ganar participación en nichos de mercado globales.

El desarrollo de estas habilidades depende de cambios importantes en el desarrollo del recurso humano, el marco normativo, el fortalecimiento de la industria, la promoción de la industria y la infraestructura

El sector textil, confección, diseño y moda ha sido tradicionalmente un sector importante para la economía Colombiana y ha tenido un alto crecimiento en sus exportaciones

- El sector representa más del 5% del total de exportaciones del país, lo que lo convierte en el sector de exportaciones no tradicionales más importante.
  - Más de 130,000 personas son ocupadas por el sector textil, confección, es decir más del 20% del total de la población ocupada para el sector manufacturero.
  - El desarrollo del consumo nacional está de acuerdo con lo que se espera para un mercado como este: los niveles de consumo son adecuados para el nivel de ingresos per cápita
  - Las exportaciones del sector han crecido durante los últimos años a una tasa muy superior al crecimiento del mercado global
- El sector textil, confección, diseño y moda es uno de los principales exportadores y generadores de empleo en el país

Figura 11. Exportaciones y población ocupada por sector.



<sup>(1)</sup> Acumulado Enero a Noviembre

Fuente: DANE-PROEXPORT

- Debilidades y Fortalezas del sector textil

Las siguientes son amenazas que afectan el desempeño del sector

Capturar las oportunidades en el mercado local es cada vez más difícil:

- Alta participación de la informalidad y el contrabando que compiten con estructuras de costo muy bajas, generando significativas desventajas para la industria formal.
- Alto crecimiento en importaciones de materia prima y productos terminados, principalmente provenientes de países de bajo costo.
- Reciente entrada masiva al país de marcas internacionales con amplia experiencia en mercadeo, gestión de marca, gestión de tiendas, inteligencia de mercados, entre otros

La posición en el mercado internacional es muy vulnerable:

- Una alta dependencia en un número reducido de mercados que durante los últimos años han presentado gran inestabilidad, política, regulatoria y/o económica
- Fuera de la región andina, Colombia tiene una baja participación en mercados internacionales
- Su participación ha sido tradicionalmente dependiente de modelos de bajo valor agregado como la maquila
- Los costos de producción de Colombia no le permiten competir con países de bajo costo
- Y no cuenta con las condiciones para desarrollar elementos altamente diferenciadores que le permitan “descomoditizar” su oferta.

En cuanto a sus debilidades y fortalezas, ésta se ven resumidas en la siguiente tabla:

Tabla 4. Debilidades y fortalezas del sector textil

Debilidades	Fortalezas
<p>Atraso tecnológico            Altos costos de producción            Dificultades financieras de algunas empresas textiles.            Competencia asiática            Contrabando</p>	<p>Trayectoria de más de 100 años en el negocio            Cercanía geográfica al mercado norteamericano.            Fabricación de productos de calidad.            Producción integrada verticalmente            Capital humano altamente calificado            Capacidad de realizar todo el proceso productivo de la cadena en Colombia.            Acceso preferencial a mercados como Estados Unidos, México, CAN, Mercosur            Reducción en los costos de la materia prima por cuenta de la liberalización comercial.</p>
<p>Fuente: BPR Benchmark</p>	

- Perspectivas del sector textil-confecciones 2010-2032

Si bien el sector textil confecciones ha enfrentado una de las peores crisis en los últimos tres años, hoy tiene la oportunidad de asegurar la posición del sector en el mercado local e internacional, avanzando en el Proyecto de Transformación Productiva Sectores de clase Mundial impulsado por el Ministerio de Comercio, Industria y turismo, el cual busca generar ingresos de al menos US\$ 14.3 mil millones, multiplicando el sector casi cuatro veces y generando 85.000 empleos aproximadamente al 2032.

Para lograr dicho posicionamiento y participación en nuevos mercados, el sector textil-confección debe generar habilidades que le permitan superar los factores que amenazan al sector tales como:

- Generar habilidades que le permitan desarrollar y comercializar productos y servicios de valor agregado (no solo maquila, si no también colección completa), para lo cual es necesario desarrollar y mantener personal capaz de identificar tendencias de mercado, desarrollar colecciones, crear y posicionar marcas.
- Generar innovaciones de procesos y productos siempre y cuando su implementación sea viable en materia comercial y de producción.
- Habilidades que permitan lograr reconocimiento internacional en oportunidad de entrega, a través de personal capacitado en el manejo de equipos de manera eficiente y confiable, adquisición de tecnología avanzada y esfuerzos en investigación, pensando siempre en la mejora de los procesos.
- Y habilidades para producir y exportar con costos y calidad adecuada, lo que llevaría a la reducción de la informalidad y el contrabando en el mercado local.

### 1.3.2 Análisis del sector estético y de salud

- Sector Estético y de Salud

Los últimos años, el sector de la medicina estética ha mostrado un crecimiento vertiginoso convirtiéndose en uno de los más dinámicos de la economía colombiana y con gran proyección en el mercado internacional tanto que en la actualidad, es conocido el concepto de "turismo estético" dado a las visitas de extranjeros para practicarse tratamientos con este fin en Colombia.

Esto se sustenta en el hecho que los norteamericanos están gastando la suma de US 15.000 millones de dólares por año en cirugía estética, lo cual ha impulsado el surgimiento de importantes compañías especializadas en desarrollar tecnologías complementarias para tratamientos pre y post operatorios como la vacumterapia, carboxiterapia, electroestimulación, ultrasonido, entre otros.

Gracias a la notable demanda de estas nuevas tecnologías, la economía nacional se ha visto influenciada positivamente. La Cámara de Aseo y Cosmética de la ANDI estima que el año pasado en Colombia se vendieron más de 2,3 billones en productos cosméticos y aparatología, cifra realmente representativa.

Adicionalmente, cada día cobra más importancia la imagen personal y para cultivarla, la salud y la belleza son los principales insumos. En los últimos años las tendencias del consumo han promovido de manera increíble todos los negocios que contribuyen a mejorar la apariencia física.

Frente a las tendencias de consumo que se caracterizan por la exigencia, la oferta ha tenido que adaptarse y cumplir con las necesidades de una demanda que requiere elevados grados de calidad y responsabilidad por tratarse de tratamientos y procedimientos que involucran la salud.

También se percibe un alto grado de innovación, ya que los avances en tratamientos estéticos llegan a Colombia ahora mucho más rápido dado el amplio número de personas dispuestas a pagar altas sumas de dinero por acceder a ellos.

Cirugías plásticas, tratamientos láser, servicios en spa, peluquerías y gimnasios, el diseño de sonrisa o aparatos que ofrecen reducción de kilos o rejuvenecimiento rápido están a la orden del día en todas las ciudades del país.

Pero al amplio portafolio de productos y servicios se le suma el crecimiento de nuevos nichos de mercado, entre los cuales se destaca el masculino que en los últimos dos años generó alrededor de \$18.000 millones. También se registra el ingreso a estratos 2 y 3 de gimnasios que iniciaron actividades en grupos de alto poder adquisitivo, lógicamente con tarifas y servicios ajustados a esa demanda.

- Debilidades y Fortalezas del sector estético y de salud

#### Debilidades

- En el sector de peluquerías se observa una informalidad alta y un deficiente servicio al cliente, con pocas estrategias para fidelizar a los clientes.
- Hay escaso manejo de cifras y estadísticas, lo que dificulta el estudio del mercado y el comportamiento del sector.
- Existe un vacío normativo, la reglamentación en el tema no es estricta y esto incentiva el surgimiento de empresas o personas inescrupulosas que no cumplen con los estándares apropiados de calidad.

## Oportunidades

- La invasión de mensajes en medios masivos de comunicación en los que se promueven ideales de belleza generan cada vez más consumidores.
- La tendencia a buscar una vida sana, en la que se promueve el ejercicio y la alimentación adecuados.
- La mayor expectativa de vida de los colombianos, quienes desean verse jóvenes aún en la tercera edad.

## Fortalezas

- Los precios competitivos y la calidad de los tratamientos estéticos, que han incentivado el “turismo de la cirugía plástica”. Cali y el Eje Cafetero se han posicionado en este tipo de operaciones pues los clientes prefieren sus climas para los procesos de recuperación.
- Buena infraestructura para realizar todo tipo de intervenciones, en el mercado reconocido y formal.
- Amplias opciones, pues se pueden encontrar ofertas que involucran tratamientos, cirugías, ejercicios y dietas.

- Marco Normativo del sector

La normatividad sanitaria en Colombia ha agrupado los servicios personales que tradicionalmente se llevan a cabo en barberías, peluquerías, salas de belleza y afines dentro del término: estética/ornamental el cual es definido en el Artículo 2 Resolución 2117 de 2010 como sigue:

“Son todas aquellas actividades que se realizan con el fin modificar temporalmente la apariencia estética del cuerpo humano a nivel de cabello, cuero cabelludo y uñas, utilizando productos y elementos cosméticos que modifican la apariencia de las faneras (entiéndase por faneras los anexos córneos de la piel: el pelo y las uñas)”.

La resolución 2117 de 2010 es a través de la cual se establecen los requisitos para la apertura y funcionamiento de los establecimientos que ofrecen servicios de estética ornamental tales como barberías, peluquerías, escuelas de formación de estilistas y manicurista, salas de belleza y afines y se dictan otras disposiciones.

Los servicios de estética/cosmética ornamental incluyen, entre otros:

- Corte de cabello
- Rasurado
- Arreglo y cuidado de barba, bigote y patilla
- Elaboración de mechones e iluminaciones



- Tratamientos capilares
- Manicure
- Pedicure

Por otro lado, la estética/cosmética facial y corporal se enmarca en Colombia en la definición establecida por la normatividad sanitaria para prácticas y actividades de embellecimiento facial y corporal y es definida en el Artículo 2 de la Resolución 2263 de 2004

“Son todos los procedimientos no invasivos que se utilizan para el embellecimiento del cuerpo humano con el fin de limpiarlo, perfumarlo, modificar su aspecto y protegerlo o mantenerlo en buen estado, con o sin la utilización de productos cosméticos.”

Los servicios de estética/cosmética facial y corporal incluyen, entre otros:

- Tratamientos cosméticos faciales y corporales
- Higiene, tonificación y afirmación de piel facial y corporal
- Tratamientos para afirmar y moldear el cuerpo
- Depilación ( métodos no invasivos)
- Bronceado de la piel
- Maquillaje facial y corporal (decorativo, no invasivo)
- Uso de aparatología estética

La Resolución 2263 de 2004 es a través de la cual se establece los requisitos para la apertura y funcionamiento de los centros de estética y se dictan otras disposiciones.

Dado que los anteriores procedimientos implican un contacto continuo entre el tratante y el cliente, el Gobierno en el año 2006 a través de la Resolución 2827 adopta el Manual de bioseguridad para este tipo de establecimientos.

De tal manera, se pretende asegurar un nivel básico de cumplimiento de las normas de higiene que permitan controlar y minimizar los posibles peligros de entrada o transmisión de microorganismos patógenos.

Dentro de este manual, el capítulo III habla específicamente de los elementos de protección personal requeridos en todos los procedimientos, técnicas y prácticas de estética facial, corporal y ornamental.

De esta manera, INTEXCOL se convierte en una opción clave para todas estas empresas que deben dar cumplimiento a lo establecido en la Resolución 2263. Adicionalmente, el Distrito ha anunciado la obligación que tienen todos los centros de estética y de belleza de acreditarse y por tanto comenzarán una mayor vigilancia y control sobre el sector evaluando aspectos de idoneidad,

bioseguridad, gestión de productos cosméticos, gestión de aparatología, infraestructura y gestión de documentación.

## 2. ESTUDIO DEL MERCADO

Para Kotler, Bloom y Hayes, el estudio de mercado "*consiste en reunir, planificar, analizar y comunicar de manera sistemática los datos relevantes para la situación de mercado específica que afronta una organización*".

Los estudios de mercado pueden ser cualitativos o cuantitativos:

- Estudios cualitativos: Se suelen usar al principio del proyecto, cuando se sabe muy poco sobre el tema. Se utilizan entrevistas individuales y detalladas o debates con grupos pequeños para analizar los puntos de vista y la actitud de la gente de forma un tanto desestructurada, permitiendo que los encuestados hablen por sí mismos con sus propias palabras. Los datos resultantes de los métodos cualitativos pueden ser útiles y deben servir como hipótesis para iniciar nuevas investigaciones.
- Estudios cuantitativos: Intentan medir, numerar. Gran parte de los estudios son de este tipo: cuánta gente compra esta marca, con qué frecuencia, dónde, etcétera. Incluso los estudios sobre la actitud y la motivación alcanzan una fase cuantitativa cuando se investiga cuánta gente asume cierta actitud. Estos estudios se basan generalmente en una muestra al azar y se puede proyectar a una población más amplia

Según Kotler, Bloom y Hayes, el estudio de mercado contiene cuatro etapas básicas que son:

1. Establecimiento de los objetivos del estudio y definición del problema que se intenta abordar: Realización de investigación exploratoria: Antes de llevar a cabo un estudio formal, los investigadores a menudo analizan los datos secundarios, observan las conductas y entrevistan informalmente a los grupos para comprender mejor la situación actual.
2. Búsqueda de información primaria: Se suele realizar de las siguientes maneras:
  - Investigación basada en la observación
  - Entrevistas cualitativas
  - Entrevista grupal
  - Investigación basada en encuestas
  - Investigación experimental

3. Análisis de los datos y presentación del informe: La etapa final en el proceso de estudio de mercado es desarrollar una información y conclusión significativas.

El estudio de mercado proporciona información importante que cubre al consumidor o comprador, la competencia y la estrategia, ya que con los datos anteriores se puede llegar a establecer el rumbo que debe tomar la empresa

## 2.1. Compradores

Figura 12. Mapa de Ubicación Bogotá



Fuente: [http://www.bogotamiciudad.com/\\_Images/mapa.gif](http://www.bogotamiciudad.com/_Images/mapa.gif)

El mercado objetivo para esta nueva empresa está compuesto por centros de estética, odontológicos y escuelas de estética de la ciudad de Bogotá a las cuales les interesen dotar a sus empleados y a sus pacientes de este tipo de prendas desechables. Inicialmente el mercado objetivo es el sector norte conformado por barrios como Usaquén, Chapinero, Suba, Barrios Unidos y Teusaquillo.

En la Tabla 5 se muestra el número de empresas clasificadas dentro de las categorías de interés para nuestro negocio:

Como se puede observar el mercado relacionado con el sector de belleza cuenta actualmente con 2.766 empresas registradas, el sector de odontología cuenta con 1.067 registros y los centros de capacitación cuentan con 37 registros.

Adicional a lo anterior se debe tener en cuenta que actualmente, muchos cirujanos plásticos han complementado su trabajo no sólo ofreciendo cirugías sino también

los procedimientos postoperatorios a sus pacientes lo cual hace de su oferta de servicio un servicio integral.

Tabla 5. Listado CIU

CIU	CATEGORIAS	TIPO DE ORGANIZACIÓN	TAMAÑO					TOTAL
			Grandes	Medianas	Pequeñas	Microempresas	Sin Clasificar	
D174925	Fabricacion de los demas articulos textiles ncp	Persona Juridica	0	0	1	8	0	9
D174925		Persona Natural	0	0	0	5	0	5
O930200	Peluqueria y otros tratamientos de belleza	Persona Juridica	0	0	5	72	1	78
O930200		Persona Natural	0	0	2	2678	8	2688
G513102	Comercio al por mayor de Telas, paños de fibras naturales y sintéticas	Persona Juridica	4	7	6	6	0	23
G513102		Persona Natural	0	1	0	6	0	7
G515401	Comercio al por mayor de todo tipo de fibras textiles naturales, artificiales y sintéticas	Persona Juridica	1	2	3	5	0	11
G515401		Persona Natural	0	0	2	0	0	2
G523306	Comercio al por menor de ropa industrial y trabajo en establecimientos especializados	Persona Juridica	0	0	4	18	0	22
G523306		Persona Natural	0	0	1	27	0	28
M802301	Centros de capacitación, escuelas técnicas	Persona Juridica	0	0	8	15	0	23
M802301		Persona Natural	0	0	0	14	0	14
M809011	Escuelas de peluqueria	Persona Juridica	0	0	0	0	0	0
M809011		Persona Natural	0	0	0	8	0	8
N851201	Centros médicos y consultorios privados de medicina general y especializada sion internacion	Persona Juridica	1	5	25	99	8	138
N851201		Persona Natural	0	0	0	48	0	48
N851300	Actividades de la practica odontológica	Persona Juridica	0	4	43	222	10	279
N851300		Persona Natural	0	0	2	781	5	788

Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá 2012

Con el fin de lograr un acercamiento previo a estos posibles consumidores se realizó una pequeña encuesta de carácter informal donde se buscaba obtener información relacionada con el uso de ropa desechable.

Se contactaron de manera presencial y telefónica 6 entidades con el fin de obtener información más cercana relacionada con el uso de ropa desechable cuyos datos se presentan en la Tabla 7.

Como resultado se detectaron estos resultados claves:

1. El uso de ropa desechable es más una exigencia para la persona que atiende al paciente que para el paciente mismo; hay mezcla entre ropa desechable y de algodón.

2. No hay mucho uso de ropa desechable a nivel de pacientes

3. Los proveedores de ropa desechable actuales para los centros de estética no muy grandes son más de carácter informal; no dieron los nombres.

4. No contaban con cifras de consumo de ropa desechable

Tabla 6. Listado de Entidades Contactadas

COMPRADORES							
QUIENES SON	DONDE ESTAN UBICADOS	QUE COMPRAN	DONDE COMPRAN	CUANTO COMPRAN	CON QUE FRECUENCIA	QUE ESPERAN DE LO QUE COMPRAN	ESTAN SATISFECHOS
<b>1. CENTROS DE ESTETICA</b>							
Dolly Devia Medical Spa	Calle 109 # 16- 19	Toallas y batas de tela	no se obtuvo informacion	no se obtuvieron datos	Cada 6 meses	calidad y bajo precio	Si
Karis Spa	Autopista Norte # 18-30	Toallas y kits de ropa desechable	no se obtuvo informacion	no se obtuvieron datos	Toallas: una vez al año Ropa Desechable: mensual	oportunidad en la entrega, calidad	Medianamente satisfechos
Figurella Internacional Spa	Carrera 11 # 84-38	Guantes, tapabocas, no se ofrece a los pacientes ropa comoda para sus tratamientos	Insuclínicos	Guantes de latex en cajas por 100 pares Paquetes de tapabocas por 50 unidades	Mensual	precios bajos	Medianamente satisfechos
<b>2. CENTROS ODONTOLÓGICOS</b>							
Emermédica Odontologica	Av 127 # 19A-28	Tapabocas, baberos, guantes. Batas de tela	Diferentes proveedores según necesidad	Tapabocas caja por 50 unidades Baberos por 50 unidades Guantes caja por 50 pares	Mensual	precios comodos, calidad	Medianamente satisfechos
Red Oral	Carrera 58 # 137 B-38	Tapabocas, gorros, baberos, guantes, batas para cirugía desechables	no se obtuvo informacion	no se obtuvieron datos	Mensual	calidad, comodidad	Si
Odontofamily	Av Rojas # 72 A-36	Guantes, tapabocas, gorros, baberos, batas desechables	no se obtuvo informacion	no se obtuvieron datos	Mensual	precios bajos, calidad, comodidad	Medianamente satisfechos

Fuente: las autoras

Figura 13. Kit Estético Femenino

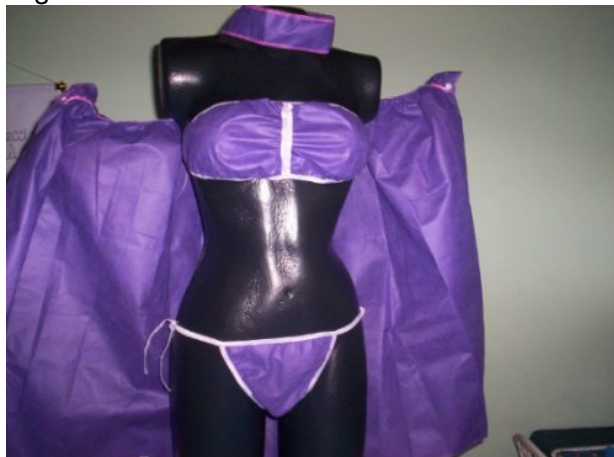


Figura 14. Kit Estético Masculino



Figura 15. Bata Odontológica



Figura 16. Gorro y tapabocas



Figura 17. Babero odontológico



## 2.2. Productos sustitutos

Actualmente en el mercado, el producto predominante son las batas de tela tanto para médico como para paciente el uso de batas en tela tipo toalla para pacientes en centros de estética principalmente. Estas requieren de un proceso de esterilización después de cada uso, lo cual demanda gastos, tiempo, espacio, mano de obra y en muchos casos mala presentación de la entidad al utilizar batas reutilizables.

Teniendo en cuenta que cada día se hacen más exigentes las normas relacionadas con la bioseguridad, las batas de tela y los implementos de tela de toalla serán reemplazados por productos de tela desechable que garanticen una adecuada higiene en todos los procedimientos que se realicen.

### 2.3. Competidores

El mercado de la ropa desechable es un mercado que se maneja todavía bajo el mercado informal. Sin embargo, existen dos empresas principales dedicadas a la fabricación de ropa desechable que son:

**MAINCO:** empresa colombiana especializada en la fabricación de ropa destinada a cubrir los requerimientos de los sectores Médico-quirúrgico, Odontológico, Farmacéutico, Industrial, y Alimenticio. Su sede principal se encuentra en la ciudad de Cali y cuenta con representantes en las ciudades de Bogotá, Pereira y Quito, Ecuador.

**SOLDEX LTDA:** empresa ubicada en la ciudad de Bogotá dedicada a la fabricación de ropa desechable como tapabocas, gorros, paquetes quirúrgicos, polainas, ropa interior y conjuntos.

El mercado de la ropa desechable se percibe todavía bastante informal y manejado por el sector de microempresas el cual por su informalidad no ofrece información del sector de manera independiente sino que se encuentra analizado dentro del sector textil en general, siendo difícil la consecución específica de cifras del sector.

### 2.4. Proveedores

La materia prima principal de la empresa será la Tela no-tejida tipo SMS (Spunbonded-Meltblown-Spunbonded). Esta tela se hace a base de polipropileno 100%. Es una tela de muy buenas propiedades mecánicas, buena opacidad, excelente resistencia al paso de líquidos, es fresca (respira). Al ser esta tela impermeable, se evita el contacto de la piel con cualquier tipo de fluidos contaminantes, por lo cual ofrece una excelente barrera contra el riesgo de infecciones.

En Bogotá hay algunos proveedores de este tipo de tela, sin embargo estos se encuentran principalmente en la ciudad de Medellín, Pereira y Cali.

En Medellín, la empresa más importante de venta de este tipo de materia prima es SPUNLINE, y en Pereira es INDUSERVI SAS.

Adicionalmente, siempre se tiene la posibilidad de importar la tela de países como China, India y con el TLC con los Estado Unidos se abre una nueva oportunidad de importación de materias primas.

## 2.5. INVESTIGACIÓN Y ESTRATEGIA DE MERCADEO

### 2.5.1. Propuesta inicial de estudio de mercado

El sector textil ha estado en constante crecimiento y evolución en Colombia. Cada vez más son las empresas que se inician en este sector, haciendo grandes inversiones y buscando siempre estar a la vanguardia.

Gracias a ese crecimiento se encuentra la oportunidad de negocio de fabricar ropa desechable para el sector estético y odontológico, sin embargo se hizo preciso estudiar el mercado para recolectar información valiosa que permitiera estructurar los productos y establecer de qué manera podrían satisfacer las necesidades de los clientes potenciales que hasta el momento están siendo insatisfechas.

#### •Objetivos:

La investigación se basó en los siguientes objetivos:

a) Conocer los tipos de prendas desechables que se están utilizando actualmente en los centros de estética y centros odontológicos del área metropolitana de Bogotá para medir el posicionamiento de la ropa desechable.

b) Tener conocimiento sobre las necesidades, preferencias y expectativas del cliente respecto a las prendas desechables, así como sus gustos, colores, frecuencia de compra y demás especificaciones que permitan formar el perfil de compra de nuestro mercado objetivo.

c) Obtener información sobre la demanda insatisfecha para conocer las variables que identifican el descontento de la población objeto de estudio, con respecto a las prendas desechables que actualmente compran.

d) Establecer cuál es la competencia, para conocer las demás empresas, que están ofertando estos productos desechables, identificando sus características y formas de comercialización.

f) Información sobre el costo del producto y la disponibilidad económica para poder brindar prendas desechables a precios razonables.

### 2.5.2. Tipo de técnica utilizada

La investigación fue cuantitativa a través de la realización de encuestas entre un grupo representativo del segmento seleccionado (estético y odontológico) el cual se creyó es el más interesado en nuestros productos.



•Método de investigación:

El tipo de investigación utilizada fue descriptiva. Como fuente de datos se utilizaron algunos datos bibliográficos, encuestas cara a cara, específicamente con encuesta como instrumento principal de recolección de datos.

Las fuentes utilizadas para el desarrollo de la presente investigación fueron de dos tipos: las primarias y las secundarias.

Las fuentes primarias se constituyeron por la población a la que se le realizó el estudio y las personas conocedoras del tema.

Como fuentes secundarias se contó estudios previos, tesis, documentos y textos relacionados con la actividad.

El método implementado fue el de la comunicación personal

Información a obtener:

Se utilizó un cuestionario con preguntas cerradas, sobre el tema a investigar, para mayor facilidad al momento de análisis y tabulación de los resultados. Estas preguntas fueron hechas con la mayor claridad posible para evitar inconvenientes en su interpretación por las personas y en una cantidad considerable para evitar el fastidio y agotamiento de los encuestados.

El estudio del mercado se inició con un brief de investigación.

El briefing es un término técnico que se utiliza tanto en mercadeo como en investigación, y se refiere a la información que se escribe para tener claro qué se quiere lograr, cuál es el problema o necesidad detrás, cuales decisiones se tomaran, que metodologías, el tiempo de ejecución y el presupuesto.

Determinar la investigación requerida:

Una investigación de mercados integral que permitió identificar las necesidades y expectativas de los clientes potenciales, incluyendo aspectos de forma de distribución, precio, presentación, entre otras.

Exponer el problema o necesidad sentida

Como jóvenes emprendedoras se busca crear una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de ropa descartable destinada a cubrir los requerimientos de los sectores estético y odontológico, sin embargo es importante conocer varios aspectos clave sobre los clientes potenciales que en el momento

son desconocidos ya que no se tenían claras sus necesidades y expectativas para lograr satisfacerlas en un 100%.

Establecer qué se busca con la información (objetivos)

Realizar un plan de mercadeo adecuado y práctico que permitió llegar al segmento de mercado escogido con las mejores estrategias que los convenza de adquirir nuestras prendas.

- Conocer si los clientes potenciales están interesados en adquirir nuestros productos
- Identificar otros competidores que no se habían analizado en análisis previos
- Explicar cuáles decisiones se tomaran con base en los resultados de la investigación
- Adecuar los productos de acuerdo a lo identificado en el estudio
- Definir alternativas de canales de distribución o comercialización
- Definir como INTEXCOL se va a diferenciar de nuestros competidores

Explicar cuáles decisiones se tomaran con base en los resultados de la investigación

- Adecuar los productos de acuerdo a lo identificado en el estudio
- Definir alternativas de canales de distribución o comercialización
- Definir como nos vamos a diferenciar de nuestros competidores
- Establecer políticas de precio
- Establecer qué información se requiere
- Expectativas o necesidades del segmento definido sobre el producto. Además información sobre canales de distribución, precios adecuados, diseños, entre otras.

Para qué se requiere la información

Detectar si el concepto de las prendas se ajusta a las expectativas del cliente. Identificar aspectos que hagan la diferencia con relación a los competidores

Herramientas a utilizar

- Encuestas por Internet a través del sistema Survey Monkey
- Determinar el tiempo estimado para esta investigación durante un mes a partir del 22 de junio de 2012
- Definir el presupuesto

Se utilizó el internet como canal de comunicación con los clientes potenciales con lo cual los costos se redujeron. Las encuestas fueron enviadas a través de internet

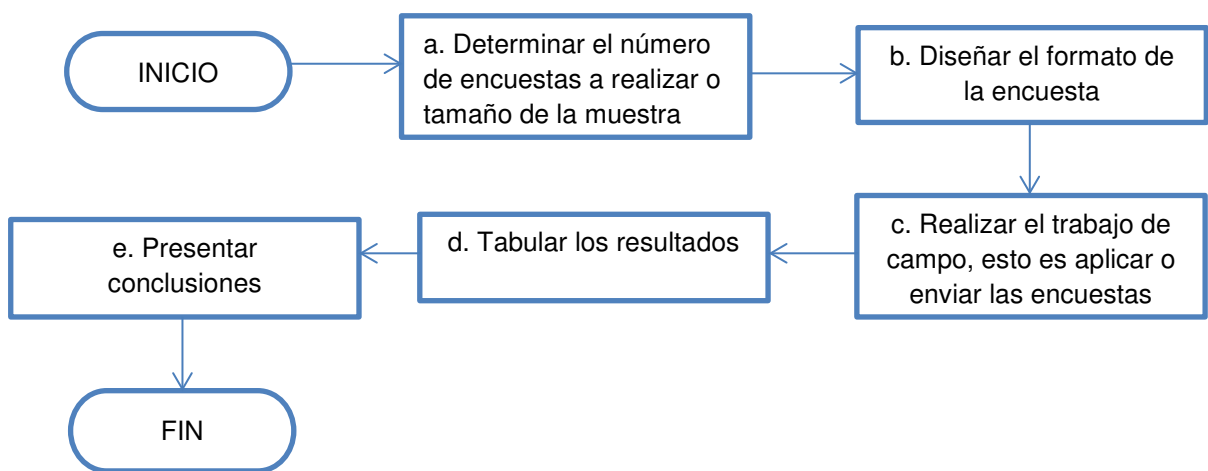
utilizando el programa Survey Monkey por lo cual no se requirió fotocopiar ni contratar encuestadores.

Explicar quién es el responsable y quienes estarán involucrados en este trabajo

Las dueñas de la idea de negocio son las responsables de llevar a cabo el estudio de mercado incluyendo la recopilación de los datos, la tabulación y el análisis de los mismos.

- Diagramación del proceso para estudio cuantitativo

Figura 18. Diagramación del proceso para el estudio cuantitativo



Fuente: las autoras

- Determinar el número de encuestas a realizar o tamaño de la muestra.

Para determinar el número de encuestas a realizar se tuvo en cuenta tres aspectos fundamentales para esto: el error permitido, el nivel de confianza con el que se deseaba el error y la consideración del carácter finito de la población.

Para el estudio de tamaño de la muestra el segmento fue de 3870 empresas entre ellas spas, centros de estética, centros odontológicos y colegios o institutos de estética; esta información fue tomada de los registros de Cámara de Comercio de Bogotá, y ese número se constituyó en el universo para poder determinar el tamaño de la muestra

Fórmula estadística utilizada para poblaciones finitas (menos de 100.000 habitantes):

$$n = \frac{Z^2 \times P \times Q \times N}{E^2 (N-1) + Z^2 \times P \times Q}$$

n= Número de elementos de la muestra

N= Número de elementos del universo

P/Q= probabilidades en las que se presenta el fenómeno

Z2= valor crítico correspondiente al nivel de confianza elegido; siempre se opera con valor sigma 2, luego Z=2

E= Margen de error permitido

Cuando el valor de P y Q no se conoce es conveniente tomar el caso más favorable, es decir, aquel que necesite el máximo tamaño de la muestra, lo cual ocurre para P=Q= 50, luego P=50 y Q=50

Calculo del tamaño de la muestra:

$$n = \frac{2^2 \times 50 \times 50 \times 3870}{7^2 (3870-1) + 2^2 \times 50 \times 50}$$
$$n = 194$$

- Diseñar el formato de la encuesta

Para diseñar el formato de la encuesta se tuvo en cuenta lo siguiente

- Tener claros los objetivos de la investigación
- Preguntas claras para los encuestados
- No usar términos con los cuales los encuestados no estén familiarizados
- Tiempo de duración de la encuesta de máximo 10 minutos

El modelo de la encuesta utilizada lo encontrará en el anexo 3.

- Trabajo de campo o realización de encuestas:

Como las encuestas se realizaron través de internet, se escogió un sitio que permite montar las preguntas de la encuesta y enviarlas a las direcciones de correo electrónico; la encuesta se envía a través de un link en el cual el encuestado lo abre e inmediatamente es dirigido a la página Survey Monkey

- Tabulación de datos

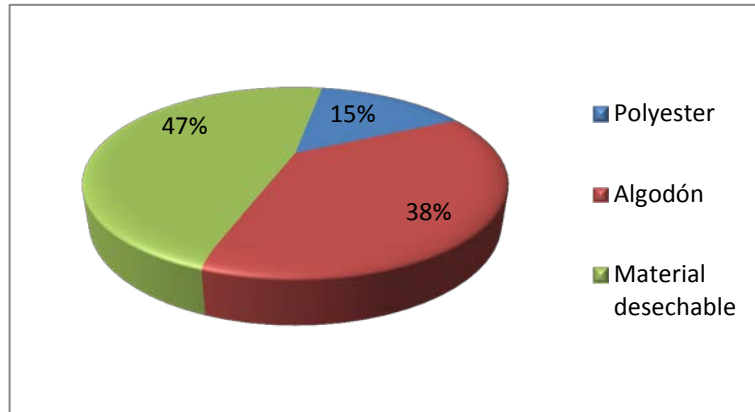
La tabulación se realizó a partir de los resultados obtenidos por el diligenciamiento de las encuestas vía internet. Esta página permitió conocer por pregunta las

gráficas de los resultados para hacer el análisis y presentar las conclusiones al respecto.

A continuación se presenta el resultado obtenido de las encuestas realizadas

Pregunta 1: ¿De qué material son las prendas que más compra para el personal de salud y los pacientes a su cargo?

Figura 19. Tipo de material utilizado

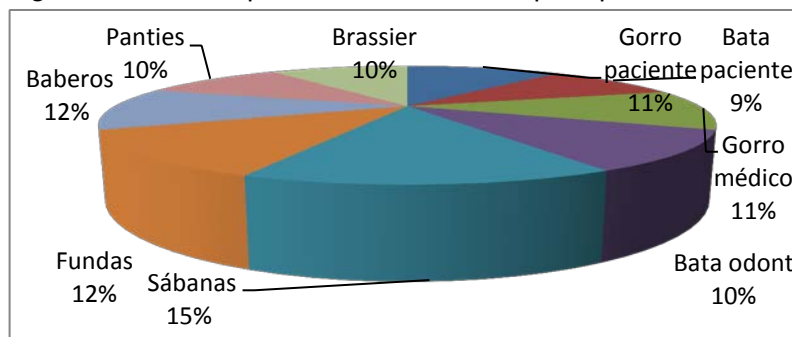


Del total de encuestados se observa que el 47% utiliza ya material tipo desechable en las prendas que usa para su actividad.

De tal manera no habría que hacer mayor esfuerzo en lo relacionado con la importancia en el uso de material desechable. Sin embargo existe un 52% del mercado que potencialmente podría ser captado para que utilicen ropa tipo desechable.

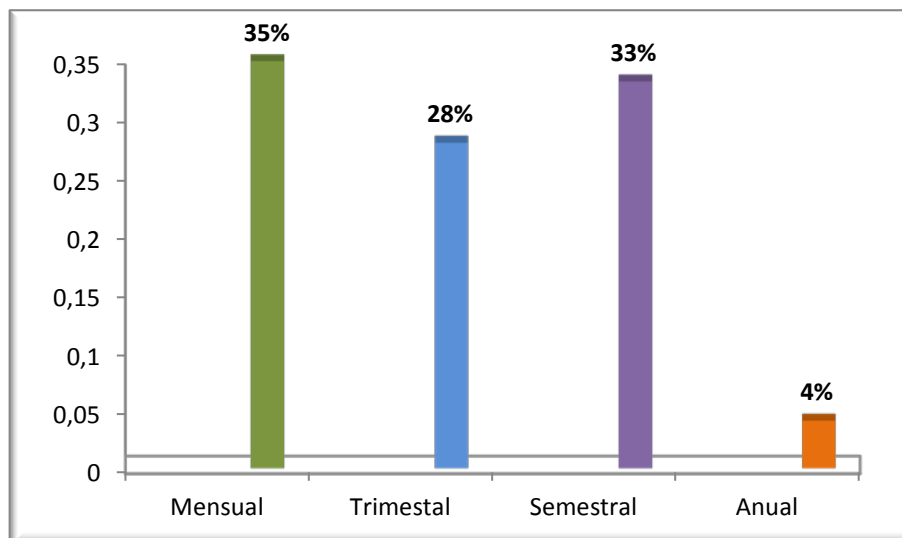
Pregunta 2. ¿De las siguientes prendas cuáles compra de material desechable y cuál es su frecuencia de compra?

Figura 20. Uso de prendas desechables por tipo



De la anterior figura se observa que las prendas ofrecidas son utilizadas casi en iguales proporciones, siendo la que más se distingue las sábanas. Para efectos de la encuesta se podría unir el resultado de los panties con los brassieres teniendo en cuenta que estos se manejan mayormente como kits por tanto su peso total sería del 20%.

Figura 21. Frecuencia de compra



La anterior pregunta pretende un conocimiento de la demanda en relación con los productos. Como resumen se presenta que las compras de las prendas de material desechable se realizan de carácter mensual o trimestral principalmente.

Pregunta 3. Indique los costos promedio que actualmente paga su entidad por las prendas tipo desechables (valor unitario)

Figura 22. Valor promedio unitario gorro paciente

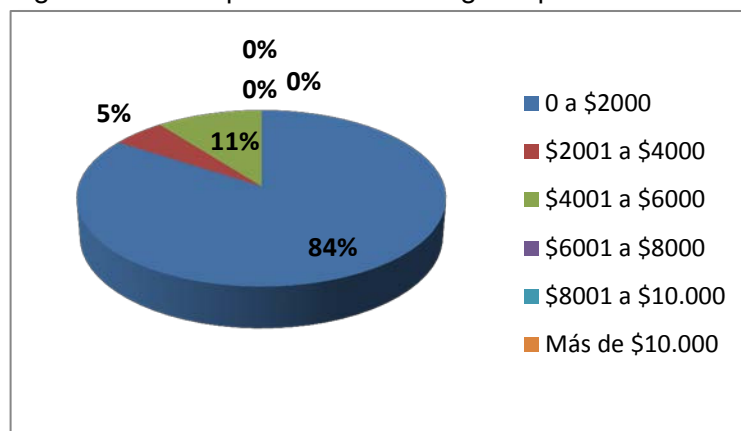


Figura 23. Valor promedio unitario bata paciente

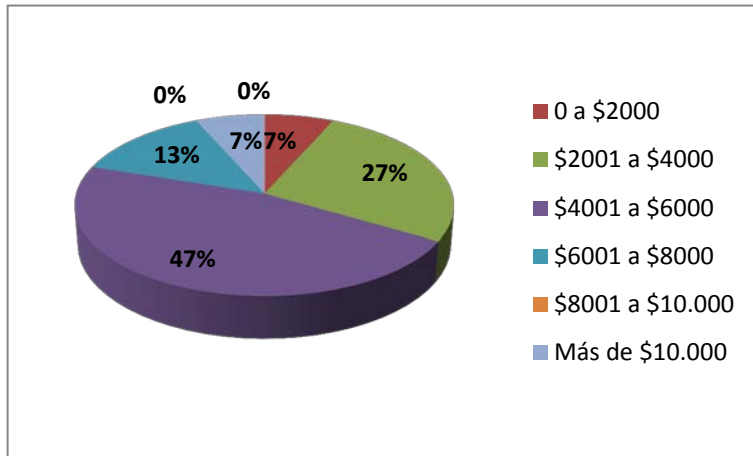


Figura 24. Valor promedio unitario gorro médico

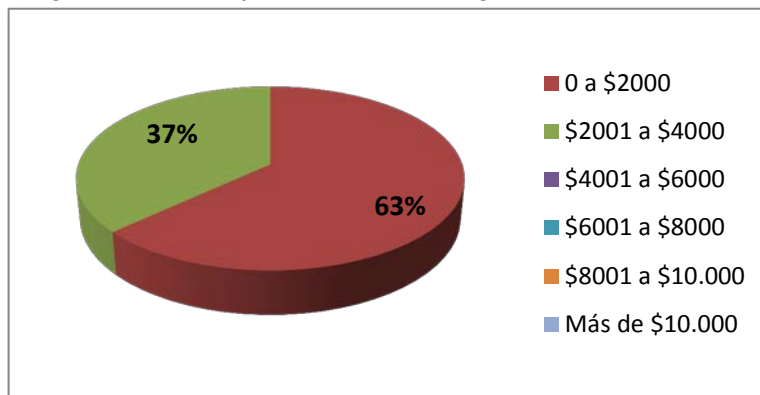


Figura 25. Valor promedio unitario bata médico

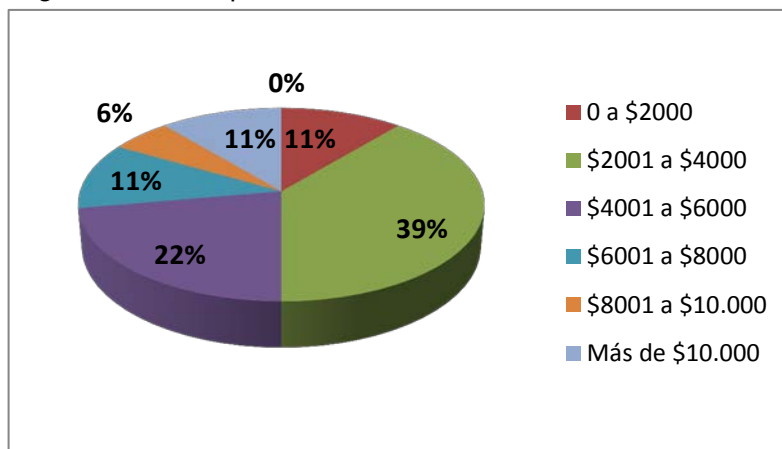


Figura 26. Valor promedio unitario sábana

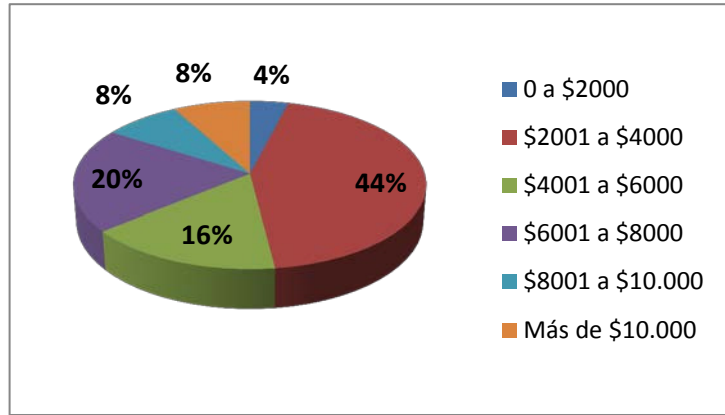


Figura 27. Valor promedio unitario funda

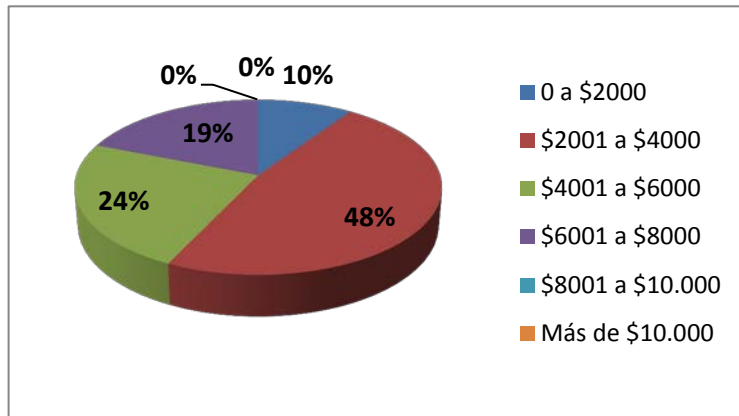


Figura 28. Valor promedio unitario babero

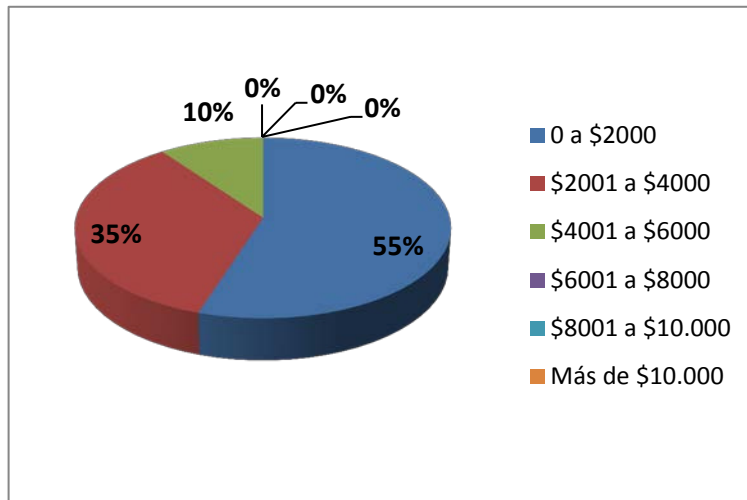
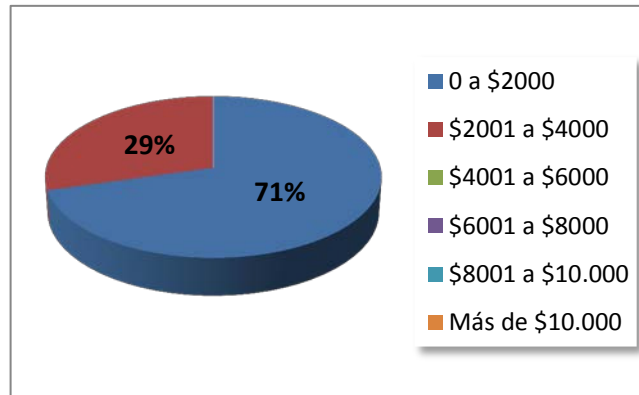




Figura 29. Valor promedio unitario panties y brassier



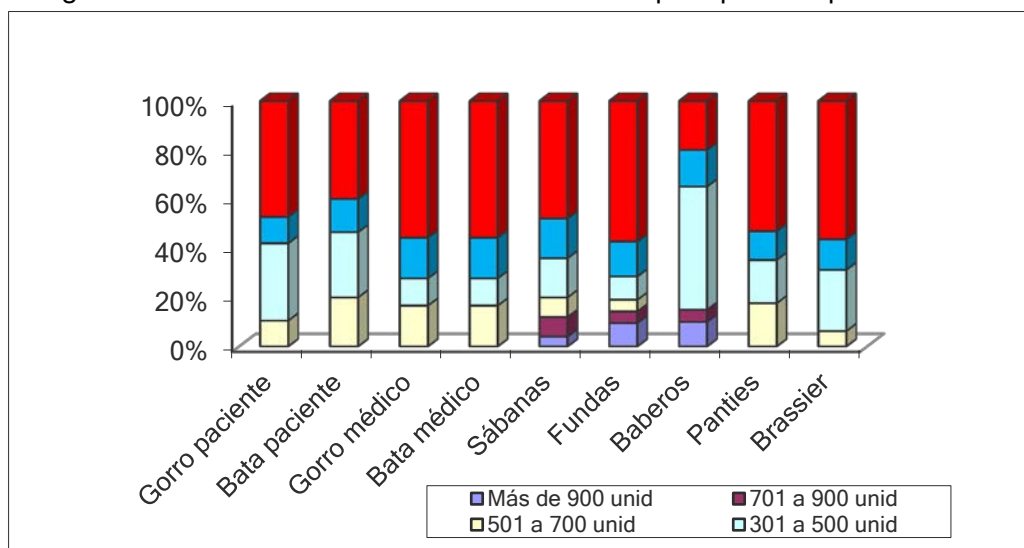
De las anteriores gráficas se observa que para todos los tipos de prenda desechables evaluadas su valor unitario se encuentra en un gran porcentaje entre los rangos de \$0 a \$4.000 siendo diferente la bata paciente que presenta un porcentaje del 47% en el rango de \$4.000 a \$6.000.

Lo anterior significa que en el mercado actual los precios se muestran muy similares entre los diferentes proveedores lo que llevaría a pensar que la consecución de los clientes no se puede basar sólo en el factor precio pues éste es ya bastante competitivo y llegar con una estrategia de precios más bajos tal vez sería dejar plata en la mesa; más bien la estrategia se debe enfocar en otros factores importantes como el servicio al cliente, la innovación y calidad de los productos.

Pregunta 4. Relacione a continuación la cantidad de unidades mensual de prendas tipo desechable compradas para el normal funcionamiento de la entidad que usted dirige

De acuerdo con lo que muestra la figura 30, la cantidad de compra mensual que arroja el mayor porcentaje se encuentra en el rango de 0 a 100 unidades para cada tipo de producto. Como excepción se encuentran los baberos cuyo rango se encuentra de 301 a 500 unidades.

Figura 30. Tabulación de resultados cantidades por tipo de ropa desechable



Los anteriores datos junto con los precios del mercado, serán la base para la proyección de ventas de INTEXCOL.

Pregunta 5. ¿Actualmente a quién le compra las prendas desechables?

Tabla 7. Respuestas obtenidas pregunta 5

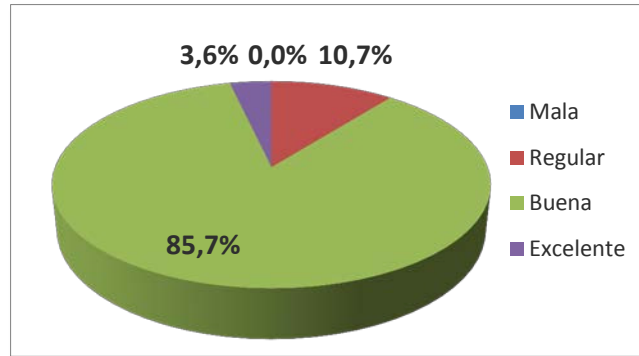
Respuestas
CYA
Prevención y Protección
Distribuciones J.K
Alfa Trading
Locatel
Rymco Sa
Varios proveedores
Micro-empresa
Desechables JUCAR
Multiplast Ltda.
Nexcare
Confeciones Suar
Medical Suplyss

Teniendo en cuenta las respuestas obtenidas por parte de los encuestados, se observa una gran diversidad de proveedores no encontrándose en ningún caso uno que se repitiera constantemente.

Lo anterior puede significar que no se encuentra dentro del mercado de ropa desechable una empresa líder que se destaque y que ofrezca un servicio totalmente integral que capte la atención de los consumidores, dando origen en algunos casos que el cliente no se mantenga con un solo proveedor.

Pregunta 6. ¿Cuál es su grado de satisfacción con respecto al producto que usa en la actualidad?

Figura 31. Grado de satisfacción con respecto a los productos actuales

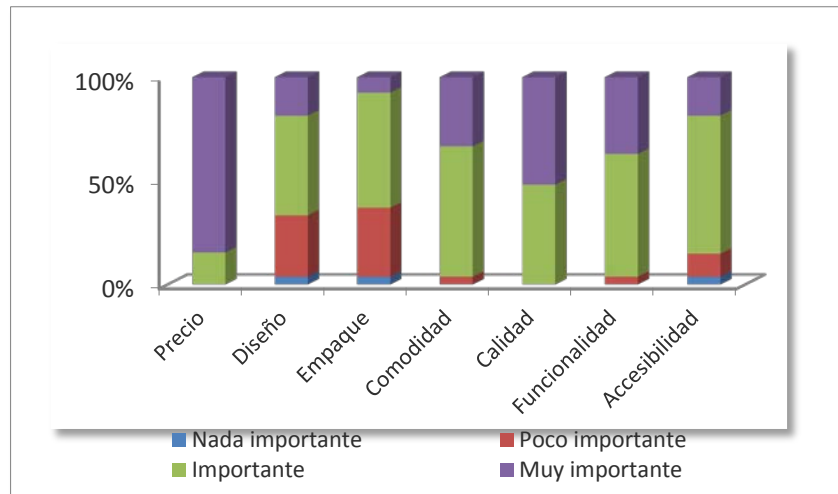


A través de esta pregunta se muestra que el 85.7% de los encuestados presenta una percepción BUENA de los productos desechables que están comprando; sólo el 3.6% presenta una MALA satisfacción.

Lo anterior demuestra que la estrategia de mercado al mencionar la calidad como uno de los valores agregados se debe enfocar en la importancia que tendrá en nuestro producto teniendo en cuenta que ya es percibida en el mercado.

Pregunta 7. ¿Cómo valora las características del producto antes de comprar?

Figura 32. Valoración de las características del producto



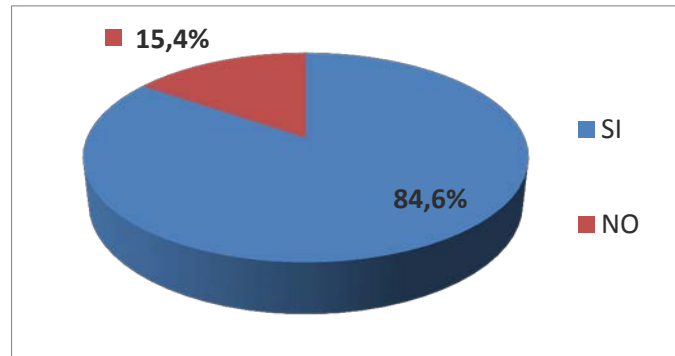
Los resultados muestran que la característica PRECIO es la que más es tenida en cuenta para la valoración de un producto en el proceso de compra al ser

catalogada en un alto porcentaje como MUY IMPORTANTE seguida por la CALIDAD.

Le siguen con IMPORTANTE el diseño, el empaque, la funcionalidad y la accesibilidad al producto.

Pregunta 8. ¿Estaría interesado en comprar las prendas de material desechable?

Figura 33. Interés de compra de los posibles clientes



A través de esta pregunta se quería obtener resultados correspondientes al interés en la compra de ropa tipo desechable por parte de aquellos consumidores que respondieron usaban ropa de algodón o de polyester.

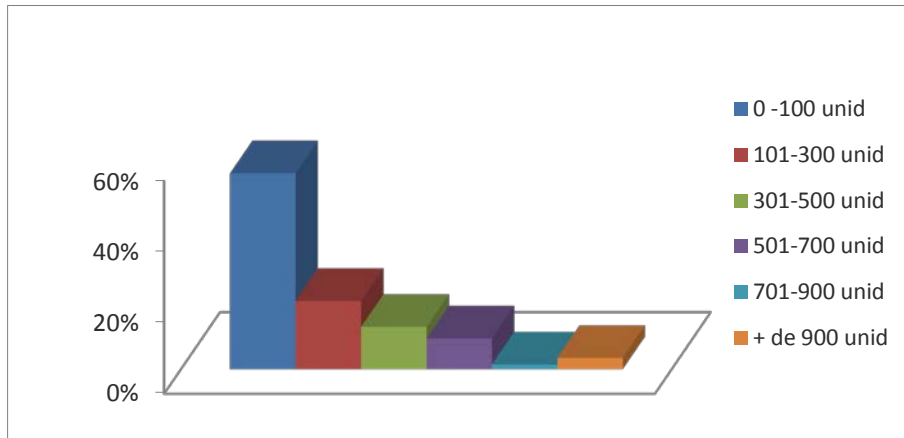
La figura muestra que el 85% de estos consumidores estarían interesados en comprar ropa tipo desechable abriendo la puerta a un mercado que aún no se encuentra atendido.

Pregunta 9. ¿Qué cantidad mensual estarían dispuestos a comprar de cada una de las siguientes prendas hospitalarias desechables?

De acuerdo con los resultados obtenidos se quería obtener información con respecto a las cantidades a comprar por parte de aquellos consumidores que aún no utilizan ropa tipo desechable en sus entidades.

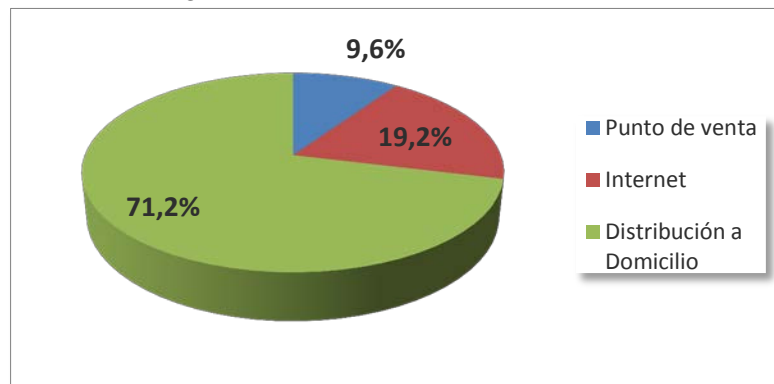
Los resultados reflejan que por cada tipo de prenda desechable evaluada el rango de interés de compra mensual se encuentra entre 0 y 100 unidades, lo que nos permite establecer un promedio de ventas mensuales por cliente.

Figura 34. Rango de unidades mensuales dispuestas a comprar



Pregunta 10. ¿A través de qué medios le gustaría obtener los productos desechables?

Figura 35. Preferencia de distribución



De acuerdo con los resultados obtenidos se observa que el 71.2% de los consumidores están interesados en obtener los productos directamente en su entidad. Lo anterior implica una logística de distribución adecuada que permita satisfacer las necesidades de los clientes realizando entregas a tiempo directamente a las sedes de los diferentes clientes.

- Ficha Técnica de la Encuesta

Tabla 8. Ficha técnica de la encuesta

<b>FICHA TECNICA DE LA ENCUESTA</b>	
UNIVERSO	Centros de estética, spas, centros odontológicos, colegios o institutos de estética de la ciudad de Bogotá(3870)
MUESTRA	194 encuestas
METODOLOGIA DE RECOLECCION DE LA INFORMACIÓN	Se utilizó internet como canal de comunicación con los clientes potenciales los costos se reducen. Las encuestas fueron enviadas a través de internet utilizando el programa Survey Monkey por lo cual no se requirió fotocopiar ni contratar encuestadores
NUMERO DE PREGUNTAS	10 preguntas
PERIODO DE RECOLECCION DE LA INFORMACIÓN	Desde el 22 de junio al 22 de julio de 2012
TECNICA DE MUESTREO	Probabilística
MARGEN DE ERROR	7%, probabilidad del 50

Fuente: las autoras

- Conclusiones del estudio

De acuerdo al análisis realizado en cada una de las preguntas hechas en la encuesta se rescatan las más importantes a continuación:

- Existe un mercado importante al cual se puede llegar obteniendo un porcentaje de 85% dispuesto a comprar prendas desechables.
- No existe un proveedor en la actualidad líder y formal que sea reconocido por el precio, calidad y servicio de los productos de un solo uso en la ciudad de Bogotá y alrededores.
- El precio no se considera un factor clave para el diseño de la estrategia toda vez que este es muy similar en el mercado, la diferenciación estará dada en el servicio postventa (seguimiento de clientes), comodidad de las prendas y calidad en materiales e insumos.

- La tendencia de compra de los productos según el estudio es de frecuencia mensual lo que permite obtener información valiosa para la planeación de ventas y proceso de producción.

### 2.5.3. Plan de Mercadeo

Un plan de mercadeo es la utilización de forma organizada de los elementos comunes de la planeación, dispuestos a identificar necesidades del mercado para concretar utilidades, mediante la satisfacción de los consumidores.

La importancia del plan de mercadeo radica en que es una herramienta que ayuda a entender la complejidad de los distintos mercados existentes y brinda la oportunidad de abordarlos de la manera más adecuada.

El plan de mercadeo se realiza cuando se quiere descubrir una oportunidad de negocio, ver si este puede ofrecer resultados deseados, si el producto o el servicio que se espera ofrecer puede tener una acogida positiva, saber cuál podría ser la participación en el mercado a partir del conocimiento de la competencia. Es una herramienta operativa que le permite hacer seguimiento a lo fundamental del negocio para asegurar su ejecución y saber si vale la pena hacer la inversión o no. Para el caso de este proyecto, se cuenta ya con la investigación de mercado que permite focalizar de manera adecuada los esfuerzos para lograr el posicionamiento de esta nueva empresa que nace en el mercado de ropa desechable.

#### 2.5.3.1. Estrategias de Mercadeo

- Propuesta de valor

INTEXCOL ofrecerá productos de alta calidad, con características y diseños innovadores que se diferenciaran de la competencia y con un servicio altamente personalizado que garantice una relación cliente-proveedor a largo plazo que permita atender las necesidades de los clientes en tiempos de respuesta cortos.

- Segmento objetivo

El segmento objetivo de INTEXCOL son los centros de estética y odontológicos además de los colegios o institutos de estética ubicados en la ciudad de Bogotá zona norte.

- Estrategias de producto

El producto a fabricar y comercializar por INTEXCOL ropa desechable o de un sólo uso será un manto no tejido en SMS, elaborado mediante un proceso de fabricación continuo y no por fibras cortas, como los sistemas tradicionales de producción.

INTEXCOL saldrá al mercado lanzando los kits para los centros de estética con diseños funcionales.

- KIT FEMENINO:

- Panty: será tipo tanga para la facilidad de la realización de los procedimientos estéticos por los profesionales
- Top: será tipo estraple lo que permite movilidad y comodidad a las pacientes, con un ajuste perfecto que no permitirá que se caiga.
- Gorrito: para evitar que el pelo de las mujeres se pueda ensuciar con los productos utilizados en los centros de estética, también le dará libertad al profesional en estética para realizar los procedimientos sin barreras.
- Pantuflas: adecuadas para que las pacientes se trasladen de un sitio a otro sin ensuciar sus pies.

- KIT MASCULINO:

- Bóxer/Tanga: será tipo bóxer o tanga para la facilidad de la realización de los procedimientos estéticos por los profesionales
- Gorro: para evitar que el pelo se pueda ensuciar con los productos utilizados en los centros de estética.
- Pantuflas: adecuadas para que los pacientes se trasladen de un sitio a otro sin ensuciar sus pies.

Los kits tanto femeninos como masculinos se confeccionarán inicialmente en una talla única.

INTEXCOL ha determinado un sólo tipo de talla para su lanzamiento debido a los costos que se generan en la elaboración de diferentes tallas, de acuerdo a los sondeos y entrevistas en los centros de estéticas, la contextura de sus pacientes tanto hombres como mujeres es de talla L, por ello el panty de los kits tendrá cordones laterales para que la consumidora pueda determinar el grado de estiramiento y las tangas par el hombre tendrán velcros para el ajuste necesario de acuerdo a la contextura.

Los colores serán un factor diferenciador del producto. INTEXCOL inicialmente lanzará dos colores en sus kits para estética Lila para los kits femeninos y azul para los kits masculinos. Sin embargo se quiere explorar otros tipos de colores



que permitan una diferenciación de los tradicionales entre ellos el color fucsia, naranja y verde dando una mayor gama de opciones a los clientes y diferenciándonos de los competidores cuyos colores básicos son los azules y verdes.

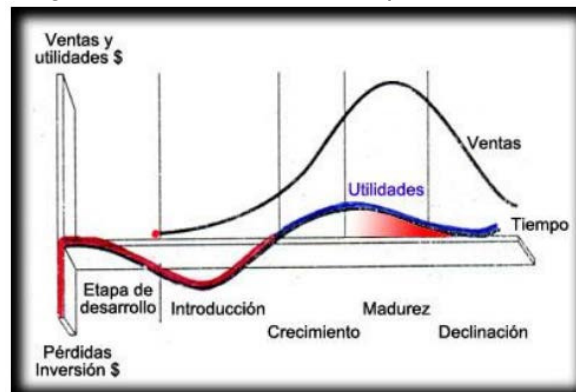
INTEXCOL fabricará y comercializará para el sector odontológico:

- Baberos dentales: para los pacientes para evitar que los líquidos utilizados en los
- Gorros: enfocados especialmente a los odontólogos los cuales se fabricaran en una talla única y la forma de ajuste se realizara a través de cordones que podrán.
- Batas: que brindarán protección y seguridad en el momento de realizar los procedimientos.

Los productos se enfocan en mediar el asunto de seguridad en centros de estética y odontológicos que son vigilados y controlados por la Secretaria Distrital de Salud Principalmente el producto ser comercializará en la zona norte de la ciudad de Bogotá y eventualmente en el resto de ella y municipios aledaños

El ciclo de vida del producto es enteramente corto pero su frecuencia es inmediata, esto quiere decir que, el producto es usado, pero se utilizará nuevamente en otro proceso o actividad que dependa de ello.

Figura 36. Ciclo de vida del producto



Fuente: google images

De acuerdo a la figura anterior, las etapas del ciclo de vida del producto y lo que le sucederá posiblemente a la ropa descartable o de un solo uso en cada una de ellas se explica a continuación

- ✓ Etapa de desarrollo: en esta etapa se desarrollan los productos, siendo este un producto estandarizado y con competencia directa e indirecta en el mercado. A

partir de un estudio del entorno, del sector, del mercado y de todas las variables se determina la viabilidad del proyecto del plan de negocio. Después de confirmar que el negocio es viable y el producto definido se constituye INTEXCOL como empresa productora y comercializadora de ropa descartable o de un solo uso.

- ✓ Etapa de introducción: en esta etapa se dará a conocer el producto a los consumidores por medio de estrategias de publicidad. Por lo general, las utilidades en esta etapa son positivas pero bajas, debido a que las ventas tienen un crecimiento muy lento y se está invirtiendo para dar a conocer el producto.
- ✓ Etapa de crecimiento: el producto empezará a mostrar un aumento en las ventas mensuales, aumento en los clientes, acompañado de una mayor cobertura del mercado llegando a partes donde no se ha comercializado antes ya sea en otras partes de la ciudad o en otras zonas de la región. Aumento en el reconocimiento de la marca y el producto por parte de los clientes, se mejora el posicionamiento en el mercado.
- ✓ Etapa de maduración: el producto alcanzará el punto más alto de las ventas. El mercado llega a un punto de saturación ya que los clientes se mantienen, se les vende lo mismo y se llega al tope de posicionamiento y reconocimiento. Contando con la premisa de que se mantendrán las ventas por ser un producto de uso regular. En esta etapa se buscan estrategias que permitan que el tiempo de maduración sea prolongado buscar mantenernos el mayor tiempo posible.
- ✓ Etapa de declinación: el producto presentará una reducción en las ventas, los clientes disminuyen de una manera importante sin embargo en esta etapa deberán buscarse nuevas estrategias que permitan el relanzamiento del producto a través de mejoras en el mismo, diseño o valor agregado.

- Empaque

Los productos requieren empaque, el cual consiste en una bolsa plástica con cierre hermético que garantiza higiene del producto. Se utilizará el logo en la cara exterior de la bolsa con la información de contacto, esto permitirá que identifiquen a INTEXCOL rápidamente.

- Estrategias de distribución

El producto se recogerá en el sitio de trabajo del maquilador y será distribuido directamente a los clientes manejando estrategias de calidad como el JUST IN

TIME. De tal manera, el proceso de producción se realiza bajo pedido evitando así la necesidad de manejar inventarios de producto terminado.

De acuerdo a los resultados arrojados en la investigación de mercado los clientes potenciales prefieren que el producto les sea entregado en sus centros de odontología o estética, así que esta será la estrategia de distribución, sin dejar de lado la opción de abrir un punto de venta cuando la empresa se encuentre más consolidada.

Inicialmente el Gerente General también será el responsable de las actividades comerciales entre ellas presentarle a los clientes los beneficios de usar los productos fabricados por INTEXCOL, precios, formas de adquisición, así mismo tendrá la responsabilidad de identificar las necesidades de los clientes..

Se desarrollará una página web en donde se podrá encontrar la información de la empresa y de los productos, adicionalmente allí se podrán generar los pedidos de manera virtual lo cual optimiza tiempos y costos.

Adicionalmente una vez establecidos los niveles de venta se le entregarán los insumos a los maquiladores con un tiempo prudencial y así establecer estrategias de calidad como el JUST IN TIME.

- Estrategias de precio

El precio es una de las herramientas del marketing mix. Se denomina precio al valor monetario asignado a un bien o servicio. Conceptualmente se define como al expresión del valor que se le asigna a un producto o servicio en términos monetarios y de otros parámetros como esfuerzo, atención o tiempo, etc.

Para la definición del precio de venta se realizó el análisis respectivo sobre el costo del producto (producción y comercialización) y se tuvo en cuenta el estudio de mercado para identificar los niveles de precios que los clientes estarían dispuestos a pagar por los productos desechables. Para el estudio de mercado, se realizó una encuesta al mercado objetivo donde se les pregunta cuál es el precio que estaría dispuesto pagar por unidad; el resultado es menos de \$2000

Es así, como la estrategia de precio que se usará es la de paridad, donde se definen precios similares a los de la competencia, buscando que el consumidor elimine el precio como criterio básico de compra y valore otros atributos del producto.

Funciona muy bien cuando esos atributos son percibidos por el comprador y agregan valor; por esta razón la definición de nuestra propuesta de valor soporta la estrategia y contribuye a que nuestro producto no tenga una gran sensibilidad al Precio (demanda inelástica).

El precio estimado para los kits:

✓ Femeninos :

Costo de producción	Precio de venta	Utilidad
\$600	\$4.000	\$3.400

Figura 37. Ejemplo de kit femenino



✓ Masculinos

Costo de producción	Precio de venta	Utilidad
\$600	\$4.000	\$3.400

Figura 38. Ejemplo de kit masculino



El precio estimado para los baberos dentales es de \$25.500 por un paquete de 50 baberos, no se vende al detal.

Costo de producción	Precio de venta	Utilidad
\$15.000	\$25.500	\$10.500

El precio estimado para los gorros para odontología es de \$16.000 por un paquete de 100 gorros

Costo de producción	Precio de venta	Utilidad
\$11.000	\$16.000	\$5.000

El precio estimado para las blusas o batas odontólogo es de \$22.000 por paquete de 10 blusas

Costo de producción	Precio de venta	Utilidad
\$15.000	\$22.000	\$7.000

- Estrategia de comunicación

Como lo afirmó J.J. Lambin en el libro Marketing Estratégico 3ª edición, la comunicación se entiende como el conjunto de mensajes emitidos por una empresa a sus diferentes públicos, es decir, hacia clientes, distribuidores, proveedores, accionistas, poderes públicos y también frente a su propio personal.

La estrategia de comunicación que utilizará INTEXCOL estará enfocada en buscar los siguientes factores que contribuyan a crear beneficio a la empresa y a los productos que ésta ofrecerá:

- Simplicidad. Debe constituir un mensaje sencillo que registre no más de uno o dos puntos importantes para llamar la atención hacia el anuncio y facilitar la lectura del texto y la comprensión del mensaje.
- Originalidad. La publicidad que se desarrolle debe ser sencilla, singular, para que el público objetivo la pueda reconocer con facilidad.

- Credibilidad. Para asegurar que el público retiene el beneficio que ofrece la marca y con ello aumentar la decisión de adquirir el producto. Uno de los métodos a utilizar para establecer la credibilidad es la demostración.
- Longevidad. La campaña publicitaria que ha tenga éxito se mantendrá ya que esto ha permitido en algunos casos que por generaciones se conozca a un producto o servicio.

Los objetivos de la comunicación serán dar a conocer y posicionar a INTEXCOL como una empresa joven, innovadora dentro del mercado de ropa desechable, proporcionar información precisa sobre los productos ofrecidos y transmitir el mensaje “higiene y confort para el bienestar de sus pacientes”.

Para lograr los objetivos anteriores se utilizarán los siguientes medios:

➤ Publicidad

El desarrollo de la estrategia de comunicación implica el transmitir el mensaje que se quiere hacer llegar al segmento meta.

De tal manera, se utilizarán medios como:

- Folletos: se diseñarán folletos los cuales serán distribuidos al mercado objetivo donde de manera resumida se dará a conocer a la empresa y los productos que ésta ofrece.

➤ Relaciones Públicas

Las relaciones públicas son actividades que ayudan a fortalecer la imagen de la empresa y se puede influir directa o indirectamente en los posibles consumidores. De tal manera, se buscarán alianzas estratégicas con centros de estética y odontológicos logrando la fidelidad de un cliente a cambio de mayores descuentos y patrocinios dentro de las actividades que ellos realicen. También se buscarán alianzas estratégicas con gimnasios u otras empresas asociadas a la mujer y la estética para poder realizar promociones conjuntas e incorporar contactos para la marca INTEXCOL por esta fuente.

➤ Marketing Directo

A través del marketing directo se hace llegar un mensaje más personalizado al consumidor utilizando el correo directo e internet.

- Identidad

El logo de INTEXCOL será el siguiente:

Figura 39. Logo propuesto para INTEXCOL



Sus colores son el azul y verde denominados como colores fríos que transmiten bienestar y tranquilidad. La silueta es la abstracción de la figura humana realzando las bondades del producto ofrecido como flexibilidad y confort.

#### 2.5.3.2. Plan de introducción

A través del Plan de Introducción se pretende dar a conocer a la empresa y los productos ofrecidos por lo cual se necesita que sea una estrategia agresiva teniendo en cuenta que la etapa de Introducción es la más importante en el ciclo de vida del producto y en este caso también de la empresa.

De tal manera, el plan de introducción buscará los siguientes objetivos:

- » Crear nuevos clientes
- » Dar a conocer la marca y posicionarla en el mercado.
- » Crear la cartera de clientes.
- » Retener y fidelizar a los clientes.

Las estrategias que se utilizarán en la etapa de introducción serán:

- Estrategia web

Planeamiento del lanzamiento y creación del sitio web de la empresa: En esta fase toda la información conseguida necesita ser evaluada y verificada. La arquitectura del sitio debe desarrollarse y preparar un marco de referencia. La preparación de mapas del sitio y flujos de proceso son comunes en esta fase. Debe desarrollarse el contenido y ser debidamente aprobado antes de seguir adelante. Textos, gráficos, fotos y todo el material necesario debe recopilarse y estudiarse. Todo

debe documentarse por escrito, de manera que se tenga claro el programa de acción para el resto del proyecto.

**Diseño y Prueba:** En esta etapa el diseñador se encarga de desarrollar la presentación visual de las ideas presentadas en las fases anteriores. Tan pronto como el diseño inicial es aprobado, se encuentra listo para entrar en la siguiente fase de producción del sitio.

**Producción y despliegue:** En esta etapa todas las páginas son codificadas y se preparan los gráficos, fotos, logotipos y se adaptan en cuanto a tamaño, colorido, fondos, etc. Todas las piezas se ponen en su lugar, para dejar el sitio web listo para su lanzamiento.

**Mantenimiento y actualizaciones:** Una vez que el sitio se ha publicado, instalado o subido al servidor seleccionado que le dará hospedaje, entra de inmediato en la fase de mantenimiento. Los sitios web siempre necesitarán cambios, modificaciones o actualizaciones. Estas pueden ser previstas anticipadamente en las fases de planeación, las actualizaciones significa hacer en forma mensual el sitio completo.

**Promoción:** De nada sirve hacer un sitio web si no se le da promoción, por ser del área de mercadeo, es esta la fase que más debe cuidarse y a la cual se debe destinar mayor presupuesto. No solamente debe colocarse la dirección URL en las tarjetas de presentación de todo el personal, en la papelería y en los folletos de la empresa, e incluirlo en buscadores. Se debe ir más allá y desarrollar un "Plan de Mercadeo para el Sitio Web", que cubra cuando menos de uno a tres años. Esto con la finalidad de posicionar el Sitio Web en la mente de los clientes actuales y potenciales y atraer visitantes.

**Redes sociales:** En el ámbito de Internet, las redes sociales son páginas que permiten a las personas conectarse con sus amigos e incluso realizar nuevas amistades, a fin de compartir contenidos, interactuar y crear comunidades sobre intereses similares: trabajo, lecturas, juegos, amistad, relaciones amorosas, etc.

- Estrategia e-mail marketing

Es una forma de marketing directo que utiliza el correo electrónico como medio de comunicación comercial o comunicación de mensajes a una audiencia específica. A través de esta estrategia se ayuda a conformar una base de datos confiable, actualizada y completa.

La recopilación de información se puede trabajar a través de Sitio web de la empresa. Es fundamental aprovechar la visita, el interés y el tiempo de cada



potencial cliente que navegue el sitio web para solicitarle sus datos de contacto. A través de este medio se indagará sobre sus necesidades, cuáles son sus principales intereses para poder hacer sus futuros mails más personales y brindar información de valor a los clientes.

Para lo anterior se puede:

- » Incorporar un formulario de contacto al sitio web.
- » Ofrecer descuentos y beneficios a quienes se registren al sitio web.

En cualquier caso sería útil complementarlo con un formulario opcional para que el cliente pueda ingresar sus preferencias en la información que desea recibir.

Otros métodos alternativos para nutrir una base de datos:

- » Ofrecer muestras de productos a cambio del email.
- » Realizar una campaña de posicionamiento (SEO) en buscadores (Google, Yahoo, etc.) también genera nuevas entradas a la web y la posibilidad de que más gente se registre.

Contenidos del e-mail:

- » Promociones y cupones de descuento para gorros, batas, panties, brassieres.
- » Nuevos productos disponibles
- » Notas de interés, avances tecnológicos, estudios sobre el cuidado personal.
- » Casos de éxito: muestre la experiencia de algún cliente suyo con la marca INTEXCOL, los cambios que logró a través de los productos.
- » Trucos y consejos útiles.
- » Preguntas y respuestas - FAQs

Los envíos servirán de gran utilidad también para:

- Servicios de Postventa: puede enviar automáticamente emails de post venta agradeciendo por la compra y realizando encuestas de satisfacción.
- Saludar a sus clientes en su cumpleaños o fechas especiales y sorprenderlos con una promoción o regalo.

Meta:

- » Incentivar el consumo de los productos y servicios que adquieren los clientes actuales a través de las visitas nuevas al sitio web de INTEXCOL.

Esta meta se puede lograr manteniendo informados a los clientes sobre los beneficios y promociones, utilizando redes sociales y relacionando la marca INTEXCOL con redes de centros de estética.

El éxito de estas acciones se medirá por medio de los reportes que ofrece el estudio de Google Analytics que brinda información acerca de la cantidad y calidad de ingresos a la web. También se llevará un registro de las consultas por

email o llamados realizados a partir de la campaña y de la cantidad de productos y servicios adquiridos.

La frecuencia de los envíos de los mails se determinará en función de la agenda de INTEXCOL y de los tiempos que su audiencia considere adecuados. Lo conveniente es mantenerse en contacto con sus clientes al menos una vez al mes. Lo ideal es encontrar un punto de equilibrio en el cual la empresa y sus productos logren permanecer en la mente del cliente sin llegar a que se sientan atosigados por la cantidad de emails enviados.

- Lanzamiento de la empresa

El lanzamiento de la empresa se realizará bajo la modalidad de Showroom donde los clientes tendrán la oportunidad de apreciar directamente los productos que ofrece INTEXCOL. En el Showroom se realizará el lanzamiento oficial de la página Web de la empresa, se ofrecerán bonos de descuentos especiales a los asistentes los cuales podrán hacer efectivo en su primer pedido y se ofrecerá un cocktail.

### 2.5.3.3. Valor total de la inversión

Teniendo en cuenta que la etapa de introducción es la más importante, se propone una mezcla de las estrategias expuestas a lo largo del primer año.

Tabla 9. Valor Estrategia de Promoción Año 1

Estrategia	Valor
Estudio de Mercado	\$ 3.500.000
Desarrollo Pagina Web	\$ 2.500.000
Publicidad	\$ 3.500.000
Lanzamiento de la empresa	\$ 3.500.000
Total	\$ 13.000.000

Fuente: las autoras

Como se muestra en la Tabla 9 la inversión en promoción tendría un valor estimado de \$13 millones de pesos.

Una vez transcurrido el primer año se continuará con una estrategia menos agresiva pero que permita mantener el trabajo realizado a lo largo del primer año. Para lo anterior la empresa asignará anualmente un partida presupuestal estimada entre los \$10 millones y \$8 millones de pesos.

### 3. ESTUDIO TÉCNICO.

#### 3.1. Definición, usos y especificaciones del producto

INTEXCOL subcontratará los servicios de un taller de confecciones en donde realizarán los procesos de corte y confección de las prendas desechables. Los funcionarios de INTEXCOL serán los encargados de recoger las prendas para su posterior venta y distribución. Estas prendas desechables son de uso estético y odontológico dirigidos a los sectores de spas, salones de belleza y centros o clínicas odontológicas del sector norte de la ciudad de Bogotá y municipios aledaños. Estas prendas cuentan con los estándares de calidad requeridos para la producción de estos productos, diseñados para el cuidado y protección de los pacientes y profesionales de la salud.

#### 3.2. Usos de los productos

Las prendas desechables se emplearán para proteger a los pacientes y personal de la salud (odontólogos y auxiliares de odontología) de posibles infecciones o bacterias durante las consultas o prácticas quirúrgicas donde se está expuesto a fluidos, tejidos corporales o sustancias.

#### 3.3. Especificaciones del producto

Las prendas desechables que se fabricarán y comercializarán estarán hechas en tela no tejida SMS la cual posee una barrera contra riesgo de infecciones y se caracteriza por ser impermeable a los fluidos y permeable al aire permitiendo una buena ventilación, tiene gran resistencia al desgarre, su excelente elongación permite comodidad y movilidad.

#### 3.4. Ficha técnica del producto

La ropa desechable INTEXCOL, es desarrollada en productos individuales o kits, de acuerdo a las necesidades del mercado.

Al implementar el uso de la desechable de INTEXCOL, se reduce el porcentaje de infecciones, los costos relacionados con el servicio de lavandería y esterilización y genera confianza al momento de uso. La tela no tejida proporciona repelencia a

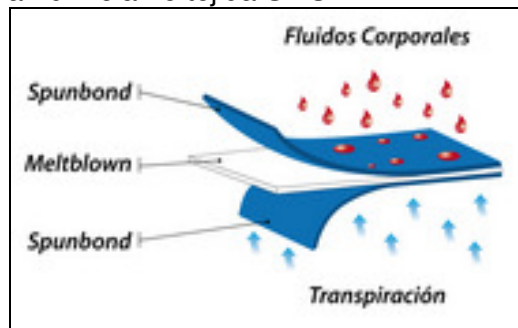
los fluidos, permeabilidad al aire y confort ofreciendo seguridad al grupo asistencial y al paciente.

Se confeccionan productos ropa desechable para centros odontológicos (baberos dentales, gorros y blusas), kits femeninos (panty, brassier, gorro, pantuflas, blusa), kits masculinos (bóxer/tanga, gorro, pantuflas, blusa).

### 3.5. Tela no tejida SMS

La tela SMS (spunbond – meltblown - spunbond) es un no tejido trilaminar producido con fibras de polipropileno de color azul principalmente utilizado para aplicaciones desechables.

Figura 40. Tela no tejida SMS



Las cualidades más relevantes de este material son:

Composición: 100% polipropileno

Gramaje: 35g/m<sup>2</sup>

Esterilización: Vapor, óxido de etileno EO

Ventajas:

- Buena resistencia mecánica
- Barrera bacteriológica
- Repelencia a los líquidos
- Respirabilidad
- Propiedades anti-estáticas
- Proporciona fibras finas ventajas que hace que sea un elemento apto para el aislamiento, no susceptible de ser atacado por ácidos.
- Material altamente antialérgico, transpirable, antimoho, no se despeluza y es hidrofóbico, llenando las expectativas de un muy buen control de calidad necesarias en los diversos procedimientos que requieren asepsia y bioseguridad.

- El polipropileno que es la materia básica, es hidrófobo, tiene excelente grado de repelencia al agua y muy buena permeabilidad al aire, lo que permite la transpiración.
- Las fibras fina de polipropileno tienen excelente resistencia química a la corrosión, de esta manera los químicos o solventes no alteran de ninguna forma sus propiedades.
- No es tóxico, es inoloro.

### 3.6. Especificaciones por prenda

Tabla 10. Ficha Técnica Kit Femenino

		
<b>TELA</b>	<b>TALLA</b>	<b>COLOR</b>
No tejida SMS 35 gramos	única	Azul/Morado/Fucsia
<b>COMPONENTES</b>	<b>COSTO DE PRODUCCIÓN</b>	<b>PRECIO DE VENTA</b>
Gorro, top, panty, pantuflas	\$600	\$4.000 cada kit

Tabla 11. Ficha técnica kit masculino

		
<b>TELA</b>	<b>TALLA</b>	<b>COLOR</b>
No tejida SMS 35 gramos	única	Azul
<b>COMPONENTES</b>	<b>COSTO DE PRODUCCIÓN</b>	<b>PRECIO DE VENTA</b>
Gorro, bóxer/tanga, pantuflas	\$600	\$4.000 cada kit

Tabla 12. Ficha Técnica gorro unisex

		
<b>TELA</b>	<b>TALLA</b>	<b>COLOR</b>
No tejida SMS 35 gramos	Única	Azul/Morado/Fucsia
<b>COMPONENTES</b>	<b>COSTO DE PRODUCCIÓN</b>	<b>PRECIO DE VENTA</b>
Paquete x 100 unidades	\$11.000	\$16.000 cada paquete

Tabla 13 .Ficha Técnica babero odontológico

		
<b>TELA</b>	<b>TALLA</b>	<b>COLOR</b>
No tejida SMS 35 gramos	única	Azul
<b>COMPONENTES</b>	<b>COSTO DE PRODUCCIÓN</b>	<b>PRECIO DE VENTA</b>
Paquete x 50 unidades	\$15.000	\$25.500 cada paquete

Tabla 14. Ficha Técnica bata odontólogo

		
<b>TELA</b>	<b>TALLA</b>	<b>COLOR</b>
No tejida SMS 35 gramos	Única	Azul
<b>COMPONENTES</b>	<b>COSTO DE PRODUCCIÓN</b>	<b>PRECIO DE VENTA</b>
Paquete x 10 unidades	\$15.000	\$22.000 cada paquete

Tabla 15. Ficha técnica tapabocas

		
<b>TELA</b>	<b>TALLA</b>	<b>COLOR</b>
No tejida SMS 35 gramos	Única	Azul
<b>COMPONENTES</b>	<b>COSTO DE PRODUCCIÓN</b>	<b>PRECIO DE VENTA</b>
Paquete x 100 unidades	\$2.000	\$10.000 cada paquete

Tabla 16. Ficha técnica sábanas

		
<b>TELA</b>	<b>TALLA</b>	<b>COLOR</b>
No tejida SMS 35 gramos	Sábanas para camilla estándar	Blanco/Azul
<b>COMPONENTES</b>	<b>COSTO DE PRODUCCIÓN</b>	<b>PRECIO DE VENTA</b>
Paquete x 5 unidades	\$4.000	\$10.000 cada paquete

Tabla 17. Ficha Técnica Fundas

		
<b>TELA</b>	<b>TALLA</b>	<b>COLOR</b>
No tejida SMS 35 gramos	30x40 cm	Blanco/Azul
<b>COMPONENTES</b>	<b>COSTO DE PRODUCCIÓN</b>	<b>PRECIO DE VENTA</b>
Paquete x 5 unidades	\$330	\$2.000 cada paquete

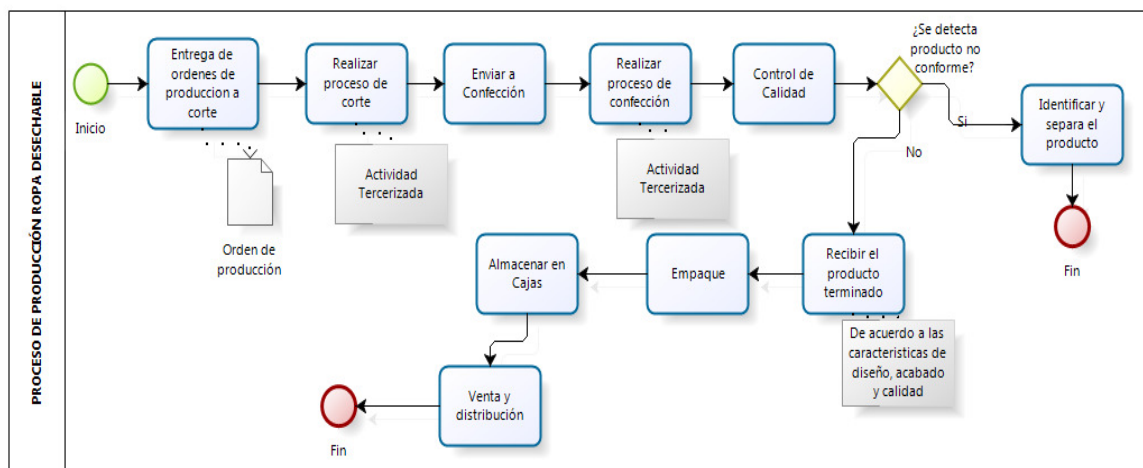
### 3.7. Maquinaria a emplear

Aunque el proceso de corte y confección se va a tercerizar se considera relevante mencionar las máquinas que se utilizarán en el proceso de fabricación de nuestros productos.

- Cortadora
- Máquina industrial plana
- Máquina bordadora
- Máquina de puntada de seguridad
- Remachadora
- Fileteadora

### 3.8. Proceso de producción ropa desechable

Figura 41. Proceso de producción ropa desechable



#### 3.8.1. Capacidad de producción

El proceso de producción de INTEXCOL se llevará a cabo a través de la figura de maquila. De acuerdo con las proyecciones de ventas de INTEXCOL para el año 1 la empresa maquiladora debe tener una capacidad de producción mínima de 28.620 unidades mensuales.

La empresa maquiladora actual cuenta con una capacidad de producción máxima de 35.635 unidades mensuales lo cual significa que INTEXCOL ocuparía el



80.33% de la capacidad de producción de este aliado estratégico. Teniendo en cuenta lo anterior y según las proyecciones de ventas para el año 2 del proyecto, se alcanzaría ventas por 32.913 unidades mensuales lo que representaría casi el 100% de la capacidad del maquilador actual, así que para ese momento se recurrirá a la contratación de un segundo aliado estratégico que permita cumplir con las ventas estimadas.

#### 3.8.2. Compra de materias primas:

La materia prima requerida es la tela no tejida SMS, adicionalmente se requieren como insumos resorte cubierto de hilo e hilo.

INTEXCOL adquirirá los materiales necesarios para la fabricación de sus productos a través de proveedores reconocidos y legalmente constituidos, garantizando la calidad y legalidad de las materias primas. Para la selección de los proveedores se tendrán en cuenta criterios de calidad de la tela o insumos, oportunidad y tiempos de entrega, facilidades y plazos de pago, ubicación geográfica.

#### 3.8.3. Diseño

El diseño de las prendas se hará teniendo en cuenta criterios de comodidad, fácil uso y ajuste perfecto sin que produzca marcas o talle. En el diseño se tendrán en cuenta varios colores dependiendo de la disponibilidad de la materia prima, al inicio el diseño no variará, toda vez que se trata de un producto de uso desechable y el fin más que ser estético es de protección.

#### 3.8.4. Corte

Esta actividad se subcontratará o tercerizará; el proceso de corte lo realizará personal calificado toda vez que se trata de una actividad que requiere precisión en el manejo de la máquina y la tela, así mismo requieren habilidades específicas para minimizar la probabilidad de ocurrencia de accidentes.

#### 3.8.5. Confección

Este proceso también se realizará en la misma maquila en donde se cortara la tela; al tener las prendas listas se recogerán y se hará una inspección de calidad para verificar que la prenda cumpla con las características establecidas. Las prendas que se clasifiquen como producto no conforme debido a que no cumplen con los estándares de calidad previamente establecidos se identificarán y separarán de los productos que si cumplen.

### 3.8.6. Empaque

Esta actividad se realizará de manera tercerizada con el mismo proveedor anterior donde se empaquetarán los kits y prendas de uso odontológico en bolsas plásticas con cierre hermético que garantiza la higiene del producto, la bolsa llevará el logo de la compañía en la cara exterior con los teléfonos de contacto.

## 4. ESTUDIO ADMINISTRATIVO.

### 4.1. Plataforma estratégica INTEXCOL

La plataforma estratégica se constituye en un planteamiento formal que soporta la estructura de INTEXCOL a través de la definición de su filosofía, concepción, razón de ser, proyección a futuro, principios y objetivos.

Dicha plataforma se encuentra conformada por la misión, visión, objetivos estratégicos y principios.

#### 4.1.1. Misión

**“INTEXCOL** es una empresa dedicada a la comercialización de prendas descartables que brinda higiene y seguridad a las empresas del sector estético y odontológico a través de productos que se distinguen por su excelente calidad y diseño.

Establecemos además relaciones estrechas con nuestros clientes ofreciéndoles una atención personalizada y conformando alianzas estratégicas en pro de la generación de mutuos beneficios”.

#### 4.1.2. Visión

“Ser para el 2018 una empresa líder a nivel regional y nacional en la venta de productos descartables en el sector estético y odontológico con un amplio portafolio de productos, consolidando la propuesta de valor basada en el conocimiento y atención de las necesidades de nuestros clientes”

#### 4.1.3. Principios

**Calidad:** INTEXCOL garantiza a sus clientes que todos sus productos cuentan con estándares de calidad que garantizan la durabilidad y resistencia de sus productos a la hora de ser usados.

**Cumplimiento:** INTEXCOL tiene como principal objetivo el cumplirle a sus clientes con sus solicitudes en el menor tiempo posible y bajo los estándares requeridos para una óptima prestación del servicio.

**Estabilidad Laboral:** INTEXCOL garantiza a sus colaboradores una estabilidad laboral no como empleado sino siendo parte de una familia, apoyando procesos de capacitación, liderazgo y crecimiento al interior de la compañía

**Ética:** INTEXCOL cumple con las normas legales y morales para el desarrollo de sus actividades.

#### 4.1.4. Objetivos

Para INTEXCOL su finalidad es la comercialización de prendas desechables de uso odontológico y estético en la ciudad de Bogotá y municipios cercanos.

Los objetivos estratégicos que le apuntan a cada perspectiva son los siguientes:

##### PERSPECTIVA FINANCIERA

- Incrementar en un 25% para el año 5 la rentabilidad de la organización
- Optimizar la relación de gastos fijos de acuerdo al nivel de ventas manteniéndolos por debajo del 40%

##### PERSPECTIVA DEL CLIENTE

- Conquistar clientes a través de un excelente servicio y atención postventa manteniendo su satisfacción por encima del 95%
- Impulsar el desarrollo de nuevos mercados aumentando la participación en un 5%

##### PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

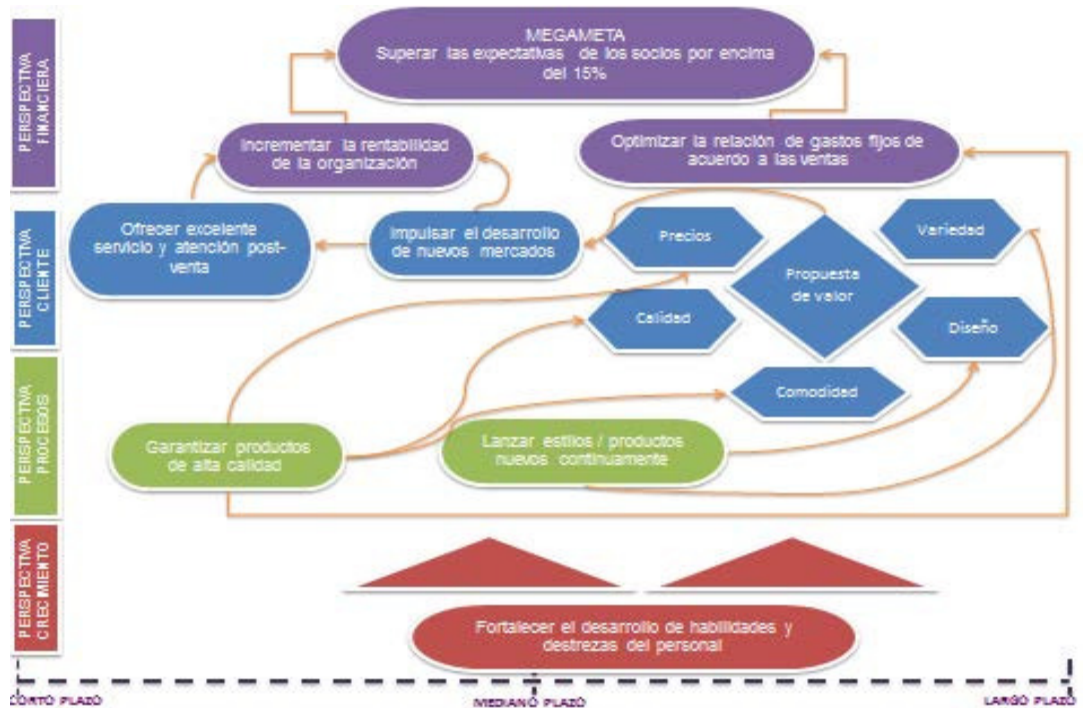
- Aumentar la comercialización de productos nuevos, lanzando mínimo uno anualmente
- Garantizar productos confortables de alta calidad, manteniendo por debajo del 1% los productos no conformes con las especificaciones técnicas,

## PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

- Fortalecer el desarrollo de habilidades y destrezas del personal

### 4.1.5. Mapa Estratégico

Figura 42. Mapa Estratégico INTEXCOL



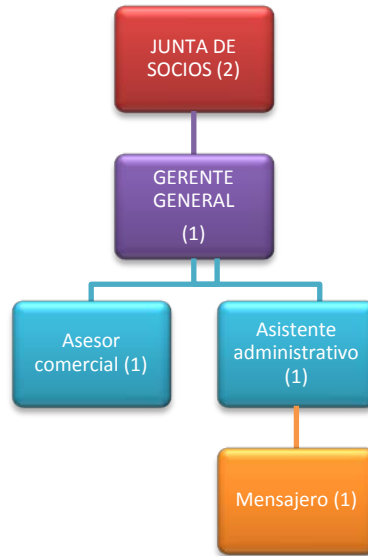
Fuente: las autoras

### 4.2. Estructura organizacional

El propósito de una estructura organizacional es definir las guías, parámetros y el procedimiento necesario para que un grupo de personas puedan alcanzar un objetivo principal pues permite organizar la cadena de mando, la distribución de la autoridad y el control.

Teniendo en cuenta lo anterior, se propone para INTEXCOL el siguiente organigrama como base fundamental para la organización de sus actividades y niveles de jerarquía o responsabilidad

Figura 43. Estructura Organizacional



Como se observa, por ser una empresa pequeña se genera una estructura organizacional plana donde existen muy pocos niveles de mando. Este tipo de estructura organizacional se distingue porque los empleados responden directamente a los dueños de los negocios, los propietarios confían en las capacidades de juicio y evaluación de sus empleados y le dan poder para tomar decisiones en su nombre.

Adicionalmente, permite que los propietarios puedan motivar a sus empleados con eficacia, observarlos directamente y monitorear el desempeño de cada uno de ellos. Esta estructura organizativa elimina la burocracia, al permitir una rápida y directa comunicación entre los cargos.

#### 4.2.1. Descripción y perfil de cargos

La elaboración de la descripción y el perfil de los cargos son una fuente de información básica para toda la planeación de recursos humanos, ya que es necesario para el proceso de selección de nuevo personal, para la programación de planes de capacitación, determinar la carga de trabajo e incentivos y la administración de remuneraciones. La descripción del cargo se refiere a las tareas, deberes y responsabilidades del cargo, en tanto que el perfil se ocupa de los requisitos que el aspirante necesita cumplir.

A continuación se presenta una descripción de los cargos y los perfiles requeridos para el funcionamiento de INTEXCOL

Gerente General

<b>CARGO</b>
Gerente General / Representante Legal
<b>CARACTERISTICAS GENERALES</b>
Es el responsable de diseñar las estrategias comerciales y corporativas y de cumplir con las metas establecidas por la Junta directiva. Se encarga de realizar acciones de auditoría y mejoramiento a todos los procesos de la empresa
<b>PERFIL</b>
<b>REQUISITOS MINIMOS EXIGIDOS DE FORMACIÓN</b>
Grado de escolaridad: Profesional en Ingeniería industrial o administrador de empresas o afines con especialización en administración o gerencia. Idiomas: Español
Herramientas ofimáticas: Office, Project, Herramientas de Mercadeo, amplias habilidades en Internet. Años de experiencia: Mínimo 2 años de experiencia en el cargo. Otros requisitos: Experiencia laboral en cargos similares Conocimientos en mejoramiento de procesos y normas ISO Experiencia o habilidades como auditor
<b>CONOCIMIENTOS</b>
Administración de proyectos y herramientas administrativas o gerenciales.
<b>HABILIDADES</b>
Trabajo en equipo Trabajo bajo presión Liderazgo Relaciones interpersonales

Manejo de conflictos  
Habilidades para negociación.  
Habilidades de auditor.

### **FUNCIONES ESPECIFICAS**

Velar por la ejecución y desarrollo del plan estratégico de la organización, a través del equipo humano.

Propiciar la implementación de las estrategias y planes a seguir buscando el cumplimiento de los objetivos de ventas

Planificar las actividades de mercadeo y ventas.

Planificar las actividades correspondientes al sistema de Gestión de Calidad

Establecer los criterios para cotizar y desarrollar los proyectos que se presenten.

Establecer las políticas y estrategias de ventas y mercadeo.

Supervisar el normal desarrollo de las actividades operativas y de soporte.

Mejorar o desarrollar procedimientos para los procesos donde no existan o donde existan fallas.

Analizar estados de resultados, planteando las estrategias que se necesiten dependiendo del resultado del análisis.

Supervisar y optimizar los costos operativos.

Supervisar el manejo de la facturación, cuentas por cobrar y cuentas por pagar.

Supervisar los resultados de los indicadores de gestión.

Representar a la empresa en asuntos legales, bancarios, tributarios y demás trámites.

Soportar la atención al cliente externo.

Liderar el sistema de gestión de calidad.

Desarrollar las nuevas unidades de negocio que se planteen en la junta directiva.

Establecer la política de precios, condiciones de venta y canales de distribución

Conocer la evolución del mercado y de los productos del sector de interés para aplicar las medidas necesarias adaptando a la compañía a las nuevas tendencias

Formar y motivar a su equipo de trabajo para que consigan los mejores resultados

Resolver los imprevistos.

Reportar los resultados a la junta de socios.

<b>RESPONSABLE POR</b>
<p>El correcto y adecuado uso de los recursos Financieros  El correcto manejo de los Recursos Humanos de la organización  El manejo y mantenimiento del sistema de Gestión de Calidad y la información que de esto se desprenda.  El manejo confidencial de documentación contable, tributaria, legal, y bancaria.  La presentación de los estados de resultados a la Junta de socios  Correcto uso y aplicación de las herramientas de trabajo asignadas para el desarrollo de las labores cotidianas.</p>
<b>SUPERIOR INMEDIATO</b>
<p>Junta de Socios</p>
<b>SUBORDINADOS INMEDIATOS</b>
<p>Asistente Administrativo y Operativo  Asesor Comercial</p>

Asistente administrativo y operativo

<b>CARGO</b>
<p>Asistente administrativo y operativo</p>
<b>CARACTERISTICAS GENERALES</b>
<p>Es el responsable de dar soporte a todos los procesos de la organización y ejecutar las labores administrativas y operativas destinadas a facilitar la gestión de la organización</p>
<b>PERFIL</b>
<b>REQUISITOS MINIMOS EXIGIDOS DE FORMACIÓN</b>
<p>Grado de escolaridad:</p>



Estudiante de administración de empresas o tecnólogo en profesiones afines a la administración  
Idiomas:  
Español  
Herramientas ofimáticas:  
Office, amplias habilidades en Internet.  
Años de experiencia:  
Mínimo 2 años de experiencia en el cargo.  
Otros requisitos: N/A

### **CONOCIMIENTOS**

Conceptos básicos de contabilidad.

Procesos y requisitos necesarios para coordinación de compras, programación de pagos y causación de cuentas por pagar.  
Manejo de archivo contable físico y digital.

### **HABILIDADES**

Habilidades multitareas  
Iniciativa  
Actitud de servicio  
Relaciones interpersonales  
Organización  
Trabajo en equipo  
Flexibilidad  
Calidad y precisión

### **FUNCIONES ESPECIFICAS**

Elaborar comunicaciones  
Realizar llamadas a los clientes para confirmación de los productos entregados  
Realizar los pedidos mensuales de papelería, materias primas e insumos  
Coordinar el servicio de mensajería  
Hacer los pagos de servicios públicos, proveedores  
Liquidar nomina  
Procesos de contratación y afiliación a EPS, ARP y pensiones  
Mantener la bodega en orden  
Hacer la entrega de los pedidos de los productos al mensajero para su entrega al cliente

<b>RESPONSABLE POR</b>
<p>Procedimiento de actualización y proyección de Flujo de Caja real.  Procedimiento de selección, evaluación y reevaluación de proveedores.  Procedimiento de compras.  Procedimiento de mantenimiento preventivo y correctivo de infraestructura locativa y equipos de oficina.</p>
<b>SUPERIOR INMEDIATO</b>
Gerente General
<b>SUBORDINADOS INMEDIATOS</b>
Mensajero

Asesor Comercial

<b>CARGO</b>
Asesor comercial
<b>CARACTERISTICAS DEL CARGO</b>
Es el responsable de construir confianza con el cliente e identificar las necesidades del mismo y ayudarlo a satisfacer sus necesidades de una manera rápida logrando que se sienta bien con el producto adquirido
<b>PERFIL</b>
<b>REQUISITOS MINIMOS EXIGIDOS DE FORMACIÓN</b>
<p>Grado de escolaridad:  Bachiller, preferiblemente estudiante o profesional en áreas de administración, ventas, mercadeo o afines.  Idiomas:  Español  Herramientas ofimáticas:  Office, amplias habilidades en Internet.  Años de experiencia:  Mínimo 2 años de experiencia en el cargo.</p>

Otros requisitos: N/A
<b>CONOCIMIENTOS</b>
Estrategias comerciales
<b>HABILIDADES</b>
Actitud de servicio Relaciones interpersonales Comunicación efectiva Trabajo en equipo Iniciativa Organización Solución de problemas
<b>FUNCIONES ESPECIFICAS</b>
Cumplir las metas de ventas para el mes Atención telefónica a clientes externos Visitar a los diferentes clientes Seguimiento post-venta
<b>RESPONSABLE POR</b>
Control de la papelería entregada de mercadeo
<b>SUPERIOR INMEDIATO</b>
Gerente General
<b>SUBORDINADOS INMEDIATOS</b>
Ninguno

Mensajero

<b>CARGO</b>
Mensajero
<b>CARACTERISTICAS GENERALES</b>
Es el responsable de realizar todas las actividades relacionadas con la entrega de documentos, pagos y distribución de los productos a los clientes.
<b>PERFIL</b>

<b>REQUISITOS MINIMOS EXIGIDOS DE FORMACIÓN</b>
Grado de escolaridad: Bachiller Idiomas: Español Herramientas ofimáticas: Office Años de experiencia: Mínimo 1 año de experiencia en el cargo. Otros requisitos: N/A
<b>CONOCIMIENTOS</b>
Ninguno específico
<b>HABILIDADES</b>
Actitud de servicio Relaciones interpersonales Comunicación efectiva Trabajo en equipo Iniciativa Organización Solución de problemas Flexibilidad
<b>FUNCIONES ESPECIFICAS</b>
Entrega de mercancías para los diferentes clientes de acuerdo a los pedidos Pago en bancos Diligencias con documentos
<b>RESPONSABLE POR</b>
Documentos, dinero y mercancía entregada
<b>SUPERIOR INMEDIATO</b>
Asistente administrativo y operativo
<b>SUBORDINADOS INMEDIATOS</b>
Ninguno

La contratación del personal se realizará a través de contratos a término indefinido cumpliendo con la normatividad vigente emitida por el Ministerio de Trabajo (Ley 100 de 1993 y código sustantivo de trabajo).

El pago de nómina se proyectará de manera mensual y será consignado a las cuentas de nómina de cada uno de los empleados.

La asignación salarial por cargo será:

Tabla 18. Asignación salarial

CARGO	ASIGNACION SALARIAL
Gerente General	\$3.500.000
Asistente Administrativo	\$800.000
Asesor Comercial	\$1.500.000
Mensajero	\$600.000

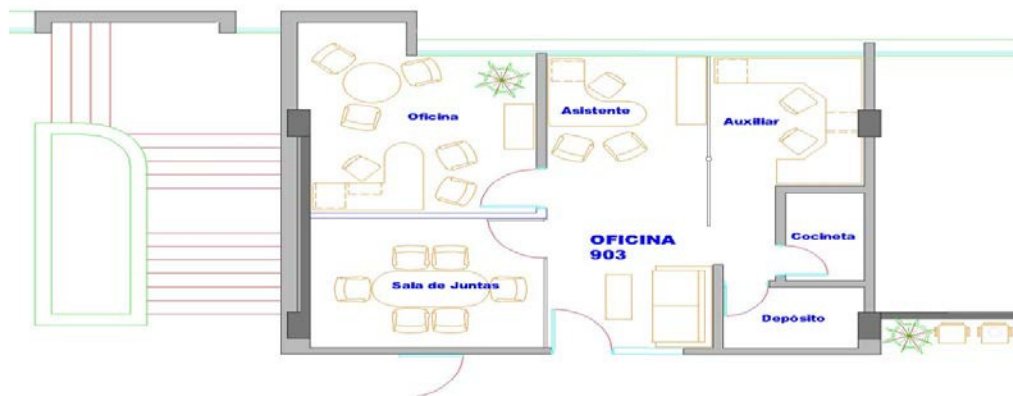
Fuente: las autoras

#### 4.2.2. Localización

La empresa se encontrará localizada en la zona norte de Bogotá D.C, cerca del mercado objetivo a atender. Se estima una oficina de 60m<sup>2</sup> que cuente con la adecuada distribución que permita las operaciones administrativas del negocio y con los puestos de trabajo adecuados para el personal a ser contratado.

Se presenta un plano borrador de la distribución de la oficina de INTEXCOL.

Figura 44. Plano de la oficina



Fuente: las autoras

## 5. ESTUDIO LEGAL.

El gobierno colombiano desde los años 90 ha venido aprobando una serie de leyes encaminadas todas al apoyo del emprendimiento y la creación de empresas, las cuales ordenadas cronológicamente se pueden resumir de la siguiente manera:

✓ Ley 29 de 1990 - Ley de Ciencia y Tecnología

Esta ley es el marco que regula las disposiciones para el fomento de la investigación científica y el desarrollo tecnológico y la promoción de empresas basadas en innovación y desarrollo tecnológico. Es la ley soporte del establecimiento de incubadoras de empresas y de parques tecnológicos en Colombia.

✓ Ley 590 de 2000 – Ley MIPYME

Es la ley marco en la que se suscribe la política estatal para la promoción de la creación de empresas en Colombia. Fue creada principalmente con el objeto de “Inducir el establecimiento de mejores condiciones del entorno institucional para la creación y operación de micro, pequeñas y medianas empresas”, como un reconocimiento al papel fundamental de las instituciones en el desarrollo empresarial. Las micro, pequeñas y medianas empresas son definidas de acuerdo con el número de personas empleadas y sus activos totales.

✓ Ley 1014 de 2006 – Ley de Fomento a la Cultura del Emprendimiento

Esta ley enfatiza el fomento y creación de vínculos entre el sistema educativo y el productivo con el fin de contribuir al crecimiento de la economía del país. Fomenta, además, la cultura de la cooperación, ahorro y diversas maneras de asociatividad.

✓ Ley 1258 de 2008 – Ley Creación de Sociedad de Acciones Simplificadas

Esta ley regula la sociedad por acciones simplificada, que podrá ser constituida por una o varias personas, naturales o jurídicas, dando ello lugar a que la sociedad pueda tener naturaleza unipersonal o naturaleza pluripersonal. Al entrar en vigencia esta norma, se concede un plazo de seis meses para que las sociedades unipersonales creadas conforme a lo establecido por la Ley 1014 de 2006 se transformen en sociedades por acciones simplificadas. La Ley 1258 ha sido una de las leyes más importantes para el régimen societario al ofrecer ventajas como:

- Posibilidad de fijar las reglas que van a regir el funcionamiento de la sociedad
- El proceso de constitución y reforma es más fácil y eficiente
- La responsabilidad de los socios se limita a sus aportes
- Posibilidad de crear diversas clases y series de acciones

- No se requiere establecer una duración determinada
  - El objeto social puede ser indeterminado
  - El pago del capital puede diferirse hasta por dos años
  - Por regla general no se exige Revisor Fiscal.
  - Se establecen disposiciones que facilitan su administración y operación
  - Se establece un mayor tiempo para enervar la causal de disolución por pérdidas
  - El trámite de liquidación de la SAS es más ágil
  - Mayor agilidad para la resolución de conflictos en la régimen societario
- ✓ Ley 1429 de 2010 y Decreto 545 – Ley de Formalización y Generación de Empleo

Esta ley introduce importantes incentivos de tipo fiscal, parafiscal y de costos por matrícula mercantil y renovaciones para las empresas que se formalicen, de tal forma, que tanto las empresas como los empleadores aumenten sus beneficios y disminuyan los costos de formalizarse. Los beneficios que se pueden originar por la formalización empresarial o por la generación de empleo.

Es importante recalcar que esta ley va dirigida a pequeñas empresas nuevas matriculadas en el año 2011; la ley define a pequeñas empresas como aquellas cuyo personal no supere 50 trabajadores y cuyos activos totales no superen los 5.000 SMLMV.

Adicionalmente, el Artículo 48 de la Ley 1429 reglamentado por el Artículo 6 del Decreto 545 establece cuándo no serán aplicables estos beneficios.

### 5.1. Constitución

En Colombia para poder legalizar y constituir una empresa es necesario cumplir con unos trámites y requisitos indispensables. Los trámites necesarios para constituir la empresa está conformada por las actividades comerciales y mercantiles que la empresa va a efectuar y se centran básicamente los requisitos necesarios para inscribirse ante la Cámara de Comercio de Bogotá, que es la ciudad en donde se establecerá la empresa, Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), entidades del sector público que expiden licencias y permisos de funcionamiento la actividad específica de la empresa como el registro sanitario.

Para la constitución de cualquier empresa en el territorio nacional se hace necesario seguir unos pasos básicos que son:

- Abrir cuenta y depositar el capital social
- Consulta de nombre previo a la constitución de escrituras

- Consulta de nombre
- Consulta de marca
- Consulta de uso de suelo
- Suscripción de la minuta
- Protocolización de las escrituras públicas
- Inscripción en registro mercantil
- Matrícula mercantil del establecimiento de comercio
- Pago de Impuesto de Registro
- Obtención del certificado de constitución y gerencia
- Inscripción de libros de comercio

Teniendo en cuenta todo lo anterior se constituye a INTEXCOL como una sociedad de acciones simplificadas acogida a la Ley 1429 de 2010.

La creación de la SAS se hace por medio de un documento privado que debe autenticarse por quienes participan en su suscripción e inscribirse en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio. Los tres pasos son:

1. Redactar el contrato o acto unilateral constitutivo de la SAS. Este documento debe incluir: nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas; razón social o denominación de la sociedad (seguida de la palabra Sociedad por Acciones Simplificada); el domicilio principal de la sociedad y el de las distintas sucursales; el capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones; y la forma de administración y el nombre de sus administradores, especificando sus facultades.

2. Autenticar las firmas de las personas que suscriben el documento de constitución. La autenticación podrá hacerse directamente o a través de apoderado en la Cámara de Comercio del lugar en que la sociedad establezca su domicilio.

3. Inscribir el documento privado en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio. Adicionalmente, ante la Cámara de Comercio se diligencian los formularios del Registro único Empresarial (RUE), el Formulario de inscripción en el RUT y el pago de la matrícula mercantil, el impuesto de registro y los derechos de inscripción.

- Costo de constitución

De acuerdo con los beneficios que la Ley 429 de 2010 los gastos en los cuales se incurriría para la constitución de la empresa serían los siguientes de acuerdo con liquidación realizada en el sitio web Crear Empresa:



Tabla 19. Costos de constitución

<b>CONSTITUCION DE SOC. COMERCIAL E INST. FINANCIERA</b>	<b>31000</b>
<b>MATRICULA PERSONA NATURAL O JURIDICA</b>	<b>668000</b>
<b>BENEFICIO MATRICULA 100% LEY PRIMER EMPLEO</b>	<b>-668000</b>
<b>MATRICULA ESTABLEC. COMERCIO-PPAL. JURIDIS. C.C.B.</b>	<b>31000</b>

Fuente: Crear Empresa

## 5.2. Aspectos tributarios

Los aspectos tributarios de INTEXCOL se manejarán de acuerdo con el beneficio que otorga la Ley 429 de 2010 (Ley de Formalización y Generación de Empleo) y a la cual se acogerá INTEXCOL en el momento de su constitución. Cabe resaltar que INTEXCOL entiende que estos beneficios aplican bajo ciertas condiciones y que se terminan en su mayoría en el año 2014.

En cuanto a los beneficios relacionados con los aspectos tributarios se pueden mencionar los siguientes:

1.- Progresividad en el pago del impuesto sobre la renta. Este funciona como un descuento tributario porque resta directamente del impuesto y para nuestro caso sería aplicado así:

- Para los dos primeros años se aplica un descuento del 100% sobre el impuesto de renta.
- Para el tercer año se aplica un descuento del 75% sobre el impuesto de renta.
- Para el cuarto año, se aplica un descuento del 50% sobre el impuesto de renta.
- Para el quinto año se aplica un descuento del 25% sobre el impuesto de renta.
- En el sexto o undécimo año, según corresponda, finaliza la progresividad.

2.- Los beneficiarios de la progresividad en el pago del impuesto sobre la renta no se someten a retención en la fuente por este impuesto y la exoneración de la retención en la fuente por impuesto de renta es por 5 años, contados desde el inicio de su actividad económica principal.

3.- Los beneficiarios de la progresividad en el pago del impuesto sobre la renta no se someten al sistema de renta presuntiva.

4- Progresividad en el pago de los parafiscales y otras contribuciones de nómina. Las pequeñas empresas que inicien su actividad económica principal a partir de la promulgación de la presente ley, aplicarán la progresividad que se detalla a

continuación:

Para los dos primeros años la progresividad es del (0%), es decir se aplica un “descuento” del 100%.

- Para el tercer año la progresividad es del veinticinco por ciento (25%), es decir se aplica un “descuento” del 75%.
- Para el cuarto año, la progresividad es del cincuenta por ciento (50%), es decir se aplica un “descuento” del 50%.
- Para el quinto año la progresividad es del setenta y cinco por ciento (75%), es decir se aplica un “descuento” del 25%.
- En el sexto o undécimo año, según corresponda, finaliza la progresividad.

5. - Progresividad en el pago del impuesto de industria y comercio y otros impuestos cuya reglamentación dependerá de cada municipio y del gobierno nacional, el cual promoverá y creará incentivos para los entes territoriales que aprueben la progresividad.

6- Progresividad en la matrícula mercantil y su renovación. Estas tasas serán progresivas de acuerdo con los siguientes parámetros:

- Cero por ciento (0%) del total de la tarifa establecida para la obtención de la matrícula mercantil en el primer año de desarrollo de la actividad económica principal.
- Cincuenta por ciento (50%) del total de la tarifa establecida para la renovación de la matrícula mercantil en el segundo año de desarrollo de la actividad económica principal.
- Setenta y cinco por ciento (75%) del total de la tarifa establecida para la renovación de la matrícula mercantil en el tercer año de desarrollo de la actividad económica principal.
- La progresividad acaba el cuarto año.

7.- La posibilidad de manejar como descuento tributario del impuesto de renta los aportes parafiscales y otras contribuciones de nómina efectivamente pagadas de los siguientes nuevos empleados (no se incluyen las CTA'S):

- Menores de veintiocho (28) años, el descuento procede por dos años para cada empleado. Deben ser cabeza de familia de los niveles 1 y 2 del Sisbén.
- Personas en situación de desplazamiento, en proceso de reintegración o en condición de discapacidad. El descuento procede por años para cada empleado. Deben ser cabeza de familia de los niveles 1 y 2 del Sisbén.

- Mujeres mayores de 40 años y que durante los últimos doce (12) meses hayan estado sin contrato de trabajo, El descuento procede por dos años para cada empleada.
- Trabajadores de bajos ingresos que devenguen menos de 1.5 salarios mínimos mensuales legales vigentes. El descuento procede por dos años para cada empleado.
- Se debe llevar un control por empleado y no son concurrentes, si el mismo empleado cumple todos los parámetros, se toma uno solo

Para acceder a los beneficios de progresividad de los aportes de nómina, parafiscales, matrícula mercantil y su renovación, la ley fijó como plazo para acceder a ellos el 31 de Diciembre de 2014. Para los beneficios restantes, no fijó plazos para acceder a ellos.

Es importante tener en cuenta que los beneficios no son concurrentes, pues si se toma el pago de parafiscales y aportes de nómina como descuento, no se puede tomar como deducción. Ahora, si una empresa es nueva puede acceder a los beneficios de impuesto de renta e ICA, y si esta empresa contrata personal nuevo, podría acceder a los beneficios del descuento tributario de aportes parafiscales y de nómina.

Para acceder a los beneficios es recomendable dejarlo escrito en el documento de constitución que se registra en la Cámara de Comercio.

Lo anterior ayuda a obtener un alivio financiero temporal para los tres primeros años de vida de la empresa, que son históricamente los más difíciles de sobrepasar y en los cuales se presenta la mayor tasa de mortalidad empresarial. Además permite contar con un mejor flujo de caja ayudando a sufragar los diferentes gastos de la empresa y, de esta manera, aumentar la rentabilidad y productividad de la misma.

## 6. ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO.

El análisis económico se lleva a cabo con el fin de identificar los componentes que permitan determinar las características económicas de nuestro proyecto.

### 6.1. Compra de activos fijos

Para el funcionamiento de la oficina se requiere realizar una compra en activos fijos representados básicamente en muebles y enseres y en equipo de cómputo y comunicación.

En el cuadro siguiente se presentan los datos relacionados con la inversión requerida en activos fijos los cuales se comprarán de contado.

Adicionalmente, se requiere un aporte de los socios que ayude a cubrir el inicio de operaciones de la empresa y que ayude a impulsar las actividades iniciales requeridas como la constitución de la empresa, el arriendo de la oficina, su adecuación, la contratación del personal, la compra de la materia prima necesaria y cubrir además los primeros costos de producción.

Tabla 20. Compra de activos fijos

Compra activos	
Muebles y enseres	5.500.000,0
Puestos de trabajo	
Sillas	
Archivadores	
Otros	
Equipo de cómputo y comunicación	6.000.000,0
Computadores	
Impresoras	
Teléfonos	
<b>Total</b>	<b>11.500.000,0</b>

Fuente: las autoras

De tal manera, el aporte inicial de los socios se estima en total de \$15.000.000 pesos.

Los gastos estimados para la puesta en marcha de la empresa se estiman en:

Tabla 21. Gastos pre operativos

<b>Gastos Preoperativos</b>		
Gastos de constitución/ renovaciones		762.000,0
Arriendo oficina		800.000,0
Adecuaciones locativas		1.500.000,0
Utiles y papelería		500.000,0
Elaboración de productos de muestra		
Transporte		60.000,0
Publicidad y mercadeo		13.000.000,0
Sueldos y salarios	Bruto	
Gerente	3.500.000,0	5.320.000,0
Asistente	1.000.000,0	1.520.000,0
Vendedor	1.500.000,0	2.280.000,0
Mensajero	600.000,0	912.000,0
Seguros		20.000,0
Aseo		600.000,0
Honorarios - contador		800.000,0
<b>Total Gastos</b>		<b>28.074.000,0</b>

Fuente: las autoras

Dando inicio a las actividades de desarrollo de mercado y ventas se realiza la proyección de las ventas para los primeros cinco años de la empresa. Esta proyección se realiza teniendo en cuenta el número de empresas existentes relacionadas con la prestación de servicios de estética y spas y de clínicas odontológicas.

De acuerdo con el informe entregado por la Cámara de Comercio de Bogotá existen 2.748 empresas dedicadas a los servicios de estética y 1.490 clínicas odontológicas o entidades que prestan servicios relacionados con la odontología. Teniendo en cuenta que el proyecto se centra inicialmente en el sector norte de la ciudad de Bogotá, donde se considera existe un mayor poder adquisitivo que permite a las personas tener mayor acceso a este tipo de servicios, se fija para el primer año la meta de llegar a captar el 1% de este mercado total creciendo un 15% para los años 2 y 3 y un 10% para los años 4 y 5.

De tal manera, el número total de clientes a atender se estima de estos porcentajes y las cantidades a vender de cada producto se toman del resultado de las encuestas realizadas donde por cada producto se tiene el rango de unidades que los posibles clientes compran o estarían dispuestos a comprar.

La siguiente tabla muestra las unidades a vender por producto para el primer año:

Tabla 22. Unidades a vender primer año

Tipo de empresa	Descripción del producto	Cantidad mensual de venta a cada empresa según presentación	Cantidad empresas atendidas	Cantidad anual ventas
Empresas estéticas	Kit femeninos	30	27	9.720
	Kit masculino	10	27	3.240
	Bata paciente	6	27	1.944
	Tapaboca	1	27	324
	Sábanas	12	27	3.888
	Fundas	12	27	3.888
Centros odontológicos	Baberos odontología	10	14	1.680
	Bata médica	12	14	2.016
	Tapaboca	1	14	168
	Gorro médico	12	14	2.016
				28.884

Fuente: las autoras

El valor de las ventas estimadas para el primer año se muestra en la siguiente tabla

Tabla 23. Ventas estimadas primer año

Producto	Unidad de empaque	Precio venta	Total ventas
Kit Femenino talla única	Unidad	\$ 4.000	\$ 38.880.000
Kit Masculino talla única	Unidad	\$ 4.000	\$ 12.960.000
Baberos odontología	Paquete x 50 un	\$ 25.500	\$ 42.840.000
Bata paciente	Paquete x 5 un	\$ 10.000	\$ 19.440.000
Tapaboca	Paquete x 100 un	\$ 10.000	\$ 4.920.000
Batas médicas	Paquete x 10 un	\$ 22.000	\$ 44.352.000
Gorro médico	Paquete x 100 un	\$ 16.000	\$ 32.256.000
Sábanas	Paquete x 5 un	\$ 10.000	\$ 38.880.000
Fundas	Paquete x 5 un	\$ 2.000	\$ 7.776.000
			\$ 242.304.000

Fuente: las autoras

Los ingresos proyectados por ventas para los primeros 5 años e muestran en la siguiente tabla:

Tabla 24. Ingresos proyectados por venta primeros 5 años

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por ventas	242.304.000	278.649.600	320.447.040	352.491.744	387.740.918

Fuente: las autoras

Teniendo la proyección de ventas se hace necesario adicionar a estos ingresos todos los costos operacionales, gastos administrativos con el fin de armar y proyectar el Estado de Pérdidas y ganancias de la empresa, su balance y flujo de caja. Lo anterior nos permite analizar las expectativas financieras de la empresa.

Tabla 25. Gastos de administración proyectados a 5 años

Gastos de administración		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Arriendo oficina	800.000,0	9.600.000	9.888.000	10.184.640	10.490.179	10.804.885
Adecuaciones locativas	1.500.000,0					
Útiles y papelería	400.000,0	4.800.000	4.944.000	5.092.320	5.245.090	5.402.442
Elaboración de productos de muestra	100.000,0		103.000	106.090	109.273	112.551
Transporte	60.000,0	720.000	741.600	763.848	786.763	810.366
Publicidad y mercadeo	13.000.000,0		10.000.000	8.000.000	8.240.000	8.487.200
Sueldos y salarios	Bruto					
Gerente	3.500.000	5.320.000,0	63.840.000	65.755.200	67.727.856	69.759.692
Asistente	800.000	1.216.000,0	14.592.000	15.029.760	15.480.653	15.945.072
Comercial	1.500.000	2.280.000,0	27.360.000	28.180.800	29.026.224	29.897.011
Mensajero	600.000	912.000,0	10.944.000	11.272.320	11.610.490	11.958.804
Seguros		20.000,0	240.000	247.200	254.616	262.254
Aseo		500.000,0	6.000.000	6.180.000	6.365.400	6.556.362
Honorarios - contador		800.000,0	9.600.000	9.888.000	10.184.640	10.490.179
Servicios públicos		200.000,0	2.400.000	2.472.000	2.546.160	2.622.545
Varios		500.000	515.000	530.450	546.364	562.754
<b>Total Gastos de Administración</b>		<b>27.108.000,0</b>	<b>150.596.000</b>	<b>139.540.280</b>	<b>143.726.488</b>	<b>148.038.283</b>

Fuente: las autoras

En la elaboración del estado de pérdidas y ganancias se contemplaron algunos beneficios a los cuales se espera acoger la empresa dentro de la Ley 429 como el descuento en la renovación de la matrícula mercantil y el descuento en el impuesto de renta; los otros beneficios no se calculan ya que éstos son de más cuidado y se requiere del adecuado manejo que el contador y un asesor tributario le dé a la empresa al respecto.

## 6.2. Estado de pérdidas y ganancias

Tabla 26. Estado de pérdidas y ganancias

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS (cifras en pesos)					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos operacionales	242.304.000	278.649.600	320.447.040	352.491.744	387.740.918
Costos de producción	102.835.440	111.459.840	112.156.464	123.372.110	135.709.321
<b>Utilidad Bruta</b>	139.468.560	167.189.760	208.290.576	229.119.634	252.031.597
<b>Gastos de Administración</b>	150.596.000	139.540.280	143.726.488	148.038.283	152.479.432
<b>Utilidad antes de impuestos y depreciación</b>	-11.127.440	27.649.480	64.564.088	81.081.351	99.552.165
Amortización diferido	3.052.400	3.052.400	3.052.400	3.052.400	3.052.400
Depreciación	1.750.000	1.750.000	1.750.000	1.750.000	1.750.000
<b>Utilidad (pérdida) de Operación</b>	-15.929.840	22.847.080	59.761.688	76.278.951	94.749.765
Gastos financieros	10.030.000	8.682.172	7.064.777	5.123.905	2.794.857
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	-25.959.840	14.164.908	52.696.910	71.155.046	91.954.908
Impuestos			4.347.495	11.740.583	22.758.840
<b>Utilidad (pérdida neta)</b>	-25.959.840	14.164.908	48.349.415	59.414.463	69.196.069
<b>Margen de utilidades netas:</b>	0	5%	15%	17%	18%
EBIDTA (Ut op+dep+intereses+imptos+amort)	-11.127.440	27.649.480	68.911.583	92.821.933	122.311.005

Fuente: las autoras

Analizando los resultados del estado de pérdidas y ganancias proyectado se observa una pérdida del ejercicio para el primero año, pero que logra recuperarse a lo largo de los cinco años llegan a márgenes de rentabilidad sobre las ventas del 18% al año 5.

En el estado de pérdidas y ganancias se ve reflejado cómo se está proyectando la empresa a lo largo de los cinco años donde durante los dos primeros años se realiza una campaña agresiva de mercadeo dejando una partida importante para este tema. Dentro de la proyección es importante mantener los costos dentro del 40% de las ventas y unos gastos administrativos controlados y que se logran con organización y disciplina especialmente en el primer ciclo de vida de la empresa, pues es el ciclo que nos define la continuidad o no del negocio.

En el estado de pérdidas y ganancias se ve reflejado cómo se está proyectando la empresa. Se percibe un crecimiento en ventas el cual va aumentando la participación de la empresa en el mercado.

### 6.3. Balance General

El balance inicial de la empresa con base en las operaciones de constitución y preparación que debe realizar la empresa se muestra a continuación:

Tabla 27. Balance General Inicial

<b>BALANCE GENERAL INICIAL (cifras en pesos)</b>			
<b>Activo Corriente</b>		<b>Pasivo Corriente</b>	0
Caja y bancos	38.388.000		
Total Activo Corriente	38.388.000		
<b>Activo Fijo</b>		<b>Pasivo Largo Plazo</b>	
Muebles	5.500.000	Obligaciones bancarias	50.150.000
Equipo cómputo	6.000.000		
Total Activo Fijo	11.500.000	Patrimonio	
		Capital social	15.000.000
<b>Activos diferidos</b>	15.262.000		
<b>Total Activos</b>	65.150.000	<b>Pasivo + Patrimonio</b>	65.150.000

Fuente: las autoras



Para elaboración de las proyecciones de la empresa se tuvieron en cuenta los siguientes supuestos:

Tabla 28. Supuesto para las proyecciones

Supuestos para proyección		
Activos diferidos	Se amortizan a 5 años	
Gastos aumentan el IPC	3%	
Depreciación		
Muebles y enseres	10 años línea recta	550.000
Equipo de cómputo	5 años línea recta	1.200.000
Impuestos 33%	beneficio gradual según Ley 1429	
Cuentas por cobrar	20% del total de ventas	Año 1 y 2
	30% del total de las ventas	Año 3 a 5
Proveedores	60 días	40% a crédito
Deuda	Plazo 5 años	50.150.000,0
	Pago anual	
	Tasa efectiva	20%
Capital socios		15.000.000

Fuente: las autoras

El primer año es un año de grandes esfuerzos que requieren la inyección de capital tanto de los socios como de la parte bancaria, lo cual ayuda a garantizar un adecuado flujo de caja que de la libertad de iniciar con las campañas de promoción y mercadeo para poder dar inicio a la generación de ingresos propios de la empresa.

Adicionalmente, el endeudamiento puede resultar más barato que la financiación propia pues por lo general un inversionista exige mayor retribución aumentando para la empresa el costo de financiación.

Las ventas que se generen deberán ser principalmente de contado, sin embargo como política se establece que para iniciar sólo el 20% de las ventas debe ser a crédito.

Teniendo en cuenta los anteriores parámetros se muestra el flujo de tesorería del proyecto y su balance general proyectado.

Tabla 29. Flujo de tesorería

FLUJO DE TESORERIA						
	0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Saldo inicial Capital de trabajo		38.388.000	3.164.794	10.225.772	17.895.175	72.732.736
<b>Ingresos</b>						
Préstamo bancario	50.150.000	0	0	0	0	0
capital inversionista	15.000.000	0	0	0	0	0
Ingresos ventas contado		193.843.200	222.919.680	224.312.928	246.744.221	271.418.643
Recaudo cartera Clientes			48.460.800	55.729.920	96.134.112	105.747.523
<b>Total Ingresos</b>	<b>65.150.000</b>	<b>193.843.200</b>	<b>271.380.480</b>	<b>280.042.848</b>	<b>342.878.333</b>	<b>377.166.166</b>
<b>Egresos</b>						
Compra activos fijos	11.500.000					
Pago a Proveedores de contado		61.701.264	66.875.904	67.293.878	74.023.266	81.425.593
Estudio y plan de mercado	13.000.000					
adecuacion	1.500.000					
constitución	762.000					
Gastos de personal y administración		150.596.000	139.540.280	143.726.488	148.038.283	152.479.432
Pago a Proveedores a crédito			41.134.176	44.583.936	44.862.586	49.348.844
Intereses pagados		10.030.000	8.682.172	7.064.777	5.123.905	2.794.857
utilidades repartidas						
Impuestos de renta y complementarios					4.347.495	11.740.583
Amortizacion a capital del prestamo		6.739.142	8.086.971	9.704.365	11.645.238	13.974.285
<b>Total Egresos</b>	<b>26.762.000</b>	<b>229.066.406</b>	<b>264.319.502</b>	<b>272.373.445</b>	<b>288.040.772</b>	<b>311.763.593</b>
Flujo del período o año	38.388.000	-35.223.206	7.060.978	7.669.403	54.837.561	65.402.573
<b>Flujo de caja neto</b>	<b>38.388.000</b>	<b>3.164.794</b>	<b>10.225.772</b>	<b>17.895.175</b>	<b>72.732.736</b>	<b>138.135.308</b>

Fuente: las autoras

A partir de esta proyección y demás supuestos ya mencionados se presenta el balance general de la empresa.

Tabla 30. Balance General

<b>BALANCE GENERAL (cifras en pesos)</b>					
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Activo Corriente</b>					
Caja y bancos	3.164.794	10.225.772	17.895.175	72.732.736	138.135.308
Cuentas por cobrar clientes	48.460.800	55.729.920	96.134.112	105.747.523	116.322.276
Inventarios.					
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>51.625.594</b>	<b>65.955.692</b>	<b>114.029.287</b>	<b>178.480.259</b>	<b>254.457.584</b>
<b>Activo Fijo</b>					
Mobiliario y equipo	5.500.000	5.500.000	5.500.000	5.500.000	5.500.000
Computadoras y máquinas	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000
Otros					
Depreciación acumulada	1.750.000	3.500.000	5.250.000	7.000.000	8.750.000
<b>Total activo fijo neto</b>	<b>9.750.000</b>	<b>8.000.000</b>	<b>6.250.000</b>	<b>4.500.000</b>	<b>2.750.000</b>
<b>Activos Diferidos</b>	<b>15.262.000</b>	<b>15.262.000</b>	<b>15.262.000</b>	<b>15.262.000</b>	<b>15.262.000</b>
Amortización diferido	-3.052.400	-6.104.800	-9.157.200	-12.209.600	-15.262.000
<b>Total activos diferidos</b>	<b>12.209.600</b>	<b>9.157.200</b>	<b>6.104.800</b>	<b>3.052.400</b>	<b>0</b>
<b>Activo total</b>	<b>73.585.194</b>	<b>83.112.892</b>	<b>126.384.087</b>	<b>186.032.659</b>	<b>257.207.584</b>
<b>Pasivo corriente</b>					
Proveedores	41.134.176	44.583.936	44.862.586	49.348.844	54.283.729
Otras cuentas x pagar					
Créditos bancarios					
Impuesto por pagar			4.347.495	11.740.583	22.758.840
<b>Total pasivo corriente</b>	<b>41.134.176</b>	<b>44.583.936</b>	<b>49.210.081</b>	<b>61.089.427</b>	<b>77.042.568</b>
<b>Pasivo largo plazo</b>	<b>43.410.858</b>	<b>35.323.887</b>	<b>25.619.523</b>	<b>13.974.285</b>	<b>0</b>
<b>Pasivo total</b>	<b>84.545.034</b>	<b>79.907.823</b>	<b>74.829.603</b>	<b>75.063.712</b>	<b>77.042.568</b>
<b>Patrimonio</b>					
Capital social	15.000.000	15.000.000	15.000.000	15.000.000	15.000.000
Reserva legal					
Resultados de ejercicios anteriores	0	-25.959.840	-11.794.932	36.554.483	95.968.947
Resultado del ejercicio	-25.959.840	14.164.908	48.349.415	59.414.463	69.196.069
<b>Total patrimonio</b>	<b>-10.959.840</b>	<b>3.205.068</b>	<b>51.554.483</b>	<b>110.968.947</b>	<b>180.165.015</b>
<b>Pasivo + Capital</b>	<b>73.585.194</b>	<b>83.112.892</b>	<b>126.384.087</b>	<b>186.032.659</b>	<b>257.207.584</b>

Fuente: las autoras

Una vez realizado el análisis de los estados financieros proyectados y sus indicadores se destaca que se debe mirar tanto la eficiencia operacional del negocio con la ayuda de un indicador como el EBIDTA y la rentabilidad con la cual se establece la productividad de los fondos invertidos en el negocio.

Para que un negocio sea atractivo para un inversionista debe lograr que la UAI (Utilidad antes de impuesto/Patrimonio) sea mayor a UAII (Utilidad operacional/Activo). De acuerdo con la tabla que se muestra a continuación esta condición se cumple a lo largo de los cinco años.

Tabla 31. Rentabilidad

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
UAI/PAT	1,02	8,63	1,25	0,73	0,55
UAI/ACTIVO	-0,22	0,27	0,47	0,41	0,37

Fuente: las autoras

Adicionalmente, para reconfirmar estos resultados se realiza el cálculo de la TIR a partir del flujo de caja obtenido en la proyección.

Se calculan los indicadores financieros de rentabilidad, endeudamiento, liquidez, mostrando cifras positivas y que mejoran a lo largo de los años. Los indicadores se muestran en el Anexo D.

#### 6.4. Flujo de caja libre

El flujo de caja libre representa la verdadera capacidad de generación de efectivo para una empresa y es a través del cual se obtiene la TIR, tasa que muestra el rendimiento que genera el proyecto de inversión de acuerdo con los fondos aportados por los inversionistas y acreedores. Para que un proyecto sea atractivo de manera financiera la  $TIR > WACC$

Tabla 32. Flujo de caja libre

<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Saldo final por año flujo de tesorería		-35.223.206	7.060.978	7.669.403	54.837.561	65.402.573
Menos aportes socios	-15.000.000					
Menos préstamos recibidos	-50.150.000					
Más abonos a capital		6.739.142	8.086.971	9.704.365	11.645.238	13.974.285
Más intereses préstamos		10.030.000	8.682.172	7.064.777	5.123.905	2.794.857
Más dividendos pagados						
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	<b>-65.150.000</b>	<b>-18.454.064</b>	<b>23.830.120</b>	<b>24.438.545</b>	<b>71.606.703</b>	<b>82.171.715</b>
<b>FLUJO DE CAJA DE LA FINANCIACION</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Menos ingresos por préstamos	-50.150.000					
Pago de préstamos		6.739.142	8.086.971	9.704.365	11.645.238	13.974.285
Pago de intereses		10.030.000	8.682.172	7.064.777	5.123.905	2.794.857
Menos ahorro por intereses						
<b>FLUJO DE CAJA DE LA FINANCIACION</b>	<b>-50.150.000</b>	<b>16.769.142</b>	<b>16.769.142</b>	<b>16.769.142</b>	<b>16.769.142</b>	<b>16.769.142</b>
<b>FLUJO DE CAJA DE LOS INVERSIONISTAS</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Saldo final de caja por año		-35.223.206	7.060.978	7.669.403	54.837.561	65.402.573
Menos ingresos aportes socios	-15.000.000					
Más pago de dividendos						
<b>FLUJO DE CAJA DE LOS INVERSIONISTAS</b>	<b>-15.000.000</b>	<b>-35.223.206</b>	<b>7.060.978</b>	<b>7.669.403</b>	<b>54.837.561</b>	<b>65.402.573</b>

Por el otro lado, se calcula el WACC para cada año del proyecto proporcionado

Tabla 33. Calculo del WACC por año

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tasa del inversionista	15%	15%	15%	15%	15%
Tasa de interés real (Tasa de interes - impuestos (33%))	13,40%	13,40%	13,40%	13,40%	13,40%
% Deuda	133,77%	91,68%	33,20%	11,18%	0,00%
% Patrimonio	-33,77%	8,32%	66,80%	88,82%	100,00%
Tasa ponderada de la deuda	17,93%	12,29%	4,45%	1,50%	0,00%
Tasa ponderada del patrimonio	-5,07%	1,25%	10,02%	13,32%	15,00%
<b>WACC</b>	<b>12,86%</b>	<b>13,53%</b>	<b>14,47%</b>	<b>14,82%</b>	<b>15,00%</b>

Fuente: las autoras

Con los datos anteriores se calcula la TIR del proyecto y su VPN.

Tabla 34. Resultados TIR, VPN del proyecto

#### TIR DEL PROYECTO

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FCL	-65.150.000	-18.454.064	23.830.120	24.438.545	71.606.703	82.171.715
WACC		13%	14%	14%	15%	15%

<b>VPN</b>	<b>38.705.876</b>
<b>TIR</b>	<b>26,74%</b>

Fuente: las autoras

Dados los resultados anteriores, el proyecto se considera viable por cuanto muestra un valor presente mayor a cero en las condiciones dadas y además la tasa interna de retorno, al compararla con las tasas de descuento, resulta mayor.

Se procede además a calcular la TIR del inversionista.

Tabla 35. Resultados TIR, VPN

TIR DEL INVERSIONISTA

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FCA	-15.000.000	-35.223.206	7.060.978	7.669.403	54.837.561	65.402.573
TIO		15%	15%	15%	15%	15%

<b>VPN</b>	<b>28.623.187</b>
<b>TIR</b>	<b>32,08%</b>

Fuente: las autoras

El resultado anterior muestra que el proyecto resulta interesante para el inversionista pues su tasa interna de retorno es mayor a su expectativa arrojando adicionalmente un VPN positivo.

Para todo proyecto es importante también determinar el momento en cual se comienza a recuperar la inversión que se ha realizado. De acuerdo con el cálculo efectuado, el período en el cual el inversionista recupera el dinero invertido sería a partir del año 4 donde los resultados se comienzan a mostrar positivos.

Tabla 36. Período de recuperación de la inversión

Año	Se Recupera	Acumulado
0	-15.000.000,00	-15.000.000,00
1	-35.223.206,00	-50.223.206,00
2	7.060.978,00	-43.162.228,00
3	7.669.403,00	-35.492.825,00
<b>4</b>	<b>54.837.561,00</b>	<b>19.344.736,00</b>
5	65.402.573,00	84.747.309,00

Fuente: las autoras

En cuanto a los indicadores financieros se destacan el EVA y el ROE. El ROE permite medir la rentabilidad obtenida por la empresa sobre sus fondos propios.

Tabla 37. ROE

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
237%	442%	94%	54%	38%

Fuente: las autoras

El EVA es el valor económico agregado mide la capacidad de la empresa o del proyecto para de generar dinero suficiente para atender sus obligaciones, incluida la obligación implícita que tiene con sus gestores de devolverles como remuneración al menos el costo de capital de los recursos que han aportado y logra dejar algún excedente (Suarez & Calderón)

Tabla 38. EVA

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
-20.135.772	4.059.795	21.754.011	23.534.907	24.901.205

Fuente: las autoras

## 6.5. Análisis de sensibilidad y riesgo

Este análisis se realiza para determinar los efectos y cambios que pueden poner en peligro la factibilidad de proyecto, y así poder tener estrategias para ejecutar acciones preventivas.

Los riesgos estimados que se pueden presentar se catalogan como:

### 6.5.1. Riesgos de mercado

Actualmente el mercado de la estética se encuentra en constante crecimiento, siendo Colombia reconocida como uno de los países líderes en Latinoamérica en procedimientos estéticos en general. Al detectar una posibilidad en el mercado de constituir una empresa dedicada exclusivamente a este sector abandonado de alguna manera por los mayoristas cuyos principales clientes son los hospitales en la parte de suministro de ropa descartable, se puede convertir en un mercado atractivo e importante para otras empresas que existen semi formalizadas (ventas por internet, proveedores esporádicos) .

De otro lado, se tiene a los productos sustitutos que en este caso se encuentran representados en la utilización de batas, gorros, sábanas en tela tipo toalla en los centros de estética, la cual da un toque de elegancia y es más agradable a la vista de los pacientes pues estas pueden ir bordadas, y por ser blancas inspiran higiene y limpieza.

Sin embargo, la normatividad en cuanto al uso de productos descartables es cada día más estricta sobre todo en todos aquellos procedimientos que generan contacto con el paciente de manera directa con el fin de garantizar la máxima higiene y prevenir infecciones o enfermedades varias tanto a los pacientes como a las personas que realizan los diferentes procedimientos. De tal manera, el dar cumplimiento a una normatividad y el enseñar a la gente que los productos descartables son mejores en este sentido puede contrarrestar el uso de la tela toalla.

Se han hecho unas proyecciones de ventas de acuerdo con el mercado potencial estimado sin embargo puede presentarse que estas proyecciones de ventas bastante optimistas no se logren cumplir si el producto no tiene la aceptación esperada.

#### 6.5.2. Riesgos técnicos.

Los riesgos técnicos van mayormente relacionados con el proceso de fabricación del producto pues éste depende de que la materia llegue siempre a tiempo, del adecuado funcionamiento de la maquinaria y la capacidad de producción del maquilador.

De tal manera, a partir del segundo año se comenzará a evaluar un segundo maquilador con el fin de minimizar este riesgo técnico al no depender de un solo proveedor.

#### 6.5.3. Riesgos económicos.

Uno de los riesgos económicos más importantes está ligado al precio de venta del producto frente al precio de venta de la competencia. En el caso de INTEXCOL dado que los precios en el mercado son muy parecidos para este tipo de producto la estrategia no es el precio, sino la propuesta de valor de la empresa enfocada en un excelente servicio al cliente, calidad

#### 6.5.4. Riesgos financieros.

El riesgo financiero se encuentra representado básicamente en lograr siempre obtener una liquidez que permita atender las obligaciones de la empresa y cumplir con las expectativas de los inversionistas (socios).

Para INTEXCOL el tener que acudir a un préstamo bancario la expone a un riesgo representado en el no poder llegar a cumplir con el pago de esta obligación que lleve a la empresa a ser embargada o a ser liquidada.

Es posible que la empresa atraviese por épocas de recesión que pueden llevar a una disminución en las ventas o a aumentos en los costos de producción; para poder afrontar estas épocas se definirán estrategias específicas relacionadas con explorar productos nuevos y restricción en el gasto administrativo.

De tal manera, el análisis de sensibilidad a través de la variación de algunos factores considerados como claves para el comportamiento del negocio permite establecer con antelación hasta dónde podría soportar el negocio o cuál sería el comportamiento ideal.

Teniendo en cuenta que para INTEXCOL la variable clave es el porcentaje de ventas, se realiza el análisis bajo una perspectiva pesimista con el fin de



establecer los efectos de este escenario y las acciones que se tendrían que tomar para poder sacar la empresa adelante.

El escenario actual arroja los resultados que permiten la viabilidad de la empresa ya que es donde se alcanza el punto de equilibrio, por tanto un escenario optimista sería simplemente estas expectativas iniciales.

## Escenario Pesimista

### Escenario 1

Como escenario 1 se presenta el que se logre captar sólo un 0.5% del mercado y no el 1% como se tiene proyectado.

El 0.5% del mercado equivale a la venta promedio de 15 mil unidades en el primer año con lo cual no se alcanzan a cubrir los costos de la empresa pues su punto de equilibrio se encuentra calculado en 27.086 unidades anuales de venta.

A continuación se presenta el resultado de flujo de caja para este escenario.

Tabla 39. Flujo de caja escenario 1

<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Saldo final por año flujo de tesorería		-99.700.790	-72.864.830	-74.855.722	-46.651.421	-36.959.178
Menos aportes socios	-15.000.000					
Menos préstamos recibidos	-50.150.000					
Más abonos a capital		6.739.142	8.086.971	9.704.365	11.645.238	13.974.285
Más intereses préstamos		10.030.000	8.682.172	7.064.777	5.123.905	2.794.857
Más dividendos pagados						
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	<b>-65.150.000</b>	<b>-82.931.648</b>	<b>-56.095.688</b>	<b>-58.086.580</b>	<b>-29.882.278</b>	<b>-20.190.036</b>
<b>FLUJO DE CAJA DE LA FINANCIACION</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Menos ingresos por préstamos	-50.150.000					
Pago de préstamos		6.739.142	8.086.971	9.704.365	11.645.238	13.974.285
Pago de intereses		10.030.000	8.682.172	7.064.777	5.123.905	2.794.857
Menos ahorro por intereses						
<b>FLUJO DE CAJA DE LA FINANCIACION</b>	<b>-50.150.000</b>	<b>16.769.142</b>	<b>16.769.142</b>	<b>16.769.142</b>	<b>16.769.142</b>	<b>16.769.142</b>
<b>FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Saldo final de caja por año		-99.700.790	-72.864.830	-74.855.722	-46.651.421	-36.959.178
Menos ingresos aportes socios	-15.000.000					
Más pago de dividendos						
<b>FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA</b>	<b>-15.000.000</b>	<b>-99.700.790</b>	<b>-72.864.830</b>	<b>-74.855.722</b>	<b>-46.651.421</b>	<b>-36.959.178</b>

Fuente: las autoras

Este escenario nos da pérdidas en todos los cinco años de operación manteniendo todas las otras variables con los mismos supuestos.

Bajo este escenario, el patrimonio de la empresa llegaría a ser negativo en más del 50% lo cual daría causal para su disolución. Adicionalmente, los valores de VPN y de TIR no son favorables

PROYECTO

VPN	-241.351.728
TIR	#¡NUM!

INVERSIONISTA

VPN	-251.059.816
TIR	#¡NUM!

Escenario 2

Como escenario 2 se realiza el análisis captando un 0.8% del mercado esperado para el primer año.

Tabla 40. Flujo de caja escenario 2

FLUJO DE CAJA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Saldo final por año flujo de tesorería		-71.035.446	-25.182.206	-25.918.631	13.531.166	25.835.830
Menos aportes socios	-15.000.000					
Menos préstamos recibidos	-50.150.000					
Más abonos a capital		6.739.142	8.086.971	9.704.365	11.645.238	13.974.285
Más intereses préstamos		10.030.000	8.682.172	7.064.777	5.123.905	2.794.857
Más dividendos pagados						
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	<b>-65.150.000</b>	<b>-54.266.304</b>	<b>-8.413.064</b>	<b>-9.149.489</b>	<b>30.300.308</b>	<b>42.604.972</b>
FLUJO DE CAJA DE LA FINANCIACION	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Menos ingresos por préstamos	-50.150.000					
Pago de préstamos		6.739.142	8.086.971	9.704.365	11.645.238	13.974.285
Pago de intereses		10.030.000	8.682.172	7.064.777	5.123.905	2.794.857
Menos ahorro por intereses						
<b>FLUJO DE CAJA DE LA FINANCIACION</b>	<b>-50.150.000</b>	<b>16.769.142</b>	<b>16.769.142</b>	<b>16.769.142</b>	<b>16.769.142</b>	<b>16.769.142</b>
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Saldo final de caja por año		-71.035.446	-25.182.206	-25.918.631	13.531.166	25.835.830
Menos ingresos aportes socios	-15.000.000					
Más pago de dividendos						
<b>FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA</b>	<b>-15.000.000</b>	<b>-71.035.446</b>	<b>-25.182.206</b>	<b>-25.918.631</b>	<b>13.531.166</b>	<b>25.835.830</b>

Fuente: las autoras

Bajo este escenario, la viabilidad del proyecto se pierde dado que los resultados de TIR y VPN tanto para el proyecto como para el inversionista son negativos.

#### INVERSION

VPN	-84.677.636
TIR	-15,21%

#### INVERIONISTA

VPN	-92.271.777
TIR	-33,42%

De tal manera, se deben formular estrategias que permitan la estabilidad del proyecto y que relacionamos a continuación:

- Disminuir los gastos de personal por lo cual no se podría contratar al asesor comercial cuyas funciones serían asumidas por el Gerente General.
- Disminución de los gastos de publicidad y mercadeo a \$4 millones de pesos a partir del segundo año.
- Inyectar capital de \$ 15 millones en el año 2 para evitar la liquidación de la empresa de los mismos socios o a través de un nuevo socio.

Con las anteriores acciones, se obtiene un VPN y una TIR positiva tanto para el proyecto como para el inversionista según los resultados mostrados a continuación.

#### PROYECTO

VPN	23.419.530
TIR	21,77%

#### INVERSIONISTA

VPN	13.063.918
TIR	23,17%

## CONCLUSIONES

Realizado el estudio del presente plan de negocios en todas sus etapas como fueron las del entorno económico, el sector textil, mercadeo, el estudio técnico administrativo, legal y financiero se establecieron las condiciones bajo las cuales el presente proyecto se puede llevar a cabo.

A través del análisis del entorno económico se detectan posibles oportunidades que en un futuro se podrían llevar al proyecto gracias a los nuevos tratados de libre comercio que se han firmado con diferentes países de América y Europa.

En cuanto al sector textil de fabricación de prendas desechables para el mercado al cual se está apuntando, es un sector de oportunidad de crecimiento toda vez que está en auge todo lo relacionado con el cuidado personal y estético, así como la regulación más estricta de las entidades de vigilancia y control en cuanto al cumplimiento de normatividad sanitaria y de higiene para dichos centros.

A través del estudio de mercado se detectó la ausencia de empresas líderes y reconocidas en Bogotá que ofrezcan prendas de un solo uso con propuestas de valor definidas lo que se convierte para este proyecto en una ventaja competitiva permitiendo aumentar la participación de INTEXCOL en el mercado durante los próximos cinco años.

El estudio financiero y económico muestra que el proyecto planteado es viable manejando unos resultados positivos con una TIR del 26.74% y un VPN del 38.705.876. Para el inversionista con un aporte de \$15 millones y una expectativa del 15% el proyecto se presenta atractivo ya que los valores arrojados en el análisis permiten superar esta expectativa al dar como resultado una TIR del 32.08%.

## BIBLIOGRAFÍA

Cámara de Comercio de Bogotá sitio web [www.ccb.org.co](http://www.ccb.org.co)

Congreso de la República. (2010) *Ley 1429 de Formalización y Generación de Empleo*.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística sitio web [www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co)

Definición.DE. (2008). *Definición.DE*. Recuperado el Diciembre de 2012, de Definición.DE: <http://definicion.de/comercializacion/>

Definición.DE. (2008). *Definición.DE*. Recuperado el Diciembre de 2012, de Definición.DE: <http://definicion.de/viabilidad/>

Definición.DE. (2013). *Definición.DE*. Recuperado el Diciembre de 2012, de Definición.DE: <http://definicion.de/marketing-mix/>

Emprendaria, R. d. (2008). *Emprendaria*. Recuperado el Diciembre de 2012, de Emprendaria: [http://www.emprendaria.com/nota.php?id\\_not=383](http://www.emprendaria.com/nota.php?id_not=383)

Fabián. (Marzo de 2012). *FinancieraRed*. Recuperado el Enero de 2013, de FinancieraRed: <http://todoproductosfinancieros.com/tir-calculo-y-concepto/>

Financiero, A. (2011). *Administrador Financiero*. Recuperado el Enero de 2012, de Administrador Financiero: <http://admonfinanciero.blogspot.com/2011/10/punto-de-equilibrio.html>

Fuente, O. d. (2011). *Zona Económica*. Recuperado el Diciembre de 2012, de Zona Económica: <http://www.zonaeconomica.com/definicion/competitividad>

Images, G. (s.f.). *Google Images*. Recuperado el 2012, de Google Images: [www.google.com/images](http://www.google.com/images)

Kaplan, Robert & Norton, David (2008). *The Execution Premium*. Ediciones DEUSTO. Publicado con la autorización de Harvard Business School Press.

Kotler Philip, Bloom Paul & Hayes Thomas (2004). *El Marketing de Servicios Profesionales*. Ediciones Paidós Ibérica S.A.

Ministerio de Protección Social (2004) *Resolución 2263*.

Ministerio de Protección Social (2006) *Resolución 2827*.

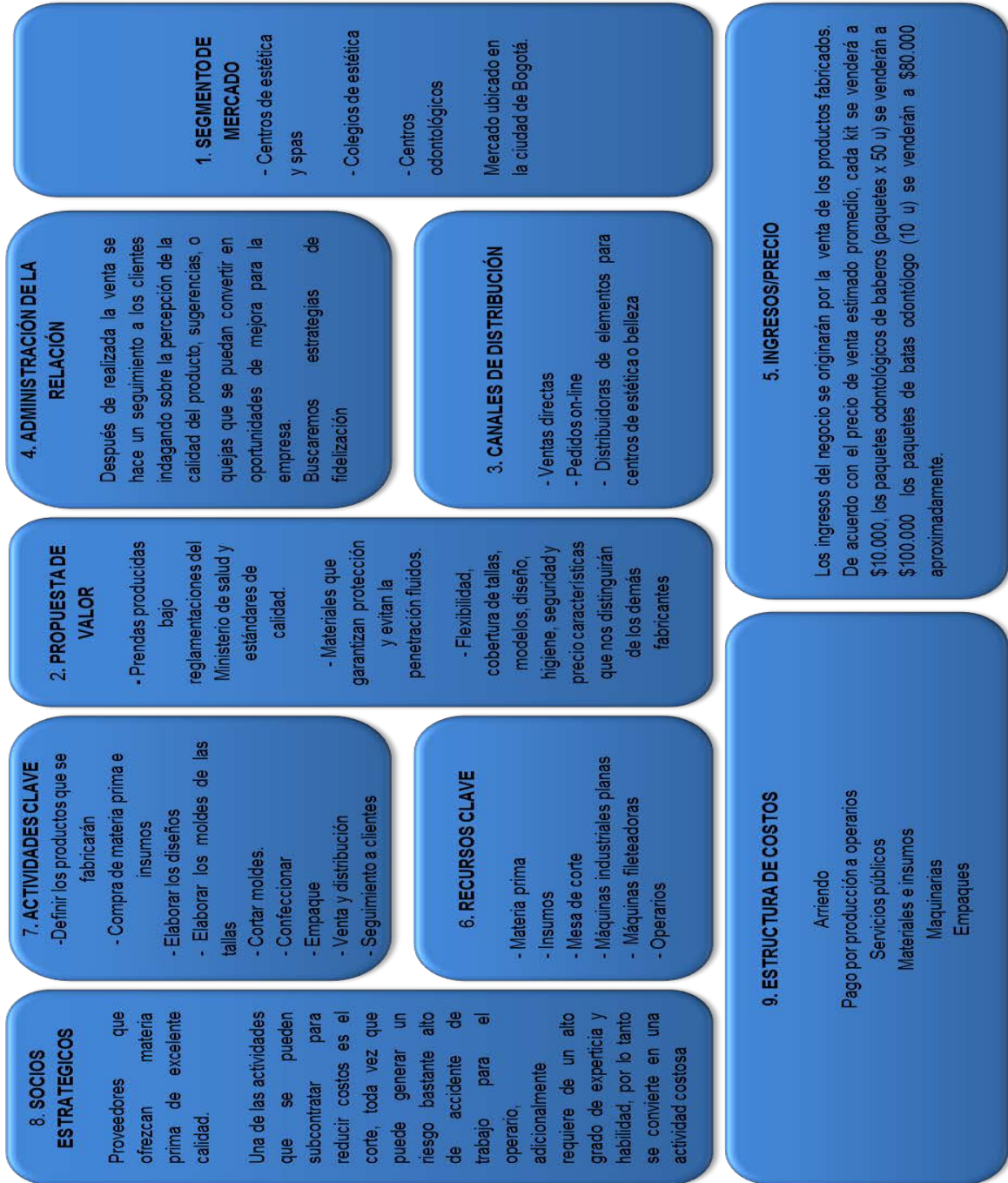
Ministerio de Protección Social (2010) *Resolución 2117*.

Rosillo, J. (2008). *Formulación y evaluación de proyectos de inversión*. Bogotá: Cengage Learning Editores.

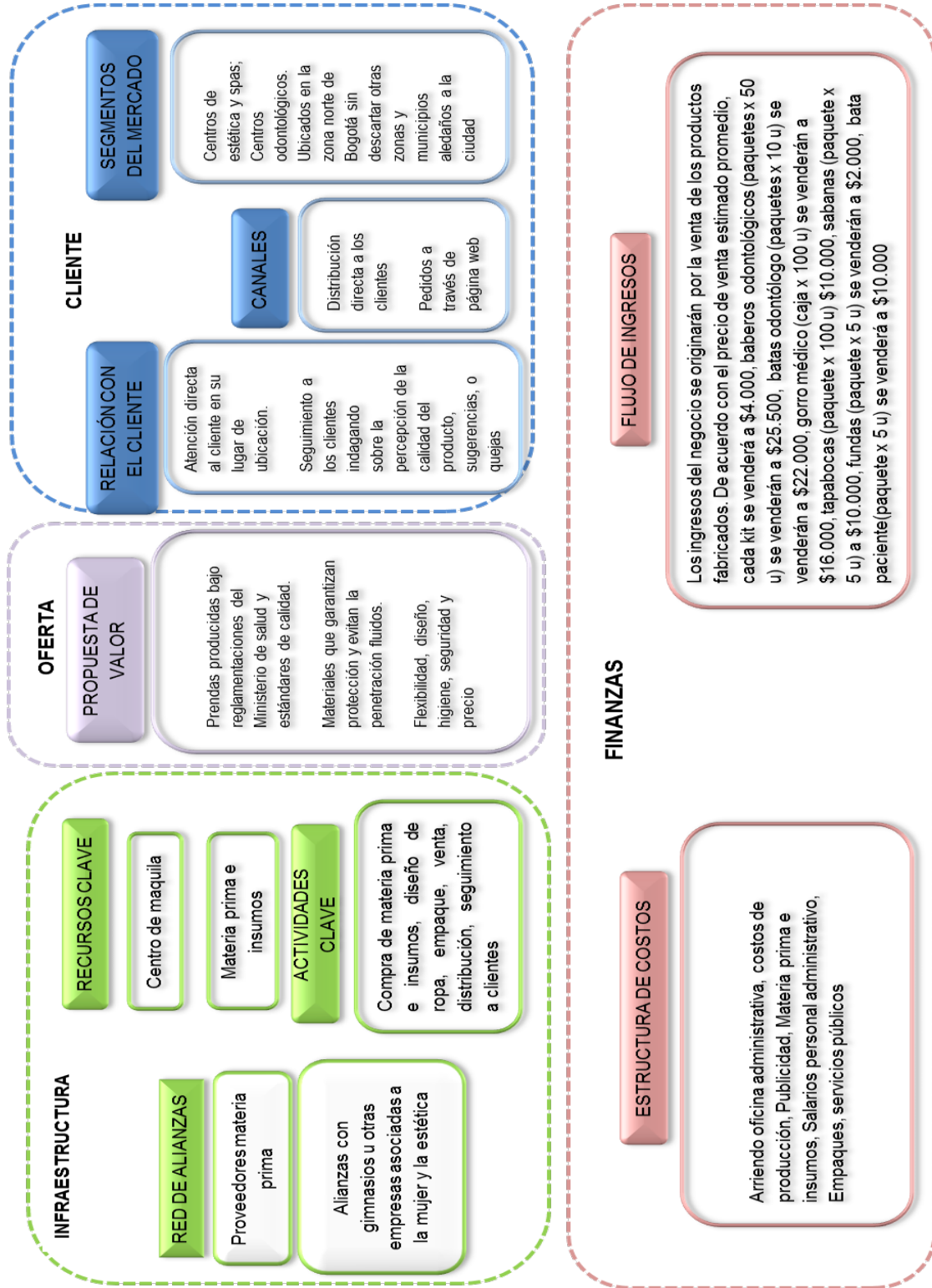
Thompson, I. (julio de 2009). *Promonegocios.net*. Recuperado el Diciembre de 2013, de Promonegocios.net: <http://www.promonegocios.net/clientes/cliente-definicion.html>

Wikipedia. (2012). *Wikipedia*. Recuperado el Enero de 2013, de Wikipedia: <http://es.wikipedia.org/wiki/Empresa>

## ANEXO A. Modelo de Negocio Inicial



## Anexo B. Modelo de Negocio Definitivo





Anexo C. Modelo de encuesta enviada

**1. De qué material son las prendas que más compra para el personal de salud y los pacientes a su cargo?(Si su respuesta es polyester o algodón, saltar a la pregunta 8)**

Polyester
  Algodón
  Material desechable

**2. De las siguientes prendas cuáles compra de material desechable y cuál es su frecuencia de compra?**

	Mensual	Trimestral	Semestral	Anual
Gorro paciente	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Bata paciente	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Gorro médico	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Bata médico	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Sábanas	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Fundas	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Baberos	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Panties	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Brasí	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

**3. Indique los costos promedio que actualmente paga su entidad por las prendas tipo desechables (valor unitario)?**

	0 a \$2000	\$2001 a \$4000	\$4001 a \$6000	\$6001 a \$8000	\$8001 a \$10.000	Más de \$10.000
Gorro paciente	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Bata paciente	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Gorro médico	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Bata médico	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Sábanas	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Fundas	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Baberos	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Panties	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Brassier	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

**4. Relacione a continuación la cantidad de unidades mensual de prendas tipo desechable compradas para el normal funcionamiento de la entidad que usted dirige?**

	0 a 100 unid	101 a 300 unid	301 a 500 unid	501 a 700 unid	701 a 900 unid	Más de 900 unid
Gorro paciente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bata paciente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gorro médico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bata médico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sábanas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fundas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Baberos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Panties	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Brasler	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**5. Actualmente a quien le compra las prendas desechables?**

**6.Cuál es su grado de satisfacción con respecto al producto que usa en la actualidad?**

- Mala
- Regular
- Buena
- Excelente

**7. Cómo valora las características del producto antes de comprar? ( Después de respondida esta pregunta pasar a la pregunta 10)**

	Muy importante	Importante	Poco importante	Nada importante
Precio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diseño	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Empaque	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comodidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Calidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Funcionalidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Accesibilidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**8. Estaría interesado en comprar las prendas de material desechable?**

- SI
- NO

**9. Qué cantidad mensual estarían dispuestos a comprar de cada una de las siguientes prendas hospitalarias desechables**

	0 -100 unid	101-300 unid	301-500 unid	501-700 unid	701-900 unid	+ de 900 unid
Gorro paciente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bata paciente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gorro médico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bata médico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sábanas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fundas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Baberos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Panties	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Brasier	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**10. A través de qué medios le gustaría obtener los productos desechables?**

- Punto de venta
- Internet
- Distribución a domicilio

## ANEXO D. Indicadores financieros

### LIQUIDEZ

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>RAZON CORRIENTE</b>	ACTIVO CORRIENTE	51.625.594	65.955.692	114.029.287	178.480.259	254.457.584
	PASIVO CORRIENTE	41.134.176	44.583.936	49.210.081	61.089.427	77.042.568
		<b>1,26</b>	<b>1,48</b>	<b>2,32</b>	<b>2,92</b>	<b>3,30</b>
<b>PRUEBA ACIDA</b>	ACTIVO CORRIENTE	51.625.594	65.955.692	114.029.287	178.480.259	254.457.584
	INVENTARIO					
	PASIVO CORRIENTE	41.134.176	44.583.936	49.210.081	61.089.427	77.042.568
		<b>1,26</b>	<b>1,48</b>	<b>2,32</b>	<b>2,92</b>	<b>3,30</b>
<b>CAPITAL DE TRABAJO (KT)</b>	ACTIVO CORRIENTE	51.625.594	65.955.692	114.029.287	178.480.259	254.457.584
	PASIVO CORRIENTE	41.134.176	44.583.936	49.210.081	61.089.427	77.042.568
		<b>10.491.418</b>	<b>21.371.756</b>	<b>64.819.206</b>	<b>117.390.832</b>	<b>177.415.015</b>
<b>KT OPERATIVO</b>	INVENTARIOS	0	0	0	0	0
	CUENTAS X C	48.460.800	55.729.920	96.134.112	105.747.523	116.322.276
		<b>48.460.800</b>	<b>55.729.920</b>	<b>96.134.112</b>	<b>105.747.523</b>	<b>116.322.276</b>
<b>KT NETO OPERATIVO</b>	KTO	48.460.800	55.729.920	96.134.112	105.747.523	116.322.276
	PROVEEDORES	41.134.176	44.583.936	44.862.586	49.348.844	54.283.729
		<b>7.326.624</b>	<b>11.145.984</b>	<b>51.271.526</b>	<b>56.398.679</b>	<b>62.038.547</b>
		52%	360%	10%	10%	
<b>PRODUCTIVIDAD DEL KT</b>	KTNO	7.326.624	11.145.984	51.271.526	56.398.679	62.038.547
	VENTAS	4.500	4.820	5.313	5.858	6.459
		<b>1.628,14</b>	<b>2.312,44</b>	<b>9.650,20</b>	<b>9.627,63</b>	<b>9.604,98</b>

### ENDEUDAMIENTO

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>NIVEL DE ENDEUDAMIENTO</b>	PASIVO TOTAL	84.545.034	79.907.823	74.829.603	75.063.712	77.042.568
	ACTIVO TOTAL	73.585.194	83.112.892	126.384.087	186.032.659	257.207.584
		<b>114,89%</b>	<b>96,14%</b>	<b>59,21%</b>	<b>40,35%</b>	<b>29,95%</b>
<b>ENDEUDAMIENTO FINANCIERO</b>	OBLIG FINANCIERAS	43.410.858	35.323.887	25.619.523	13.974.285	0
	TOTAL VENTAS	242.304.000	278.649.600	320.447.040	352.491.744	387.740.918
		<b>17,92%</b>	<b>12,68%</b>	<b>7,99%</b>	<b>3,96%</b>	<b>0,00%</b>
<b>ENDEUDAMIENTO CORTO PLAZO</b>	PASIVO CORRIENTE	43.410.858	35.323.887	25.619.523	13.974.285	0
	ACTIVO TOTAL	73.585.194	83.112.892	126.384.087	186.032.659	257.207.584
		<b>58,99%</b>	<b>42,50%</b>	<b>20,27%</b>	<b>7,51%</b>	<b>0,00%</b>
<b>COBERTURA DE INTERESES</b>	UTILIDAD OPER.	-15.929.840	22.847.080	59.761.688	76.278.951	94.749.765
	GASTO FINANCIERO	10.030.000	8.682.172	7.064.777	5.123.905	2.794.857
		<b>-1,59</b>	<b>2,63</b>	<b>8,46</b>	<b>14,89</b>	<b>33,90</b>

**RENTABILIDAD**

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ROI</b>	UTILIDAD NETA	-25.959.840	14.164.908	48.349.415	59.414.463	69.196.069
	VENTAS	242.304.000	278.649.600	320.447.040	352.491.744	387.740.918
		<b>-10,71%</b>	<b>5,08%</b>	<b>15,09%</b>	<b>16,86%</b>	<b>17,85%</b>
<b>ROA</b>	UTILIDAD NETA	-25.959.840	14.164.908	48.349.415	59.414.463	69.196.069
	ACTIVO TOTAL	73.585.194	83.112.892	126.384.087	186.032.659	257.207.584
		<b>-35,28%</b>	<b>17,04%</b>	<b>38,26%</b>	<b>31,94%</b>	<b>26,90%</b>
<b>ROE</b>	UTILIDAD NETA	-25.959.840	14.164.908	48.349.415	59.414.463	69.196.069
	PATRIMONIO	-10.959.840	3.205.068	51.554.483	110.968.947	180.165.015
		<b>236,86%</b>	<b>441,95%</b>	<b>93,78%</b>	<b>53,54%</b>	<b>38,41%</b>
<b>MARGEN OPERACIONAL</b>	UTILIDAD OPER.	-15.929.840	22.847.080	59.761.688	76.278.951	94.749.765
	VENTAS	242.304.000	278.649.600	320.447.040	352.491.744	387.740.918
		<b>-6,57%</b>	<b>8,20%</b>	<b>18,65%</b>	<b>21,64%</b>	<b>24,44%</b>
<b>MARGEN BRUTO</b>	UTILIDAD BRUTA	139.468.560	167.189.760	208.290.576	229.119.634	252.031.597
	INGRESOS OPER.	242.304.000	278.649.600	320.447.040	352.491.744	387.740.918
		<b>57,56%</b>	<b>60,00%</b>	<b>65,00%</b>	<b>65,00%</b>	<b>65,00%</b>
<b>MARGEN NETO</b>	UTILIDAD NETA	-25.959.840	14.164.908	48.349.415	59.414.463	69.196.069
	INGRESOS OPER.	242.304.000	278.649.600	320.447.040	352.491.744	387.740.918
		<b>-10,71%</b>	<b>5,08%</b>	<b>15,09%</b>	<b>16,86%</b>	<b>17,85%</b>
<b>MARGEN EBITDA</b>	EBITDA	-11.127.440	27.649.480	68.911.583	92.821.933	122.311.005
	INGRESOS	242.304.000	278.649.600	320.447.040	352.491.744	387.740.918
		<b>-4,59%</b>	<b>9,92%</b>	<b>21,50%</b>	<b>26,33%</b>	<b>31,54%</b>

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>NOPAT</b>	UTILIDAD OPERACIONAL*(1-t)	<b>-10.672.993</b>	<b>15.307.544</b>	<b>40.040.331</b>	<b>51.106.897</b>	<b>63.482.343</b>
<b>ROIC</b>	NOPAT/RECURSOS PRODUCTIVOS	-10.672.993	15.307.544	40.040.331	51.106.897	63.482.343
	NOPAT	73.585.194	83.112.892	126.384.087	186.032.659	257.207.584
	RECURSOS PRODUCTIVOS	<b>-14,50%</b>	<b>18,42%</b>	<b>31,68%</b>	<b>27,47%</b>	<b>24,68%</b>
<b>EVA</b>	NOPAT	-10.672.993	15.307.544	40.040.331	51.106.897	63.482.343
	ACTIVOS PRODUCTIVOS	73.585.194	83.112.892	126.384.087	186.032.659	257.207.584
	WACC	12,86%	13,53%	14,47%	14,82%	15,00%
	NOPAT - (ACTIVOS PROD X WACC)	<b>-20.135.772</b>	<b>4.059.795</b>	<b>21.754.011</b>	<b>23.534.907</b>	<b>24.901.205</b>

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
INSTITUTO DE POSTGRADOS- FORUM  
RESUMEN ANALÍTICO DE INVESTIGACIÓN (R.A.I)**

No.	VARIABLES	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE
1	<b>NOMBRE DEL POSTGRADO</b>	Especialización en Gerencia Estratégica
2	<b>TÍTULO DEL PROYECTO</b>	Propuesta de negocio para la creación de una empresa de fabricación y distribución de ropa desechable
3	<b>AUTOR(es)</b>	Gil Herrera Carolina; Buendía Hernández Ana Cecilia
4	<b>AÑO Y MES</b>	2013 Enero
5	<b>NOMBRE DEL ASESOR(a)</b>	Zuñiga Francisco
6	<b>DESCRIPCIÓN O ABSTRACT</b>	<p>Determinar la viabilidad para la creación de una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de prendas desechables de uso estético y odontológico en la ciudad de Bogotá y que cubrirá las necesidades de este tipo de instituciones brindándoles prendas muy frescas, seguras a precios razonables y sobre todo prendas bien elaboradas y que cumplen con la legislación y normas de calidad.</p> <p>Study the viability for the creation of a manufacturing and marketing company of disposable apparel for the aesthetic and dental usage in the city of Bogota. The company will cover the needs of these institutions providing high quality clothes, at reasonable prices and offering an excellent client service.</p>
7	<b>PALABRAS CLAVES</b>	Fabricación, ropa desechable, comercialización, competitividad, cliente, viabilidad, estético, odontológico
8	<b>SECTOR ECONÓMICO AL QUE PERTENECE EL PROYECTO</b>	Sector Textil
9	<b>TIPO DE ESTUDIO</b>	Plan de Negocio
10	<b>OBJETIVO GENERAL</b>	Conocer la viabilidad y rentabilidad de la idea de negocio

11	<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar análisis del entorno y del sector que nos permita conocer la situación económica a nivel internacional y nacional, así como la situación del sector textil.</li> <li>• Realizar un estudio de mercado para conocer el mercado potencial objetivo y establecer el mercado a penetrar.</li> <li>• Elaborar el análisis técnico y operativo del producto</li> <li>• Diseñar la estructura organizacional y legal.</li> <li>• Realizar los análisis financieros determinado la viabilidad financiera mediante la TIR, punto de equilibrio, proyecciones de estados de resultados y el flujo de caja libre</li> </ul>
12	<b>RESUMEN GENERAL</b>	<p>El presente estudio consiste en determinar la viabilidad para la creación de una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de prendas desechables de uso estético y odontológico en la ciudad de Bogotá y que cubrirá las necesidades de este tipo de instituciones brindándoles prendas muy frescas, seguras a precios razonables y sobre todo prendas bien elaboradas y que cumplen con la legislación y normas de calidad.</p> <p>Este estudio se realizó teniendo en cuenta el análisis del entorno económico y del sector específicamente del textil, estudio de mercado, técnico, económico, financiero, administrativo y legal. A través del estudio financiero pudimos determinar la inversión requerida, estableciendo adicionalmente las posibles fuentes de financiación; se elaboraron las proyecciones financieras del estado de resultados identificando el punto de equilibrio, flujo de caja libre y la TIR.</p> <p>Como estudiantes de la Especialización en Gerencia Estratégica se tuvo a través de la elaboración de este trabajo de grado la oportunidad de poner en práctica aquellas herramientas y conocimientos adquiridos durante el desarrollo de la especialización, esto con el fin de poder plantear las diferentes estrategias requeridas para llevar a cabo el plan de negocio propuesto.</p>

<b>13</b>	<b>CONCLUSIONES.</b>	<p>Realizado el estudio del presente plan de negocios en todas sus etapas como fueron las del entorno económico, el sector textil, mercadeo, el estudio técnico administrativo, legal y financiero se establecieron las condiciones bajo las cuales el presente proyecto se puede llevar a cabo.</p> <p>A través del análisis del entorno económico se detectan posibles oportunidades que en un futuro se podrían llevar al proyecto gracias a los nuevos tratados de libre comercio que se han firmado con diferentes países de América y Europa.</p> <p>En cuanto al sector textil de fabricación de prendas desechables para el mercado al cual se está apuntando, es un sector de oportunidad de crecimiento toda vez que está en auge todo lo relacionado con el cuidado personal y la parte estética de las personas así como la regulación de las entidades de vigilancia y control en cuanto al cumplimiento de normatividad sanitaria y de higiene para dichos centros.</p> <p>A través del estudio de mercado se detectó la ausencia de empresas líderes y reconocidas en Bogotá que ofrezcan prendas de un solo uso con propuestas de valor definidas lo que se convierte para este proyecto en una ventaja competitiva permitiendo aumentar la participación de INTEXCOL en el mercado durante los próximos cinco años.</p> <p>El estudio financiero y económico muestra que el proyecto planteado es viable manejando unos resultados positivos con una TIR del 26.74% y un VPN del 38.705.876. Para el inversionista con un aporte de \$15 millones y una expectativa del 15% el proyecto se presenta atractivo ya que los valores arrojados en el análisis permiten superar esta expectativa al dar como resultado una TIR del 32.08%.</p>
-----------	----------------------	--



14	<b>FUENTES BIBLIOGRÁFICAS</b>	<p>Cámara de Comercio de Bogotá sitio web <a href="http://www.ccb.org.co">www.ccb.org.co</a></p> <p>Departamento Administrativo Nacional de Estadística sitio web <a href="http://www.dane.gov.co">www.dane.gov.co</a></p> <p>Definición.DE. (2008). Definición.DE. Recuperado el Diciembre de 2012, de Definición.DE: <a href="http://definicion.de/comercializacion/">http://definicion.de/comercializacion/</a></p> <p>Definición.DE. (2008). Definición.DE. Recuperado el Diciembre de 2012, de Definición.DE: <a href="http://definicion.de/viabilidad/">http://definicion.de/viabilidad/</a></p> <p>Definición.DE. (2013). Definición.DE. Recuperado el Diciembre de 2012, de Definición.DE: <a href="http://definicion.de/marketing-mix/">http://definicion.de/marketing-mix/</a></p> <p>Emprendaria, R. d. (2008). Emprendaria. Recuperado el Diciembre de 2012, de Emprendaria: <a href="http://www.emprendaria.com/nota.php?id_not=383">http://www.emprendaria.com/nota.php?id_not=383</a></p> <p>Fabián. (Marzo de 2012). FinancialRed. Recuperado el Enero de 2013, de FinancialRed: <a href="http://todoproductosfinancieros.com/tir-calculo-y-concepto/">http://todoproductosfinancieros.com/tir-calculo-y-concepto/</a></p> <p>Financiero, A. (2011). Administrador Financiero. Recuperado el Enero de 2012, de Administrador Financiero: <a href="http://admonfinanciero.blogspot.com/2011/10/punto-de-equilibrio.html">http://admonfinanciero.blogspot.com/2011/10/punto-de-equilibrio.html</a></p> <p>Fuente, O. d. (2011). Zona Económica. Recuperado el Diciembre de 2012, de Zona Económica: <a href="http://www.zonaeconomica.com/definicion/competitividad">http://www.zonaeconomica.com/definicion/competitividad</a></p> <p>Images, G. (s.f.). Google Images. Recuperado el 2012, de Google Images: <a href="http://www.google.com/images">www.google.com/images</a></p> <p>Rosillo, J. (2008). Formulación y evaluación de proyectos de inversión. Bogotá: Cengage Learning Editores.</p> <p>Thompson, I. (julio de 2009). Promonegocios.net. Recuperado el Diciembre de 2013, de Promonegocios.net: <a href="http://www.promonegocios.net/clientes/cliente-definicion.html">http://www.promonegocios.net/clientes/cliente-definicion.html</a></p> <p>Wikipedia. (2012). Wikipedia. Recuperado el Enero de 2013, de Wikipedia: <a href="http://es.wikipedia.org/wiki/Empresa">http://es.wikipedia.org/wiki/Empresa</a></p>
----	-------------------------------	--

**Vo Bo Asesor y Coordinador de Investigación:**

**CRISANTO QUIROGA OTÁLORA**