

**PLAN DE NEGOCIO PARA ROPA DE DOTACIÓN INDUSTRIAL EN LA
EMPRESA GROUPRO S. A. S. EN EL DEPARTAMENTO DE BOYACÁ**

EDGAR FABIAN PRIETO SALINAS

UNIVERSIDAD EAFIT

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN (MBA)

BOGOTÁ D. C.

2016

**PLAN DE NEGOCIO PARA ROPA DE DOTACIÓN INDUSTRIAL EN LA
EMPRESA GROUPRO S. A .S. EN EL DEPARTAMENTO DE BOYACÁ**

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de
Magíster en Administración (MBA)**

EDGAR FABIAN PRIETO SALINAS

Asesor temático: Juan Esteban Escalante Gómez

Asesora metodológica: Claudia Patricia Álvarez Barrera

UNIVERSIDAD EAFIT

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN (MBA)

BOGOTÁ D. C.

2016

Resumen

El presente documento presenta el desarrollo de un plan de negocio para la elaboración y la comercialización de ropa de trabajo para el departamento de Boyacá. En la actualidad en Tunja existen cinco grandes empresas dedicadas a la elaboración y comercialización de ropa de dotación industrial (Cámara de Comercio de Tunja, 2016), en Duitama 24 (Cámara de Comercio de Duitama, 2016) y en Sogamoso cuatro (Cámara de Comercio de Sogamoso, 2016), por lo que se brindará solución a la creciente demanda con enfoque hacia la satisfacción de clientes y colaboradores. Al ser un departamento de renta media, el 60% de los trabajadores de Boyacá devengan hasta dos salarios mínimos mensuales legales vigentes de acuerdo con las encuesta nacional de hogares (DANE, 2016b); por tanto, las empresas, según la normativa laboral actual, deben suministrar dichos elementos para una correcta ejecución del trabajo por parte de sus trabajadores. Dado lo anterior se presenta un plan integral en el que se identificaron las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas del sector en el departamento y cómo GrouPro S. A. S. brindará soluciones prácticas, de excelente calidad y a precios justos a la creciente demanda de elementos textiles para el trabajo.

Palabras clave: ropa, empresas, trabajadores, dotación, calidad.

Abstract

This paper presents the development of a business plan for the elaboration and commercialization of work clothes for the department of Boyacá. At present in Tunja there are five large companies dedicated to the elaboration and commercialization of clothes of industrial endowment (Cámara de Comercio de Tunja, 2016), in Duitama 24 (Cámara de Comercio de Duitama, 2016) and in Sogamoso four (Cámara de Comercio de Tunja Sogamoso, 2016), which will

provide a solution to the growing demand with a focus on customer and employee satisfaction. Being a middle income department, 60% of Boyacá workers earn up to two legal monthly minimum wages in force according to the national household survey (DANE, 2016b); therefore, the companies, according to the current labor regulations, must supply these elements for a correct execution of the work by its workers. Given the above, a comprehensive plan is presented which identifies the strengths, weaknesses, opportunities and threats of the sector in the department and how GrouPro SAS will provide practical solutions of excellent quality and fair prices to the growing demand for textiles for work.

Key words: clothing, organizations, workers, staffing, quality.

CONTENIDO

| | |
|---|-----------|
| 1. INTRODUCCIÓN | 11 |
| 1.1 Objetivo | 11 |
| 1.2 Justificación | 11 |
| 2. MARCO CONCEPTUAL | 13 |
| 2.1 Planes de negocio | 13 |
| 2.2 Conceptos básicos del plan de negocio | 13 |
| 2.2.1 Dotación de ropa para los trabajadores en Colombia | 20 |
| 2.2.1.1 Código Sustantivo del Trabajo | 20 |
| 2.2.1.2 Decreto 1443 de 2014..... | 21 |
| 3. METODOLOGÍA | 22 |
| 4. PLAN DE NEGOCIO DE GROUPRO S. A. S. | 25 |
| 4.1 Descripción del negocio | 25 |
| 4.1.1 Historia..... | 25 |
| 4.1.2 Tipo de sociedad comercial de GrouPro S. A. S..... | 26 |
| 4.1.3 Tipo de negocio de GrouPro S. A. S..... | 27 |
| 4.1.4 Portafolio actual de productos | 27 |
| 4.2 Estudio de mercado | 30 |
| 4.2.1 Estado actual de las organizaciones en Colombia dedicadas a la confección de ropa | 31 |
| 4.2.2 Población de trabajadores en Boyacá | 33 |
| 4.2.3 Empresas de confección y comercialización de ropa de dotación en la ciudad de Tunja | 35 |
| 4.2.4 Empresas de confección y comercialización de ropa de dotación en la ciudad de Duitama | 36 |
| 4.2.5 Empresas de confección y comercialización de ropa de dotación en la ciudad de Sogamoso | 38 |
| 4.3 Plan estratégico | 40 |
| 4.3.1 Misión | 41 |
| 4.3.2 Visión | 41 |

| | |
|---|-----------|
| 4.3.3 Matriz DOFA | 42 |
| 4.3.4 Análisis de las cinco fuerzas de Porter | 43 |
| 4.3.5 Estrategia de mercadeo y ventas para los productos de GrouPro S.A.S. | 46 |
| 4.3.6 Plan de negocio mediante el modelo Canvas | 49 |
| 4.3.6.1 Propuesta de valor | 50 |
| 4.3.6.2 Actividades clave..... | 50 |
| 4.3.6.3 Recursos clave..... | 50 |
| 4.3.6.4 Relación con el cliente | 51 |
| 4.3.6.5 Canales | 51 |
| 4.3.6.6 Segmento de clientes..... | 51 |
| 4.3.6.7 Socios | 51 |
| 4.3.6.8 Costos | 52 |
| 4.3.6.9 Ingresos | 52 |
| 4.3.7 Objetivos generales de GrouPro S. A. S..... | 52 |
| 4.4 Descripción técnica y organizacional..... | 53 |
| 4.4.1 Situación actual y demanda de productos | 53 |
| 4.4.2 Pronóstico de demanda | 56 |
| 4.4.3 Capacidad propuesta..... | 57 |
| 4.4.4 Organigrama..... | 64 |
| 4.4.5 Manuales de funciones | 64 |
| 4.5 Proyecciones financieras | 67 |
| 4.5.1 Estado integral de resultados | 68 |
| 4.5.2 Balance general..... | 69 |
| 4.5.3 Flujo de caja | 70 |
| 4.5.4 Costo del patrimonio..... | 70 |
| 4.5.5 Valor presente neto..... | 72 |
| 5. CONCLUSIONES..... | 72 |
| REFERENCIAS | 75 |
| ANEXOS..... | 81 |

LISTADO DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1. Esquema de plan de negocio propuesto por Varela | 18 |
| Figura 2. Modelo CANVAS | 19 |
| Figura 3. Camisetas elaboradas por GrouPro S. A. S | 28 |
| Figura 4. Uniformes elaborados por GrouPro S. A. S..... | 28 |
| Figura 5. Chaquetas y Chalecos elaborados por GrouPro S. A. S. | 29 |
| Figura 6. Overoles elaborados por GrouPro S. A. S..... | 30 |
| Figura 7. Matriz DOFA de GrouPro S. A. S. | 42 |
| Figura 8. Las cinco fuerzas de Porter. | 43 |
| Figura 9. Modelo Canvas para GrouPro S. A. S. | 49 |
| Figura 10. Distribución en planta propuesta | 63 |
| Figura 11. Organigrama propuesto | 64 |

LISTADO DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla 1. Participación de grupos industriales en Colombia | 32 |
| Tabla 2. Población total y de trabajadores en Boyacá | 34 |
| Tabla 3. Población ocupada en Boyacá por oficio de 2001 a 2008 | 35 |
| Tabla 4. Organizaciones de confección en Tunja por código CIIU | 36 |
| Tabla 5. Organizaciones de confección en Tunja por activos totales | 36 |
| Tabla 6. Organizaciones de confección en Duitama por código CIIU | 37 |
| Tabla 7. Organizaciones de confección en Duitama por activos totales | 38 |
| Tabla 8. Organizaciones de confección en Sogamoso por código CIIU | 39 |
| Tabla 9. Organizaciones de confección en Sogamoso por activos totales | 39 |
| Tabla 10. Pronóstico de demanda para el período entre 2017 y 2021 | 57 |
| Tabla 11. Tiempos de producción de chaqueta | 58 |
| Tabla 12. Tiempos de producción de uniforme | 58 |
| Tabla 13. Tiempos de producción Overol | 59 |
| Tabla 14. Tiempos de producción de camiseta | 59 |
| Tabla 15. Capacidad requerida entre 2015 y 2021 en minutos | 60 |
| Tabla 16. Capacidad requerida y ociosa entre 2015 y 2021 | 61 |
| Tabla 17. Trabajo de cooperativa entre 2015 y 2021 | 62 |
| Tabla 18. Manual de funciones de la operaria de máquina | 65 |
| Tabla 19. Manual de funciones de la operaria de corte | 66 |
| Tabla 20. Manual de funciones del gerente administrativo y comercial | 66 |
| Tabla 21. Manual de funciones del gerente general | 67 |
| Tabla 22. Impuestos por pagar del GrouPro | 69 |
| Tabla 23. Costo del patrimonio | 71 |
| Tabla 24. Flujo de caja proyectado | 72 |

LISTADO DE GRÁFICOS

| | |
|---|----|
| Gráfico 1. Distribución de los establecimientos de confección por áreas metropolitanas en porcentaje..... | 31 |
| Gráfico 2. Cantidad vendida de productos entre 2015 y 2016 | 54 |
| Gráfico 3. Participación de ingresos por tipo de producto en 2015..... | 55 |
| Gráfico 4. Participación de ingresos por tipo de producto en 2016..... | 55 |
| Gráfico 5. Crecimiento de ingresos del sector de confecciones en Colombia entre 2012 y 2014 | 56 |

LISTADO DE ANEXOS

| | |
|--|----|
| Anexo 1. Estado de resultados proyectado de GrouPro S. A. S..... | 81 |
| Anexo 2. Costos y gastos de GrouPro S. A. S..... | 82 |
| Anexo 3. Costos de destajo de GrouPro S. A. S..... | 83 |
| Anexo 4. Supuestos de GrouPro S. A. S. | 84 |
| Anexo 5. Balance general de GrouPro S. A. S. | 84 |
| Anexo 6. Flujo de caja de GrouPro S. A. S..... | 86 |

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Objetivo

Elaborar el plan de negocio para la confección y la comercialización de ropa para el trabajo (dotaciones) de GrouPro S. A. S. para organizaciones en el departamento de Boyacá.

1.2 Justificación

Hoy en día muchas de las organizaciones tales como constructoras, hospitales, salones de belleza y centros comerciales deben brindar a sus colaboradores dotaciones de ropa de acuerdo con la normatividad y legislación vigente, contenida en el Código Sustantivo del Trabajo (Chavarro Cadena, 2012) y el decreto 1443 de 2014 (Presidencia de la República, 2014; Ministerio del Trabajo, 2015b); por tanto, las empresas buscan que la dotación de ropa se adapte a sus necesidades y requerimientos. Por tradición, las empresas seleccionan colores alusivos a sus tonos corporativos e incluso incluyen el logo, el lema y demás símbolos propios de la organización.

Las compañías tienen la obligación de brindar a sus trabajadores que devenguen hasta dos salarios mínimos mensuales legales vigentes dotaciones de ropa y de calzado dos veces al año o su equivalente monetario, de acuerdo con la legislación colombiana contenida en el Código Sustantivo del Trabajo (Chavarro Cadena, 2012). Dichas dotaciones constituyen un elemento esencial e imprescindible para los trabajadores y la misma organización dado que representa su imagen ante sus clientes, internos o externos. De acuerdo con el Ministerio del Trabajo (2015a), en el sector de manufactura las tasas de accidentalidad de 2013

a 2014 pasaron de 289 a 295 por cada 100.000 trabajadores, en su orden; así mismo se observa en que el año 2015 la tasa de accidentalidad laboral total en Colombia fue de 7,73 por cada 100 afiliados al Sistema de Riesgos Laborales; por tanto, 691.136 episodios fueron calificados como accidentes laborales (Ministerio del Trabajo, 2015a).

Al tener en cuenta la premisa anterior, la accidentalidad que se ha presentado en los últimos años, el Gobierno Nacional emitió el decreto 1443 de 2014, firmado en julio de dicho año (Presidencia de la República, 2014; Ministerio del Trabajo, 2015b), mediante el que se dictaron disposiciones para la implementación de un sistema de gestión de la seguridad y la salud en el trabajo con el fin de reducir los accidentes laborales y para que los empleados realicen sus labores de manera más segura. Por otra parte, existen ciertas empresas que otorgan a sus colaboradores bonos para ser redimidos por trajes, sastres, camisas o pantalones, entre otras prendas, dado que no consideran pertinente el uso de un uniforme.

Por estas razones, y con el propósito de dar cumplimiento a la normativa laboral vigente, se pretende elaborar un plan de negocios para confección y comercialización de ropa de trabajo (dotaciones) para la empresa GrouPro S. A. S., para buscar ubicarla como la compañía líder de este segmento en el departamento de Boyacá, que le permitiría ofrecer soluciones a pymes y grandes organizaciones para dotar a sus colaboradores con prendas de excelente calidad, a precios justos y con la identidad propia que cada organización le quiera otorgar a las mismas. Por tanto, se busca proveer a empresas de sectores minero-energéticos, constructoras, de servicios y, en general, de cualquier tipo que desee obtener para su organización un sello único de identidad, que encontrará en la entidad estudiada un aliado estratégico.

2. MARCO CONCEPTUAL

En el desarrollo de este capítulo se presentan las teorías y los preceptos que existen alrededor de un plan de negocio. Con las herramientas ofrecidas a continuación se estructuró y se evaluó el plan de negocio de dotación de ropa de trabajo para todo tipo de organizaciones en el territorio nacional, al tener en cuenta el contexto actual del sector, las estrategias, los planes, los objetivos, la cultura organizacional y la administración financiera, siempre con sujeción a las necesidades de potenciales clientes en el departamento de Boyacá.

2.1 Planes de negocio

Con el fin de conocer qué es un plan de negocios se dan a conocer algunos significados del mismo y su desarrollo, además de algunos conceptos y modelos que permiten entender con mayor facilidad lo propuesto por los autores.

2.2 Conceptos básicos del plan de negocio

Okkonen y Suhonen (2010) determinan que la ejecución de un modelo de negocio a pequeña escala deberá estar basada en tres pasos que se deben desarrollar en el momento del diseño y que son: el diseño de los objetivos del negocio y las utilidades esperadas, el de la arquitectura del producto o servicio y, por último, la construcción de la lógica de ingresos.

Por otra parte, Varela Villegas (2002) determina al plan de negocio como un procedimiento para anunciar, en forma clara y precisa, los propósitos, las ideas, los conceptos, las formas operativas, los resultados y, en resumen, la visión del empresario sobre el proyecto. El plan de negocios que describe el autor se establece como un proceso lineal y se debe desarrollar paso a paso con diferentes actividades para llegar a un objetivo final. El plan de negocio debe realizarse con

un enfoque lineal, pues como todos los componentes están interrelacionados y dependen uno del otro es necesario que cada vez que una decisión se tome en alguna parte del plan se proceda a ajustar otra u otras partes aunque ya estén elaboradas.

Para desarrollar un plan de negocio se requiere un esfuerzo adicional de planeación y organización para realizar seguimiento, llevar el control de la operación y disminuir los riesgos o, por lo menos, preverlos de alguna manera para poder actuar de manera oportuna; por ende; un plan de negocios reúne en un documento escrito la información requerida para evaluar un negocio y los lineamientos generales para ponerlo a funcionar. A continuación se muestran los aspectos que se deben incluir en todo plan de negocio, de acuerdo con Varela Villegas (2002).

Análisis de mercado: tiene como objetivo central determinar con un buen nivel de confianza los siguientes aspectos: la existencia real de clientes con pedidos para los productos o servicios que van a producirse, la disposición de ellos para pagar el precio establecido y la determinación de la cantidad demanda con el fin de poder elaborar una proyección de ventas.

Análisis estratégico: permite hacer una evaluación real del potencial de la oportunidad de negocio. Determina las variables críticas del negocio o sea aquellas cuyas fluctuaciones podría afectar en forma sustancial el proyecto. Establece un plan estratégico para la empresa y una serie de metas que permiten evaluar el desarrollo del plan. Evalúa los estados actual y futuro de la empresa y del entorno en el que . Establece objetivos y metas de corto y largo plazo. Es un procedimiento para anunciar, en forma clara y precisa, los propósitos, las ideas, los conceptos, las formas operativas y los resultados.

Análisis técnico: tiene como objetivo central definir la posibilidad de lograr el producto o servicio deseado en la cantidad, con la calidad y con el costo requeridos, lo que origina la necesidad de identificar procesos productivos, materias primas, equipos, tecnología, recursos humanos, suministros, sistemas de control, formas de operación, consumos unitarios de materia prima e insumos, servicios, distribución de planta de equipos y requerimientos de capacidad de recursos humanos. Así mismo tiene como objetivo central definir las necesidades de perfil del grupo empresarial y del personal que el negocio exige, al igual que las estructuras y los estilos de dirección, los mecanismos de control, las políticas de administración de personal y de participación del grupo empresarial en la gestión y en los resultados, y, claro está, la posibilidad de contar con todo lo anterior.

Análisis económico: tiene como objetivo central determinar las características económicas del proyecto; para ello es preciso de identificar las necesidades de inversión, los ingresos, los costos, los gastos, la utilidad y los puntos de equilibrio contable y económico, lo mismo que determinar la posibilidad de que al vender el producto al precio establecido el negocio deje un excedente adecuado.

De acuerdo con lo expuesto por Osterwalder y Pigneur (2010), un modelo de negocios describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor, que son los pilares sobre los que se sustenta una iniciativa de negocio. Con la descripción de los nueve bloques en su modelo Canvas, el negocio planteado se define de la siguiente manera.

Segmento de mercado: se identifican los grupos de personas sobre los que la organización debe enfocarse; se debe tener una estrategia, enfocarla hacia un segmento de mercado y dirigir esfuerzos hacia los posibles clientes potenciales.

Proposición de valor: se debe definir el diferencial que posee la organización para ofrecer a los clientes porque el valor generado no está en solo el producto, sino en las ventajas que el cliente pueda experimentar.

Canales: describe la forma en que el negocio debe alcanzar el segmento elegido para entregarle su propuesta de valor. Los canales dependen del segmento que se haya definido y debe elegirse de manera cuidadosa para encontrar el más efectivo: canales directos, mayoristas o puntos de venta propios.

Relaciones con los clientes: representa el tipo de relación que la organización establece con los clientes y se determina cómo alcanzar a cada grupo particular, mantenerlo y lograr el posicionamiento esperado por medio de servicios de posventa o atención personalizada.

Flujos de ingresos: identifica las principales formas de ingresos de la organización. Es de vital importancia conocer cómo serán los flujos de ingreso puesto que algunas decisiones estarán relacionadas con rentabilidad y sostenibilidad de la propuesta de valor.

Recursos clave: abarca los activos estratégicos que una empresa debe tener para crear y mantener el modelo de negocio como son bienes tangibles, maquinarias, local comercial, tecnologías, *know-how* y recursos humanos.

Actividades clave: son las actividades estratégicas esenciales que se deben realizar para llevar en forma fluida la propuesta de valor al mercado, relacionarse con los clientes y generar ingresos. Varían de acuerdo con el modelo de negocio y abarca distintos procesos internos.

Asociaciones clave: se trata de identificar la red de proveedores y asociados necesarios para llevar adelante el modelo de negocio. No puede pensarse nunca a

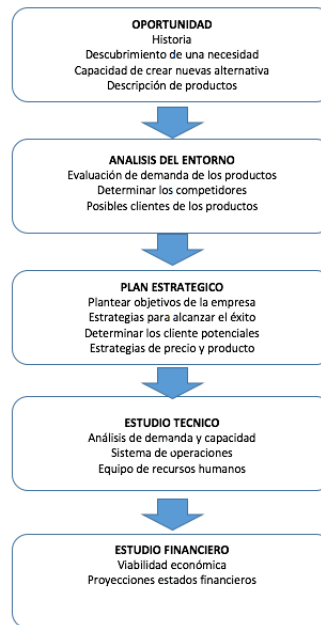
la empresa como autosuficiente, sino inmersa en una gran red de contactos que le permiten optimizar la propuesta de valor y tener éxito en el mercado.

Estructura de costos: implica todos los costos que tendrá la empresa para hacer funcionar el modelo de negocio. Es el último paso por completar porque proviene de los bloques anteriores: actividades clave, socios clave y recursos clave. Es importante definir la causa del costo y si son fijos o variables para optimizar y lograr un modelo más eficiente.

Ahora bien, todo emprendedor debe estar lo suficientemente motivado para iniciar las actividades que lo lleven a la creación de una empresa. Su punto de partida es la generación de la idea y que pueda crear una propuesta de valor, que lo debe llevar a la identificación de las oportunidades de negocio al tener en cuenta aspectos como los requerimientos del cliente, las actividades clave y los flujos posibles de ingresos para así plasmarla en un plan de negocio. De esta manera, se debe tomar la decisión de si se desarrolla o no el plan de negocio. Además del detalle, la seriedad y la rigurosidad con que se prepare pueden influir en las posibilidades de éxito o fracaso de un proyecto.

Para realizar el plan de negocio de dotación de ropa de GrouPro S. A. S. se da a conocer el esquema de plan de negocios planteado por Varela Villegas (2010), con el que se desarrolló el mismo debido a que el proceso que él plantea se lleva a cabo de manera lineal y sus procesos no se pueden trabajar en paralelo; a continuación se muestra el esquema que debe seguirse seguir para elaborar del plan de negocio. De acuerdo con los aspectos clave allí mencionados, la oportunidad de negocio y el análisis del entorno se convierten en un factor fundamental para el adecuado desarrollo puesto que si no se plantean las nuevas alternativas de los productos por ofrecer y el entorno, las posibilidades de fracaso aumentarán para GrouPro S. A. S.

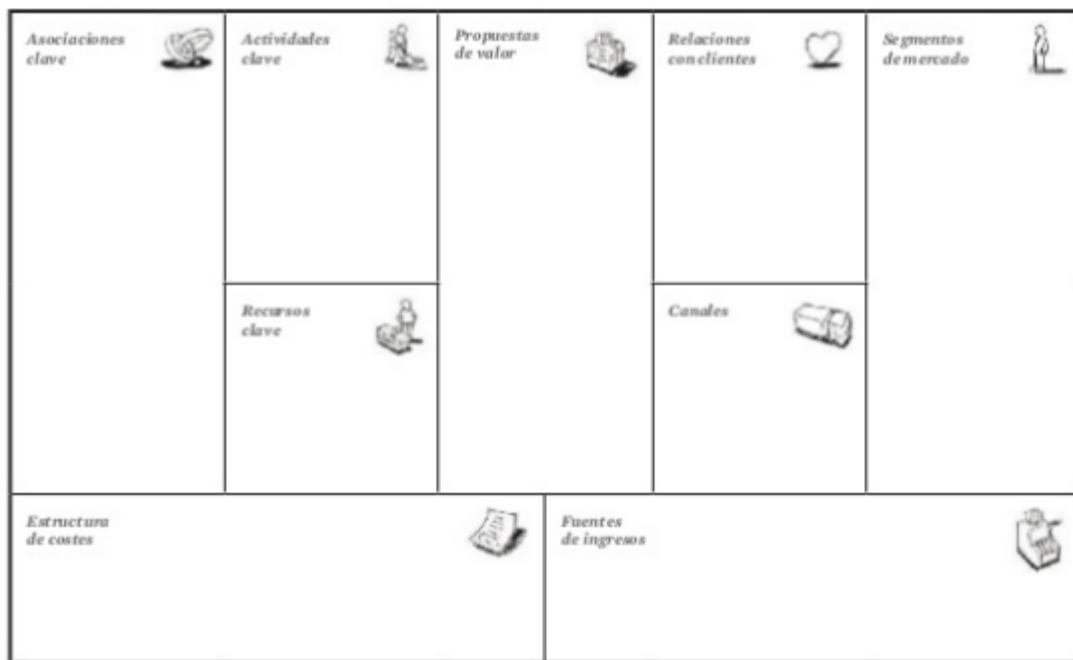
Figura 1. Esquema de plan de negocio propuesto por Varela Villegas



Fuente: elaboración propia con base en Varela Villegas (2002)

Con el fin de desarrollar un plan de negocio adecuado para GrouPro S. A. S. también se incluyó el modelo Canvas propuesto por Osterwalder y Pigneur (2010), con el fin de determinar el valor agregado que se les ofrecerá a los clientes mediante el análisis de los mismos, del entorno, del segmento, de las asociaciones y de las actividades clave, porque dará más certeza de lo que en realidad se desea con el plan de negocio.

Figura 2. Modelo CANVAS



Fuente: Osterwalder y Pigneur (2012, p.44)

Se desarrolló el plan de negocio para GrouPro S. A. S. planteado por Varela Villegas (2002) en el que el proceso propuesto de las actividades por seguir y la metodología poseen un orden que no se puede evitar, salvo si se observa que alguna decisión posterior pueda cambiar alguno de los componentes que lo preceden; el mismo inicia con la descripción general del negocio, el estudio de mercado, en el que se conocen los potenciales clientes para el producto; con posterioridad se plantean la estrategia de la organización, la descripción técnica, en la que se expone el funcionamiento, a continuación se presenta el talento humano requerido y, por último, el estudio financiero para el plan de negocio. Si se tiene en cuenta que se debe formular una estrategia para la organización, se incluye el modelo Canvas propuesto por Osterwalder y Pigneur (2010; 2012) y por medio del diseño de los ocho bloques se determina el valor agregado del producto por ofrecer que sería el noveno bloque y que es uno de los pilares para un plan de negocio.

2.2.1 Dotación de ropa para los trabajadores en Colombia

De acuerdo con el Código Sustantivo del Trabajo (Chavarro Cadena, 2012) y el decreto 1443 de 2014 (Presidencia de la República, 2014; Ministerio del Trabajo, 2015b), se deben conocer los aspectos legales y jurídicos relacionados con las dotaciones de ropa a los trabajadores porque las empresas tienen que entregárselas con el fin de que ellos puedan cumplir su trabajo de la manera adecuada, de tal manera que se garantice lo estipulado en la normatividad vigente.

2.2.1.1 Código Sustantivo del Trabajo

A continuación se presentan los artículos referentes a la dotación de ropa incluidos en el capítulo IV del Código Sustantivo del Trabajo (Chavarro Cadena, 2012). Cabe mencionar que los trabajadores en Colombia sujetos de dotación son aquellos que devengan hasta dos salarios mínimos mensuales legales vigentes (SMMLV).

Suministro de calzado y vestido de labor. Todo empleador que habitualmente ocupe uno (1) o más trabajadores permanentes, deberá suministrar cada cuatro (4) meses, en forma gratuita, un (1) par de zapatos y un (1) vestido de labor al trabajador, cuya remuneración mensual sea hasta dos (2) meses el salario mínimo más alto vigente. Tiene derecho a esta prestación el trabajador que en las fechas de entrega de calzado y vestido haya cumplido más de tres (3) meses al servicio del empleador (Chavarro Cadena, 2012), 2012, p. 318).

Suministro de overoles. Todo patrono que habitualmente ocupe uno o más trabajadores permanentes debe suministrar cada seis meses, los días 30 de junio y 20 de diciembre, en forma gratuita, un overol o vestido adecuado para el trabajo que desempeñe, a todo trabajador que se halle en las condiciones de salario a que se refieren los dos artículos anteriores (Chavarro Cadena, 2012), 2012, p.318).

Uso del calzado y vestido de labor. El trabajador queda obligado a destinar a su uso en las labores contratadas el calzado y vestido que le suministre el empleador, y en el caso de que así no lo hiciera éste quedara eximido de hacerle el suministro en el período siguiente (Chavarro Cadena, 2012), 2012, p.319).

2.2.1.2 Decreto 1443 de 2014

Por medio del decreto 1443 de 2014 (Presidencia de la República, 2014; Ministerio del Trabajo, 2015b) se dictaron disposiciones para la implementación de un sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo y que establece normas para el funcionamiento de la empresas con el fin de evitar accidentes de trabajo y enfermedades laborales. Se transcribe a continuación el aparte pertinente de la mencionada norma.

Que la Comunidad Andina, de la cual Colombia es país miembro, en la Decisión 584 del 17 de octubre de 2004, denominada "Instrumento Andino de Seguridad y Salud en el Trabajo", mediante el cual se establecen las normas fundamentales en materia de seguridad y salud en el trabajo que sirven de base para la gradual y progresiva armonización de las leyes y los reglamentos que regulen las situaciones particulares de las actividades laborales que se desarrollan en cada uno de los Países Miembros, y que deberán servir al mismo tiempo para impulsar en tales países la adopción de directrices sobre sistemas de gestión de la seguridad y la salud en el trabajo así como el establecimiento de un sistema nacional de seguridad y salud en el trabajo (Presidencia de la República, 2014, Ministerio del Trabajo, 2015b).

El referido decreto dicta disposiciones obligatorias para las empresas porque las dotaciones de trabajo se hacen necesarias para llevar a cabo la implementación del sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo (SGSST). Para el efecto conviene conocer algunos artículos importantes para tener en cuenta para el desarrollo del plan de negocio.

Objeto y Campo de Aplicación. El presente decreto tiene por objeto definir las directrices de obligatorio cumplimiento para implementar el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SGSST), que deben ser aplicadas por todos los empleadores públicos y privados, los contratantes de personal bajo modalidad de contrato civil, comercial o administrativo, las organizaciones de economía solidaria y del sector cooperativo, las empresas de servicios temporales y tener cobertura sobre los trabajadores dependientes, contratistas, trabajadores cooperados y los trabajadores en misión (Presidencia de la República, 2014, artículo 1; Ministerio del Trabajo, 2015b, 2014, artículo 1).

Obligaciones de los Empleadores. El empleador está obligado a la protección de la seguridad y la salud de los trabajadores, acorde con lo establecido en la normatividad vigente (Presidencia de la República, 2014, artículo 8; Ministerio del Trabajo, 2015b, 2014, artículo 8).

Medidas de prevención y control. Equipos y Elementos de Protección Personal y Colectivo: Medidas basadas en el uso de dispositivos, accesorios y vestimentas por parte de los trabajadores, con el fin de protegerlos contra posibles daños a su salud o su integridad física derivados de la exposición a los peligros en el lugar de trabajo. El empleador deberá suministrar elementos y equipos de protección personal (EPP) que cumplan con las disposiciones legales vigentes. Los EPP deben usarse de manera complementaria a las anteriores medidas de control y nunca de manera aislada, y de acuerdo con la identificación de peligros y evaluación y valoración de los riesgos (Presidencia de la República, 2014 artículo 24; Ministerio del Trabajo, 2015b, 2014, artículo 24).

3. METODOLOGÍA

Con el fin de elaborar de modo adecuado el plan de negocio se deben tomar en consideración aspectos clave propuestos por diversos autores a través del tiempo. Se desarrolló el plan de negocio al tener en cuenta el modelo propuesto por Varela

Villegas (2002), dado que plantea una serie de actividades que se realizan de manera secuencial para obtener un producto final que se evalúa mediante la viabilidad económica (figura 2). Así mismo, se elaboró el modelo Canvas planteado por Osterwalder y Pigneur (2002), que se incluyó en el plan estratégico del negocio puesto que en él se determinan actividades clave como son la generación de objetivos, metas y estrategia de producto, que están ligadas para desarrollar y conocer el valor agregado que se le ofrecerá al cliente. Según Márquez García, 2010, p. 1),

Alexander Osterwalder dio un paso importante en el mundo de los modelos de negocio al proponer una ontología de nueve bloques y unas reglas de interrelaciones entre ellos, que constituye una herramienta que facilita y da claridad sobre las actividades de diseño, evaluación e innovación de modelos de negocio, tanto por su carácter holístico como por la sencillez de los conceptos. Esta herramienta, combinada con otras y con una metodología basada en la interacción de inteligencia colectiva, da lugar a importantes posibilidades de innovación en los negocios.

Con sujeción al modelo propuesto por Varela Villegas (2002), el plan de negocio debe estar enfocado hacia el análisis de oportunidades, la viabilidad económica y técnica y el mercado actual. Por ende, se debe realizar un estudio de mercados por medio del análisis de factores económicos y demográficos, además de tener en cuenta las organizaciones que desarrollan la actividad de confección y comercialización de ropa de dotación en Colombia, en especial en el departamento de Boyacá, y determinar la viabilidad del plan de negocio.

El proceso estratégico es un conjunto secuencial de actividades que desarrolla una organización para alcanzar la visión establecida y la ayuda a proyectarse al futuro. Para ello se deben elaborar análisis externos e internos (situaciones presentes), con el fin de obtener como resultado la formulación de las estrategias deseadas, que son los medios que encaminaran a las organización en la dirección

del mismo, de determinar los objetivos estratégicos (D'Alsi Ipinza, 2008). Por ende, se han de determinar la misión y la visión para la organización. Así mismo se utilizarán herramientas como las cinco fuerzas de Porter para conocer el entorno de la organización y se empleará la noción de mercadeo de las cuatro pes 4 "P" de Kerin, Hartley y Rudelius (2009) con el fin de dar las pautas para la estrategia de mercadeo y ventas y, por último, determinar los objetivos estratégicos.

Ahora bien, hay aspectos importantes que se deben analizar y estudiar como el plan estratégico del negocio, en el que se utilizaran herramientas como el análisis DOFA, la posible demanda de los productos que tendrán los productos y el valor agregado que puedan apreciar los posibles clientes. Así mismo, Varela Villegas (2002) plantea que se deben fijar los objetivos que se quiere lograr a través del tiempo, además de fundamentar estrategias adecuadas para reducir los riesgos y alcanzar el éxito para la organización. Elliot (2002) considera que las estrategias de negocio son importantes porque especifican cómo se debe aplicar el plan de negocio en el mercado con el fin de lograr una adecuada diferenciación con respecto a los competidores. Para Osterwalder y Pigneur (2002), los planes de negocio permiten hacer un vínculo entre la planeación estratégica y la implementación de la misma en el negocio que se quiere desarrollar; por tanto, se desarrolló el modelo Canvas para el plan de negocio de GrouPro S. A .S.

Después de realizar el estudio de mercados y de formular la estrategia del plan de negocio se abordan los aspectos técnicos tales como la operación de la organización, la capacidad de producción, la maquinaria necesaria, el talento humano, los proveedores y compras requeridas, además de la ubicación y el tamaño de la empresa, al tener en cuenta los lineamientos dados en el plan estratégico, que es el factor determinante y diferenciador para la misma.

Por último se desarrolla el estudio financiero del plan de negocio, por medio del análisis de costos y beneficios, el estado de resultado integral, el estado de la situación financiera, el estado de flujo de efectivo, el retorno de la inversión y el punto de equilibrio para la empresa, con el fin de conocer la viabilidad económica del plan de negocio que se va a proponer.

4. PLAN DE NEGOCIO DE GROUPRO S. A. S.

4.1 Descripción del negocio

Se describen a continuación las características de la organización mediante la historia, cuál tipo de negocio va a ser, cuáles productos ofrece en la actualidad y las personas que la componen, para obtener así una descripción de lo que se espera con el plan de negocio para GrouPro S. A. S. por medio de la determinación del tipo de sociedad comercial y de considerar lo desarrollado en el departamento de Boyacá. La organización está ubicada en la ciudad de Tunja, y sus productos están enfocados hacia las dotaciones de ropa industrial para diferentes organizaciones en dicha ciudad.

4.1.1 Historia

GrouPro S. A. S. nació en el año 2015 para convertirse en un aliado estratégico de entidades públicas y privadas mediante el ofrecimiento de ropa de dotación industrial en la ciudad de Tunja para organizaciones como constructoras, talleres, concesionarios automotores y personas que buscan uniformes para medicina (estudiantes) y docentes del SENA. Las primeras dotaciones se desarrollaron para empresas del sector automotor y tuvieron gran acogida debido a los tiempos de entrega y a la calidad de los productos; después se empezó la fabricación de overoles y camisetas de tipo polo con el logo del concesionario respectivo.

En la actualidad ofrece soluciones a la medida del cliente y cumple a cabalidad los estándares establecidos y la normatividad vigente para este tipo de ropa en la época presente con el fin de tener en cuenta lo dispuesto por el Estado con el Código Sustantivo del Trabajo (Chavarro Cadena, 2012) y el decreto 1443 de 2014 (Presidencia de la República, 2014; Ministerio del Trabajo, 2015b), normas en las que se estipula que se debe velar por la seguridad de los trabajadores en todas las organizaciones en Colombia e implementar un sistema de gestión de seguridad en el trabajo. GrouPro S. A. S. contribuye con las empresas para que acaten lo dispuesto en la normatividad vigente de manera ágil y efectiva con el diseño, la fabricación y la comercialización de ropa de dotación para el trabajo para todo tipo de organizaciones.

4.1.2 Tipo de sociedad comercial de GrouPro S. A. S.

GrouPro S. A. S. se constituyó como una sociedad por acciones simplificada en la ciudad de Tunja dedicada a la confección y la fabricación de ropa y registrada en la Cámara de Comercio de Tunja. Si se tiene en cuenta que es una organización familiar se buscó que el proceso de constitución fuera sencillo y su duración indefinida, además de una libertad plena para diseñar la estructura de administración correspondiente.

Así mismo, la responsabilidad de los socios se limita a sus aportes, sin requerir la estructura de una sociedad anónima. En caso de que la organización determine que su objeto social cambie, el mismo puede ser indeterminado y, por ende, las personas u organizaciones involucradas no tienen que consultar e interpretar en detalle las listas de actividades de acuerdo con la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de Actividades Económicas (CIIU).

4.1.3 Tipo de negocio de GrouPro S. A. S.

GrouPro S. A. S. es una compañía fundada para cumplir los más altos estándares en la confección de prendas de dotación para todo tipo de organizaciones en el departamento de Boyacá. En la actualidad la compañía cuenta con personal idóneo y capacitado que garantiza y cumple las necesidades de sus clientes para que sean satisfechas de la manera más adecuada y con la mayor calidad.

El compromiso de la organización es la excelencia en el servicio, puesto que ofrece soporte a inquietudes, necesidades y requerimientos durante las fases de diseño, desarrollo y entrega con el fin de garantizarles a sus clientes la máxima satisfacción, reflejada en la calidad de los productos y en los tiempos de entrega.

4.1.4 Portafolio actual de productos

En la actualidad ofrece sus productos a diferentes organizaciones en la ciudad de Tunja; a continuación se muestran algunos productos desarrollados desde el año 2015 en las categorías de camisetas, chaquetas, chalecos, uniformes (medicina, cocina, salas de belleza e instituciones educativas) y overoles.

- Camisas y camisetas: se desarrollan con las especificaciones dadas por el cliente, que determinan su color, el tipo de tela *lacoste* y los bordados.

Figura 3. Camisetas elaboradas por GrouPro S. A. S.



Fuente: elaboración propia

- Uniformes: los uniformes se trabajan según los estándares y preferencias del cliente y se confeccionan en materiales antifluidos para desarrollar las diferentes labores en hospitales y clínicas.

Figura 4. Uniformes elaborados por GrouPro S. A. S.



Fuente: elaboración propia

- Chaquetas y chalecos: las chaquetas y los chalecos se trabajan según los estándares y preferencias del cliente y se confeccionan en materiales antilfluidos y en algodón perchado porque debido a los climas en Boyacá los clientes desean que las chaquetas sean lo más abrigados posible. Los chalecos en la actualidad se desarrollan para campañas políticas y algunos docentes del SENA.

Figura 5. Chaquetas y chalecos elaborados por GrouPro S. A. S.



Fuente: elaboración propia

- Overoles: los overoles se trabajan en tela dril y con especificaciones del cliente. Los overoles en la actualidad se desarrollan para obras civiles y talleres.

Figura 6. Overoles elaborados por GrouPro S. A. S.



Fuente: elaboración propia

4.2 Estudio de mercado

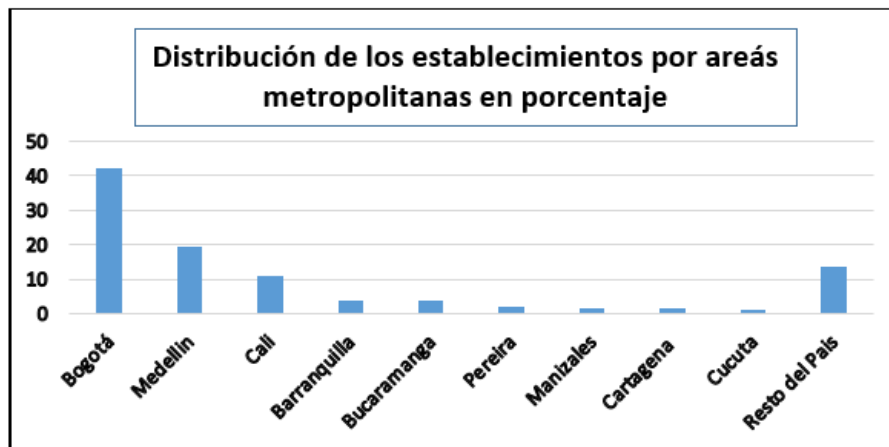
Por medio de estadísticas y análisis de los clientes se buscó obtener información sobre las organizaciones en Colombia dedicadas a la fabricación de ropa, lo mismo que para conocer la cantidad de las mismas, el potencial de clientes y las características del consumidor, mediante búsqueda en fuentes primarias como las cámaras de comercio. Se identificaron las actuales empresas (competidores) que existen en el departamento de Boyacá con objeto social idéntico o similar mediante la información originada por dichas entidades para determinar el segmento del mercado al que se quiere ingresar.

4.2.1 Estado actual de las organizaciones en Colombia dedicadas a la confección de ropa

En la actualidad en Colombia se registran 9.159 establecimientos industriales que cumplieron parámetros según su localización geográfica; el 72,4% estaban ubicados en las áreas metropolitanas de Bogotá, Medellín y Cali y el 14,1% se concentraron en Barranquilla, Bucaramanga, Pereira, Manizales, Cartagena y Cúcuta (DANE, 2016a).

Los resultados muestran que 18 de las 56 agrupaciones industriales en CIU revisión 4 adaptada para Colombia investigadas por la encuesta anual manufacturera concentraron el 74,1% de los establecimientos de la categoría. Entre los grupos que registraron el mayor número de establecimientos están: confecciones de prendas de vestir, excepto prendas de piel, elaboración de otros productos alimenticios y fabricación de productos de plástico (DANE, 2016a).

Gráfico 1. Distribución de los establecimientos de confección por áreas metropolitanas en porcentaje



Fuente: elaboración propia con base en DANE (2016a)

Se puede apreciar que en la actualidad la mayoría de organizaciones dedicadas a la manufactura en Colombia se encuentran en ciudades como Bogotá y Medellín, con el 61% de los establecimientos dedicados a dicha labor.

Ahora bien, en Colombia la industria manufacturera que posee mayor participación en el mercado son la confección de prendas de vestir, con el 10,5%, y la elaboración de alimentos, con el 8,3%. A continuación se aprecia la distribución actual en porcentaje de grupos industriales que concentran el mayor número de establecimientos de acuerdo con las estadísticas del DANE (2016a).

Tabla 1. Participación de grupos industriales en Colombia

| Grupo industrial CIIU Rev.4 | Descripción | Número de establecimientos | Part. % |
|--------------------------------|---|-------------------------------|-------------|
| Total | 18 grupos | 6.783 | 74,1 |
| 141 | Confección de prendas de vestir, excepto prendas de piel | 958 | 10,5 |
| 108 | Elaboración de otros productos alimenticios | 762 | 8,3 |
| 222 | Productos de plástico | 662 | 7,2 |
| 181 | Actividades de impresión y actividades de servicios relacionados con la impresión | 478 | 5,2 |
| 202 | Otros productos químicos | 440 | 4,8 |
| 259 | Otros productos elaborados de metal y servicios relacionadas con metales | 440 | 4,8 |
| 311 | Muebles | 426 | 4,7 |
| 239 | Productos minerales no metálicos n.c.p. | 413 | 4,5 |
| 282 | Maquinaria y equipo de uso especial | 278 | 3,0 |
| 251 | Productos metálicos de uso estructural, tanques, depósitos y generadores de vapor | 274 | 3,0 |
| 281 | Maquinaria y equipo de uso general | 251 | 2,7 |
| 152 | Calzado | 236 | 2,6 |
| 210 | Productos farmacéuticos, sustancias químicas medicinales y botánicos | 216 | 2,4 |
| 101 | Procesamiento y conservación de carne, pescado, crustáceos y moluscos | 207 | 2,3 |
| 139 | Otros productos textiles | 199 | 2,2 |
| 329 | Otras industrias manufactureras n.c.p. | 193 | 2,1 |
| 104 | Elaboración de productos lácteos | 182 | 2,0 |
| 201 | Sustancias químicas básicas, abonos y plásticos y caucho sintético | 168 | 1,8 |

Fuente: DANE (2016a)

En cuanto a la mano de obra, los grupos que registran las mayores participaciones del personal ocupado en el total del sector son: confección de prendas de vestir, excepto prendas de piel (9,6%), elaboración de otros productos alimenticios (8,3%), fabricación de productos de plástico (7,6%) y otros productos químicos (5,9%). (DANE, 2016a).

El mercado potencial de ropa de dotación y uniformes en Colombia es bastante alto si se tiene en cuenta que la mayoría de industrias requiere dicho tipo de indumentaria para sus trabajadores de acuerdo con la actual legislación laboral; además, se deben entregar tres dotaciones al año y al respecto el Estado es cada vez es más exigente con respecto a la formalización de las actividades económicas, según lo dispuesto en el decreto 1443 de 2014 (Presidencia de la República, 2014; Ministerio del Trabajo, 2015b),

En la estructura de costos de la confección, la mano de obra representa el 37%, la tela y el hilo el 33%, los accesorios el 17%, la energía el 5% y otros el 8% (Superintendencia de Sociedades, 2014). De acuerdo con lo anterior, se infiere que el comportamiento negativo de algunas variables significativas para el sector lo hace sensible a un recorte del empleo, debido a los altos costos de la mano de obra en la producción y la elevada participación en la estructura de costos de las dos actividades.

Colombia tiene un potencial enorme en textiles y confecciones, según el reporte del Doing Business 2010 del Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento y el Banco Mundial (2009), dicho sector se encuentra entre los mercados de fácil acceso y de alto crecimiento en cuanto al ambiente de negocios. El sector se encuentra catalogado como de clase mundial y en la actualidad existen programas de apoyo en diferentes instituciones, como el *clúster* textil y de confección en diferentes regiones, la Cámara Sectorial de la ANDI, Inexmoda, Proexport, el Programa de Transformación Productiva (PTP) y SENA, entre otros (Superintendencia de Sociedades, 2014).

4.2.2 Población de trabajadores en Boyacá

En la actualidad la población de trabajadores ocupados en Boyacá es de 607.000 personas, casi la mitad de su población trabajadora; algo que se debe tener en

cuenta es que hay alrededor de 379.000 de personas que aparecen como inactivas y que no tienen una relación laboral formal en el departamento debido a que gran parte de la población está dedicada a labores del agro o que se desempeñan como independientes en la región, si se tienen en cuenta estadísticas del DANE para el año 2015. Con esta información se puede determinar que alrededor del 60% de la población de Boyacá devenga hasta dos salarios mínimos legales vigentes; de acuerdo con el DANE, se podría afirmar que la población trabajadora que requiere dotación de ropa es de unas 360.000 personas para Boyacá.

Tabla 2. Población total y de trabajadores en Boyacá

| Población de personas del departamento de Boyacá | AÑO | | |
|--|-------|-------|-------|
| | 2013 | 2014 | 2015 |
| Población total | 1.273 | 1.275 | 1.276 |
| Población en edad de trabajar | 1.015 | 1.020 | 1.026 |
| Población económicamente activa | 592 | 620 | 647 |
| Ocupados | 539 | 574 | 607 |
| Desocupados | 53 | 46 | 40 |
| Abiertos | 51 | 43 | 37 |
| Ocultos | 2 | 3 | 3 |
| Inactivos | 423 | 400 | 379 |
| Subempleados subjetivos | 169 | 157 | 178 |
| Insuficiencia de horas | 73 | 62 | 73 |
| Empleo inadecuado por competencias | 50 | 91 | 106 |
| Empleo inadecuado por ingresos | 137 | 131 | 151 |
| Subempleados objetivos | 54 | 40 | 37 |
| Insuficiencia de horas | 30 | 17 | 18 |
| Empleo inadecuado por competencias | 15 | 23 | 21 |
| Empleo inadecuado por ingresos | 36 | 32 | 28 |

Nota: cifras en miles

Fuente: elaboración propia con base en DANE (2016b)

A continuación se presenta la distribución porcentual de población ocupada por oficio en Boyacá entre 2001 y 2008

Tabla 3. Población ocupada en Boyacá por oficio entre 2001 y 2008

| Año | Profesional / Técnico | Directores | Personal Administrativo | Comerciantes / Vendedores | Trabajadores / Servicios | Agrícolas / Forestal | No Agrícolas |
|------|-----------------------|------------|-------------------------|---------------------------|--------------------------|----------------------|--------------|
| 2001 | 6,3 | 1,3 | 3,9 | 15,1 | 15,7 | 37,2 | 20,5 |
| 2002 | 7,8 | 1,1 | 4,9 | 15,2 | 16,3 | 30,9 | 23,9 |
| 2003 | 6,8 | 1,2 | 4,9 | 16,6 | 15,6 | 34,0 | 20,9 |
| 2004 | 6,3 | 0,5 | 3,3 | 16,4 | 14,0 | 36,0 | 23,5 |
| 2005 | 7,9 | 1,6 | 3,8 | 14,9 | 13,4 | 34,7 | 23,7 |
| 2007 | 6,1 | 1,1 | 4,1 | 16,8 | 12,1 | 37,0 | 22,8 |
| 2008 | 6,3 | 2,2 | 4,4 | 17,9 | 11,8 | 35,4 | 21,9 |

Fuente: Observatorio Regional de Mercado Laboral de Boyacá (2009)

De acuerdo con el Observatorio Regional de Mercado Laboral de Boyacá (2009), la mayor parte de los trabajadores se encuentran en la industria del agro, labores no agrícolas y comerciantes con un 68% aproximadamente.

4.2.3 Empresas de confección y comercialización de ropa de dotación en la ciudad de Tunja

En la actualidad en Tunja se encuentran registradas ante la Cámara de Comercio de la ciudad (2015) 114 organizaciones dedicadas a la confección de ropa. Cabe resaltar que el 84% de ellas confeccionan prendas de vestir excepto las de piel. Las empresas que tienen mayor participación de mercado en cuanto a dotaciones de ropa para el trabajo son Dotaciones Boyacá y Almacén la Roca, en las que se comercializan este tipo de prendas y elementos de protección personal para empresas de los sectores mineros, de la construcción y de medicina.

Tabla 4. Organizaciones de confección en Tunja por código CIU

| Organizaciones en Tunja por Código CIU | Organizaciones | Porcentaje |
|--|----------------|------------|
| C1312 ** Tejeduría de productos textiles | 7 | 6,14% |
| C1313 ** Acabado de productos textiles | 3 | 2,63% |
| C1410 ** Confeccion de prendas de vestir excepto prendas de piel | 96 | 84,21% |
| G4641 ** Comercio al por mayor de productos textiles productos confeccionados para uso domestico | 8 | 7,02% |
| Total general | 114 | |

Fuente: elaboración propia con base en Cámara de Comercio de Tunja (2016)

Al revisar los activos totales de las organizaciones registradas ante la Cámara de Comercio, la mayoría no supera los 5.000,000 de pesos en activos totales, por lo que se puede inferir que son pequeñas empresas dedicadas a la elaboración de prendas en escala reducida. Por otra parte, las organizaciones que superan los 10.000.000 de pesos en activos totales poseen locales comerciales en el centro de la ciudad de Tunja, como son los almacenes de Dotaciones Boyacá y Almacén La Roca.

Tabla 5. Organizaciones de confección en Tunja por activos totales

| Organizaciones en Tunja por Activos Totales | Organizaciones | Porcentaje |
|---|----------------|------------|
| Entre 0 y 1,000,000 | 5 | 4,39% |
| Entre 1,000,000 y 5,000,000 | 92 | 80,70% |
| Entre 5,000,000 y 10,000,000 | 12 | 10,53% |
| Mas de 10,000,000 | 5 | 4,39% |
| Total General | 114 | |

Fuente: elaboración propia con base en Cámara de Comercio de Tunja (2016)

4.2.4 Empresas de confección y comercialización de ropa de dotación en la ciudad de Duitama

En la actualidad en la ciudad de Duitama se encuentran registradas 245 organizaciones confeccionistas de ropa; se puede apreciar que el 73,47% está

dedicada a la confección de ropa, excepto prendas de vestir. Las empresas que actualmente tienen mayor participación de mercado son el Grupo Vitmartex S. A. S., Uniformes y Dotaciones BRV S. A. S., Textiles y Dotaciones Girata y Central de Dotaciones Limitada, en las que se ofrece ropa de dotación y elementos de protección personal.

Tabla 6. Organizaciones de confección en Duitama por código CIU

| Organizaciones en Duitama por Código CIU | Organizaciones | Porcentaje |
|---|----------------|------------|
| C1312 ** Tejeduría de productos textiles | 28 | 11,43% |
| C1410 **Confección de prendas de vestir, excepto prendas de piel | 180 | 73,47% |
| G4641 ** Comercio al por mayor de productos textiles, productos confeccionados para uso doméstico | 15 | 6,12% |
| G4642 ** Comercio al por mayor de prendas de vestir | 22 | 8,98% |
| Total General | 245 | |

Fuente: elaboración propia con base en Cámara de Comercio de Duitama (2016)

Duitama en la actualidad cuenta con un parque industrial que alberga alrededor de 50 empresas, entre las que se encuentran las carroceras, las de industria de fibra de vidrio, las de la industria de procesamiento de lácteos y una planta de sacrificio y aves de corral, que generan gran parte del empleo de la región. El empuje de sus organizaciones ha hecho de esta ciudad una de las más importantes en la construcción y el ensamble de carrocerías, que tienen reconocimiento y han sido premiadas en los ámbitos nacional e internacional por su excelente calidad (Secretaría de Industria, Comercio y Turismo de Duitama, 2016).

Así mismo, Duitama se encuentra en cercanías a la planta cementera Holcim y de Acerías Paz del Río, ubicadas en el municipio de Nobsa; una parte importante de la población de Duitama y Sogamoso trabaja en estas dos grandes organizaciones, que requieren cantidades importantes de ropa de dotación y elementos de protección personal. Por tanto, se puede apreciar que Duitama alberga la mayoría de empresas dedicadas a la confección de ropa de dotación en Boyacá si se tiene en cuenta la demanda de las organizaciones del parque industrial, de Holcim y de Acerías Paz del Río.

Tabla 7. Organizaciones de confección en Duitama por activos totales

| Organizaciones en Duitama por Activos Totales | Organizaciones | Porcentaje |
|---|----------------|------------|
| Entre 0 y 1,000,000 | 62 | 25,31% |
| Entre 1,000,000 y 5,000,000 | 133 | 54,29% |
| Entre 5,000,000 y 10,000,000 | 26 | 10,61% |
| Mas de 10,000,000 | 24 | 9,80% |
| Total General | 245 | |

Fuente: elaboración propia con base en Cámara de Comercio de Duitama (2016)

Al revisar las empresas registradas en la cámara de comercio de Duitama por activos totales se pudo encontrar que alrededor del 80% de ellas no superan los 5.000.000 de pesos. A pesar de ello se puede apreciar más comercio de este tipo de organizaciones que en la ciudad de Tunja, puesto que en Duitama se constató que Grupo Vitmartex S. A. S., Uniformes y Dotaciones BRV S. A. S., Textiles y Dotaciones Girata y Central de Dotaciones Limitada poseen locales comerciales en el centro de la ciudad en los que se puede ver gran variedad de ropa de dotación y elementos de protección personal para empresas de la construcción, la minería, la medicina y de alimentos y bebidas.

4.2.5 Empresas de confección y comercialización de ropa de dotación en la ciudad de Sogamoso

En la ciudad de Sogamoso se encuentran registradas 108 organizaciones de confección de ropa; se puede apreciar que el 73,15% está dedicada a la confección de ropa, excepto prendas de vestir. Las empresas con mayor participación de mercado y en las que se ven locales comerciales son Dotafarma Boyacá, Industrial de Overoles y Manufacturas El Industrial; esta ciudad tiene relativamente una cantidad de establecimientos similar a Tunja, en la que pocas compañías poseen un local comercial en el centro de la ciudad.

Tabla 8. Organizaciones de confección en Sogamoso por código CIU

| Organizaciones en Sogamoso por Código CIU | Organizaciones | Porcentaje |
|---|----------------|------------|
| C1312 ** Tejeduría de productos textiles | 24 | 22,22% |
| C1410 **Confección de prendas de vestir, excepto prendas de piel | 79 | 73,15% |
| G4641 ** Comercio al por mayor de productos textiles, productos confeccionados para uso doméstico | 3 | 2,78% |
| C1313 ** Acabado de productos Textiles | 2 | 1,85% |
| Total General | 108 | |

Fuente: elaboración propia con base en Cámara de Comercio de Sogamoso (2016)

Por otra parte, el 90% de las organizaciones registradas ante la Cámara de Comercio de Sogamoso son pequeñas y sus activos totales no superan los 5.000.000 de pesos y en realidad se puede evidenciar que solo cuatro organizaciones tienen activos totales del orden de los 10.000.000 de pesos.

Tabla 9. Organizaciones de confección en Sogamoso por activos totales

| Organizaciones en Sogamoso por Activos Totales | Organizaciones | Porcentaje |
|--|----------------|------------|
| Entre 0 y 1,000,000 | 28 | 25,93% |
| Entre 1,000,000 y 5,000,000 | 69 | 63,89% |
| Entre 5,000,000 y 10,000,000 | 7 | 6,48% |
| Mas de 10,000,000 | 4 | 3,70% |
| Total General | 108 | |

Fuente: elaboración propia con base en Cámara de Comercio de Sogamoso (2016)

Al revisar y analizar la información suministrada por las cámaras de comercio y lo evidenciado en las tres mencionadas ciudades de Boyacá se puede evidenciar que Duitama posee la mayor cantidad de empresas dedicadas a la fabricación y la comercialización de ropa de dotación y elementos de protección personal, dadas sus características comerciales e industriales al contar con un parque industrial y embotelladoras como Femsa, Postobón y Bavaria, además de la cercanía a organizaciones como Cementos Holcim y Acerías Paz del Río.

Ahora bien, Sogamoso contaba con una gran industria de fabricación de ladrillos; sin embargo, con la resolución 0618 de 2013, emitida por Corpoboyacá, muchas de estas ladrilleras fueron cerradas por problemas de contaminación ambiental (Corpoboyacá, 2013). A pesar de que Sogamoso está cerca de Nobsa, en donde se encuentran ubicadas Holcim y Acerías Paz del Río, Duitama continúa con la mayor participación de mercado puesto que en esta ciudad se encuentra gran variedad de comercio para atender las diferentes necesidades de las grandes organizaciones que se localizan en dicha ciudad.

4.3 Plan estratégico

El plan estratégico se debe iniciar con el establecimiento de la visión y la misión de la organización; después de ello se debe realizar la evaluación de los factores externos a la organización, luego es necesario determinar los objetivos estratégicos de largo plazo y se termina con la identificación y la selección de estrategias específicas que permitirán, al implementarse, mejorar la competitividad de la organización en el ámbito local para poder alcanzar la visión trazada (D'Al s si Ipinza, 2008).

Se plantearon la misión y la visión y después se visitó a los competidores con el fin de observar los productos que ofrecían, los precios, la atención y los tiempos de entrega. Se construyó la matriz DOFA con el fin de conocer aspectos externos e internos de cada uno de los competidores, se delimitaron en el tiempo, se hizo el análisis de las cinco fuerzas de Porter, además de tener en cuenta los aspectos más relevantes encontrados en el estudio de mercados. Se definió el plan de negocio por medio del modelo Canvas propuesto por Osterwalder y Pigneur (2010; 2012) con el fin de conocer aspectos importantes como la propuesta de valor, la relación con clientes, las actividades clave, los recursos y socios. A continuación se definió la estrategia de mercadeo y ventas, además de la de la promoción y la

publicidad de los productos por ofrecer por la organización. Por último se establecieron los objetivos estratégicos.

4.3.1 Misión

El establecimiento de la misión debe ayudar a no caer en el error de tomar demasiadas direcciones, puesto que si se lleva la práctica hará que no se tome ninguna y que el largo plazo de la organización sea totalmente incierto. La misión fija la dirección que se debe seguir y es responsabilidad del líder reconocer las características que indiquen la necesidad de un cambio de dirección en el momento adecuado (D'Al ssi Ipinza, 2008). Al tener en cuenta esta premisa a continuación se muestra la misión planteada para GrouPro S. A. S.

“G uP S. A. S. se creó como una organización productora y comercializadora de ropa de dotación industrial para buscar el crecimiento de la rentabilidad para sus accionistas y su labor fundamental está encaminada hacia sus clientes, con el fin de ofrecer productos con su propia identidad e imagen; se pone a disposición del cliente el personal capacitado, siempre con la mira de que sus procesos y materias primas cumplan estándares de calidad, lo que genera el crecimiento de GrouPro S. A. S., con propósito de lograr sí su y cción n l futu ”.

4.3.2 Visión

Generar una visión implica entender la naturaleza del negocio en el que está la organización, fijar un futuro retador para la misma y tener la capacidad de difundirla para que sea una guía y una motivación para los empleados en la búsqueda del establecimiento de la visión de la organización (D'Al s si Ipinza, 2008). Con el fin de fijar el futuro retador para la organización a continuación se da a conocer la misión planteada para GrouPro S. A. S.

“S e c n c i d s c m u n g n i z c i ó n l í d n l s c t t x t i l y d l s dotaciones, con productos de calidad, mediante la generación de valor agregado a sus clientes para satisfacer las necesidades y crear un factor diferenciador en el mercado”.

4.3.3 Matriz DOFA

Con el fin de determinar las debilidades, las oportunidades, las fortalezas y las amenazas que posee GrouPro S.A.S, a continuación se presenta la matriz, con el análisis de los factores internos y externos.

Figura 7. Matriz DOFA de GrouPro S. A. S.

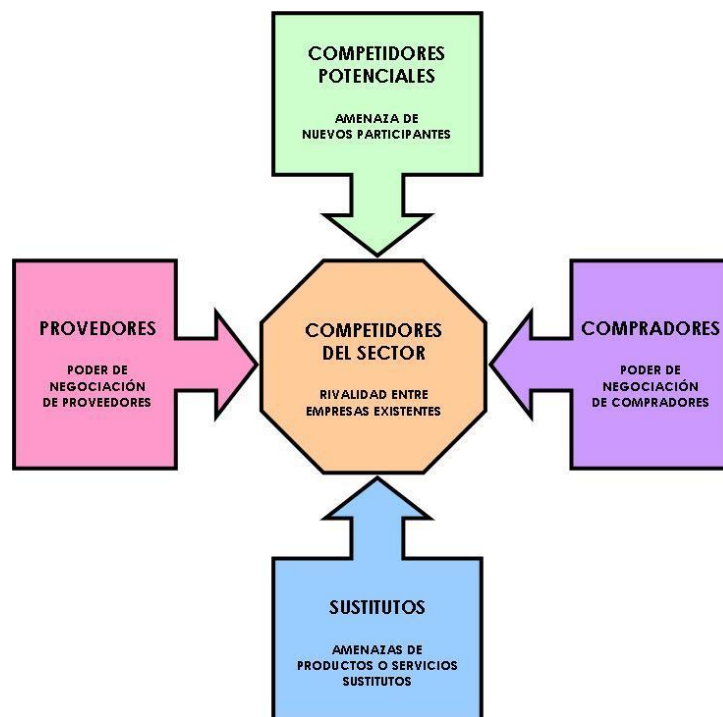
| MATRIZ DOFA - GROUPRO S. A. S. | | |
|---------------------------------------|---|---|
| | FORTALEZAS | DEBILIDADES |
| OPORTUNIDADES | En la actualidad GrouPro S. A. S. fabrica la ropa bajo pedido de sus clientes de acuerdo con sus parámetros tales como diseño, color y acabados. Cuenta como clientes a organizaciones grandes en los sectores de construcción, medicina y talleres automotores de Boyacá | En la actualidad no cuenta con una máquina bordadora y requiere personal para el corte y el manejo de las máquinas y fileteadoras para cumplir las expectativas y requerimientos del cliente |
| AMENAZAS | Las grandes empresas ya constituidas pueden ampliar su portafolio de productos como la fabricación bajo pedido puesto que poseen el capital y la experiencia y pueden llegar a imitar el modelo de negocio de GrouPro | Pueden llegar a Colombia empresas que fabriquen la ropa de dotación a precios muy bajos que pueden afectar la operación, sobre todo las que vengan de Oriente y de países con los que se hayan formado tratados de libre comercio |

Fuente: elaboración propia

4.3.4 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Tal y como lo planteó Michael E. Porter (1979), las organizaciones de hoy se ven expuestas a cinco fuerzas que condicionan la actividad económica de la organización, que cuales deben ser analizadas con detenimiento y tenidas en cuenta al momento de formular las estrategias del negocio.

Figura 8. Las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Porter (1979, p 140)

A continuación se procede a identificar cada una de las cinco fuerzas que ejercen presión sobre la operación de GrouPro S. A. S.

- Competidores del sector

En la actualidad en Boyacá las empresas que poseen mayor participación de mercado son: Dotaciones Boyacá, Almacén la Roca, Grupo Vitmartex S. A. S, Uniformes y Dotaciones BRV S. A. S, Textiles y Dotaciones Girata, Central de Dotaciones Limitada, Dotafarma Boyacá, Industrial de Overoles y Manufacturas El Industrial, que son las encargadas de fabricar y comercializar ropa de dotación industrial, además de algunos elementos de protección personal.

Estas empresas venden sus productos a clientes a través de almacenes y no poseen asesores comerciales que se dirijan a las empresas a ofrecer sus productos; además, toda la indumentaria que ofrecen carece de diseño y de colores atractivos para el cliente en los casos de uniformes para medicina y camisas de dotación porque solo se consigue en ellas la ropa de colores estándar y con precios elevados (un 30% más costosos que en la ciudad de Bogotá); fuera de lo anterior en algunos lugares ofrecen desarrollos exclusivos de ropa a sus clientes.

Se visitaron dichos establecimientos y en ocasiones no poseían inventario para determinadas prendas y el cliente debía esperar entre una semana y diez días para que los pudieran fabricar o para traerlos de la ciudad de Bogotá. Por otra parte, se indagó si se bordaban o estampaban los logos y de las empresas antes mencionadas tan solo tres realizaban esas operaciones en sus establecimientos; los demás daban a conocer y recomendaban empresas encargadas de dicho tipo de procesos.

- Competidores potenciales

Al tener en cuenta que el mundo está globalizado, pueden llegar a Colombia organizaciones que ofrezcan productos de dotación de ropa industrial y que pueden ofrecer precios muy bajos, como son los de los mercados de Asia.

- Proveedores

En la actualidad Colombia cuenta con grandes empresas de textiles como Coltejer, especializada en driles e índigo, y Fabricato, con su línea *institutional work*, y ambas organizaciones proveen materiales que son ideales para los pantalones y overoles; por otra parte está Lafayette, con su poliéster y sus telas náutica, ideales para las chaquetas y uniformes de medicina. Cabe recalcar que todas las compras se realizarían en Bogotá debido a que en Boyacá existen muy pocos almacenes de textiles que puedan proveer dicho tipo de materiales para fabricar los productos.

- Compradores

Los posibles compradores en Boyacá son grandes empresas que se encuentran ubicadas en la ciudad de Duitama; como antes se mencionó, en empresas del sector de la construcción en Boyacá de 2007 a 2011 se ha mantenido un nivel de licenciamiento anual de alrededor de 515.706 metros cuadrados (Camacol, 2016) y que ha venido creciendo año a año. Así mismo, los centros de salud y educativos de las ciudades de Tunja, Duitama y Sogamoso requieren uniformes de medicina si se tiene en cuenta que en ellas se forman profesionales en la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia y en la Universidad de Boyacá. Además, se deben tomar en consideración las diferentes organizaciones que tienen sus operaciones en Boyacá y que requieran dotación de ropa para sus empleados.

Por otra parte, en este momento no está planteado venderles a entidades gubernamentales si se tiene en cuenta se debe presentar abundante documentación y contar con una estabilidad financiera; de igual manera se deben considerar los términos de pago al momento de una radicación de una factura porque superan los 60 o 90 días, lo que no es beneficioso ni para la cartera ni para la operación de GrouPro S. A. S.

- Sustitutos

En la actualidad en Colombia se entrega a los trabajadores un valor representativo con el que pueden adquirir prendas de vestir para su trabajo. Por otra parte, almacenes grandes, como Homecenter y Easy, también venden ropa de dotación y algunos elementos de protección personal a unos precios muy bajos que pueden llegar a suplir las necesidades de los clientes; sin embargo, sus productos no poseen un factor diferenciador.

4.3.5 Estrategia de mercadeo y ventas para los productos de GrouPro S.A.S.

En el mundo del mercadeo y las ventas, los siguientes son temas clave para desarrollar los segmentos de mercado de una organización como GrouPro S. A. S. y se conocen como la mezcla de mercadeo o las cuatro pes:

- Precio
- Plaza
- Producto
- Promoción

En cuanto al producto, se refiere a todas las consideraciones que debe tomar la compañía en relación con la clase de bien o servicio que está ofreciendo al mercado. Aquí se establecen los criterios de calidad que, como mínimo, debe satisfacer el producto, los estándares de desempeño del mismo y sus funcionalidades, entre otras características. En lo referente a estrategias, la dirección de la organización debe tener claridad acerca del producto que ofrece o que intentará vender en el mercado y, ante ello, definir cuál es la estrategia que se debe elegir (Kerin, Hartley y Rudelius, 2009).

Para el diseño de la mezcla de mercadeo se clasificó cada una de las cuatro pes según la necesidad para operar el negocio de GrouPro S. A. S.; por tanto, de la siguiente manera se da un valor a cada una de ellas de 1 a 5: “1”:

baja prioridad, “2”: media prioridad y “3”: alta prioridad y se obtiene la siguiente mezcla:

- Producto: 3
- Promoción: 1
- Precio: 2
- Plaza: 2

De acuerdo con la clasificación que se dio para cada una de las cuatro pes, los esfuerzos se concentraron en el producto y luego en la plaza y el precio; sin embargo, no se puede olvidar la calidad de los productos y el lugar en el que se ofrecerán y comercializarán los mismos.

- Estrategia de producto

Las dotaciones industriales y los elementos de protección personal cuentan con normas como la ley 09 de 1979 y el Código Sustantivo del Trabajo (Chavarro Cadena, 2012) y decretos como el 1443 de 2014, que estipulan que en las organizaciones se cumplan y se les proporcione a los colaboradores dicha indumentaria para que realicen sus labores, con independencia del sector de la industria, con el fin de evitar accidentes laborales. Por este motivo es claro que para GrouPro la estrategia de producto se basa en cumplir las normativas existentes para la fabricación y la comercialización de ropa de dotación industrial.

Ahora bien, en la presentación de los productos se generarán unos factores diferenciadores, tales como el diseño, de acuerdo con especificaciones del cliente, colores y logos requeridos, pero siempre conservando las características con el fin de que el producto sea idóneo para realizar las labores requeridas por el cliente y cumpla los estándares de calidad y la normatividad vigente.

- Estrategia de promoción

Con el fin de fidelizar a los clientes actuales y poder atraer a los potenciales se buscará desarrollar canales personalizados de atención en los que se logre construir una relación, además de contar con un equipo capacitado para ofrecer y dar a conocer el portafolio de productos de GrouPro S. A. S.

Así mismo, se quiere construir el concepto de marca que resalte los requerimientos del cliente de acuerdo con sus especificaciones, en especial para el caso del departamento de Boyacá. Además, se ha de procurar ser reconocida como una organización seria, que opera en forma responsable en el entorno que la rodea y que ofrece productos de alta calidad a precios adecuados del mercado.

Entre los canales de comunicación que se van a utilizar se encuentran los eventos y ferias que realizan las cámaras de comercio en el departamento de Boyacá, para así buscar nuevos clientes y reconocimiento en el departamento; por tanto, de esta manera se buscará exponer los productos de GrouPro en dichos escenarios en los que se concentran los sectores industriales a los cuales se desea llegar.

- Estrategia de precio

Durante los primeros años de operación de la organización se fijarán precios mediante una estrategia de penetración con el fin de buscar nuevos clientes. Por tanto, se intentará competirles a las marcas tradicionales con precios acordes con el mercado boyacense, de tal modo que se posibilite obtener una mayor participación en el departamento.

- Estrategia de plaza

Al tener en cuenta que la estrategia de mercadeo se basa en el producto y que sea algo personalizado, se visitará al cliente y se le enseñará el portafolio de productos; por ende, se tendrá un solo punto de venta en el que, además, operará la organización. Así mismo, en el mismo sitio se dispondrá del algún inventario de

productos con el fin de que los clientes conozcan los materiales y el diseño.

4.3.6 Plan de negocio mediante el modelo Canvas

Mediante aplicación del modelo Canvas a continuación se muestra el diseño propuesto para GrouPro S. A. S., con el que se plasman aspectos tales como los socios, las actividades clave, los recursos clave, la relación con el cliente, los canales y el segmento de clientes con el propósito de buscar generar una propuesta de valor para los mismos.

Figura 9. Modelo Canvas para GrouPro S. A. S.

| | | | | |
|---|---|---|--|--|
| Socios <ul style="list-style-type: none"> - Proveedores que venden insumos de calidad. - Entidades promotoras de nuevas empresas como las cámaras de comercio y el Sena para la consecución de talento humano para la organización. | Actividades Clave <ul style="list-style-type: none"> - Producción de ropa de dotación industrial. - Visitas y exposición de portafolio a clientes. - Compra de insumos | Propuesta de valor <ul style="list-style-type: none"> - Ropa de dotación industrial de calidad bajo parámetros del cliente | Relación Cliente <ul style="list-style-type: none"> - Personalizado - Cercano al cliente - A través de punto de venta | Segmento clientes <ul style="list-style-type: none"> - Empresas grandes, medianas y pequeñas. - Personas |
| | Recursos Clave <ul style="list-style-type: none"> - Planta de producción. - Talento humano capacitado - Maquinas de coser, bordadora y estampadora | | Canales <ul style="list-style-type: none"> - Equipo de ventas - Punto de venta | |
| Costos <ul style="list-style-type: none"> - Insumos y proceso productivo - Talento humano - Leasing maquinaria | | | Ingresos <ul style="list-style-type: none"> - Venta de ropa de dotación industrial | |

Fuente: elaboración propia con base en Osterwalder y Pigneur (2002)

4.3.6.1 Propuesta de valor

De acuerdo con la figura que se presenta, la propuesta de valor para la organización consiste en fabricar y comercializar ropa de dotación industrial con insumos y procesos de calidad, según el diseño del cliente y siempre al tener en cuenta la legislación vigente relacionada con la dotación industrial en Colombia.

4.3.6.2 Actividades clave

Se definieron tres actividades clave para sostener la operación de la organización: compra de insumos, proceso productivo y visitas a clientes. En lo referente a la compra de insumos se debe considerar la ciudad de Bogotá para el efecto, puesto que queda a unas dos horas de la ciudad de Tunja y si se tiene en cuenta que en la capital del país se consiguen a menor precio y con mayor variedad. Por otra parte, el proceso productivo es la actividad clave primordial para GrouPro y en él radican el conocimiento y la experiencia en la fabricación de la ropa de dotación. En cuanto a las visitas a los clientes, el grupo o equipo de ventas buscará los nuevos, además de mantener a los actuales, con el fin de procurar así buscar generar relación a largo plazo.

4.3.6.3 Recursos clave

Para la organización se han evidenciado tres recursos clave para el plan de negocio. El primero consiste en tener una planta de producción que posea la capacidad instalada para cumplir la demanda de los clientes. El talento humano requerido es primordial para la operación puesto que se requiere personal idóneo para el manejo de las máquinas y los procesos de corte y confección. Por último, se debe contar con maquinaria nueva acorde con las necesidades de operación; por ende, es necesario tener máquinas de coser, fileteadoras, máquinas de corte, bordadora y estampadora.

4.3.6.4 Relación con el cliente

Con la mira de buscar generar relaciones con actuales y nuevos clientes, la atención será de manera personalizada, con el fin de escucharlos en cuanto al producto deseado; se hará por medio de visitas para mostrar el portafolio de productos que ofrece GrouPro. En el caso de que una persona quiera algún uniforme se podrán enviar los catálogos de los productos o se podrá acercarse al punto de ventas para ver los productos que se ofrecen.

4.3.6.5 Canales

De acuerdo con lo propuesto en relación con el cliente, la atención a empresas se dará de manera personal para mostrar el portafolio y si es una persona podrá ir al punto de venta para poder ofrecerle los productos.

4.3.6.6 Segmento de clientes

Para GrouPro el mercado objetivo estará dado para grandes, medianas y pequeñas empresas y para personas; no se tendrán en cuenta entidades gubernamentales al tener en cuenta que los términos de pago son demorados y pueden llegar a ocasionar inconvenientes para la operación de la organización.

4.3.6.7 Socios

Se han identificado tres socios para GrouPro que son las cámaras de comercio de las ciudades en las que se podrá buscar información de los posibles clientes y comercial; además, por la oportunidad de presentarse en las ferias y exposiciones que ellas realizan para poder dar a conocer los productos que ofrece GrouPro. Por otra parte, al tener en cuenta que la organización desarrolla procesos productivos de confección, con la ayuda del SENA se buscarán las personas capacitadas para los procesos de corte, confección y manejo de maquinaria. Así mismo, los

proveedores se vuelven aliados si se toma en consideración en cuenta que ellos son los que suministran los insumos de calidad para la fabricación de los productos.

4.3.6.8 Costos

Los costos asociados con el proceso productivo están relacionados con la mano de obra, los materiales, los insumos y la energía.

4.3.6.9 Ingresos

Los ingresos provendrán de las ventas de los productos; cabe recalcar que solo se generarán en la confección y la comercialización de ropa de dotación industrial, tal como se dio a conocer en la propuesta de valor.

4.3.7 Objetivos generales de GrouPro S. A. S.

Al establecer los objetivos de largo plazo se deben tener en mente, de manera anticipada, los posibles cursos de acción al tener en cuenta la misión y la visión propuestas, además de un abanico de estrategias alternativas posibles. El horizonte de tiempo para estos objetivos y sus estrategias debe ser coherente con la visión y por lo general dependerá de la industria, la organización y sus productos (D'Al s si Ipinza, 2008). Si se toma en consideración que ya se plantearon la misión y la visión para la organización en este capítulo y con base en la premisa anterior, a continuación se muestran los propuestos para GrouPro S.A.S.

- Ser una de las empresas líder en dotación de ropa en el departamento de Boyacá.
- Incrementar las ventas año a año en un 12 %, además de atraer nuevos clientes para la consecución de dicho aumento en ventas.

- Abrir puntos de venta y atención a los clientes en las ciudades de Duitama, Sogamoso y Chiquinquirá.
- Ser una marca reconocida en Boyacá por los clientes por los procesos y la calidad de los productos.
- Estar a la vanguardia en maquinaria y tecnología para ofrecer nuevos y mejores productos a los clientes.
- Generar desarrollo y empleo en el departamento de Boyacá y buscar el bienestar y la satisfacción de sus empleados.

4.4 Descripción técnica y organizacional

Se debe conocer la demanda actual de los productos que se ofrecerán, luego se debe pronosticar la demanda de los potenciales clientes en Boyacá y la cantidad de las prendas requeridas al tener en cuenta los dos últimos años de crecimiento para organizaciones dedicadas a la confección de prendas de vestir y después determinar el sistema de operaciones de la empresa, la capacidad de confección de las prendas, los tiempos de producción, los aspectos de calidad, los colaboradores que se van a tener y la comercialización. Conocer la disponibilidad de los insumos, equipos necesarios para la operación. Definir el organigrama y disponer de una descripción general de los cargos.

4.4.1 Situación actual y demanda de productos

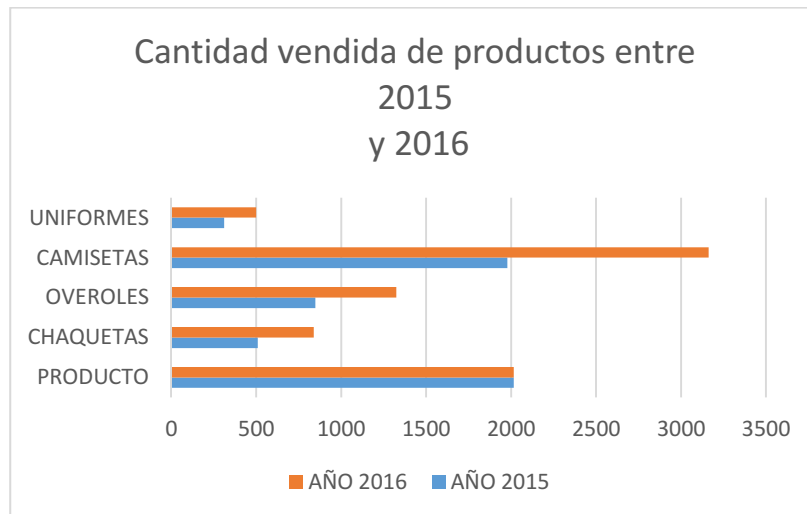
La operación de GrouPro S. A. S. empezó en febrero de 2015 como respuesta a un requerimiento de unos overoles y unas camisetas de tipo polo para un taller automotor llamado ACDelco en la ciudad de Tunja. Debido a que se entregaron productos de calidad y según los estándares del cliente, la organización fue llamada para fabricar camisetas del mismo tipo, así como chaquetas y overoles, por el concesionario de vehículos Disautos Ltda., propietario del taller ACDelco; dicho concesionario en la actualidad tiene sedes en las ciudades de Tunja,

Duitama, Sogamoso y Chiquinquirá y con él se empezó la operación de GrouPro S. A. S. en la ciudad de Tunja.

Después de lo relatado se inició la fabricación de chaquetas para colegios, instructores del SENA y uniformes de medicina y cocina. Debido a esta situación la capacidad instalada actual para el año 2016 no supe la demanda de los clientes y en la época presente se cuenta con tres operarias para el proceso productivo; se optó por pagar a destajo la confección de algunas prendas en una cooperativa de madres cabeza de familia en el municipio de Soracá, con la mira de buscar cumplir los tiempos de entrega a los clientes.

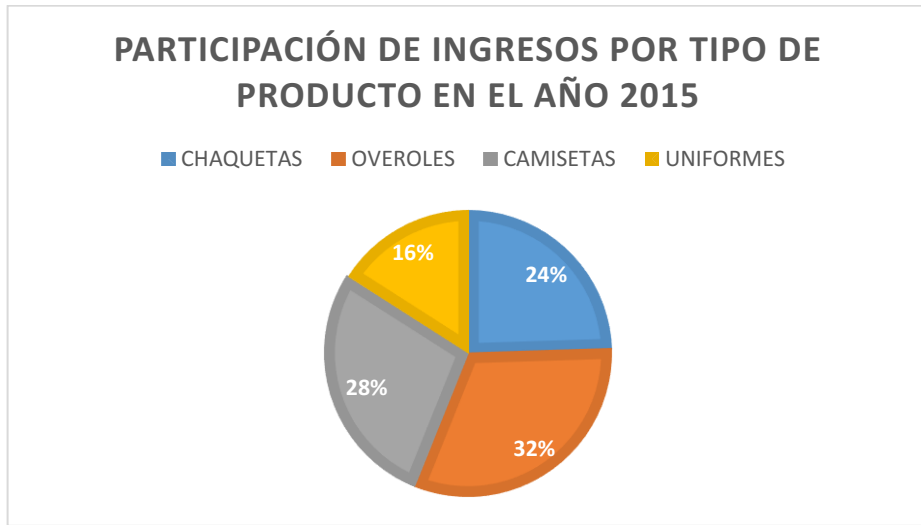
A continuación se muestra la cantidad vendida de productos entre 2015 y septiembre de 2016; así mismo se presenta la participación en los ingresos por cada tipo de producto para los dos años y en su orden.

Gráfico 2. Cantidad vendida de productos entre 2015 y 2016



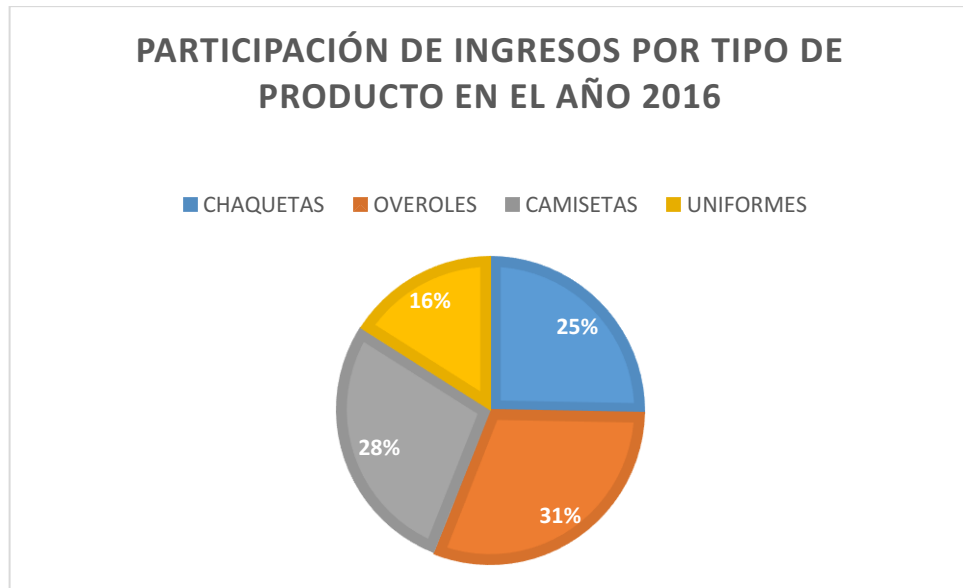
Fuente: elaboración propia

Gráfico 3. Participación de ingresos por tipo de producto en el año 2015



Fuente: elaboración propia

Gráfico 4. Participación de ingresos por tipo de producto en el año 2016

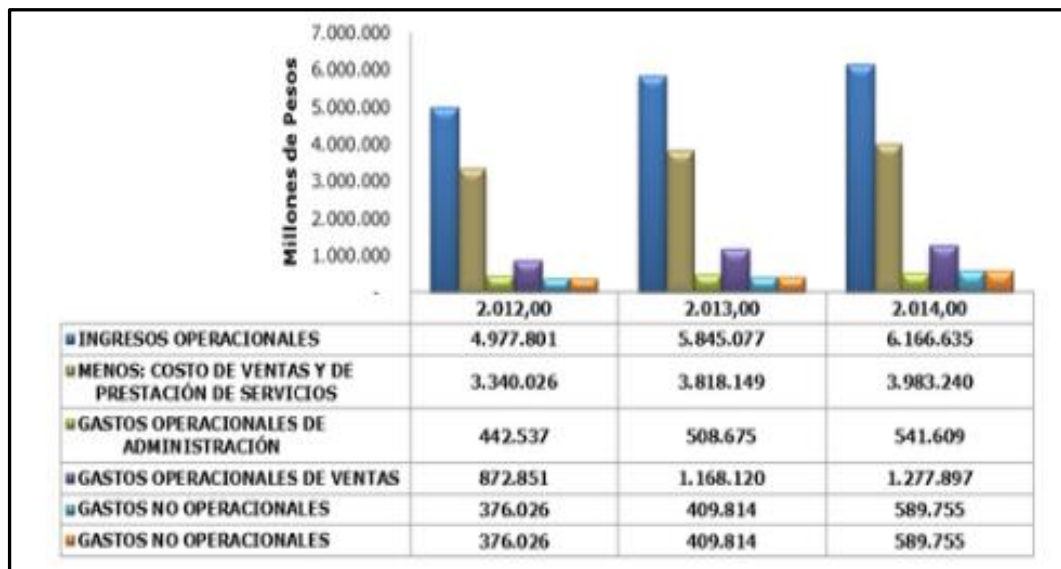


Fuente: elaboración propia

4.4.2 Pronóstico de demanda

De acuerdo con lo observado en el estado de resultados de la organización, se puede apreciar que de 2015 a 2016 su crecimiento en las ventas fue del 60%; para realizar el pronóstico de la demanda y las ventas de los productos que ofrecerá GrouPro S. A. S, se tomó un crecimiento dado por la Superintendencia de Sociedades, en el que el promedio fue del 12% de crecimiento en las ventas por año; por tanto, se tomó dicho valor para realizar las proyecciones de los ingresos y, en consecuencia, la demanda de los productos.

Gráfico 5. Crecimiento ingresos en el sector de confecciones en Colombia (2012-2014)



Fuente: Superintendencia de Sociedades (2015)

A continuación se muestra el pronóstico de crecimiento de cantidades de los productos para los próximos cinco años (2017-2021). Por otra parte, para el pronóstico de la demanda se promedió la participación por ingresos por tipo de producto; por tanto, las chaquetas tendrán el 25%, los overoles el 31%, las

camisetas el 28% y los uniformes el 16%, al tener en cuenta los gráficos 3 y 4, en su orden.

Tabla 10. Pronóstico de demanda para el período entre 2017 y 2021

| Producto | Unidades | | | | |
|-----------|----------|------|------|------|------|
| | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
| Chaquetas | 875 | 925 | 982 | 1001 | 1121 |
| Overoles | 1499 | 1639 | 1765 | 1977 | 2212 |
| Camisetas | 3543 | 3885 | 4228 | 4735 | 5304 |
| Uniformes | 560 | 612 | 671 | 752 | 842 |

Fuente: elaboración propia

4.4.3 Capacidad propuesta

El objetivo de la planeación estratégica de la capacidad es ofrecer un enfoque para determinar el nivel general de la capacidad de los recursos de capital intensivo que apoye mejor la estrategia competitiva de la compañía a largo plazo. El nivel de capacidad que se elija tiene repercusiones críticas en el índice de respuesta de la empresa, la estructura de sus costos, sus políticas de inventario y los administradores y el personal de apoyo que se requiere. Si la capacidad no es adecuada, la compañía podría perder clientes en razón de un servicio lento o de que permite que los competidores entren al mercado. Si la capacidad es excesiva, la compañía tal vez se vería obligada a bajar los precios para estimular la demanda, a subutilizar su fuerza de trabajo, a llevar un inventario excesivo o a buscar productos adicionales, menos rentables, para permanecer en los negocios (Chase, Jacobs y Aquilano, 2009).

En la actualidad GrouPro cuenta con instalaciones adecuadas para albergar a cinco operarios y la oficina administrativa para desarrollar la operación; la planta de producción se encuentra ubicada en la ciudad de Tunja. Al tener en cuenta el tamaño actual de la organización y el pronóstico de demanda, gran parte de las

operaciones se desarrollarán allí, con excepción de algunas prendas que se confeccionarán en la cooperativa de Soracá debido a que en algunas épocas del año puede llegar a aumentar la demanda y por ende se contratarán los servicios de dicha entidad. En las siguientes tablas se pueden apreciar los tiempos de producción de la indumentaria.

Tabla 11. Tiempos de producción de chaqueta

| TIEMPOS DE CHAQUETA | TIEMPO REAL | UNIDAD |
|----------------------------|--------------------|-----------------------|
| Corte | 9,46 | Minutos/unidad |
| Bordado | 5 | Minutos/unidad |
| Confección | 192 | Minutos/unidad |
| Total | 206,46 | Minutos/unidad |

Fuente: elaboración propia

Tabla 12. Tiempos de producción de uniforme

| TIEMPOS DE UNIFORME | TIEMPO REAL | UNIDAD |
|----------------------------|--------------------|-----------------------|
| Corte | 5,12 | Minutos/unidad |
| Bordado | 5 | Minutos/unidad |
| Confección | 44,2 | Minutos/unidad |
| Total | 54,32 | Minutos/unidad |

Fuente: elaboración propia

Tabla 13. Tiempos de producción de overol

| TIEMPOS DE OVEROL | TIEMPO REAL | UNIDAD |
|--------------------------|--------------------|-----------------------|
| Corte | 6,14 | Minutos/unidad |
| Bordado | 5 | Minutos/unidad |
| Confección | 59,8 | Minutos/unidad |
| Total | 70,94 | Minutos/unidad |

Fuente: elaboración propia

Tabla 14. Tiempos de producción de camiseta

| TIEMPOS DE CAMISETA | TIEMPO REAL | UNIDAD |
|----------------------------|--------------------|-----------------------|
| Corte | 3,3 | Minutos/unidad |
| Bordado | 5 | Minutos/unidad |
| Confección | 24,5 | Minutos/unidad |
| Total | 32,8 | Minutos/unidad |

Fuente: elaboración propia

Dados la demanda de productos mostrada en la tabla 10 y los tiempos de producción, a continuación se muestra la tabla con la capacidad requerida en tiempos para suplir la demanda desde 2015 hasta 2021.

Tabla 15. Capacidad requerida entre 2015 y 2021 en minutos

| CAPACIDAD REQUIDA EN MINUTOS PARA SUPLIR LA DEMANDA | | | | | | | |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| PRODUCTO | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
| Chaqueta | 105.074 | 173.337 | 180.551 | 190.983 | 202.643 | 206.723 | 231.530 |
| Uniforme | 16.891 | 27.145 | 30.402 | 33.268 | 36.463 | 40.839 | 45.740 |
| Overol | 60.188 | 94.011 | 106.321 | 116.245 | 125.225 | 140.252 | 157.082 |
| Camiseta | 64.905 | 103.750 | 116.200 | 127.433 | 138.680 | 155.322 | 173.960 |
| Tiempo Total | 247.058 | 398.243 | 433.474 | 467.929 | 503.011 | 543.136 | 608.312 |

Fuente: elaboración propia

Con los cálculos propuestos de la capacidad requerida a continuación se muestra el estatus para cada año, si tiene capacidad ociosa o, por el contrario, si requiere soportar su operación en la cooperativa (satélite).

Tabla 16. Capacidad requerida y ociosa entre 2015 y 2021

| ESTATUS DE CAPACIDAD | | | | | | | | |
|--------------------------------------|-----------|-----------|-----------|------------|-----------|-----------|-----------|--------------|
| GROUPRO S. A. S. | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | UNIDAD |
| NÚMERO DE DÍAS LABORALES AL AÑO | 264,0 | 264,0 | 264,0 | 264,0 | 264,0 | 264,0 | 264,0 | DÍAS |
| NÚMERO DE HORAS POR DÍA | 8,0 | 8,0 | 8,0 | 8,0 | 8,0 | 8,0 | 8,0 | TURNO |
| NÚMERO DE OPERARIAS | 3,0 | 3,0 | 3,0 | 3,0 | 4,0 | 4,0 | 5,0 | PERSONAS |
| CAPACIDAD TEÓRICA | 6.336,0 | 6.336,0 | 6.336,0 | 6.336,0 | 8.448,0 | 8.448,0 | 10.560,0 | HORAS / AÑO |
| CAPACIDAD ESTÁNDAR | 6.019,2 | 6.019,2 | 6.019,2 | 6.019,2 | 8.025,6 | 8.025,6 | 10.032,0 | HORAS / AÑO |
| CAPACIDAD REAL | 5.718,2 | 5.718,2 | 5.718,2 | 5.718,2 | 7.624,3 | 7.624,3 | 9.530,4 | HORAS / AÑO |
| CAPACIDAD REAL | 343.094,4 | 343.094,4 | 343.094,4 | 343.094,4 | 457.459,2 | 457.459,2 | 571.824,0 | MINUTOS/ AÑO |
| DIFERENCIA ENTRE DEMANDA Y CAPACIDAD | 96.036,4 | -55.149,0 | -90.380,7 | -124.834,1 | -45.552,3 | -85.676,6 | -36.488,1 | MINUTOS/ AÑO |
| DIFERENCIA ENTRE DEMANDA Y CAPACIDAD | 1.600,6 | -919,2 | -1.506,3 | -2.080,6 | -759,2 | -1.427,9 | -608,1 | HORAS/ AÑO |
| DIFERENCIA ENTRE DEMANDA Y CAPACIDAD | 66,7 | -38,3 | -62,8 | -86,7 | -23,7 | -44,6 | -15,2 | DÍAS/ AÑO |
| ESTATUS | OCIOSA | REQUIERE | REQUIERE | REQUIERE | REQUIERE | REQUIERE | REQUIERE | |

Fuente: elaboración propia

Al revisar la tabla 16 se advierte que se debe acudir a la cooperativa con el fin de suplir la demanda requerida para los años entre 2016 y 2021 debido a que la capacidad con la que cuenta GrouPro S. A. S. no supliría las necesidades de los clientes, además de la distribución en planta propuesta. En la cooperativa se confeccionarán las chaquetas porque es el proceso más largo de todos y que requiere mano de obra especializada. En la siguiente tabla se muestran los

números de días necesarios de trabajo para cumplir la demanda de chaquetas; dicho cálculo proviene de la relación entre la capacidad requerida y la del satélite.

Tabla 17. Trabajo de cooperativa entre 2015 y 2021

| SATÉLITE | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | UNIDAD |
|---|-------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|---------------|
| OPERARIAS | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | PERSONAS |
| TURNOS | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | HORAS / DÍA |
| CAPACIDAD TEÓRICA | 48 | 48 | 48 | 48 | 48 | 48 | 48 | HORAS / DÍA |
| CAPACIDAD ESTÁNDAR | 45,6 | 45,6 | 45,6 | 45,6 | 45,6 | 45,6 | 45,6 | HORAS / DÍA |
| CAPACIDAD REAL | 43,32 | 43,32 | 43,32 | 43,32 | 43,32 | 43,32 | 43,32 | HORAS / DÍA |
| CAPACIDAD REAL | 2599,2 | 2599,2 | 2599,2 | 2599,2 | 2599,2 | 2599,2 | 2599,2 | MINUTOS / DÍA |
| NÚMERO DE DÍAS NECESARIOS | NO APLICA | 21 | 35 | 48 | 18 | 33 | 14 | DÍAS |
| ESTATUS | NO REQUIERE | REQUIERE | REQUIERE | REQUIERE | REQUIERE | REQUIERE | REQUIERE | |
| NÚMERO DE CHAQUETAS REQUERIDAS POR FALTA DE CAPACIDAD | NO APLICA | 267 | 438 | 605 | 221 | 415 | 177 | UNIDADES |

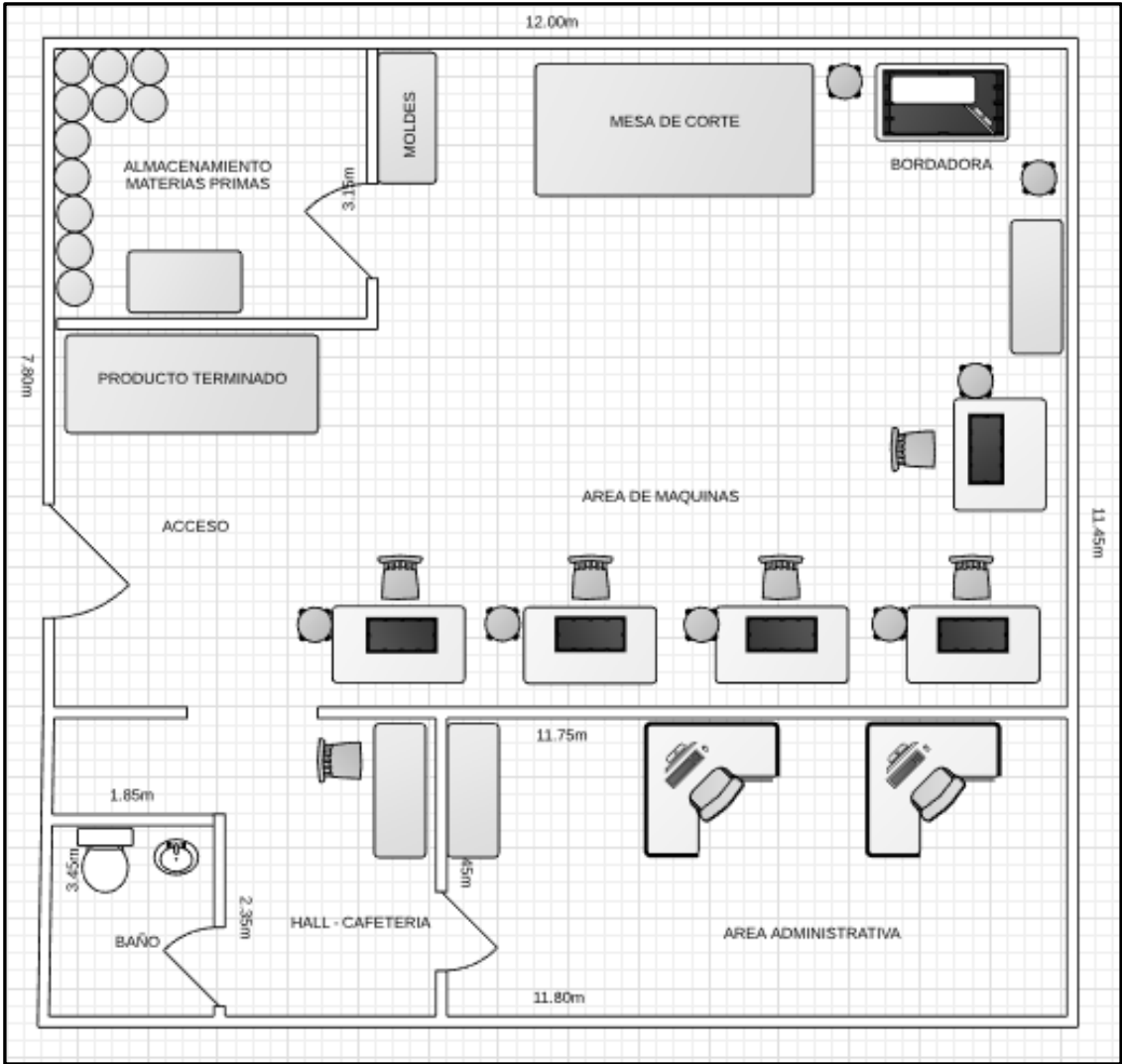
Fuente: elaboración propia

De acuerdo con la capacidad propuesta para GrouPro, a continuación se muestra la distribución en planta propuesta para las operaciones de la organización. Para la misma se toma un flujo lineal, en el que se pueden estandarizar los procesos y generar altos volúmenes de producción y se cuenta con equipos de propósito específico para la confección de prendas de vestir de dotación industrial.

Se plantea tener un área de almacenamiento de materias primas y moldes, una mesa de corte, una bordadora de dos cabezas que se piensa adquirir para el año

2017, dos máquinas de coser industriales, una fileteadora y una máquina collarín. Así mismo cuenta con un área destinada para labores administrativas.

Figura 10. Distribución en planta propuesta

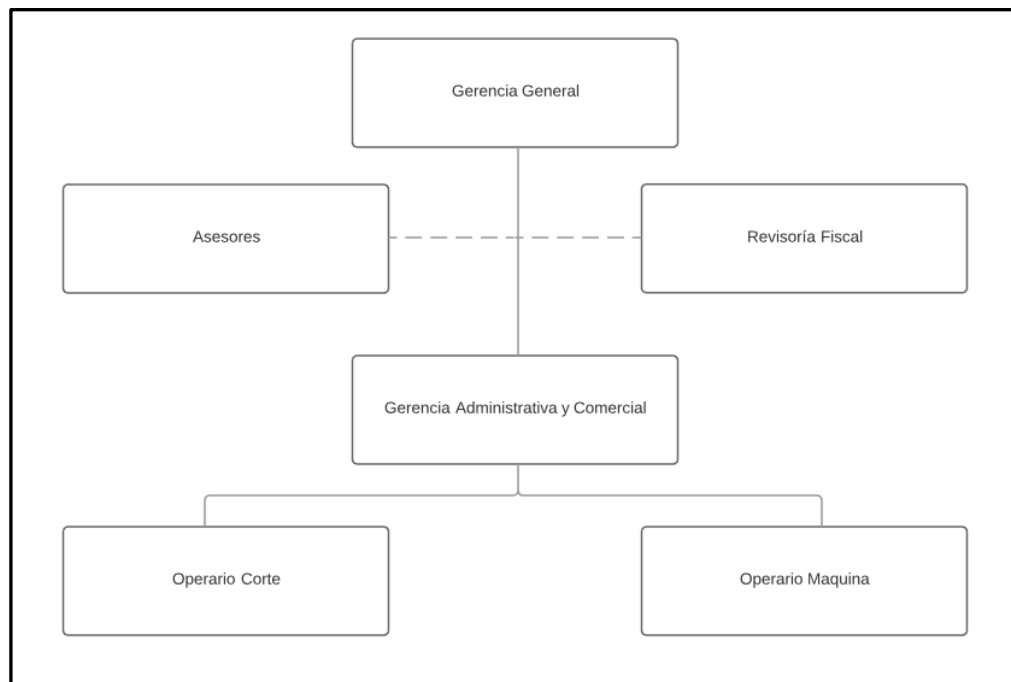


Fuente: elaboración propia

4.4.4 Organigrama

El organigrama propuesto para la empresa consta de dos cargos gerenciales y dos cargos operativos. La gerencia general se apoyará en asesores para temas operativos y financieros (consultorías) y en un revisor fiscal que llevará la contabilidad de la organización.

Figura 11. Organigrama propuesto



Fuente: elaboración propia

4.4.5 Manuales de funciones

Con el organigrama propuesto, la distribución planteada y la definición de la labor que desarrollará la organización a continuación se muestran los manuales de funciones para GrouPro S. A. S. de las operarias y las gerencias.

Se plantearon cuatro cargos diferentes: operaria de máquina, operaria de corte, gerente administrativo y gerente general. Para los cargos de asesores y revisoría fiscal se pagarán los honorarios respectivos dependiendo de las necesidades y los requerimientos de la gerencia general.

Tabla 18. Manual de funciones de la operaria de máquina

| Manual de Funciones - GroupPro S.A.S | |
|---|--|
| I. Identificación | |
| Denominación del cargo | Operario - Máquinas |
| Cargo del Jefe Inmediato | Gerente Administrativo y Financiero |
| II. Descripción de Funciones | |
| Verificar la calidad del corte durante el proceso de confección de prendas. | |
| Alistar maquinaria de acuerdo a requerimientos de las operaciones del proceso de confección. | |
| Realizar operaciones de las diferentes líneas de producción en maquinaria de confección aplicando normas de seguridad industrial. | |
| Verificar la calidad de las operaciones realizadas en las máquinas según especificaciones técnicas y líneas de producción. | |
| Aplicar correctivos dentro del proceso de confección de acuerdo con los requisitos establecidos. | |
| Reconocer las características de los materiales e insumos de acuerdo al proceso productivo. | |
| III. Requisitos de estudio y experiencia | |
| Estudios | Experiencia |
| Título de Bachiller Académico y Operario manejo de máquinas de confección industrial para ropa exterior (Sena) | Un (1) año de experiencia en la confección de prendas de vestir como pantalones, camisas y chaquetas |

Fuente: elaboración propia

Tabla 19. Manual de funciones de la operaria de corte

| Manual de Funciones - GroupPro S.A.S | |
|--|---|
| I. Identificación | |
| Denominación del cargo | Operario - Corte y Maquina Bordadora |
| Cargo del Jefe Inmediato | Gerente Administrativo y Comercial |
| II. Descripción de Funciones | |
| Verificar la calidad del corte durante el proceso de confección de prendas. | |
| Alistar maquinaria de acuerdo a requerimientos de las operaciones de corte y bordado | |
| Realizar operaciones en los procesos de corte y producción en maquina bordadora aplicando normas de seguridad industrial. | |
| Verificar la calidad de las operaciones realizadas en las máquinas según especificaciones técnicas y líneas de producción. | |
| Aplicar correctivos dentro del proceso de confección de acuerdo con los requisitos establecidos. | |
| Identificar las referencias y calibres de las agujas utilizadas en las máquinas de confección | |
| Enhebrar las máquinas de confección y bordado de acuerdo con las especificaciones técnicas. | |
| Reconocer las características de los materiales e insumos de acuerdo al proceso productivo. | |
| III. Requisitos de estudio y experiencia | |
| Estudios | Experiencia |
| Titulo de Bachiller Académico y Patronista Escalador en Confección Industrial (Sena) | Dos (2) años de experiencia en la confección de prendas de vestir como pantalones, camisas y chaquetas. Manejo de software especializado. |

Fuente: elaboración propia

Tabla 20. Manual de funciones del gerente administrativo y comercial

| Manual de Funciones - GroupPro S.A.S | |
|--|---|
| I. Identificación | |
| Denominación del cargo | Gerente Administrativo y Comercial |
| Cargo del Jefe Inmediato | Gerente General |
| II. Descripción de Funciones | |
| Organizar y coordinar las funciones asignadas al grupo de trabajo | |
| Supervisar y verificar el cumplimiento de las tareas asignadas a cada operario | |
| Presentar a la gerencia las solicitudes y cotizaciones para la compra de insumos | |
| Controlar el cumplimiento del horario de los operarios | |
| Realizar seguimiento a los procesos y tiempos establecidos para cada proceso | |
| Seguimiento a la cartera de la empresa y pago a proveedores | |
| Determinar los nichos de mercado específico donde la empresa pueda ofrecer sus productos | |
| Realizar visitas periódicas a clientes actuales y potenciales | |
| Generar procedimientos de mejora continua para el proceso productivo | |
| III. Requisitos de estudio y experiencia | |
| Estudios | Experiencia |
| Titulo en Administración de Empresas o Ingeniería Industrial | Dos (2) años de experiencia como Coordinador Administrativo, Comercial o Procesos en el sector de las confecciones. |

Fuente: elaboración propia

Tabla 21. Manual de funciones del gerente general

| Manual de Funciones - GroupPro S.A.S | |
|--|---|
| I. Identificación | |
| Denominación del cargo | Gerente General |
| Cargo del Jefe Inmediato | NA |
| II. Descripción de Funciones | |
| Organizar y coordinar las funciones asignadas al grupo de trabajo | |
| Supervisar y verificar el cumplimiento del proceso productivo | |
| Presentar a la gerencia administrativa y comercial los diseños propuestos por los clientes | |
| Pago de nomina a los empleados | |
| Seguimiento a los informes presentados por el revisor fiscal | |
| Velar por el crecimiento y la rentabilidad de la organización | |
| Aprobar y difundir los documentos normativos de la organización | |
| Seguimiento a la cartera de la empresa y pago a proveedores | |
| Determinar los nichos de mercado específico donde la empresa pueda ofrecer sus productos | |
| Realizar visitas periódicas a clientes actuales y potenciales | |
| Generar procedimientos de mejora continua para el proceso productivo | |
| III. Requisitos de estudio y experiencia | |
| Estudios | Experiencia |
| Titulo en Diseño de Modas, Administración de Empresas o Ingeniería Industrial. Especialización en Administración o Gerencia de Operaciones | Cinco (5) años de experiencia como Gerente Administrativo, Comercial u Operativo de una organización dedicada a la confección de ropa |

Fuente: elaboración propia

4.5 Proyecciones financieras

Las proyecciones financieras buscan fijar conceptos necesarios para la realización del presupuesto de inversión mediante la identificación de los principales rubros que componen el activo, el pasivo y el patrimonio, en el caso del balance general, y los ingresos operacionales, los costos de producción y los gastos, en el caso del estado de resultados.

Ahora bien, si se tienen en cuenta los aspectos antes mencionados, ello permitirá establecer los flujos de caja y conocer aspectos importantes como son el capital de trabajo neto operativo (KTNO) y las necesidades de inversión y de crédito. Así mismo, determinar el WACC (costo medio ponderado de capital) y el VPN (valor

presente neto) con el fin de determinar la viabilidad y rentabilidad del plan de negocio que se plantea para GrouPro S.A.S.

4.5.1 Estado integral de resultados

El estado de pérdidas y ganancias muestra los ingresos y los gastos, así como la utilidad o la pérdida resultante de las operaciones de una organización durante un período por lo general anual (Ortiz, 2011). De acuerdo con el dato obtenido en el pronóstico de la demanda, las ventas para los años 2017 a 2021 se proyectaron con un crecimiento del 12%. El estado integral de resultados se puede apreciar en el anexo 1. Así mismo se proyectaron los costos y los gastos para los años 2017 a 2021 al tener en cuenta los de mano de obra, de materiales, administrativos y la depreciación; esta información se puede apreciar en el anexo 2; el costo por destajo que se puede apreciar hace referencia a aquel en que incurre la organización por la mano de obra que paga a la cooperativa por la confección de las chaquetas y se puede ver en el anexo 3. Al observar el estado de resultados se puede apreciar que con la proyección realizada se obtiene una utilidad neta positiva y en promedio el margen neto obtenido es del 20%. Debido a que la organización está constituida como una sociedad por acciones simplificada a continuación se muestra el porcentaje de impuestos que debe pagar GrouPro entre los años 2015 y 2021.

Tabla 22. Impuestos por pagar del GrouPro

| Año | Tasa impositiva |
|-------------|------------------------|
| 2015 | 0 |
| 2016 | 8,50% |
| 2017 | 17,00% |
| 2018 | 25,50% |
| 2019 a 2021 | 34,00% |

Fuente: elaboración propia

4.5.2 Balance general

Representa la situación de los activos y los pasivos de una empresa, así como su patrimonio, en un momento dado y según se reflejan en los registros contables; se puede apreciar como una fotografía instantánea, que puede cambiar en el momento siguiente (Ortiz, 2011). Con el fin de elaborar el balance proyectado de la manera más adecuada desde 2017 hasta 2021 (anexo 4) se formularon unos supuestos en los que se tuvieron en cuenta indicadores de rotación de cartera, inventarios y cuentas por pagar, además de tomar en consideración aspectos como los ingresos y los costos de la organización; se pueden apreciar en el anexo 4. Después de hacer la proyección del balance se puede observar que se genera una alta liquidez debido a que no se tienen deudas con bancos; por tanto, se puede repartir el 50% de la utilidad neta en dividendos, el 10 % se destina a reservas y el 40% restante para capital de trabajo. La proyección del balance general de la empresa se presenta en el anexo 5.

4.5.3 Flujo de caja

El flujo de caja proyectado o presupuesto de caja es un estado financiero proforma que permite establecer, para un período futuro, el movimiento de efectivo en cuanto a entradas, salidas y saldo final. Este flujo de caja permite apreciar, para un período determinado, cuáles serán las fuentes de efectivo y cómo se utilizará el mismo, con el fin de conocer cómo se financiarán las inversiones, cómo se cubrirán los faltantes para capital de trabajo y cómo se invertirán los excedentes de caja que pueda llegar a tener el negocio (Ortiz, 2011). Al tener en cuenta el estado de resultados, los supuestos y el balance se determinó el flujo de caja con el propósito de obtener el disponible que tendrá la empresa para capital de trabajo e inversiones. Si se supone que se hace inversión en maquinaria y en compra de un terreno, se puede apreciar que para los años 2017 y 2019 disminuye la caja. Al tener en cuenta dichas inversiones por realizar se calculó el flujo de caja proyectado, que se puede observar en el Anexo 6.

4.5.4 Costo del patrimonio

Para calcular del costo del patrimonio se utiliza como tasa libre de riesgo la tasa a diez años de los bonos del Tesoro de Estados Unidos, que es de 1,83% (Tasas del Tesoro de Estados Unidos, 2016); luego se debe tomar la prima de riesgo de país que se encuentra en 2,48% (Ámbito, 2016), lo que da como resultado una tasa libre de riesgo de 4,31%. El beta utilizado fue de 0,88, la prima de riesgo de 3,66% y riesgo de las acciones de 3,80%, según lo estimado por Damodaran (2016) para negocios de ropa. Cabe resaltar que el beta es desapalancado porque no hay deudas con bancos. El riesgo de empresa se estimó en 2,00% debido a que es una organización nueva.

También se tuvo en cuenta que la inflación de Colombia fue de 6,6% de acuerdo con Corficolombiana (2016) y la devaluación se situó en el 0,53% de acuerdo con Banco de la República (2016); cabe resaltar que dicho porcentaje fue el del día 28 de octubre de 2016.

Como resultado se obtuvo un costo de patrimonio de 16,61% y, como se dijo antes, este valor es igual al costo promedio ponderado de capital (WACC) debido a que no hay deuda con bancos.

Tabla 23. Costo del patrimonio

| | |
|-------------------------------|--------|
| DEUDA FINANCIERA | 0% |
| PATRIMONIO | 100% |
| TOTAL DE CAPITAL INVERTIDO | 100% |
| DEUDA FINANCIERA / PATRIMONIO | 0,00 |
| COSTO BRUTO DE LA DEUDA | 0,00% |
| TASA DE IMPUESTOS | 34,00% |
| COSTO NETO DEUDA | 0,00% |

| WACC (COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL) | |
|---|---------------|
| BONOS DEL TESORO DE ESTADOS UNIDOS A 10 AÑOS | 1,83% |
| PRIMA RIESGO DE PAÍS | 2,48% |
| TASA LIBRE DE RIESGO DE COLOMBIA | 4,31% |
| BETA NO APALANCADO | 0,88 |
| BETA APALANCADO | 0,88 |
| PRIMA DE RIESGO DE LAS ACCIONES | 3,80% |
| PRIMA DE RIESGO DEL PATRIMONIO | 3,66% |
| PRIMA RIESGO DE LA EMPRESA | 2,00% |
| COSTO DEL PATRIMONIO | 9,97% |
| Devaluación (diferencial de inflación) COP/USD | 6,04% |
| COSTO DEL PATRIMONIO EN PESOS COLOMBIANOS | 16,61% |
| WACC (COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL) | 16,61% |

| | |
|-------------------------------|------|
| INFLACIÓN EN COLOMBIA | 6,6% |
| DEVALUACIÓN EN ESTADOS UNIDOS | 0,1% |

Fuente: elaboración propia

4.5.5 Valor presente neto

Se define como el valor que resulta de restar del valor presente de los futuros flujos de caja de un proyecto el valor de la inversión inicial. Todas las empresas tienen una tasa de oportunidad que se denomina costo de capital (WACC), que se define como la mínima rentabilidad que deberían producir los activos de una empresa (García Serna, 2009). Al tener en cuenta el WACC calculado de 16,61%, el VPN para el modelo de negocio fue de \$72.503.532,80.

Tabla 24. Flujo de caja proyectado

| | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|----------------|------------------|-----------------|------------------|--------------------|------------------|------------------|
| Cambio en caja | \$ 47.104.449,23 | \$ 7.243.326,99 | \$ 41.370.043,82 | \$ (85.886.457,66) | \$ 50.851.177,78 | \$ 59.228.794,58 |

Fuente: elaboración propia

5. CONCLUSIONES

- Al momento de realizar el estudio de mercado se apreció que la mayoría de organizaciones dedicadas a la fabricación de dotaciones de ropa industrial se encuentran ubicadas en la ciudad de Duitama, en la que tiene sus sedes grandes industrias que requieren los tipos de productos de la compañía estudiada. Así mismo se pudo determinar que 360.000 personas en Boyacá ganan hasta dos salarios mínimos legales vigentes, lo que corresponde al mercado actual de dotación de ropa industrial en dicho departamento.
- Al construir el modelo Canvas se determinó que el valor agregado para los clientes será la fabricación y la comercialización de ropa de dotación industrial con insumos y procesos de calidad, según el diseño del cliente, siempre con acatamiento de la legislación vigente para lo referente a la dotación industrial en Colombia. En el análisis estratégico se efectuó el

análisis de los competidores y de aspectos externos que pueden llegar a beneficiar a GrouPro; como son pocas organizaciones en Tunja y Sogamoso dedicadas a la fabricación del tipo de indumentaria correspondiente según estándares del cliente, ello indica que la compañía puede aprovechar para atacar dicho nicho de mercado. Por otra parte, se deben tener en cuenta factores externos que pueden afectar a la compañía tales como los tratados de libre comercio con países de Asia, o que la competencia pueda llegar a imitar el modelo de negocio al tener en cuenta que posee el capital y los recursos para hacerlo. Por tanto, el análisis externo del entorno se debe realizar de manera constante, siempre para estar un paso adelante de los posibles competidores y mediante la adopción de nuevas estrategias para la captación de clientes adicionales.

- De acuerdo con el estudio técnico y administrativo realizado, la capacidad de GrouPro para los próximos años no podrá suplir toda la demanda de productos y deberá apoyarse en el trabajo de satélite de una cooperativa de madres cabeza de familia en el municipio de Soracá debido a que la instalación de la planta no alcanza a satisfacer la demanda del cliente; por tanto, para el año 2019, se plantea la compra de un terreno para poder construir una nueva planta de producción y dejar la actual como un punto de venta para los clientes. Así mismo, con el fin de que tener el control sobre el proceso de bordado se piensa adquirir una nueva bordadora de dos para tener en cuenta las necesidades de los clientes.
- Con el estudio financiero se pudieron proyectar los diferentes estados financieros como son el estado de resultados, el balance general y flujo de caja, en el que se puede apreciar que se genera un margen neto promedio del 20%. De acuerdo con los requerimientos de capacidad que tiene la organización, se pueden adquirir un máquina para bordar y un nuevo terreno sin necesidad de préstamos financieros, según los flujos de caja

proyectados. Se obtuvo un VPN de \$72.503.532,80, al tomar en consideración los flujos de caja proyectados y el WACC calculado de 16,61%. Por ende, se infiere que la organización tiene gran potencial de perdurar en el tiempo dados los supuestos utilizados y la administración actual, que a diario enfrenta a sus competidores directos y sustitutos y al mercado internacional.

REFERENCIAS

Ambito (2016). *Riesgo país*. Recuperado el 28 de octubre de 2016 de: <http://www.ambito.com/economia/mercados/riesgo-pais>

Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento y Banco Mundial (2009). *Resumen. Doing Business 2010. Reformar en tiempos difíciles*. Recuperado el 17 de agosto de 2016 de: Washington, DC: Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento y Banco Mundial <http://espanol.doingbusiness.org/~media/WBG/DoingBusiness/Documents/Annual-Reports/Overview/DB10-Overview-Spanish.pdf>

Banco de la Republica. (2016). *Boletín de indicadores económicos*. Recuperado el 28 de octubre de 2016 de: <http://www.banrep.gov.co/economia/pli/bie.pdf>

Cámara Colombiana de la Industria de la Construcción, Camacol (2016). *Construcción en cifras*. Bogotá: Camacol. Recuperado el 10 de agosto de 2016 de: <http://camacol.co/informacion-economica/construccion-en-cifras>

Cámara de Comercio de Duitama (2016). *Listado de empresas del sector de confecciones y textiles en la ciudad de Duitama*. Duitama: Cámara de Comercio de Duitama.

Cámara de Comercio de Sogamoso (2016). *Listado de empresas del sector de confecciones y textiles en la ciudad de Sogamoso*. Sogamoso: Cámara de Comercio de Sogamoso.

Cámara de Comercio de Tunja (2016). *Listado de empresas del sector de confecciones y textiles en la ciudad de Tunja*. Tunja: Cámara de Comercio de Tunja.

Chavarro Cadena, J. E. (2012). *Código Sustantivo del Trabajo. Comentarios-Concordancias-Doctrina-Jurisprudencia*. Bogotá: Grupo Editorial Nueva Legislación. Recuperado el 1 de julio de 2016 de: http://www.nuevalegislacion.com/files/cst_ind.pdf

Corpoboyacá (2013). *Resolución 0618 de 30 de abril de 2013, por medio del cual se adoptan medidas de control ambiental para el sector de producción de cal, ladrillo y teja en hornos artesanales en la jurisdicción de Corpoboyacá*. Tunja: Corpoboyacá. Recuperado el 18 de agosto de 2016 de: <http://www.corpoboyaca.gov.co/normas/resolucion-0618-del-30-de-abril-2013/>

Chase, R. B, Jacobs, F. R., y Aquilano, N. J. (2009). *Administración de operaciones, producción y cadena de suministro*, 12^a ed. México: McGraw-Hill. Recuperado el 15 de junio de 2016 de: http://datateca.unad.edu.co/contenidos/332572/ARCHIVOS_2015/Periodo_2-16/administracion-de-operaciones-y-produccion-12-ed-chase-aquilano-jacobs-11.pdf

Corficolombiana (2016). *Investigaciones económicas*. Recuperado el 28 de octubre de 2016 de: https://www.corficolombiana.com/wps/wcm/connect/corficolombiana/0e3e65fc-094b-4278-9ae3-c3755512f2df/II131016.pdf?MOD=AJPERES&CONVERT_TO=url&CACHEID=0e3e65fc-094b-4278-9ae3-c3755512f2df

Damodaran, A. (2016). *Betas by sector*. Recuperado el 28 de octubre de 2016 de:
http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

Departamento Administrativo Nacional de Estadística, DANE (2016a). *Encuesta anual manufacturera EAM*. Bogotá: DANE. Recuperado El 17 de agosto de 2016 de:
<http://dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/industria/encuesta-anual-manufacturera-enam>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística, DANE (2016b). *Ingresos y gastos de los hogares en Colombia*. Bogotá: DANE. Recuperado el 17 de agosto de 2016 de:
<http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-sociales/ingresos-y-gastos-de-los-hogares>

Elliot, S. (2002). *Electronic commerce: B2C strategies and models*. Chichester: John Wiley & Sons.

D'Allessi, F. A. (2008). *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia*. México: Pearson Educación. Recuperado el 18 de octubre de 2016 de:
<http://es.slideshare.net/dgutierrezsaldana/elprocesoestrategicod-alessio>

García Serna, Ó. L. (2009). *Administración financiera*. Cali: Prensa Moderna.

Kerin, R., Hartley, S., & Rudelius, W. (2009). *Marketing*, 9ª ed. Nueva York: McGraw-Hill.

Márquez García, J. F. (2010). Innovación en modelos de negocio: la metodología de Osterwalder en la práctica. *Revista MBA EAFIT*, 1, 30-47. Recuperado el 10 de septiembre de 2016 de:

<http://www.eafit.edu.co/revistas/revistamba/documents/innovacion-modelo-negocio.pdf>

Ministerio del Trabajo (2015a, 29 de abril). *Disminuyen muertes por accidentalidad laboral*. Bogotá: Ministerio del Trabajo. Recuperado el 18 de agosto de 2016 de: <http://www.mintrabajo.gov.co/abril-2015/4398-disminuyen-muertes-por-accidentalidad-laboral.html>

Ministerio del Trabajo (2015b). *Decreto del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud. Decreto 1443 de 2014*. Recuperado el 1 de julio de 2016 de: <http://www.mintrabajo.gov.co/publicaciones-mintrabajo.html>

Observatorio Regional de Mercado Laboral de Boyacá (2009). *El comportamiento reciente de la economía, la población y el mercado laboral en Boyacá*. Recuperado el 19 de agosto de 2016, de: <http://www.mintrabajo.gov.co/estudios-e-investigaciones/1404-5-mercado-laboral.html>

Okkonen, L., & Suhonen, N. (2010). Business models of heat entrepreneurship in Finland. *Energy Policy*, 38(7), 3443-3452.

Ortiz Anaya, H. (2011). *Análisis financiero aplicado y principios de administración financiera*, 14^a ed. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2002). An e-business model ontology for modelling e- business. En *15th Bled Conference on E-Commerce*, Bled, Eslovenia, 17 a 19 de junio. Recuperado el 12 de septiembre de 2016 de: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.16.633&rep=rep1&type=pdf>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business model generation. A handbook for visionaries, game changers, and challengers. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2012). *Generación de modelos de negocios*. Barcelona: Deusto. Recuperado el 12 de septiembre de 2016 de: <http://es.slideshare.net/edgaroamaidana/generacion-de-modelos-de-negocio-alexander-osterwalder-yves-pigneur>

Porter, Michael E. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, 57(2), 137-145.

Presidencia de la República (2014). *Decreto 1443, del 31 de julio de 2014, por el cual se dictan disposiciones para la implementación del Sistema de Gestión de la Seguridad y la Salud en el Trabajo (SG-SST)*. Bogotá: Presidencia de la República. Recuperado el 2 de julio de 2016 de <http://www.mintrabajo.gov.co/normatividad-julio-decretos-2014/3700-decreto-1443-del-31-de-julio-de-2014.html>

Secretaría de Industria, Comercio y Turismo de Duitama (2016). *Parque Industrial de Duitama*. Duitama: Secretaría de Industria, Comercio y Turismo. Recuperado 20 de agosto de 2016 de: <http://inducoturismoduitama.gov.co/index.php/component/content/article?id=170>

Superintendencia de Sociedades (2013). *Desempeño del sector del sector textil-confeción 2008-2012*. Recuperado 20 de agosto de 2016 de: <http://www.supersociedades.gov.co/Documents/Informe-Sector-Textil-Oct152013.pdf>

U.S Department of the Treasury (2016). *Resource center*. Recuperado el 28 de octubre de 2016 de: <https://www.treasury.gov/resource-center/data-chart-center/interest-rates/Pages/TextView.aspx?data=yield>

Varela Villegas, R. (2002) . Bogotá: Prentice-Hall.

ANEXOS

Anexo 1. Estado de resultados proyectado de GrouPro S. A. S.

Cifras en pesos colombianos

| ESTADO DE RESULTADOS | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|---------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| INGRESOS | \$ 155.478.300,00 | \$ 265.476.000,00 | \$ 297.333.120,00 | \$ 333.013.094,40 | \$ 372.974.665,73 | \$ 417.731.625,62 | \$ 467.859.420,69 |
| (-)COSTOS OPERACIONALES | \$ 68.907.000,00 | \$ 107.046.045,60 | \$ 112.455.082,08 | \$ 119.108.220,35 | \$ 145.085.264,78 | \$ 152.339.528,02 | \$ 182.030.355,26 |
| (-) COSTO DE DESTAJO | \$ - | \$ 6.143.699,02 | \$ 10.506.330,02 | \$ 15.116.012,03 | \$ 5.736.514,22 | \$ 11.204.439,99 | \$ 4.948.499,68 |
| (=) UTILIDAD BRUTA | \$ 86.571.300,00 | \$ 152.286.255,38 | \$ 174.371.707,90 | \$ 198.788.862,01 | \$ 222.152.886,73 | \$ 254.187.657,61 | \$ 280.880.565,74 |
| (-)GASTOS DE ADMINISTRACIÓN | \$ 43.290.600,00 | \$ 90.161.891,20 | \$ 94.899.985,76 | \$ 100.621.984,91 | \$ 105.854.284,15 | \$ 111.183.998,36 | \$ 116.787.198,28 |
| (-) DEPRECIACIÓN | \$ 8.720.600,00 | \$ 8.720.600,00 | \$ 11.720.600,00 | \$ 11.720.600,00 | \$ 11.720.600,00 | \$ 10.768.600,00 | \$ 10.768.600,00 |
| (=) UTILIDAD OPERACIONAL | \$ 34.560.100,00 | \$ 53.403.764,18 | \$ 67.751.122,14 | \$ 86.446.277,11 | \$ 104.578.002,58 | \$ 132.235.059,25 | \$ 153.324.767,47 |
| (-)GASTOS FINANCIEROS | \$ - | \$ - | | | | | |
| (=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS | \$ 34.560.100,00 | \$ 53.403.764,18 | \$ 67.751.122,14 | \$ 86.446.277,11 | \$ 104.578.002,58 | \$ 132.235.059,25 | \$ 153.324.767,47 |
| (-)IMPUESTOS | \$ - | \$ 4.539.319,96 | \$ 11.517.690,76 | \$ 22.043.800,66 | \$ 35.556.520,88 | \$ 44.959.920,14 | \$ 52.130.420,94 |
| UTILIDAD NETA | \$ 34.560.100,00 | \$ 48.864.444,23 | \$ 56.233.431,37 | \$ 64.402.476,44 | \$ 69.021.481,70 | \$ 87.275.139,10 | \$ 101.194.346,53 |
| EBITDA | \$ 43.280.700,00 | \$ 62.124.364,18 | \$ 79.471.722,14 | \$ 98.166.877,11 | \$ 116.298.602,58 | \$ 143.003.659,25 | \$ 164.093.367,47 |
| MARGEN EBITDA | 28% | 23% | 27% | 29% | 31% | 34% | 35% |

Fuente: elaboración propia

Anexo 2. Costos y gastos GrouPro S. A. S.

Cifras en pesos colombianos

| | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|-----------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Total de Costos de GroupPro | \$ 107.046.045,60 | \$ 112.455.082,08 | \$ 119.108.220,35 | \$ 145.085.264,78 | \$ 152.339.528,02 | \$ 182.030.355,26 |
| Mano de obra | \$ 51.396.825,60 | \$ 53.966.666,88 | \$ 57.204.666,89 | \$ 80.086.533,65 | \$ 84.090.860,33 | \$ 110.369.254,19 |
| Telas y accesorios | \$ 46.735.000,00 | \$ 49.071.750,00 | \$ 52.016.055,00 | \$ 54.616.857,75 | \$ 57.347.700,64 | \$ 60.215.085,67 |
| Energía | \$ 5.673.420,00 | \$ 6.013.825,20 | \$ 6.314.516,46 | \$ 6.630.242,28 | \$ 6.961.754,40 | \$ 7.309.842,12 |
| Otros | \$ 3.240.800,00 | \$ 3.402.840,00 | \$ 3.572.982,00 | \$ 3.751.631,10 | \$ 3.939.212,66 | \$ 4.136.173,29 |

| | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|--|------------------|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Total Gastos de Administrativos y Ventas | \$ 90.161.891,20 | \$ 94.899.985,76 | \$ 100.621.984,91 | \$ 105.854.284,15 | \$ 111.183.998,36 | \$ 116.787.198,28 |
| Sueldos | \$ 86.761.891,20 | \$ 91.099.985,76 | \$ 96.565.984,91 | \$ 101.394.284,15 | \$ 106.463.998,36 | \$ 111.787.198,28 |
| Depreciación | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Papelería | \$ 500.000,00 | \$ 600.000,00 | \$ 700.000,00 | \$ 800.000,00 | \$ 900.000,00 | \$ 1.000.000,00 |
| Servicios | \$ 2.600.000,00 | \$ 2.800.000,00 | \$ 2.900.000,00 | \$ 3.100.000,00 | \$ 3.200.000,00 | \$ 3.300.000,00 |
| Otros | \$ 300.000,00 | \$ 400.000,00 | \$ 456.000,00 | \$ 560.000,00 | \$ 620.000,00 | \$ 700.000,00 |

| | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|-----------------------|-----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Máquinas | \$ 1.345.000,00 | \$ 4.345.000,00 | \$ 4.345.000,00 | \$ 4.345.000,00 | \$ 4.345.000,00 | \$ 4.345.000,00 |
| Muebles | \$ 423.600,00 | \$ 423.600,00 | \$ 423.600,00 | \$ 423.600,00 | \$ 423.600,00 | \$ 423.600,00 |
| Inmuebles | \$ 6.000.000,00 | \$ 6.000.000,00 | \$ 6.000.000,00 | \$ 6.000.000,00 | \$ 6.000.000,00 | \$ 6.000.000,00 |
| Computadores | \$ 952.000,00 | \$ 952.000,00 | \$ 952.000,00 | \$ 952.000,00 | | |
| Total de Depreciación | \$ 8.720.600,00 | \$ 11.720.600,00 | \$ 11.720.600,00 | \$ 11.720.600,00 | \$ 10.768.600,00 | \$ 10.768.600,00 |

Fuente: elaboración propia

Anexo 3. Costos de destajo de GrouPro S. A. S.

Cifras en pesos colombianos

| | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | Unidades |
|---|------------------------|-------------------------|-------------------------|------------------------|-------------------------|------------------------|----------------------------|
| TIEMPO DE TURNO EN HORAS | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | Horas |
| TIEMPO DE TURNO EN MINUTOS | 433 | 433 | 433 | 433 | 433 | 433 | Minutos |
| CHAQUETAS POR ARMAR | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | Capacidad operaria / turno |
| COSTO DE DESTAJO | \$ 23.000,00 | \$ 24.000,00 | \$ 25.000,00 | \$ 26.000,00 | \$ 27.000,00 | \$ 28.000,00 | Costo |
| CHAQUETAS REQUERIDAS POR FALTA DE CAPACIDAD | 267 | 438 | 605 | 221 | 415 | 177 | Unidades requeridas |
| COSTO TOTAL DE DESTAJO | \$ 6.143.699,02 | \$ 10.506.330,02 | \$ 15.116.012,03 | \$ 5.736.514,22 | \$ 11.204.439,99 | \$ 4.948.499,68 | COP |
| TIEMPO FABRICACION POR DESTAJO EN DIAS | 21 | 35 | 48 | 18 | 33 | 14 | Dias |

Fuente: elaboración propia

Anexo 4. Supuestos de GrouPro S. A. S.

Cifras en pesos colombianos

| | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|---|-------------------|--------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Rotación de Cartera | 6 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 |
| Rotación de Inventarios | 9 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 |
| Rotación Cuentas por pagar | 12 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| Ventas | \$ 155.478.300,00 | \$ 265.476.000,00 | \$ 297.333.120,00 | \$ 333.013.094,40 | \$ 372.974.665,73 | \$ 417.731.625,62 | \$ 467.859.420,69 |
| Costo | \$ 68.907.000,00 | \$ 113.189.744,62 | \$ 122.961.412,10 | \$ 134.224.232,39 | \$ 150.821.779,00 | \$ 163.543.968,01 | \$ 186.978.854,95 |
| Compras | | \$ 114.965.890,00 | \$ 123.775.717,73 | \$ 135.162.800,74 | \$ 152.204.907,88 | \$ 164.604.150,43 | \$ 188.931.762,19 |
| Cuentas por Cobrar | \$ 25.913.050,00 | \$ 33.184.500,00 | \$ 37.166.640,00 | \$ 41.626.636,80 | \$ 46.621.833,22 | \$ 52.216.453,20 | \$ 58.482.427,59 |
| Inventarios | \$ 7.656.333,33 | \$ 9.432.478,72 | \$ 10.246.784,34 | \$ 11.185.352,70 | \$ 12.568.481,58 | \$ 13.628.664,00 | \$ 15.581.571,25 |
| Cuentas por Pagar | \$ 5.742.250,00 | \$ 28.741.472,50 | \$ 30.943.929,43 | \$ 33.790.700,19 | \$ 38.051.226,97 | \$ 41.151.037,61 | \$ 47.232.940,55 |
| KTNO | \$ 27.827.133,33 | \$ 13.875.506,22 | \$ 16.469.494,91 | \$ 19.021.289,31 | \$ 21.139.087,83 | \$ 24.694.079,60 | \$ 26.831.058,28 |
| Numero de días en cuentas por cobrar | 60 | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 |
| Numero de días en inventario | 40 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |
| Numero de días de cuentas por pagar | 30 | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 |
| Ciclo operativo | 100 | 75 | 75 | 75 | 75 | 75 | 75 |
| Ciclo efectivo | -70 | 15 | 15 | 15 | 15 | 15 | 15 |
| Variación de cuentas por cobrar | | \$ 7.271.450,00 | \$ 3.982.140,00 | \$ 4.459.996,80 | \$ 4.995.196,42 | \$ 5.594.619,99 | \$ 6.265.974,38 |
| Variación en inventario | | \$ 1.776.145,38 | \$ 814.305,62 | \$ 938.568,36 | \$ 1.383.128,88 | \$ 1.060.182,42 | \$ 1.952.907,24 |
| Variación en cuentas por pagar | | \$ 22.999.222,50 | \$ 2.202.456,93 | \$ 2.846.770,75 | \$ 4.260.526,78 | \$ 3.099.810,64 | \$ 6.081.902,94 |
| Cobertura de cuentas por cobrar sobre cuentas por pagar | | \$ (15.727.772,50) | \$ 1.779.683,07 | \$ 1.613.226,05 | \$ 734.669,63 | \$ 2.494.809,35 | \$ 184.071,44 |
| Propiedad, planta y equipo | \$ 142.446.000,00 | \$ 142.446.000,00 | \$ 172.446.000,00 | \$ 172.446.000,00 | \$ 302.446.000,00 | \$ 302.446.000,00 | \$ 302.446.000,00 |
| Maquinas | \$ 13.450.000,00 | \$ 13.450.000,00 | \$ 43.450.000,00 | \$ 43.450.000,00 | \$ 43.450.000,00 | \$ 43.450.000,00 | \$ 43.450.000,00 |
| Muebles | \$ 4.236.000,00 | \$ 4.236.000,00 | \$ 4.236.000,00 | \$ 4.236.000,00 | \$ 4.236.000,00 | \$ 4.236.000,00 | \$ 4.236.000,00 |
| Inmuebles | \$ 120.000.000,00 | \$ 120.000.000,00 | \$ 120.000.000,00 | \$ 120.000.000,00 | \$ 120.000.000,00 | \$ 120.000.000,00 | \$ 120.000.000,00 |
| Computadores | \$ 4.760.000,00 | \$ 4.760.000,00 | \$ 4.760.000,00 | \$ 4.760.000,00 | \$ 4.760.000,00 | \$ 4.760.000,00 | \$ 4.760.000,00 |
| Lotes | | | | | \$ 130.000.000,00 | \$ 130.000.000,00 | \$ 130.000.000,00 |
| Depreciación acumulada | \$ 8.720.600,00 | \$ 17.441.200,00 | \$ 29.161.800,00 | \$ 40.882.400,00 | \$ 52.603.000,00 | \$ 63.371.600,00 | \$ 74.140.200,00 |
| Depreciación | \$ 8.720.600,00 | \$ 8.720.600,00 | \$ 11.720.600,00 | \$ 11.720.600,00 | \$ 11.720.600,00 | \$ 10.768.600,00 | \$ 10.768.600,00 |
| Compra propiedad, planta y equipo | | | | | | | |
| Maquinas | | | \$ 30.000.000,00 | | | | |
| Muebles | | | | | | | |
| Inmuebles | | | | | | | |
| Computadores | | | | | | | |
| Lotes | | | | | \$ 130.000.000,00 | | |

Fuente: elaboración propia

Anexo 5. Balance general GrouPro S. A. S.

Cifras en pesos colombianos

| ACTIVOS | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Caja y Bancos | \$ 5.727.516,67 | \$ 52.831.965,90 | \$ 60.075.292,89 | \$ 101.445.336,71 | \$ 15.558.879,05 | \$ 66.410.056,83 | \$ 125.638.851,41 |
| Cuentas por Cobrar | \$ 25.913.050,00 | \$ 33.184.500,00 | \$ 37.166.640,00 | \$ 41.626.636,80 | \$ 46.621.833,22 | \$ 52.216.453,20 | \$ 58.482.427,59 |
| Inventarios | \$ 7.656.333,33 | \$ 9.432.478,72 | \$ 10.246.784,34 | \$ 11.185.352,70 | \$ 12.568.481,58 | \$ 13.628.664,00 | \$ 15.581.571,25 |
| Activos Corrientes | \$ 39.296.900,00 | \$ 95.448.944,61 | \$ 107.488.717,23 | \$ 154.257.326,21 | \$ 74.749.193,85 | \$ 132.255.174,03 | \$ 199.702.850,24 |
| Propiedad, planta y equipo | \$ 142.446.000,00 | \$ 142.446.000,00 | \$ 172.446.000,00 | \$ 172.446.000,00 | \$ 302.446.000,00 | \$ 302.446.000,00 | \$ 302.446.000,00 |
| Depreciación | \$ 8.720.600,00 | \$ 17.441.200,00 | \$ 29.161.800,00 | \$ 40.882.400,00 | \$ 52.603.000,00 | \$ 63.371.600,00 | \$ 74.140.200,00 |
| Activos no Corrientes | \$ 133.725.400,00 | \$ 125.004.800,00 | \$ 143.284.200,00 | \$ 131.563.600,00 | \$ 249.843.000,00 | \$ 239.074.400,00 | \$ 228.305.800,00 |
| Total de Activos | \$ 173.022.300,00 | \$ 220.453.744,61 | \$ 250.772.917,23 | \$ 285.820.926,21 | \$ 324.592.193,85 | \$ 371.329.574,03 | \$ 428.008.650,24 |
| PASIVOS | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
| Cuentas por pagar | \$ 5.742.250,00 | \$ 28.741.472,50 | \$ 30.943.929,43 | \$ 33.790.700,19 | \$ 38.051.226,97 | \$ 41.151.037,61 | \$ 47.232.940,55 |
| Pasivos Corrientes | \$ 5.742.250,00 | \$ 28.741.472,50 | \$ 30.943.929,43 | \$ 33.790.700,19 | \$ 38.051.226,97 | \$ 41.151.037,61 | \$ 47.232.940,55 |
| Pasivos No Corrientes | | | | | | | |
| Total Pasivos | \$ 5.742.250,00 | \$ 28.741.472,50 | \$ 30.943.929,43 | \$ 33.790.700,19 | \$ 38.051.226,97 | \$ 41.151.037,61 | \$ 47.232.940,55 |
| PATRIMONIO | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
| Aportes sociales | \$ 150.000.000,00 | \$ 150.000.000,00 | \$ 150.000.000,00 | \$ 150.000.000,00 | \$ 150.000.000,00 | \$ 150.000.000,00 | \$ 150.000.000,00 |
| Reserva legal | \$ 3.456.010,00 | \$ 8.342.454,42 | \$ 13.965.797,56 | \$ 20.406.045,20 | \$ 27.308.193,37 | \$ 36.035.707,29 | \$ 46.155.141,94 |
| Ejercicios anteriores | \$ - | \$ 13.824.040,00 | \$ 33.369.817,69 | \$ 55.863.190,24 | \$ 81.624.180,82 | \$ 109.232.773,50 | \$ 144.142.829,14 |
| Resultado del ejercicio | \$ 13.824.040,00 | \$ 19.545.777,69 | \$ 22.493.372,55 | \$ 25.760.990,58 | \$ 27.608.592,68 | \$ 34.910.055,64 | \$ 40.477.738,61 |
| Total de patrimonio | \$ 167.280.050,00 | \$ 191.712.272,11 | \$ 219.828.987,80 | \$ 252.030.226,02 | \$ 286.540.966,87 | \$ 330.178.536,43 | \$ 380.775.709,69 |
| Activo | \$ 173.022.300,00 | \$ 220.453.744,61 | \$ 250.772.917,23 | \$ 285.820.926,21 | \$ 324.592.193,85 | \$ 371.329.574,03 | \$ 428.008.650,24 |
| Pasivo mas Patrimonio | \$ 173.022.300,00 | \$ 220.453.744,61 | \$ 250.772.917,23 | \$ 285.820.926,21 | \$ 324.592.193,85 | \$ 371.329.574,03 | \$ 428.008.650,24 |
| Dividendos | 50% | 50% | 50% | 50% | 50% | 50% | 50% |
| Reserva Legal | 10% | 10% | 10% | 10% | 10% | 10% | 10% |

Fuente: elaboración propia

Anexo 6. Flujo de caja de GrouPro S. A. S.

Cifras en pesos colombianos

| | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|--|--------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Recaudo | | | | | | |
| Saldo Inicial | \$ 25.913.050,00 | \$ 33.184.500,00 | \$ 37.166.640,00 | \$ 41.626.636,80 | \$ 46.621.833,22 | \$ 52.216.453,20 |
| Ventas a Crédito | \$ 265.476.000,00 | \$ 297.333.120,00 | \$ 333.013.094,40 | \$ 372.974.665,73 | \$ 417.731.625,62 | \$ 467.859.420,69 |
| Saldo Final | \$ 33.184.500,00 | \$ 37.166.640,00 | \$ 41.626.636,80 | \$ 46.621.833,22 | \$ 52.216.453,20 | \$ 58.482.427,59 |
| Recaudo | \$ 258.204.550,00 | \$ 293.350.980,00 | \$ 328.553.097,60 | \$ 367.979.469,31 | \$ 412.137.005,63 | \$ 461.593.446,30 |
| Inventarios | | | | | | |
| Saldo Inicial | \$ 7.656.333,33 | \$ 9.432.478,72 | \$ 10.246.784,34 | \$ 11.185.352,70 | \$ 12.568.481,58 | \$ 13.628.664,00 |
| Costo Mercancia Vendida | \$ 113.189.744,62 | \$ 122.961.412,10 | \$ 134.224.232,39 | \$ 150.821.779,00 | \$ 163.543.968,01 | \$ 186.978.854,95 |
| Saldo Final | \$ 9.432.478,72 | \$ 10.246.784,34 | \$ 11.185.352,70 | \$ 12.568.481,58 | \$ 13.628.664,00 | \$ 15.581.571,25 |
| Compras | \$ 114.965.890,00 | \$ 123.775.717,73 | \$ 135.162.800,74 | \$ 152.204.907,88 | \$ 164.604.150,43 | \$ 188.931.762,19 |
| Proveedores | | | | | | |
| Saldo Inicial | \$ 5.742.250,00 | \$ 28.741.472,50 | \$ 30.943.929,43 | \$ 33.790.700,19 | \$ 38.051.226,97 | \$ 41.151.037,61 |
| Compras | \$ 114.965.890,00 | \$ 123.775.717,73 | \$ 135.162.800,74 | \$ 152.204.907,88 | \$ 164.604.150,43 | \$ 188.931.762,19 |
| Saldo Final | \$ 28.741.472,50 | \$ 30.943.929,43 | \$ 33.790.700,19 | \$ 38.051.226,97 | \$ 41.151.037,61 | \$ 47.232.940,55 |
| Pagado | \$ 91.966.667,50 | \$ 121.573.260,79 | \$ 132.316.029,99 | \$ 147.944.381,10 | \$ 161.504.339,79 | \$ 182.849.859,25 |
| Impuestos | | | | | | |
| Saldo Inicial | | | | | | |
| Provision de impuestos | \$ 4.539.319,96 | \$ 11.517.690,76 | \$ 22.043.800,66 | \$ 35.556.520,88 | \$ 44.959.920,14 | \$ 52.130.420,94 |
| Saldo Final | | | | | | |
| Impuesto Pagado | \$ 4.539.319,96 | \$ 11.517.690,76 | \$ 22.043.800,66 | \$ 35.556.520,88 | \$ 44.959.920,14 | \$ 52.130.420,94 |
| Recaudos | \$ 258.204.550,00 | \$ 293.350.980,00 | \$ 328.553.097,60 | \$ 367.979.469,31 | \$ 412.137.005,63 | \$ 461.593.446,30 |
| Pagos a Proveedores | \$ (91.966.667,50) | \$ (121.573.260,79) | \$ (132.316.029,99) | \$ (147.944.381,10) | \$ (161.504.339,79) | \$ (182.849.859,25) |
| Gastos Admin y Ventas | \$ (90.161.891,20) | \$ (94.899.985,76) | \$ (100.621.984,91) | \$ (105.854.284,15) | \$ (111.183.998,36) | \$ (116.787.198,28) |
| Impuestos Pagados | \$ (4.539.319,96) | \$ (11.517.690,76) | \$ (22.043.800,66) | \$ (35.556.520,88) | \$ (44.959.920,14) | \$ (52.130.420,94) |
| Intereses Pagados | | | | | | |
| Flujo de caja operativo | \$ 71.536.671,34 | \$ 65.360.042,68 | \$ 73.571.282,04 | \$ 78.624.283,19 | \$ 94.488.747,34 | \$ 109.825.967,84 |
| Inversiones en Propiedad, Planta y Equipo | \$ - | \$ (30.000.000,00) | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Inversiones en Otros activos | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Inversiones en Terrenos | \$ - | \$ - | \$ - | \$ (130.000.000,00) | \$ - | \$ - |
| Flujo de caja de inversiones | \$ - | \$ (30.000.000,00) | \$ - | \$ (130.000.000,00) | \$ - | \$ - |
| Deuda | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Pago de deuda | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Dividendos | \$ (24.432.222,11) | \$ (28.116.715,69) | \$ (32.201.238,22) | \$ (34.510.740,85) | \$ (43.637.569,55) | \$ (50.597.173,26) |
| Flujo de caja financiero | \$ (24.432.222,11) | \$ (28.116.715,69) | \$ (32.201.238,22) | \$ (34.510.740,85) | \$ (43.637.569,55) | \$ (50.597.173,26) |
| Cambio en caja | \$ 47.104.449,23 | \$ 7.243.326,99 | \$ 41.370.043,82 | \$ (85.886.457,66) | \$ 50.851.177,78 | \$ 59.228.794,58 |
| Caja Inicial | \$ 5.727.516,67 | \$ 52.831.965,90 | \$ 60.075.292,89 | \$ 101.445.336,71 | \$ 15.558.879,05 | \$ 66.410.056,83 |
| Caja Final | \$ 52.831.965,90 | \$ 60.075.292,89 | \$ 101.445.336,71 | \$ 15.558.879,05 | \$ 66.410.056,83 | \$ 125.638.851,41 |

Fuente: elaboración propia