



Plan de empresa para evaluar una oportunidad de negocio de Sable Jeans: Nuevo cliente en España.

Yamil Arias Santabay

Trabajo de grado para optar el título de Magister en Administración de Empresas

Director del trabajo de grado:

Ana Carolina Martínez Romero

Universidad ICESI

Facultad de ciencias administrativas y económicas

Maestría en administración de empresas

Santiago de Cali

2019

## CONTENIDO

	Pág.
Resumen .....	7
Abstract.....	7
RESUMEN EJECUTIVO .....	8
1. ANÁLISIS DEL MERCADO .....	9
1.1. Información de la empresa Sable Jean .....	9
1.2. Análisis del sector económico .....	10
1.3. Estrategia de internacionalización .....	12
1.4. Clientes .....	13
1.5. Producto/ servicio .....	14
1.6. Análisis de los competidores .....	15
1.7. Tamaño del mercado global y fracción del mercado.....	18
1.8. Estrategias de mercadeo y plan de ventas .....	19
2. ANALISIS TÉCNICO.....	21
2.1. Proceso productivo de Sable Jean .....	21
2.2. Requerimiento y Proveedores de equipos, muebles, materias primas, tecnología, o suministros.....	22
2.2.1 Proveedores de materias primas .....	22
2.2.2 Maquinaria, muebles y equipos.....	23
2.3. Sistemas de control.....	25
2.4. Distribución de planta/oficinas y de equipos.....	26
2.5. Plan de producción o de prestación del servicio y de compras .....	27
2.5.1 Materia prima. ....	27
2.5.2 Recurso humano. ....	28
2.5.3 Programación de la producción .....	30
2.5.4 Plan de compras.....	32
3. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO .....	34
3.1. El perfil del equipo empresarial y del personal que la empresa exige .....	34
3.1.1 Grupo empresarial. ....	34
3.1.2 Personal operativo. ....	34
3.1.3 Personal administrativo. ....	36
3.2. Las estructuras y estilos de dirección .....	37
3.3. Las políticas de administración de personal y de participación del equipo empresarial en la gestión y en los resultados.....	38
3.4. Organizaciones de apoyo.....	39
4. ANÁLISIS LEGAL, SOCIAL Y AMBIENTAL .....	40
4.3.1 Mitigación de impactos. ....	43
5. ANÁLISIS DE VALORES PERSONALES .....	44
5.1. Éticos y Morales .....	44
5.2. De gusto personal y de carrera empresarial.....	44
6. ANALISIS ECONÓMICO .....	45

6.1	Las necesidades de inversión en activos fijos y en capital de trabajo .....	45
6.2	Los ingresos, costos y gastos .....	46
6.2.1	Ingresos.....	46
6.2.2	Costos. ....	48
6.2.3	Gastos operativos.....	49
6.2.4	Gastos de administración y ventas.....	49
6.3	Análisis de costos y punto de equilibrio contable .....	50
7.	ANÁLISIS FINANCIERO.....	51
7.1.	Balance General, Estado de Resultados y Flujo de Caja.....	51
7.1.1	Balance General.....	51
7.1.2	Estado de Resultados .....	52
7.1.3	Flujo de Caja.....	53
8.	ANÁLISIS DE RIESGOS .....	56
8.1.	Riesgos de mercado.....	56
8.2.	Riesgos técnicos .....	56
8.3.	Riesgos administrativos.....	56
8.4.	Riesgos legales .....	57
8.5.	Riesgos económicos .....	57
8.6.	Riesgos financieros.....	57
9.	EVALUACIÓN DE PROYECTO.....	59
9.1.	Flujo de caja neto y los indicadores de factibilidad de la empresa.....	59
10.	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD .....	60
10.1.	Identificaciones variables críticas.....	60
10.2.	Evaluación del proyecto vs. Cambios en las variables .....	60
11.	CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN .....	63
12.	CONCLUSIONES.....	64
	REFERENCIAS .....	65
	ANEXOS .....	67
	Anexo A. Nota del Autor.....	68

## Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. Producto para MissMe Jean.....	15
Tabla 2. Principales empresas colombianas dedicadas a la producción y venta de Jean. ....	15
Tabla 3. Principales marcas internacionales con presencia en el mercado español .....	17
Tabla 4. Proyecciones del mercado .....	18
Tabla 5. Fracción del mercado año 2020.....	18
Tabla 6. Fracción del mercado proyectado.....	19
Tabla 7. Plan de ventas 2020.....	20
Tabla 8. Plan de ventas 2021.....	20
Tabla 9. Proyección de ventas unidades.....	20
Tabla 10. Materiales e insumos .....	22
Tabla 11. Terminación y proceso industrial.....	22
Tabla 12. Equipos y materiales operativos.....	23
Tabla 13. Muebles y equipos de oficina.....	23
Tabla 14. Maquinaria, equipos y muebles existentes en Sable Jeans.....	24
Tabla 15. Consumos de materia, costos de materia prima 2020 .....	27
Tabla 16. Consumos de materiales, costos de materia prima 2021 .....	28
Tabla 17. Consumos de materiales, costos de materia prima proyectados.....	28
Tabla 18. Calculo de operarios necesarios para ampliar capacidad productiva. ....	29
Tabla 19. Proyección de recurso humano operativo.....	29
Tabla 20. Recurso humano mano de obra indirecta MOI para el año 2020.....	30
Tabla 21. Programación de la producción en tiempo.....	31
Tabla 22. Programación producción primer y segundo trimestre.....	31
Tabla 23. Programación producción tercero y cuarto trimestre.....	32
Tabla 24. Plan de compras y punto de reorden de recompra.....	33
Tabla 25. Manual de funciones Diseñador – patronista.....	35
Tabla 26. Manual de funciones Operario de corte.....	35
Tabla 27. Manual de funciones Gerente.....	36

Tabla 28. Manual de funciones Auxiliar Contable.....	36
Tabla 29. Manual de funciones Auxiliar de bodega.....	37
Tabla 30. Manual de funciones servicios generales.....	37
Tabla 31. Matriz de evaluación de impactos ambientales.....	42
Tabla 32. Mitigación de impactos.....	43
Tabla 33. Inversión en activos fijos.....	45
Tabla 34. Gastos preoperativos.....	45
Tabla 35. Capital de trabajo.....	46
Tabla 36. Volumen de ingresos año 2020.....	47
Tabla 37. Volumen de ingresos año 2021.....	47
Tabla 38. Volumen de ingresos proyectados.....	47
Tabla 39. Costos de materia prima e insumos.....	48
Tabla 40. Gastos operativos.....	49
Tabla 41. Gastos de administración y ventas.....	49
Tabla 42. Análisis de costos y punto de equilibrio.....	50
Tabla 43. Balance General.....	51
Tabla 44. Estado de resultados.....	53
Tabla 45. Flujo de caja año 2020.....	54
Tabla 46. Flujo de caja año 2021.....	55
Tabla 47. Flujo de caja proyectado.....	55
Tabla 48. Flujo de caja neto.....	59
Tabla 49. Evaluación del proyecto, cambio de variables.....	60
Tabla 50. Evaluación del proyecto si solo se ejecuta en dos años (2020-2021).....	61
Tabla 51. Evaluación del proyecto si solo se ejecuta en un año (2020).....	62

## Lista de figuras

	Pág.
Figura 1. Las cinco fuerzas de Porter.....	11
Figura 2. Clásico, tiro alto, entubado y desgaste.....	15
Figura 3. Diagrama del proceso de productivo de Sable Jean.....	21
Figura 4. Distribución de Sable Jeans..	26
Figura 5. Estructura organizacional.....	37

## **Resumen**

La realización del plan de empresa tuvo como objetivo evaluar la viabilidad financiera de Sable Jeans, sobre el proceso de maquila de Jean para dama con la empresa española MissMe Jean, proceso que se efectuará como ventas nacionales, encargándose la empresa española del proceso de comercio exterior y quien asumiría todos los riesgos del proceso. La empresa está dirigida por su propietaria, quien ejerce el cargo de gerente, su planta de personal se ampliaría a diez personas, en los cargos de diseño, corte, auxiliar de almacén y secretaria, además de laborar estratégicamente con dos talleres satélites y lavanderías, quienes integran el proceso productivo. El plan de empresa desarrollado, señala que Sable Jean tiene una oportunidad efectiva de generar rentabilidad, al obtener un VPN de \$422.937.986 y una Tasa Interna de Retorno del 62,31% para una tasa de oportunidad del 20%, lo que evidencia la viabilidad financiera que tendría Sable Jean sobre el proceso de maquila con MissMe Jean.

Palabras Clave: Plan de Empresa, Viabilidad, Jeans, Maquila, Exportación, España.

## **Abstract**

His realization of the business plan had as objective to evaluate the financial viability of Sable Jeans, on the process of maquila of Jean for lady with the Spanish company MissMe Jean, process that will be carried out as domestic sales; the Spanish company will take over the foreign trade process and will assume all the risks of the process. The company is run by its owner, who assumes the position of manager and makes up a staff plant of ten people, in the positions of design, cut, warehouse assistant and secretary, in addition to strategically working with two satellite workshops and laundromats, who integrate the productive process. The developed business plan, notes that Sable Jean has an effective opportunity to generate profitability, by obtaining a VPN of \$422.937.986 and an Internal Return Rate of 62,31% for an opportunity rate of 20%, which proves the financial viability that Sable Jean would have about the maquila process with MissMe Jean.

Keywords: Business plan, viability, jeans, maquila, export, Spain.

## RESUMEN EJECUTIVO

El plan de empresa consiste en evaluar la viabilidad financiera de Sable Jean, sobre el proceso de maquila con una empresa española MissMe Jean, que en negociaciones previas ha decidido concederle a Sable Jean la producción de su marca. El proceso se efectuará a través de ventas nacionales que serán entregadas en las instalaciones de Sable Jeans, y donde el empresario español realizará el proceso de exportación y quien asumirá todos los riesgos inherentes al proceso de comercio exterior. La producción se efectuará a través de pedidos trimestrales en un convenio de cuatro años, los pagos se efectuarán 50% al inicio de la operación y el 50% restante en el momento de la entrega de la producción. La planta de personal estará integrada por diez trabajadores en los cargos de diseño, corte, auxiliar de bodega, secretaria auxiliar contable y gerente.

La empresa para adecuar su esquema productivo y administrativo, necesitará como capital de trabajo el rubro de \$219.836.509, de los cuales \$60.000.000 serán aportados por su propietaria, y \$159.836.509 financiados por una entidad financiera. El capital de trabajo, pretenden suplir los gastos pre operativos, inversión en activos fijos, gastos operativos, de administración y ventas, así como el pago de nómina calculados en un trimestre, asumiendo todos los compromisos que adquiere la empresa, mientras inicia sus operaciones comerciales.

En esta medida, teniendo en cuenta la inversión necesaria para dar inicio al proceso operativo de Sable Jean, se establece una tasa mínima de retorno esperada del 20%, obteniendo una TIR del 62,31%, un valor presente neto de \$422.937.986 y un periodo de pago descontado de 3,12 años, todo esto indicando que el proceso de maquila convenido con MissMe Jean es viable financieramente.

Por otra parte, en cuanto a la sensibilidad del proyecto, se considera que las unidades de ventas y costos del producto son dos variables de riesgo que la empresa debe vigilar y controlar, con el fin de evitar fluctuaciones que afecten su rentabilidad. También es sensible si MissMe Jean ejecuta el proyecto solo durante un año, puesto que pondría en riesgo a la empresa. Por ello, es prudente en el contrato se establezca tiempo de permanencia y penalidad por incumplimiento.



## 1. ANÁLISIS DEL MERCADO

### 1.1. Información de la empresa Sable Jean

La empresa Sable Jean es una empresa dedicada a la confección de Jean para dama creada el 15 de noviembre de 2003 en la ciudad de San José de Cúcuta. Inició sus operaciones con una planta de personal de veinte (20) colaboradores. Realizando labores propias de diseño, corte, cierre y terminados, apoyados por un taller satélite con treinta y cinco (35) personas, en la actualidad cuenta con cuatro trabajadores: una del área de diseño, uno para el proceso de corte y una secretaria. Adicionalmente, mantiene una alianza estratégica con tres talleres satélites, que suman setenta y cinco (75) personas en el proceso de cierre, terminado y despeluzado que a la vez realizan el proceso de tratamiento y acabados. Estas empresas, tienen gran experiencia y trayectoria en la ciudad, lo que supone la negociación realizada por más de 15 años.

Sable Jeans, es una empresa con 16 años de actividades productivas y comerciales, que en la actualidad se ha visto afectada por la crisis económica de Venezuela, la cual ha repercutido duramente sobre la ciudad de Cúcuta y con ello a todos sus empresarios, que han tenido que modificar su forma de producir para la disminución de costos de producción y subcontratar todo el proceso productivo a través de talleres satélites. Los ingresos de la compañía se vieron menguados en un 25%, por la disminución de sus ventas, dejando de exportar a Venezuela, siendo este su principal socio comercial. Su mercado se encuentra focalizado en las ciudades de Cúcuta, Bucaramanga, Tunja, Villavicencio y el Quindío. Sin embargo, dentro de sus metas esta expandirse a otros mercados, por lo cual ha considerado realizar un proceso de maquila con un cliente español MissMe Jean; quien tiene el potencial de representar el 25% de nuestras ventas, teniendo en cuenta que la empresa maneja más clientes sobre el total de ingresos, es decir, 75% de los ingresos de Sable Jeans ya están establecidos.

Por lo tanto, se realizará este plan de empresa orientado a evaluar la viabilidad económica y financiera de una oportunidad de negocios de Sable Jeans con un cliente español, que le permita aumentar su crecimiento y competitividad.

## 1.2 Análisis del sector económico

El sector textil y confección, ha brindado un papel importante en el desarrollo de la industria manufacturera en la economía colombiana. El sector ha presentado diferentes fluctuaciones a lo largo de su historia, unos de crecimiento y otros que han marcado su desaceleración. Para los periodos, 2001 – 2006, la tasa de crecimiento del sector fue de 4,6%, observando un gran panorama para la industria, comportamiento que se encontraba por encima de la economía nacional de (4,1%). Posteriormente en los años siguientes, periodos 2007-2017, el panorama fue diferente, hubo una desaceleración del sector, continuos durante estos años. El año 2018, el panorama fue mejor, para los meses de enero a octubre, la producción tuvo un incremento del 2%, con ventas reales del 3.2% (Ballesteros, 2018). De igual manera, el tema exportador para el sector tuvo un mejor panorama las cifras revelan que la industria creció alrededor de 8% y el 5% en textiles (Dinero, 2019).

El sector de las confecciones está conformado por un gran número de empresas, encontrando dentro de estas, empresas de producción de Jean, produciendo en los últimos 10 años, 500 millones de jeans, tanto para consumo nacional como para ser exportados a diferentes partes del mundo (Cámara de Comercio de Bogotá, 2018, párr. 3). Los Jean son cada día más demandados en Europa, por lo tanto, ciento ochenta y un empresas colombianas exportaron jeans para hombre o mujer hacia cuarenta y cinco países distintos. Ubicando a Colombia como el exportador número 30 de jeans en el mundo para 2014 (Portafolio, 2015, párr.8, 9 y 10). En el año 2015 en los meses de enero y junio se exportaron 51,6 millones de dólares en jeans hacia 52 países en el mundo, lo cual representa grandes ventajas para los productores de jeans en Colombia (Portafolio, 2015).

La confección colombiana de jeans, ha logrado un gran renombre y reconocimiento de este producto, tanto en América Latina como en otras partes del mundo, sobresaliendo por su calidad y posicionamiento de los pantalones de realce o más comúnmente llamados levanta cola. (Portafolio, 2016). Las exportaciones de Jeans a España, es una oportunidad para empresas colombianas, que han visto disminuida su capacidad de venta y por lo tanto su rentabilidad. Según datos de Procolombia, España es el sexto importador de la categoría de jeans del mundo

y es el décimo séptimo país que más ventas hace al año, con cifras que han alcanzado US\$1.443 millones, que equivalen a 26,6 millones de unidades vendidas (Procolombia, 2016). El canal tradicional de distribución de los jeans de realce en España son los almacenes en centros comerciales latinos. Internet se está consolidando como un importante canal de distribución de jeans en el país ibérico. (Procolombia, 2016). En referencia a los aranceles antes del Acuerdo Comercial entre Colombia y la Unión Europea, el jean pagaban un arancel base de 12%. A partir de la entrada en vigencia del acuerdo, estos productos ingresarán libres de arancel (Procolombia, Sf). Posición arancelaria: 6204.62. Descripción: pantalones largos, pantalones con peto, pantalones cortos (calzones) y shorts de algodón, para mujeres o niñas, excepto los de punto. Arancel general: 12%; Arancel cobrado a Colombia: 0%.

## 1.2. Fuerzas competitivas o factores que enfrenta Sable Jean.

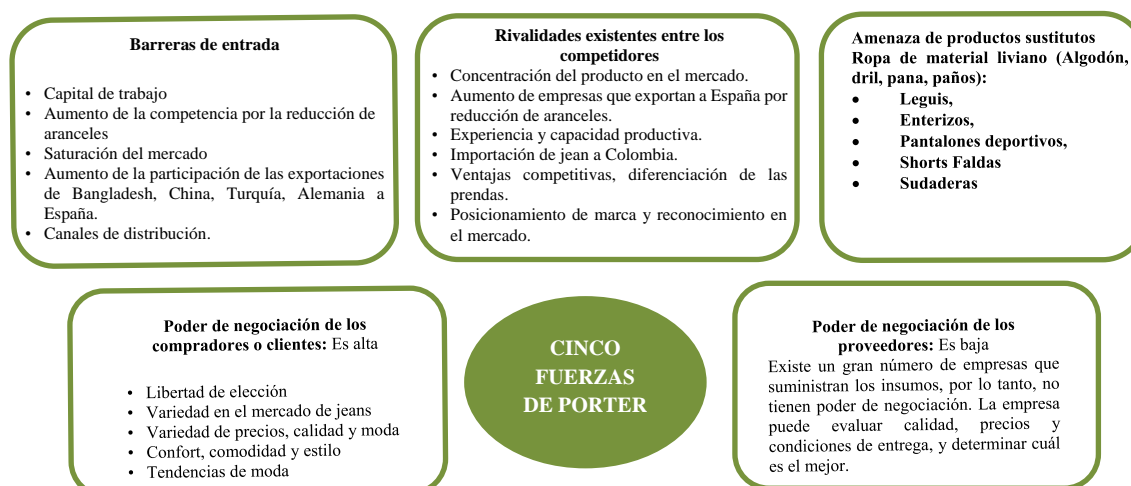


Figura 1. Las cinco fuerzas de Porter. Fuente: Autoría propia.

Las cinco fuerzas de Porter analizadas en la figura 1 establecen el nivel de competencia de Sable Jean en la industria del jean, encontrando gran cantidad de competidores. Empresas con mucha trayectoria y capacidad productiva. Por ello como estrategia de negocio la empresa entrará al mercado español a través de maquilar la marca del distribuidor MissMe Jean, el cual desarrollará el proceso de comercio exterior.

### **1.3 Estrategia de internacionalización**

La empresa Sable Jeans, tiene como objetivo ingresar el mercado internacional con el fin de diversificar sus productos hacia otros mercados. Sin embargo, en el desarrollo de sus actividades comerciales, la empresa, efectuó una venta nacional en enero de 2019 de cincuenta y nueve (59) jeans, por un valor de \$4.100.000 a la distribuidora española MissMe Jean. En ese momento la empresa española quedó interesada en los productos de la compañía, iniciando conversaciones, para desarrollar maquila. Proceso que se pretende materializar en el año 2020 en un convenio inicial de cuatro años que proyecta expandirse en la formalización de nuevos acuerdos.

El proceso de maquila se desarrollará como ventas nacionales, encargándose la empresa española del proceso de comercio exterior, situación que beneficia a Sable Jean, no solo por la disminución del riesgo que se suele asumir en el proceso de exportación, sino la experiencia que le puede generar el proceso de internacionalización indirecta, además de la generación de excedentes financieros que puede utilizar para el desarrollo del proceso de comercio exterior de forma directa.

El convenio de maquila conforma un inicio para sentar las bases de formalización de una división de comercio exterior, pues tal como menciona Proexport, (2012), existen seis momentos para conformar una exportación; cuatro de ellas, son el planteamiento y estudio para llegar al mercado extranjero, exportar experimentalmente, consolidar su experiencia y seleccionar los mercados más interesantes, y estas etapas precisamente son las estrategias que pretende desarrollar Sable Jeans, con el fin de consolidar su experiencia exportadora y pueda pertenecer al mercado global.

Por lo tanto, a través de este ejercicio empírico y sustentado en la necesidad de proyección internacional de Sable Jeans, la empresa pretende tomarlo como un proceso formativo, para que, al mismo tiempo, pueda explorar nuevas formas de entrada al comercio internacional, que le permita la participación estratégica y reactiva para formalizar nuevos negocios que generen un crecimiento constante y una proyección sostenida. Para que, en un mediano plazo, pueda ingresar con marca propia, no solo en el mercado español, donde va a obtener cierta experiencia, sino para direccionarse hacia otros mercados de la región andina, especialmente Ecuador donde

su cercanía, similitud de culturas y al gusto que poseen por los Jeans colombianos (Villacís, 2018) pueda consolidar la meta de internacionalización. Esta visión se irá ampliando en la participación de la empresa en las diferentes actividades de capacitación y preparación a empresarios que organiza la Cámara de Comercio de Cúcuta, integrarse al clúster de la moda y la participación en las ferias de moda de Bogotá y Medellín, como Colombia moda y Colombiatex, así, como en Ecuatextil, la “feria de insumos para la confección y la moda más importante de Ecuador” (González, 2019) y Runway, una feria de moda que ha cobrado valor en la moda ecuatoriana, esta estrategia, aunque no se materializará en proyecciones en este proyecto, si se destinará en sus estudios económicos un rubro financiero denominado gastos de representación, que le permitirá destinar a Sable Jean una suma importante de sus ingresos para crear y formalizar esta estrategia. Además, en el cronograma de implementación, se sustenta como una actividad que se ira desarrollan en la medida que se adelanta el proceso productivo con MissMe Jean y así allanar el camino que le permita a Sable Jean, proyectare hacia el mercado internacional y obtener nuevas perspectivas que afiancen, consoliden y aseguren su actividad productiva.

De esta manera, dadas las expectativas que se pretenden lograr, se identificará y describirá una oportunidad de negocio, se evaluará su viabilidad económica y financiera, con el fin de dar seguridad en la ejecución de este proceso que pretende con sus resultados, entre otros, conformar y materializar la estrategia de internacionalización.

#### **1.4 Clientes**

El cliente de Sable Jean es un mayorista quien se encargará de la distribución del Jean para dama en España. En el mes de enero de 2019, la empresa realizó una venta nacional de cincuenta y nueve (59) jeans, por un valor de \$4.100.000 al distribuidor MissMe Jean, consideradas como muestras (Ver Anexo A), pues tenían como fin, conocer el producto. Esta venta inicial dio paso a un proceso de negociaciones para formalizar un proceso de maquila. MissMe Jean, es una productora y comercializadora de jean para dama en España con diez y ocho años de experiencia en el mercado del jean, presente en treinta (30) provincias, con boutiques propias. Además, distribuye sus productos en los principales almacenes de moda de España.

La empresa Sable Jean en los primeros acercamientos comerciales ha acordado el proceso de maquila, produciendo jean para dama con la marca MissMe Jean de propiedad del distribuidor. El proceso de exportación estará a cargo del cliente durante los cuatro primeros años, pues la empresa no se encuentra preparada para el proceso de exportación. La negociación actual, le permitirá a Sable Jeans, obtener la experiencia, preparación y recursos para afrontar en un mediano plazo un proceso de comercio exterior de forma directa, por lo tanto, se deja abierta la posibilidad que tiene la empresa de obtener nuevos clientes y como meta la búsqueda de nuevos mercados y posibilidades.

### **1.5 Producto/ servicio**

El proceso de maquila realizado por Sable jean, se efectuará bajo los criterios del distribuidor en cuanto a modelos, colores, proceso industrial y apliques. Para el primer cliente (distribuidor) MissMe Jean, la tela pactada, es Baltazar, la utilizada por Sable, ya que es de buena calidad y tuvo buena aceptación en la compra inicial. El producto establecido con el cliente, es un Jean azul, bota tuvo, con desgaste en la zona de pierna, bolsillos traseros y especialmente que sea de realce. El jean de realce estiliza la figura femenina, además su tela genera flexibilidad, comodidad y versatilidad. El producto elaborado por Sable para la marca MissMe Jean se distinguirá por el tipo de tela utilizada para el modelo levanta cola, pues en general, las empresas usan telas gruesas para marcar un mayor realce, pero es utilizada en todo el pantalón, creando una impresión de pesadez y de poca delicadeza de la prenda. La tela utilizada por Sable Jean, es una tela suave, licrada, utilizando una entretela solo en la zona de glúteos y pinzas por encima de los bolsillos traseros o debajo de la pretina para dar forma. Los modelos, son de pretina alta y ancha para abrazar el vientre, y también descaderados, con el fin de que todas las mujeres se sientan identificadas con los modelos que comercializará MissMe Jean.

Tabla 1. *Producto para MissMe Jean*

Descripción	Productos
Línea conformada por pantalones para dama, elaborados en tela Denim, en mezcla con materiales que moldean la figura femenina y con realce, además, de apliques delicados, desgaste en la pierna y pérdida de color.	Pantalones con realce de acuerdo a los requerimientos del cliente:  Pantalón clásico talle alto. Pantalón con apliques. Pantalón con procesos industriales de desgaste.

Fuente: Sable Jeans



Figura 2. Clásico, tiro alto, entubado  
Fuente: Sable Jeans.

El producto detallado en este segmento es el elegido por el cliente, se pactó un pantalón básico, sin la aplicación de muchos detalles, con el fin que esté acorde a los clientes que maneja MissMe Jean. Se deja abierta la posibilidad de confeccionar otros modelos que posee Sable Jeans, ya que, por su experiencia y bagaje en el mundo de la moda, tiene una gran gama de modelos, colores y tratamientos, sin embargo, en la negociación inicial al cliente le interesa incursionar con un solo modelo.

## 1.6 Análisis de los competidores

En Colombia, se venden ciento un mil trescientos (101.300) jeans cada día en distintos puntos de venta, lo que equivale a un total de 37,7 millones de estas prendas al año, (Pulzo, 2016); demostrando el nivel de competitividad del jean en el mercado. Por lo tanto, son muchas empresas competidoras (Ver Tabla 2), por ello, se mencionarán las de mayor trayectoria, capacidad exportadora, posicionamiento y competitividad:

Tabla 2. *Principales empresas colombianas dedicadas a la producción y venta de Jean.*

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	PRODUCTO Y VENTAS
Cocoa Jeans	Empresa antioqueña, creada en el año 2002, especializada en ropa para dama.	COCOA exporta sus productos a Estados Unidos y México. A nivel nacional está presente con 8 tiendas en las principales ciudades del país. El precio de sus productos se encuentra entre 90 mil y 120 mil pesos.
Deitech:	Es una organización fundada en Bogotá en el año 2000, cuya filosofía es la excelencia, creatividad y espíritu de servicio, especializada en Jean para dama.	Es una empresa que en la actualidad solo vende a nivel nacional. Tiene presencia en 26 ciudades del país, entre ciudades intermedias y principales, sus distribuidores son almacenes dedicados a la moda, especialmente en centros comerciales. El precio de sus productos oscila de 80 mil a 105 mil pesos.

LEC LEC:	Esta empresa nació en 1943, en la ciudad de Villavicencio y en el año 1957 fue trasladada a Bogotá.	LEC LEC, con una participación muy importante del mercado suramericano, caribe y europeo. Cuenta con tiendas propias y franquiciadas en el territorio nacional. Actualmente, cuenta con 79 puntos de venta de los cuales 37 son franquicias y concesiones, distribuidas en varias ciudades del territorio nacional. Adicionalmente existe una red de más de 200 distribuidores, cerca de 200 clientes institucionales. (LEC LEC) y ventas on line. El precio de sus productos varía por diseño, tela y acabados, y oscilan entre 80 mil y 150 mil pesos.
Stop Jeans:	Empresa antioqueña con 40 años en el mercado posicionado a STOP como una marca líder en productos de moda e innovación.	STOP JEANS, solo produce y comercializa Jeans para dama, en el territorio nacional, con presencia en ciudades principales e intermedias en más de 90 puntos de venta, tiendas propias y franquicias ubicados en reconocidos centros comerciales, también comercializa on line. El precio varía de acuerdo a colección, modelo, talla y acabados, se encuentran de 90 mil a 150 mil pesos.
Rifle:	Jeans (John Uribe & Hijos S.A.): Es una empresa 100% colombiana nacida en 1985 en la ciudad de Medellín.	Rifle realiza sus ventas en el territorio nacional. Tiene tiendas propias en Medellín Cali, Bucaramanga, Tunja, Sucre y Montería, además de encontrarse sus productos en almacenes Éxito y principales boutiques del país; además, ha implantado las ventas on line Los productos Rifle esta enfocados en hombres y mujeres. Ventas: 34,6 millones de dólares; crecimiento: 38,5%, Sus precios varían de acuerdo, a modelo, tallaje y colección, oscilan de 99 mil a 199 mil pesos.
Studio F S.A.):	Es una marca nacida en la ciudad de Cali, que aplica las últimas tendencias de la moda en prendas de vestir pensadas especialmente en la silueta de la mujer latina sofisticada y con estilo.	Vende sus productos a través de dos canales: puntos de venta propios y clientes al por mayor. En el exterior tiene boutique en Brasil y 5 más en los Estados Unidos, 20 en México, 5 en Chile, 2 en Panamá, 2 en Perú, 2 en Costa Rica y 2 en Guatemala, además, de los 185 puntos de venta localizados en Colombia). Exporta sus productos a México, a través de boutiques propias. Tiene ventas 47,1 millones de dólares, crecimiento 79,5%. El precio de sus Jean varía por colección, tela, accesorios, tallaje y color, se encuentran como mínimo de 99 mil a 280 mil pesos.
Pronto Ahora Koaj:	Es una empresa colombiana, nacida hace 30 años con la marca Armi, sus productos están enfocados en hombres y mujeres jóvenes.	La empresa vende sus productos en Colombia, a través de tiendas propias, también tiene presencia en Ecuador, México, Costa Rica, Perú y Venezuela. La empresa hace importantes inversiones en tecnología y reconocida por la calidad de sus productos. Tiene con ventas: 30,8 millones de dólares, crecimiento: 59,8%. Sus prendas modernas y frescas, tienen precios diferenciadores por color, diseño y textura, los cuales varían entre 80 mil y 99 mil.

Fuente: Autoría propia con datos extraídos de las empresas mencionadas.



### Empresas españolas de moda que producen Jean:

En cuanto a las empresas españolas de moda, más destacadas según el Mapa de la Moda 2017 elaborado por moda.es, se encuentran Inditex, Mango, Grupo Cortefiel, Desigual, Pepe Jeans, Tous y Mayoral. Cabe señalar, que Inditex se sitúa como líder absoluto a nivel mundial, con una facturación de 23.311 millones de euros en 2016, registrando un crecimiento del 11,5% respecto al año anterior, y seguido por los grupos H&M, Fast Retailing, Gap y L Brands, con una facturación en 2016 de 19.946, 14.672, 14.233 y 11.534 millones de euros respectivamente (Inexmoda).

Tabla 3. Principales marcas internacionales con presencia en el mercado español

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	PRODUCTO Y VENTAS
Chevignon:	Es una empresa francesa de ropa fundada en 1979 por Guy Azoulay, inspirada en Charles Chevignon.	Esta línea de la marca se caracteriza por ser una propuesta casual enmarcada en dos ocasiones de uso: oficina y noche, que se inspira en una estética contemporánea ajustada por un look urbano. Tiene ventas en el mercado europeo, americano y latinoamericano. Tiene ventas: 60,4 millones de dólares; crecimiento de 2014 a 2015: 37,3%. Los precios varían por línea, color, textura y colección, tienen como precio mínimo de 180 mil a 280 mil en la categoría de jeans para dama.
Levi's	(Levi Strauss & Co): Levi Strauss & Co. o también Levi's es una empresa privada estadounidense productora de prendas de vestir, mundialmente conocida por la marca Levi's de pantalones vaqueros;	La empresa tiene presencia en el mercado latino, europeo, americano y asiático. Sus ventas son de 43,6 millones de dólares, crecimiento 30,4%. El precio de los jeans Levis, varía de acuerdo a su colección, textura, diseño y textura, se encuentran de 139 mil a 220 mil pesos.
Americanino:	Esta empresa nació en los 70's en Italia adoptó el Sportswear americano y le agregó el lujo de sus telas y la alta calidad de su manufactura, asegurándose un lugar prominente en la industria de la moda.	Tiene ventas: 49,9 millones de dólares; crecimiento: 58,8%. El precio de sus prendas varía de acuerdo a colección, color, textura y modelo, encontrando en el mercado precio mínimo de 140 mil a 280 mil pesos.
Pepe Jeans	Pepe Jeans es una empresa creada en 1973, su sede está situada en Londres, la ciudad donde se fundó, mientras que las oficinas centrales y la sede fiscal de la compañía está en San Felú de Llobregat, España.	Pepe Jeans tiene ventas de 181.166.418 de Euros. El precio varía de acuerdo a la marca que puede oscilar entre 280 mil a 350 mil pesos.

Fuente: Autoría propia con datos extraídos de las empresas mencionadas.



ITEM	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2020
Mercado Global (unidades)	17.667	17.667	17.667	17.667	17.667	17.667	212.000
Volumen de ventas (unidades)	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	14.637
Fracción del mercado (%)	7,07	7,07	7,07	7,07	7,07	7,07	6,90

Fuente: Autoría propia.

Tabla 6. *Fracción del mercado proyectado*

ITEM	2021	2022	2023
Mercado Global (unidades)	233.200	256.520	282.172
Volumen de ventas (unidades)	16.101	18.033	20.197
Fracción del mercado (%)	6,90	7,03	7,16

Fuente: Autoría propia.

Las proyecciones del mercado para Sable Jean muestran un panorama de crecimiento lo que permite mayor oportunidad en el mercado que evidentemente ira en aumento. Se proyecta para el 2021 un incremento en unidades vendidas del 10%, para el 2022 y 2023, esto cumpliendo las expectativas que se tienen planteadas con el comprador español dado el mercado que tiene esta empresa. Inicialmente la empresa, se proyecta solo sobre este cliente con el fin de poder adquirir la experiencia, estructuración empresarial y capital de trabajo necesario, para en el mediano plazo poder desarrollar el proceso de comercio exterior directamente con la marca de Sable Jeans.

## 1.8 Estrategias de mercadeo y plan de ventas

Sable Jean realizará el proceso de maquilado inicialmente con la empresa española MissMe Jean; por lo tanto, no requerirá de estrategias de mercadeo y de penetración, pues el distribuidor será el encargado del proceso de exportación y distribución, además, la marca tiene buen posicionamiento en España. Sin embargo, la estrategia de Sable para mantener relaciones con MissMe Jean, será competir en corte, calidad, diseño, realce, además de cumplimiento y respeto por las condiciones pactadas con el distribuidor, con el fin de reafirmar una alianza favorable que le inyecte solidez y rentabilidad a la empresa. La empresa, adicionalmente, planteará como estrategia de diversificación y expansión de mercados, la participación en ferias de moda nacionales e internacionales con el fin de poder conocer nuevos clientes, además, integrarse a las actividades que desarrolla la Cámara de comercio y pertenecer al clúster de la moda.

**Plan de Ventas:** El plan de ventas de Sable Jean que se muestra en la Tabla 7 están proyectado de acuerdo a la negociación con Miss Me Jean, la cual se realizará en cuatro pedidos trimestrales, bajo un mismo modelo que no modifica los valores de producción y venta. En el 2020 el primer pedido deberá ser entregado en marzo por 3570 unidades y en diciembre de ese mismo año 3750 unidades.

Tabla 7. *Plan de ventas 2020.*

<b>ITEM</b>	<b>Marzo</b>	<b>Junio</b>	<b>Septiembre</b>	<b>Diciembre</b>
Volumen Estimado de Ventas	3.570	3.570	3.750	3.750
Jean Clasico Dama	3.570	3.570	3.750	3.750

Fuente: Autoría propia.

La tabla 8, evidencia el mismo tratamiento trimestral del plan de ventas donde se mantiene constante las unidades a producir durante todo el año 2021, finalizando ese año con un pedido de 4026 unidades.

Tabla 8. *Plan de ventas 2021.*

<b>ITEM</b>	<b>Marzo</b>	<b>Junio</b>	<b>Septiembre</b>	<b>Diciembre</b>
Volumen Estimado de Ventas	4.026	4.026	4.026	4.026
Jean Clasico Dama	4.026	4.026	4.026	4.026

Fuente: Autoría propia.

Tabla 9. *Proyección de ventas unidades.*

<b>ITEM</b>	<b>2.020</b>	<b>2.021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Volumen Estimado de Ventas	14.640	16.104	18.036	20.201
Jean Clasico Dama	14.640	16.104	18.036	20.201

Fuente: Autoría propia.

La proyección de ventas, supone un crecimiento que inicia con el 10% para el segundo año y finaliza en el cuarto año con el 12%. El aumento proyectado refleja los beneficios que obtendría Sable Jeans con la alianza de maquila con MissMe Jean.

## 2. ANALISIS TÉCNICO

### 2.1 Proceso productivo de Sable Jean

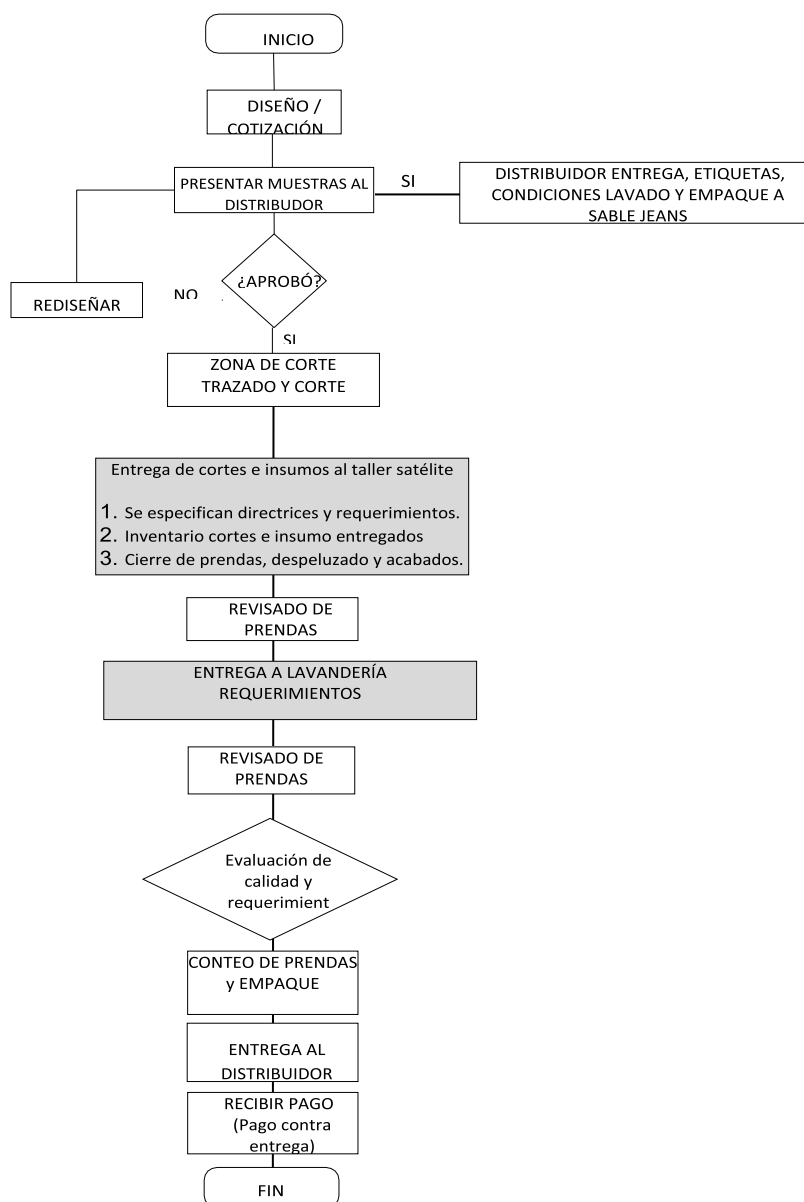


Figura 3. Diagrama del proceso de productivo de Sable Jean. Fuente: Autoría propia.

El proceso productivo de Sable jeans, comprende tres etapas del proceso, dos son tercerizadas y se pueden identificar por los recuadros de color gris en la figura 3. El primer paso consiste en la ejecución del diseño requerido por el cliente, prosigue su aprobación y una vez aprobado se continúa a la segunda fase de trazado y corte de las prendas para ser llevadas al taller satélite junto con los botones, hilos, cierres, apliques y marquillas para el proceso de

costura y terminado. El tercer proceso consiste en la recepción de las prendas para llevarlas a la lavandería y ejecutar el proceso de tratamiento, una vez terminado se verifican las prendas para ser llevadas a Sable Jeans. Posteriormente se realiza el empaque en bolsa individual dada por el cliente. El proceso de cierre, costura y despeluzado es vigilado por Sable Jean para evitar que existan reprocesos que conlleven a la pérdida de insumos, dinero, tiempo e incumplimiento con el cliente.

## 2.2 Requerimiento y Proveedores de equipos, muebles, materias primas, tecnología, o suministros

### 2.2.1 Proveedores de materias primas

La empresa Sable Jean maneja cuatro (4) proveedores, los cuales ha venido trabajando hace más de cinco años. En la Tabla 10, se encuentran los materiales necesarios para la elaboración del jean para dama con su respectivo proveedor y la Tabla 11, el taller satélite y proveedor industrial que se encarga del proceso de terminado y del proceso de desgaste y color del jean.

Tabla 10. *Materiales e insumos*

<b>Materiales</b>	<b>Proveedor</b>	<b>Ubicación</b>
Tela jean Baltazar	Grupo Surtitex S.A.	Carrera 49B N 93-38 Bogotá
Tela int. bolsillo	Grupo Surtitex S.A.	
Entretela	Grupo Surtitex S.A.	
Hilo dorado	Centroinsumos	Av. 8 10-72 L-5 Centro Cúcuta
Botón Cobrizado	Marquimoda	Av. 8 # 10 - 90 , Centro Cúcuta, Norte de Santander
Hiladillo 1,2 cm	Marquimoda	
Hiladillo 2.6 cm	Marquimoda	
Hilo caucho	Marquimoda	
Cremallera bragueta	Marquimoda	
Cremallera decorativa	Marquimoda	

Fuente: Sable Jeans.

Tabla 11. *Terminación y proceso industrial.*

<b>Proceso industrial</b>		
<b>Proceso</b>	<b>Proveedor</b>	<b>Ubicación</b>
Proceso de desgaste y decoloración	Taller y Lavandería Imperio Jeans	Av6 A 8 N-44 Zona Industrial Cúcuta

Fuente: Sable Jeans.

### 2.2.2 Maquinaria, muebles y equipos.

La empresa requiere de la compra de máquinas de corte, mesa de corte y estantes para aumentar la capacidad instalada que posee actualmente y que requiere para el proceso de diseño, corte y almacenamiento. En la actualidad tiene la capacidad de producción de 600 prendas mensuales, con una eficacia del 50% frente a la producción requerida de 1190 unidades en el mes. Por ello en la Tabla 12, se relacionan los equipos y materiales necesarios para ampliar la capacidad productiva de Sable Jeans.

Tabla 12. Equipos y materiales operativos

Tipo	Marca	Cant.	Proveedor	Forma de Pago	Precio Unitario	Precio total
Maquina Cortadora de Tela Industrial 8 Pulgadas	Lectra	2	Gavicoser Transversal 77J No. 69 - 09 Sur	Contado	2.480.000	4.960.000
Mesa de corte 6.20 Mts de largo		2	Hermanos Echavarría AV 7 0 - 81 La Merced	Contado	1.010.000	2.020.000
Estantes 0,90 x 0,50 x 2,30 7 entrepaños		12	Industrias Dimac Calle 9 #9-10 Loc. 1, Centro	Contado	180.000	2.160.000
Carro de carga de mercancía 250kg 130x55cm Canasta 22x35cm		3	Homecenter	Contado	320.000	960.000
Total materiales operativos						\$10.100.000

Fuente: Autoría propia.

La cortadora industrial permite el extendido de seis doblajes de tela realizando un mayor número de cortes en menor tiempo, aumentando su capacidad de producción. La estantería es necesaria para la ampliación y organización del almacén. Los carritos transportadores facilitan la movilización tanto de insumos y materiales como del producto terminado.

Tabla 13. Muebles y equipos de oficina.

Tipo	Cant.	Proveedor	Forma de Pago	Precio Unitario	Precio total
Computador 120 gigas	2	RYC Computadores Av. 0 11-30 L-225 B-1 C.c. Gran Bulevar	Contado	2.069.000	4.138.000
UPS	1	RYC Computadores Av. 0 11-30 L-225 B-1 C.c. Gran Bulevar	Contado	450.000	450.000
Software contable más módulo de facturación	1	TNS Centro Comercial Bolívar Local B-21 / B-23	Contado	918.000	918.000
Planta telefónica Panasonic Kx-tes824 + 3 teléfonos. Capacidad inicial de 3 líneas y 8 extensiones.	1	RYC Computadores Av. 0 11-30 L-225 B-1 C.c. Gran Bulevar	Contado	986.000	986.000
Escritorio	2	Homecenter	Contado	280.000	560.000
Sillas	2	Homecenter	Contado	140.000	280.000
Tablero en acrílico 1.20 x 1.20 mts	1	Homecenter	Contado	100.000	100.000
					<b>7.432.000</b>

Fuente: Autoría Propia.

La Tabla 13 detalla los equipos y muebles de oficina necesarios para ampliar las labores administrativas que se requieren para el funcionamiento comercial de Sable Jeans. Un computador será reemplazado al existente en el área de diseño y mejorar el rendimiento del software y de la impresión de los patrones. El otro computador se instalará el programa contable para el proceso de facturación. Las máquinas, equipos y mobiliario son necesarios para la empresa, por ello deben ser adquiridos antes del inicio de operaciones con el distribuidor español, aunque la empresa cuenta con maquinaria y equipo, (Véase Tabla 14) es necesario lograr el acople y funcionamiento de los mismos.

Tabla 14. *Maquinaria, equipos y muebles existentes en Sable Jeans.*

<b>Máquinas y equipos operativos</b>	<b>Cantidad</b>
Maquina Cortadora de Tela Industrial 8 Pulgadas	2
Plotter para la impresión de moldería – Patrones.	1
Computador 120 gigas	1
Mesa de corte 6.20 Mts de largo	2
Estantes 0,90 x 0,50 x 2,30 7 entrepaños	4
Carro de carga de mercancía 250kg 130x55cm Canasta 22x35cm	3
<b>Equipos de oficina</b>	
Computador 120 gigas	1
Impresora Multifuncional	1
Escritorio	3
Sillas	3
Archivadores	4
Mobiliario Sala de juntas	1
Aire acondicionado 46 mil BTU	1
Extintores	4
Canecas de bioseguridad	2
Teléfono	1
Software de patronaje	1

Fuente: Autoría propia, datos suministrados por Sable Jeans.

Así mismo, la empresa debe establecer un programa de mantenimiento a todos los equipos existentes para lograr un buen funcionamiento durante el proceso productivo y evitar paradas que generen pérdidas de tiempo, daños en materiales o insumos, además de incumplimientos en la entrega del producto.

- Programa de mantenimiento preventivo de todos los equipos operativos, inversión mensual de \$75.000 pesos.
- Planta telefónica: Mantenimiento del equipo, actualización de las redes telefónicas, proceso que debe ser ejecutado cada seis meses. \$45.000 semestral.



- Software Contable: Anualmente se debe cancelar su renovación para obtener actualizaciones, capacitaciones, y verificar la necesidad de obtener nuevos módulos. El valor anual del producto es \$918.000 que incrementa de acuerdo al IPC.
- El aire acondicionado, se le debe realizar mantenimiento preventivo trimestral con un costo de \$45.000.

### **2.3 Sistemas de control**

Los sistemas de control que debe desarrollar Sable Jeans se fundamenta en tres operaciones: área de diseño y corte, control de inventarios y contabilidad. Los controles en el área operativa evitarán reprocesos que impidan el desarrollo eficiente de actividades, así como pérdidas de dinero, tiempo e incumplimiento como ya se ha mencionado anteriormente.

- Seguimiento de diseño y corte: Seguimiento y control de las actividades de patronaje y corte a través de un formato básico el cual controlará el inicio y el fin de cada actividad desarrollada con el fin de poder determinar y detectar fallas o posibles mejoras. El formato debe desarrollarse en cada orden de pedido y contener cada actividad con la fecha de inicio, fecha de terminación, días empleados para cada actividad y observaciones que den lugar.
- Control de inventarios: El control y planificación sobre la frecuencia de compra de cada insumo o materia prima, cuando solicitar el pedido y cuál es la cantidad óptima que se debe ordenar. Además, para la correcta clasificación y confiabilidad en los registros debe realizarse un control diario de bodega, donde se verifique facturas de ingreso al inventario, órdenes de salida de insumos e ingreso de producto terminado, estos tres últimos pasos deben contar con un soporte físico, además de alimentación en el sistema.
- Realizar inspección al proceso desarrollado en el taller satélite en el proceso de cierre, costura y despeluzado para evitar que existan reprocesos que conlleven a la pérdida de insumos, dinero, tiempo e incumplimiento con el cliente. Se debe realizar un formato de recibo de los cortes entregados, descripción del trabajo a realizar e insumos entregados, fecha de recibo de la orden de producción y fecha final de entrega. El cual debe estar firmado por ambas partes.

- Estados financieros: La emisión de estados financieros permite una comprensión clara de la situación financiera de la empresa para evaluar su rendimiento.
- Flujo de Caja: Seguimiento sobre los recursos de Sable Jean para evaluar su liquidez y disponibilidad para el cumplimiento de los compromisos empresariales, laborales y tributarios.

## 2.4 Distribución de planta/oficinas y de equipos

Sable Jeans se encuentra en funcionamiento en el barrio el Llano en la Avenida 9 N 11-45 de la ciudad de San José de Cúcuta. El área de la empresa es de 120 m<sup>2</sup> y cuenta con todos los servicios públicos de acueducto, alcantarillado, energía, aseo y telecomunicaciones. La distribución de sus espacios permite tener un área para el desarrollo de operaciones de diseño, corte, bodegaje y área administrativa tal como se aprecia en la figura 4.

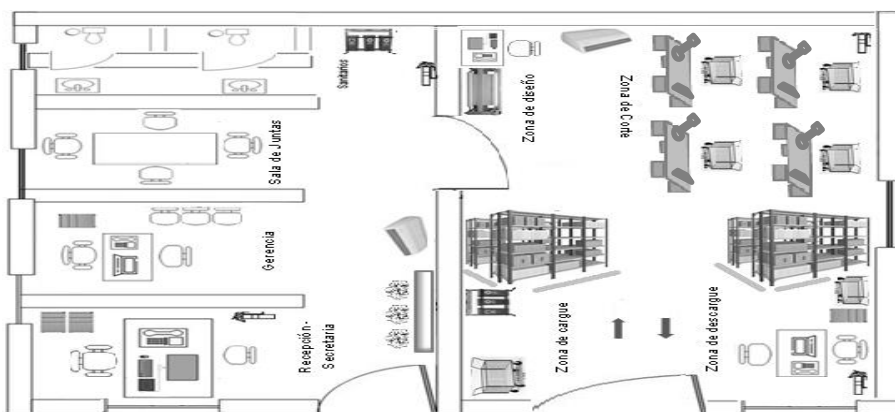


Figura 4. Distribución de Sable Jeans. Fuente: Autoría propia.

La ubicación esquinera de las instalaciones de Sable Jeans brinda tiene como ventaja la ubicación de ventanas alrededor de las dependencias de la empresa, además de una claraboya en la entrada principal, lo que aporta luminosidad natural. La empresa tiene dos entradas, una destinada a las oficinas administrativas: secretaría, seguido de la gerencia, sala de juntas y sanitarios. La entrada siguiente, corresponde a la zona de cargue y descargue, bodega de materias primas y producto terminado, para continuar finalmente con el área de diseño y corte, estas áreas se intercomunican con el área administrativa de la compañía. La ubicación de Sable

Jean presenta buenas vías de acceso y transporte. Su ubicación en la zona céntrica facilita su cercanía con los proveedores de materia prima.

## 2.5 Plan de producción o de prestación del servicio y de compras

### 2.5.1 *Materia prima.*

La elaboración de un jean para dama comprende la utilización de diferentes insumos. La Tabla 15 muestra cada uno de los ítems involucrados en la determinación del costo que será producido para MissMe Jeans y el consumo en materia prima durante la ejecución del proceso. El distribuidor de MissMe Jean realizará pedidos trimestrales, para un total de cuatro pedidos en el año, realizando el mismo procedimiento para el año 2021.

Tabla 15. *Consumos de materia, costos de materia prima 2020*

ÍTEM	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Tela jean Baltazar	2.035	2.035	2.035	2.035	2.035	2.035
Tela int. bolsillo	345	345	345	345	345	345
Entretela	179	179	179	179	179	179
Hilo	393	393	393	393	393	393
Botón Cobrizado	1.190	1.190	1.190	1.190	1.190	1.190
Hiladillo 1,2 cm	333	333	333	333	333	333
Hiladillo 2,6 cm	2.856	2.856	2.856	952	952	952
Hilo caucho	1.964	1.964	1.964	1.964	1.964	1.964
Cremallera bragueta	3.570	3.570	3.570	1.190	1.190	1.190
Cremallera decorativa	2.380	2.380	2.380	2.380	2.380	2.380
Papel molde	3.570	3.570	3.570	3.570	3.570	3.570

ÍTEM	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2.020
Tela jean Baltazar	2.138	2.138	2.138	2.138	2.138	2.138	25.034
Tela int. bolsillo	363	363	363	363	363	363	4.246
Entretela	188	188	188	188	188	188	2.196
Hilo	413	413	413	413	413	413	4.831
Botón Cobrizado	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	14.640
Hiladillo 1,2 cm	350	350	350	350	350	350	4.099
Hiladillo 2,6 cm	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	17.424
Hilo caucho	2.063	2.063	2.063	2.063	2.063	2.063	24.156
Cremallera bragueta	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	21.780
Cremallera decorativa	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	29.280
Papel molde	3.750	3.750	3.750	3.750	3.750	3.750	43.920

Fuente: Autoría propia con datos suministrados por Sable Jeans.

Tabla 16. *Consumos de materiales, costos de materia prima 2021*

ITEM	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Tela jean Baltazar	2.295	2.295	2.295	2.295	2.295	2.295
Tela int. bolsillo	389	389	389	389	389	389
Entretela	201	201	201	201	201	201
Hilo	443	443	443	443	443	443
Botón Cobrizado	1.342	1.342	1.342	1.342	1.342	1.342
Hiladillo 1,2 cm	376	376	376	376	376	376
Hiladillo 2.6 cm	1.074	1.074	1.074	1.074	1.074	1.074
Hilo caucho	2.214	2.214	2.214	2.214	2.214	2.214
Cremallera bragueta	1.342	1.342	1.342	1.342	1.342	1.342
Cremallera decorativa	2.684	2.684	2.684	2.684	2.684	2.684
Papel molde	4.026	4.026	4.026	4.026	4.026	4.026

ITEM	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2.021
Tela jean Baltazar	2.295	2.295	2.295	2.295	2.295	2.295	27.538
Tela int. bolsillo	389	389	389	389	389	389	4.670
Entretela	201	201	201	201	201	201	2.416
Hilo	443	443	443	443	443	443	5.314
Botón Cobrizado	1.342	1.342	1.342	1.342	1.342	1.342	16.104
Hiladillo 1,2 cm	376	376	376	376	376	376	4.509
Hiladillo 2.6 cm	1.074	1.074	1.074	1.074	1.074	1.074	12.883
Hilo caucho	2.214	2.214	2.214	2.214	2.214	2.214	26.572
Cremallera bragueta	1.342	1.342	1.342	1.342	1.342	1.342	16.104
Cremallera decorativa	2.684	2.684	2.684	2.684	2.684	2.684	32.208
Papel molde	4.026	4.026	4.026	4.026	4.026	4.026	48.312

Fuente: Autoría propia con datos suministrados por Sable Jeans.

La Tabla 17, muestra los consumos de materias primas anuales durante los cuatro años del proyecto.

Tabla 17. *Consumos de materiales, costos de materia prima proyectados.*

ITEM	2.020	2.021	2.022	2.023
Tela jean Baltazar	25.034	27.538	30.842	34.543
Tela int. bolsillo	4.246	4.670	5.231	5.858
Entretela	2.196	2.416	2.705	3.030
Hilo	4.831	5.314	5.952	6.666
Botón Cobrizado	14.640	16.104	18.036	20.201
Hiladillo 1,2 cm	4.099	4.509	5.050	5.656
Hiladillo 2.6 cm	17.424	12.883	14.429	16.161
Hilo caucho	24.156	26.572	29.760	33.331
Cremallera bragueta	21.780	16.104	18.036	20.201
Cremallera decorativa	29.280	32.208	36.073	40.402
Papel molde	43.920	48.312	54.109	60.603

Fuente: Autoría propia.

### 2.5.2 Recurso humano.

El cálculo de recurso humano necesario para el proceso de diseño y corte que realiza Sable Jean debe ejecutarse teniendo en cuenta el análisis de cargas para determinar la cantidad de operarios necesarios para desarrollar las actividades según el tiempo disponible. Este análisis le

permitirá a Sable Jeans evaluar la posibilidad de redistribuir o contratar nuevo personal para suplir las cargas de trabajo que se generen al realizar la producción de maquila de MissMe Jean.

Para el cálculo de personal, se tuvo en cuenta la siguiente fórmula:

$$N.O = \frac{\text{tiempo estándar} * \frac{\text{Unidades a fabricar}}{\text{eficacia}}}{\text{tiempo efectivo total}}$$

Dónde:

Las unidades a fabricar son el volumen de prendas estimadas para el primer trimestre de ventas con MissMe Jean= 3.570 Unidades

El tiempo efectivo total de trabajo de un trimestre= 618.12 horas

El tiempo estándar que se requiere para realizar un jean de dama: 0,1971 horas

La eficacia, es la capacidad que tiene actualmente para desarrollar la programación de pedidos= 50%.

El recurso humano que se debe contratar para el área de diseño y corte es de tres (3) operarios, tal como se aprecia en la Tabla 18. Se realiza una aproximación al resultado aplicado de la formula, con el fin que la empresa pueda cumplir con el plan de producción requerido.

Tabla 18. *Calculo de operarios necesarios para ampliar capacidad productiva.*

Área	Tiempo efectivo total	Cantidad a producir	Eficacia actual	Tiempo estándar	Número de Operarios
Corte	618,12	3570	50%	0,1971	2,28

Fuente: Autoría propia con cálculos aportados por Sable Jeans.

Tabla 19. *Proyección de recurso humano operativo.*

Cargos	Operarios actuales	Operarios a contratar	Planta operativa 2020	Planta operativa 2021	Planta operativa 2022	Planta operativa 2023	Planta operativa 2024
Diseñador patronistas	2	1	3	3	4	4	5
Operario de corte	2	2	4	4	4	4	5
Total operarios	4	3	7	7	8	8	10

Fuente: Autoría Propia.

La empresa actualmente cuenta con cuatro operarios: dos diseñadores y dos cortadores. Según los resultados se deben contratar tres operarios adicionales para apoyar el proceso productivo para conformar una nómina operativa de siete trabajadores, hasta llegar en el 2024, con una mano de obra directa de diez (10) operarios, tal como se aprecia en la Tabla 19. Adicionalmente, la empresa cuenta con el área administrativa quienes brindan soporte al desarrollo de operaciones de Sable Jeans. Actualmente la empresa cuenta con un Contador, vinculado por honorarios profesionales; una secretaria auxiliar contable y un auxiliar de bodega con contrato a término fijo inferior a un año, tal como se observa en la Tabla 20.

Tabla 20. *Recurso humano mano de obra indirecta MOI para el año 2020.*

Cargos	Operarios actuales	Operarios a contratar	Planta Administrativa 2020	Planta Administrativa 2021	Planta Administrativa 2022	Planta Administrativa 2023	Planta Administrativa 2024
Gerente	1	0	1	1	1	1	1
Secretaria Auxiliar	1	0	1	1	1	1	1
Auxiliar de almacén	1	0	1	2	2	2	2
Total operarios	3	0	3	4	4	4	4

Fuente: Autoría propia.

Respecto a la mano de obra indirecta se prevé para el segundo año de convenio con el distribuidor contratar adicionalmente a un auxiliar de almacén para apoyar el inventario de materias primas y producto terminado.

### 2.5.3 Programación de la producción

De acuerdo al número de pedido establecido para el primer trimestre de 2020, se tiene programado la producción de 3570 prendas. La programación debe atender el tiempo que cada área requiere para su operación, los tiempos han sido establecidos en Sable Jeans para un control de sus operaciones, datos que fueron suministrados por la empresa para establecer una programación de la producción que atenderá Sable Jeans con el distribuidor MissMe Jean en el primer trimestre.

Diseño: El proceso de diseño, consta de la preparación de bocetos atendiendo la solicitud del cliente. En este caso se requiere la producción de cuatro tallas específicas y un solo modelo.

Los tiempos requeridos para este proceso, es de 96 horas, que en días corresponde a 4 días, para realizar los patrones que requerirá el área de corte.

Corte: El proceso de corte inicialmente realiza el pre muestreo del modelo y tallas. En este caso, un modelo y cuatro tallas diferentes. El tiempo requerido para el corte de 4 prendas es de 25 minutos. Una vez realizadas los cortes son llevados al taller satélite para realizar el proceso de cierre y tintorería de la premuera, este proceso consume 3 horas. Terminado el proceso en el taller satélite, se evalúan los requerimientos solicitados y se da aceptación o no del producto, el cual requiere de una hora para su evaluación.

Tabla 21. Programación de la producción en tiempo.

N° Prendas	Diseño	Corte	Taller satélite	Evaluación	Consumo total para premuestras aceptadas horas	Negación - reproceso	Consumo total premuestras horas
4	96 horas	25 minutos	3 horas	1 hora	100,416	28,416	128,83

Fuente: Sable Jeans.

En la Tabla 21 se muestra el tiempo requerido en cada proceso de premuera y en el caso de ser aceptadas se consumen 100.416 horas que en días corresponde a 4,184. Sin embargo, si existe negación de la muestra el proceso de diseño es más corto y se efectúa en 24 horas que requiere para ser modificado y evaluados los bocetos, para un consumo total en premuera de 128,83 horas que representa en total 5.3 días. El proceso de corte para 3570 prendas corresponde a 22 días de trabajo con un 100% de eficacia, sin embargo, se establece un factor de riesgo del 12% que en días corresponde 2.6 días de reproceso, para un total en el diseño aproximado de corte de 25 días. El proceso en el taller satélite y tintorería corresponde a 21 días, incluido el proceso de verificación y seguimiento. Adicional se establece un factor de error como reproceso de 5 días para correcciones y cambios, ya que genera el inicio de un nuevo proceso de corte, para un total de 26 días.

Tabla 22. Programación producción primer y segundo trimestre.

Premuestras	Corte	Taller satélite y tintorería	Total producción	Alistamiento y Empaque	Total proceso
5.3 días	25 días	26 días	56.3	6 días	62.3

Fuente: Autoría propia con datos suministrados por Sable Jeans.

En este caso la producción de 3570 prendas se realiza en 62.3 días, teniendo en cuenta que el primer trimestre presenta 69 días hábiles para el desarrollo de la producción.

Tabla 23. Programación producción tercero y cuarto trimestre.

Premuestras	Corte	Taller satélite y tintorería	Total producción	Alistamiento y Empaque	Total proceso
5.3 días	26 días	27 días	58,3	6 días	64,3

Fuente: Autoría propia con datos suministrados por Sable Jeans.

#### 2.5.4 Plan de compras

La empresa Sable Jeans debe programar sus compras de acuerdo al estimado en unidades que se pretenden vender en cada trimestre para cumplir con la meta de producción. Adicionalmente basados en el cálculo de la materia prima necesaria para cumplir con la programación trimestral se debe establecer un punto de reorden, para lo cual se debe tener presente tres variables: plazo máximo de entrega proveedores (8 días), entrega normal (5 días), y demanda media del producto, que son los días hábiles laborados en el trimestre. Teniendo estos datos se estima el punto de reorden, que indica el momento que debe solicitar una nueva orden de compra. La Tabla 24 muestra el consumo de materia prima y el consumo diario atendiendo los días de producción y el punto de reorden calculado para cada insumo identificando el número de unidades límite sobre el cual se debe generar la reorden de compra de materia prima.



Tabla 24. Plan de compras y punto de reorden de recompra.

PRIMER TRIMESTRE			
MATERIA PRIMA	CONSUMO Unidades Trimestre	CONSUMO Unidades Diario	ORDEN DE RECOMPRA
Tela jean Baltazar	6.104,70	97,989	784
Tela int. bolsillo	1.035,30	16,618	133
Entretela	535,50	8,596	69
Hilo	1.170,96	18,796	150
Botón Cobrizado	3.570,00	57,303	458
Hiladillo 1,2 cm	999,60	16,045	128
Hiladillo 2,6 cm	2.856,00	45,843	367
Hilo caucho	5.890,50	94,551	756
Cremallera bragueta	3.570,00	57,303	458
Cremallera decorativa	7.140,00	114,607	917
<b>Total unidades</b>	<b>32.872,56</b>	<b>527,649</b>	
SEGUNDO TRIMESTRE			
MATERIA PRIMA	CONSUMO Unidades Trimestre	CONSUMO Unidades Diario	ORDEN DE RECOMPRA
Tela jean Baltazar	6.104,70	97,989	784
Tela int. bolsillo	1.035,30	16,618	133
Entretela	535,50	8,596	69
Hilo	1.170,96	18,796	150
Botón Cobrizado	3.570,00	57,303	458
Hiladillo 1,2 cm	999,60	16,045	128
Hiladillo 2,6 cm	2.856,00	45,843	367
Hilo caucho	5.890,50	94,551	756
Cremallera bragueta	3.570,00	57,303	458
Cremallera decorativa	7.140,00	114,607	917
<b>Total unidades</b>	<b>32.872,56</b>	<b>527,649</b>	
TERCER TRIMESTRE			
MATERIA PRIMA	CONSUMO Unidades Trimestre	CONSUMO Unidades Diario	ORDEN DE RECOMPRA
Tela jean Baltazar	6.412,50	99,728	798
Tela int. bolsillo	1.087,50	16,913	135
Entretela	562,50	8,748	70
Hilo	1.230,00	19,129	153
Botón Cobrizado	3.750,00	58,320	467
Hiladillo 1,2 cm	1.050,00	16,330	131
Hiladillo 2,6 cm	3.000,00	46,656	373
Hilo caucho	6.187,50	96,229	770
Cremallera bragueta	3.750,00	58,320	467
Cremallera decorativa	7.500,00	116,641	933
<b>Total unidades</b>	<b>34.530,00</b>	<b>537,014</b>	
CUARTO TRIMESTRE			
MATERIA PRIMA	CONSUMO Unidades Trimestre	CONSUMO Unidades Diario	ORDEN DE RECOMPRA
Tela jean Baltazar	6.412,50	99,728	798
Tela int. bolsillo	1.087,50	16,913	135
Entretela	562,50	8,748	70
Hilo	1.230,00	19,129	153
Botón Cobrizado	3.750,00	58,320	467
Hiladillo 1,2 cm	1.050,00	16,330	131
Hiladillo 2,6 cm	3.000,00	46,656	373
Hilo caucho	6.187,50	96,229	770
Cremallera bragueta	3.750,00	58,320	467
Cremallera decorativa	7.500,00	116,641	933
Proceso	3.750,00	58,320	467
<b>Total unidades</b>	<b>38.280,00</b>	<b>595,334</b>	

Fuente: Autoría Propia.

### **3. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO**

#### **3.1 El perfil del equipo empresarial y del personal que la empresa exige**

##### **3.1.1 Grupo empresarial.**

El desarrollo aplicativo del autor del proyecto, no es ejercido dentro de la organización propiamente, sino a través de un direccionamiento profesional, que le permita a Sable Jeans crear una división de comercio exterior, pero en su paso, pueda desarrollar el proceso de Maquila con el distribuidor español, quien se convierte en una gran oportunidad de crecimiento, competitividad y sostenibilidad para la empresa si se desarrolla dentro de las esferas de la planeación y organización. Por ello, debe contar con los recursos para que pueda desarrollar sus operaciones dentro de la eficacia y eficiencia que requiere toda empresa para mantenerse en el mercado y desarrollar relaciones comerciales exitosas. En esta medida como profesional en comercio exterior y como estudiante de maestría en ciencias administrativas y económicas, se brinda una asesoría para el desarrollo operativo, administrativo, económico y financiero para que Sable Jeans de propiedad de la señora Ana Elly García quien conforma el grupo empresarial pueda a través de este plan de empresa evaluar la viabilidad operacional con el distribuidor MissMe Jean.

##### **3.1.2 Personal operativo.**

El recurso humano operativo está actualmente compuesto por cuatro (4) trabajadores: dos (2) diseñador patronista y dos (2) operarios de corte. Adicionalmente, de acuerdo al cálculo del recurso humano que se debe contratar para atender las operaciones con MissMe Jean se deben adicionar un (1) operario de diseño y dos (2) de corte, con el fin de ampliar el proceso que es ejercido por la empresa, conformando una nómina operativa de siete (7) trabajadores.

A continuación, se relacionan las funciones de cada cargo operativo, formación y experiencia requerida:

Tabla 25. *Manual de funciones Diseñador – patronista.*

<b>Manual de Funciones</b>	
<b>Cargo:</b> Diseñador – Patronista.	
<b>Objetivo del cargo:</b> Organizar y elaborar patrones y escalados ajustados al diseño exigido por el cliente, con el fin de facilitar la producción industrial, con autonomía y responsabilidad, aplicando las técnicas y procedimientos necesarios, en los plazos previstos.	
<b>Salario:</b> \$910.928 más las prestaciones de ley.	
<b>Funciones:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar los patrones para el modelo a confeccionar</li> <li>• Aplicar técnicas de utilización de los comandos informáticos para la realización el patrón base, modelo y escalado de los mismos.</li> <li>• Aplicar técnicas de transformación de patrón base a patrón modelo respetando el prototipo, diseño y ficha del producto.</li> <li>• Plottear diseños.</li> <li>• Industrializar los patrones del modelo de artículos de confección en el denim.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicar técnicas de supervisión y control de la confección del prototipo para garantizar su ajuste al diseño.</li> <li>• Imprimir diseños en el plotter.</li> <li>• Revisar patrones.</li> <li>• Entregar patrones a corte.</li> <li>• Analizar las materias primas, productos y procesos requeridos para el diseño.</li> <li>• Inspeccionar proceso de corte.</li> <li>• Demás obligaciones establecidas por la gerencia.</li> </ul>
<b>Perfil del cargo:</b>	
El diseñador patronista, debe ser técnico en patronaje. Debe de contar con 2 años de experiencia en patronaje y manejo de programa Lectra-modaris. Manejo del plotter y materiales para el funcionamiento del mismo.	

Fuente: Autoría propia.

Tabla 26. *Manual de funciones Operario de corte.*

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>Cargo:</b> Operario de Corte.	
<b>Objetivo del cargo:</b> Contar con destreza para aplicar técnicas y métodos adecuados para el tendido de tela y tizado de patrones para el máximo aprovechamiento de tela, además de operar la máquina de corte con seguridad.	
<b>Salario:</b> Salario mínimo legal vigente más prestaciones de ley.	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibir orden de gerencia de corte de prendas</li> <li>• Recibir patrones de corte</li> <li>• Solicitar al almacén la tela requerida para producción.</li> <li>• Verificar peso de la tela.</li> <li>• Tender tela sobre la mesa.</li> <li>• Colocar los patrones sobre la tela.</li> <li>• Tizar los patrones en la tela.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar buen funcionamiento de la máquina.</li> <li>• Cortar la tela.</li> <li>• Planchar vinchas.</li> <li>• Realizar formato para entrega de prendas al taller satélite</li> <li>• Demás obligaciones establecidas por la gerencia.</li> </ul>
<b>Perfil del cargo:</b> El cortador debe ser técnico en trazo y corte en confección industrial, con experiencia de dos años en empresas de confección del jean en manejo de máquina de corte y con habilidades y conocimiento para el extendido del material.	

Fuente: Autoría propia.

El personal relacionado se contratará directamente por la empresa, con contrato a término fijo inferior a un año. Los trabajadores tendrán derecho a todas las prestaciones de ley, afiliación a seguridad social y aportes parafiscales. El incremento salarial actuará conforme a las alzas del Estado en relación al salario mínimo.

### 3.1.3 Personal administrativo.

El recurso administrativo se encuentra en encabeza de la gerencia cargo ejercido por la propietaria de la compañía, además de una (1) secretaria auxiliar contable y un (1) contador público en la figura de honorarios profesionales.

Tabla 27. *Manual de funciones Gerente.*

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>Cargo: Gerente.</b>	
<b>Objetivo del cargo:</b> Planear, proponer, aprobar, dirigir, coordinar y controlar las actividades administrativas, comerciales, operativas y financieras de la Empresa. <b>Salario:</b> \$2.200.000 más prestaciones de ley.	
<b>Funciones:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planear, organizar, gestionar, ejecutar y supervisar las actividades técnicas, administrativas, operativas, económicas y financieras.</li> <li>• Representar jurídica y legalmente a la empresa ante terceros.</li> <li>• Dirigir y controlar las funciones administrativas de la empresa.</li> <li>• Inspeccionar el proceso de operativo diseño y corte.</li> <li>• Inspeccionar la producción en el taller satélite y lavandería.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inspeccionar entradas y salidas de insumos.</li> <li>• Realizar las compras y las ventas.</li> <li>• Atender y promover nuevos clientes y rutas de ventas.</li> <li>• Pagar los impuestos, cuotas, todo gasto que tenga que hacer la empresa.</li> <li>• Efectuar el pago del personal.</li> <li>• Seleccionar al personal idóneo de acuerdo al requerimiento de producción.</li> </ul>

Fuente: Autoría propia.

Tabla 28. *Manual de funciones Auxiliar Contable.*

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>Cargo: Secretaria - Auxiliar contable.</b>	
<b>Objetivo del cargo:</b> Analizar la información contenida en los documentos contables generados del proceso de contabilidad, verificando su exactitud, a fin de garantizar estados financieros confiables y oportunos a la empresa. <b>Salario:</b> \$920.000 más prestaciones de ley.	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibe y clasifica todos los documentos, que le sean asignados, efectuando su archivo.</li> <li>• Recibe, examina, clasifica, codifica y efectúa el registro contable de documentos, manteniéndola actualizada.</li> <li>• Realiza y verifica planillas de retención de impuestos para ser enviadas al contador público.</li> <li>• Realiza informes de ventas y gastos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participa en la elaboración de inventarios.</li> <li>• Ejecuta la facturación de la compañía.</li> <li>• Realiza la nómina de los trabajadores.</li> <li>• Realiza las planillas de pago de seguridad social, liquidaciones y pagos de prestaciones sociales.</li> <li>• Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.</li> </ul>
<b>Perfil del cargo:</b> La secretaria auxiliar contable, debe poseer conocimientos de contabilidad, técnico o tecnólogo recién graduado o estudiante de Contaduría Pública, con experiencia de dos años en cargos similares demostrables.	

Tabla 29. *Manual de funciones Auxiliar de bodega.*

MANUAL DE FUNCIONES	
<b>Cargo:</b> Auxiliar de bodega.	
<b>Objetivo del cargo:</b> Coordinar actividades con responsabilidad para el desarrollo del trabajo designado por el supervisor inmediato, así como preparar materiales necesarios para producción. <b>Salario:</b> Salario mínimo legal vigente más prestaciones de ley.	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Recepción de insumos a proveedores.</li> <li>Verificar lo facturado con lo que llega.</li> <li>Recepción de orden de producción para alistamiento del material.</li> <li>Llenar los datos en la ficha de producción (telas e insumos con precios y cantidad).</li> <li>Registrar facturas en el Kardex.</li> <li>Realizar un control de kardex (revisar stock de insumos).</li> <li>Pedir material e insumos a gerencia teniendo en cuenta stock de seguridad de inventario.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pasar a contabilidad las facturas de compras (para realizar pagos y las retenciones debidas).</li> <li>Preparar insumos para órdenes de producción.</li> <li>Verificar y preparar insumos para orden de producción enviada a taller satélite.</li> <li>Pasar tela al área de corte para empezar la producción, con su respectiva referencia.</li> <li>Verificar devoluciones de tela.</li> <li>Controlar ingreso y salida de maquila.</li> <li>Despachar material e insumos para maquila.</li> <li>Mantener limpia y ordenada la bodega</li> </ul>
<b>Perfil del cargo:</b> El auxiliar de bodega debe ser como mínimo bachiller con conocimientos en control de manejo de facturas, inventarios, contabilidad básica, manejo de Word y Excel, con experiencia laboral de dos años en funciones similares.	

Tabla 30. *Manual de funciones servicios generales.*

MANUAL DE FUNCIONES
<b>Cargo:</b> Auxiliar de servicios generales.
<b>Objetivo del cargo:</b> Contribuir al aseo y orden de las instalaciones de Sable Jeans.
<b>Salario:</b> Salario mínimo legal vigente más prestaciones de ley.
<b>Funciones:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Aseo integral de las instalaciones.</li> <li>Preparación de bebidas (Café, Jugos, Aromáticas).</li> <li>Servicios varios y mensajería.</li> <li>Realizar tareas que le sean asignadas por la gerencia y subgerencia.</li> </ul>
<b>Perfil del cargo:</b> La auxiliar de servicios generales, debe tener experiencia laboral en el desarrollo de aseo y cafetería, con un año de experiencia en cargos similares, con información comprobable.

### 3.2 Las estructuras y estilos de dirección

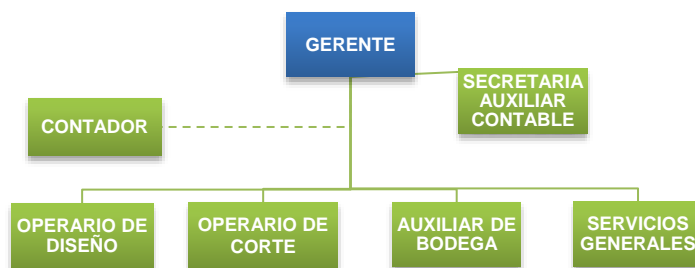


Figura 5. Estructura organizacional. Fuente: Autoría propia.

La estructura organizacional de Sable Jeans agrupa y divide las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre el gerente y su recurso humano, como único mediador, guía y director de todas las actividades que se desarrollan en la empresa.

El estilo de dirección democrático y participativo, será el desarrollado por la empresa, dando espacio a la opinión, recepción de ideas, sugerencias y recomendaciones, no solo de su recurso humano, sino también de sus proveedores y clientes, las cuales serán analizadas y evaluadas por la gerencia en cuanto a viabilidad. La participación activa de los involucrados genera un clima organizacional que favorece el trabajo en equipo, sentido de pertenencia, motivación hacia la calidad y cumplimiento de las metas planteadas no solo por la recompensa económica sino por la exaltación de ser reconocidos y aceptados como el recurso más valioso dentro de la compañía.

### **3.3 Las políticas de administración de personal y de participación del equipo empresarial en la gestión y en los resultados**

- La contratación de personal actuará conforme a los requisitos de conocimientos y experiencia requerida para cada cargo.
- La empresa no tendrá en cuenta edad, sexo o raza para la contratación de los puestos de trabajo, por el contrario, será una empresa incluyente donde todos tengan las mismas oportunidades.
- Cumplimiento de los requisitos laborales en materia de contratación, prestaciones sociales y de seguridad social.
- Fomentar el crecimiento personal y profesional, talleres de fortalecimiento organizacional y de capacitaciones en el desarrollo de sus labores.
- Brindar cargos seguros, actuando conformidad con la normatividad de la Seguridad y Salud en el Trabajo.
- Potencializar el pensamiento creativo e innovador de los trabajadores sobre el aporte de días que beneficien a la organización.
- Premiar y exaltar a los trabajadores que se destaquen por su compromiso, eficiencia y eficacia en el desarrollo de sus obligaciones.
- Igualdad de oportunidades de crecimiento para todos los trabajadores de la compañía.

- Efectuar una transversalidad de los objetivos y metas organizacionales, con el fin de encausarlas a las metas y objetivos individuales de los trabajadores con el fin que todos tengan un fin común.

### **3.4 Organizaciones de apoyo**

Las organizaciones de apoyo se encuentran integradas por aquellas que actúan en forma conjunta con la empresa, como es el caso del Contador Público, será el encargado de analizar la información contenida en los documentos contables generados del proceso de contabilidad, verificando su exactitud, a fin de garantizar estados financieros confiables y oportunos a la empresa. Garantizando el cumplimiento de ley en cuanto a la presentación y pago de las diferentes obligaciones tributarias. El contador será contratado por honorarios profesionales con un pago mensual de \$900.000, con un incremento del 10% anual.

ProColombia, brinda asesorías a los empresarios que deseen internacionalizar sus productos y servicios, encontrando asesores personalizados para los empresarios. La Cámara de Comercio de Cúcuta, genera un gran aporte a los empresarios de la región, brinda asesoría empresarial en temas de información para los negocios, internacionalización, emprendimiento, innovación y asesoría jurídica. Además, fomenta la participación de las empresas del sector de confección al clúster de la moda, facilitando y potencializando las uniones estrategias que beneficien a los actores de este renglón económico de la ciudad.

## **4. ANÁLISIS LEGAL, SOCIAL Y AMBIENTAL**

### **4.1 Permisos y manejo de propiedad intelectual**

La empresa para el desarrollo de maquila debe estar precedida por un contrato donde las dos partes establezcan la negociación y condiciones, a la vez que Miss Mee Jean autoriza a Sable Jeans a producir su marca, en cantidades, así como el tiempo que durará el convenio de maquila. Esto con el fin de proteger a los dos partes en cuento a la propiedad intelectual, así como de Sable Jeans para evitar demandas o complicaciones de origen legal.

### **4.2 Reglamentaciones, leyes y obligaciones**

- Estatuto Tributario, Artículo 114-1, exoneración el pago de aportes parafiscales y a salud son aquellas donde sus empleados devenguen “...menos de diez (10) salarios mínimos mensuales legales vigentes”, dejando exonerando del pago del 8.5% de la salud y el 5% correspondiente al SENA y al ICBF.
- Ley 1943 de 2018 “Por la cual se expiden normas de financiamiento para el restablecimiento del equilibrio del presupuesto general y se dictan otras disposiciones”
- Ley 1819 de 2016 “Por medio de la cual se adopta una reforma tributaria estructural, se fortalecen los mecanismos para la lucha contra la evasión y la elusión fiscal, y se dictan otras disposiciones”.
- Ley 1258 de 2008 “Por medio de la cual se crea la sociedad de acciones simplificada”.
- Ley 1429 de 2010 “Por la cual se expide la ley de formalización y generación de empleo”.
- Decreto 3075 de 1997 “Por el cual se regulan todas las actividades que puedan generar factores de riesgo por el consumo de alimentos.

### **4.3 Tipo de sociedad**

La empresa Sable Jeans, funciona como una empresa por acciones simplificada, con único propietario, la cual actúa conforme a la Ley 1258 de 2008, por medio del cual se creó la “sociedad por acciones simplificada”, la cual conforma una persona jurídica distinta de accionista. Esta ley permite su funcionalidad para uno o más propietarios; además, establece



que una vez constituida se conforma una sociedad de capitales, por lo cual, este sirve de garantía de sus obligaciones.

### **Obligaciones:**

- **Impuestos sobre la renta:** Este tributo se debe pagar por la totalidad de los ingresos netos recibidos durante el año y que pueden producir un aumento en el patrimonio.
- **Retención en la fuente:** La retención en la fuente no es un impuesto, sino que se trata de un mecanismo con el que se recauda por anticipado un impuesto, la empresa tiene la obligación de retener en las compras a declarantes y no declarantes, servicios y honorarios, con tarifas distintas para cada uno.
- **Impuesto sobre las ventas:** Las SAS están obligadas al impuesto sobre las ventas y los jeans se encuentran gravados con IVA del 19%.
- **Impuesto de industria y comercio:** Este impuesto es obligatorio para todas las personas que tengan actividad industrial, comercial o de servicios, por lo tanto, la empresa paga este impuesto a través del mecanismo de Reteica, que es una retención anticipada de este impuesto.

### **4.4 Efectos sociales, ambientales y responsabilidades**

Sable Jeans en el desarrollo de sus actividades genera residuos que son necesarios precisar para la evaluación de los impactos ambientales, que se realiza por medio de una calificación según los efectos de las actividades sobre el medio ambiente. Esta valoración logra identificar las actividades y procesos que generan impactos significativos, para que se formulen acciones preventivas y correctivas que mitiguen los efectos adversos sobre el medio ambiente. Los resultados que evidencian un mayor impacto se califican con el color rojo, los que se encuentran por debajo de este rango se consideran No Significativos, tal como se aprecia en la siguiente tabla:



La Tabla 31, muestra los impactos negativos que afectan las actividades de Sable Jeans de acuerdo a la evaluación de impactos y aspecto ambientales observando seis actividades que conllevan a un impacto (alto) en el cual se deben generar la mitigación de impactos ambientales.

#### 4.3.1 Mitigación de impactos.

Tabla 32. *Mitigación de impactos.*

<b>CONSUMO DE ENERGÍA ELÉCTRICA:</b>	
<b>Capacitación al personal</b>	Campañas educativas al personal acerca del uso eficiente de energía, sensibilizándolo sobre la urgencia que tiene el planeta sobre los recursos naturales.
<b>Inspección</b>	Revisión de las redes eléctricas: Inspección visual de los equipos y enchufes que se encuentren en buen funcionamiento para evitar recalentamientos y sobrecargas.
<b>Bajar consumo de energía.</b>	Uso adecuado de energía: Apagando luces y aparatos electrónicos cuando no se hagan uso de ellos, instalar en los baños fotoceldas que permita el encendido y apagado de la luz de forma automática. En lo posible comprar equipos con tecnología
<b>AHORRO Y USO EFICIENTE DEL AGUA:</b>	
<b>Capacitación al personal:</b>	Campañas educativas al personal acerca del uso eficiente del agua: mostrar la necesidad del ahorro del agua y las graves consecuencias del derroche de los recursos
<b>Inspección</b>	Reparar averías que se presenten en grifos y cañerías, pues un goteo constante de agua puede perder alrededor de 30 litros diarios.
<b>Reducir consumo de agua</b>	Colocar dispositivos economizadores o en su defecto utilizar botellas llenas dentro de las cisternas, permite ahorrar de 2 a 4 litros cada vez que se usa.
	Colocar grifos con sistemas ahorradores de agua.
<b>RECOLECCIÓN DE RESIDUOS:</b>	
<b>Capacitación al personal:</b>	Se debe sensibilizar a los trabajadores para la práctica del reciclaje y la separación de residuos, utilizando las canecas de bioseguridad para facilitar el reciclaje. Separar los residuos de tela para que puedan ser aprovechados en procesos realizados por terceros.
<b>Proceso de limpieza:</b>	En el proceso de limpieza se recomienda utilizar productos con sello ambiental, para evitar el deterioro de la capa de ozono, la contaminación del agua y el suelo.

Fuente: Autoría propia.

## **5. ANÁLISIS DE VALORES PERSONALES**

### **5.1. Éticos y Morales**

La responsabilidad profesional en la guía y/o asesoría empresarial, desprende una serie de acciones que requieren de valores éticos y morales, que se entrelazan para formar una actuación única en todos los aspectos, los cuales permiten el logro de metas y la cosecha de éxitos, resaltando los siguientes:

La Transparencia y honestidad, representa la actuación cuidadosa en todos los actos de la vida diaria y en relación a compañeros, amigos, familia, Estado y sociedad.

El respeto y la tolerancia, por las condiciones y opiniones de los demás, aceptándolas sin recriminación, como resultado de la diversidad de pensamiento y de libertad de la forma de vida. Respetando acuerdos preestablecidos con las personas con quienes se establezcan relaciones de índole comercial, laboral, familiar y estatutarias.

Promover la responsabilidad ambiental, hacia el cuidado de los recursos naturales, como una necesidad imperante del ser humano para su sobrevivencia y entendiendo que estos son no renovables y por lo tanto requieren de su cuidado.

### **5.2. De gusto personal y de carrera empresarial**

El trabajo desarrollado a lo largo de este proyecto tiene un gran vínculo con la carrera empresarial desarrollada, pues el objetivo es aunar en conocimiento que pueda ser retransmitido y aprovechado en las instituciones donde se labora, o aquellas que requieren de la asesoría y conocimiento profesional para lograr consolidarse, mantenerse en un mercado altamente competitivo, como el que viven las empresas en la actualidad por la globalización de la economía. En este sentido las empresas necesitan de profesionales capaces, que orienten al logro de metas, con valores éticos y morales que dirijan a la organización al logro de lo esperado, actuando en premura de aquellas decisiones importantes y necesarias que se requieran en cuanto cliente, competidores y en mejora de la organización.

## 6. ANALISIS ECONÓMICO

### 6.1 Las necesidades de inversión en activos fijos y en capital de trabajo

Las inversiones en activos fijos que debe realizar Sable Jean para atender la producción de MissMe Jean corresponden a \$17.532.000, tal como se aprecia en la Tabla 33. Esta inversión le permitirá a la empresa, ampliar su capacidad productiva, de almacenaje y administrativa para atender sus operaciones con MissMe Jean.

Tabla 33. *Inversión en activos fijos.*

Inversión depreciable	CANTIDAD	VR.UNITARIO	VALOR TOTAL
Mesa de corte 6.20 Mts de largo	2	1.010.000	2.020.000
Estantes 0,90 x 0,50 x 2,30 7 entrepaños	12	180.000	2.160.000
Carro de carga de mercancía 250kg 130x55cm Canasta 22x35cm	3	320.000	960.000
UPS	1	450.000	450.000
Software contable+módulo de facturación	1	918.000	918.000
Planta telefónica Panasonic Kx-tes824	1	986.000	986.000
Escritorio	2	280.000	560.000
Sillas	2	140.000	280.000
Tablero en acrílico 1.20 x 1.20 mts	1	100.000	100.000
<b>Total activos depreciables a 1 año</b>			<b>8.434.000</b>
			0
<b>Total activos depreciables a 3 años</b>			<b>0</b>
Maquina Cortadora De Tela Industrial 8 Pulgadas	2	2.480.000	4.960.000
Computador 120 gigas	2	2.069.000	4.138.000
<b>Total activos depreciables a 5 años</b>			<b>9.098.000</b>
			0
<b>Total activos depreciables a 10 años</b>			<b>0</b>
<b>Total inversión en activos</b>			<b>17.532.000</b>

Fuente: Datos propios elaborados en la plantilla plan de empresa ICESI (2019).

Adicionalmente a las inversiones de activos fijos, Sable Jean requiere de la destinación de unos gastos preoperativos por valor de \$2.538.500, para la preparación y adecuación de la compañía para sus actividades con el distribuidor español. Los rubros necesarios se encuentran en la Tabla 34:

Tabla 34. *Gastos preoperativos*

Gastos preoperativos (diferidos)	AÑO 0
Desarrollo web	538.500
Adecuación oficina/local	2.000.000
<b>Total gastos preoperativos</b>	<b>2.538.500</b>

Fuente: Datos propios elaborados en la plantilla plan de empresa ICESI (2019).

El capital de trabajo que se relaciona en la Tabla 35, son los recursos que requiere Sable Jean para la inversión en activos fijos y los gastos preoperativos, operativos, materia prima y otros gastos necesarios para el inicio de operaciones productivas y comerciales. La venta al distribuidor español será 50% de

contado al momento de la negociación y el 50% restante al momento de entregar la producción, la cual se desarrollará trimestralmente, por la tanto la empresa debe disponer del capital de trabajo para desarrollar sus actividades y pueda cumplir con sus obligaciones.

Tabla 35. *Capital de trabajo.*

<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>VALOR</b>
Inversión activos fijos	17.532.000
Gastos preoperativos	2.538.500
Gastos operativos	34.051.727
Gastos de administración y ventas	16.682.221
Materia prima	106.280.698
Salarios	42.751.362
<b>Total Capital de trabajo</b>	<b>219.836.509</b>

Fuente: Autoría propia.

La Tabla 35 muestra el capital de trabajo y los rubros que lo componen para integrar un valor de \$219.836.509 valores calculados por tres meses a diferencia de la inversión en activos fijos y gastos preoperativos. El capital aportado por la socia de la compañía será de \$60.000.000 millones de pesos y el saldo de \$159.836.509 será solicitado a la entidad Financiera Banco de Bogotá.

## **6.2 Los ingresos, costos y gastos**

### **6.2.1 Ingresos.**

El flujo de ingresos calculado en la Tabla 34, muestra el resultado de las ventas trimestrales que Sable Jean realizara al distribuidor español en el año 2020. Las ventas se realizarán el 50% de contado que serán pagados al inicio de la negociación y el 50% restante en el momento de la entrega de la producción. Las cifras estimadas parten del volumen del plan de ventas y que corresponden a las compras que previamente fueron concertadas con el cliente, quien, además, pretende incrementar el volumen de compra en un 12% en los dos últimos años. En este caso, para el primer trimestre de 2020 se esperan ventas de \$207.002.880. De igual manera en la Tabla 35 se muestra las ventas trimestrales para el año 2021, el primer trimestre oscila vender de \$252.119.071 hasta lograr en diciembre \$1.008.476.283.

El precio del producto acordado inicialmente bajo las condiciones de diseño y modelo realizado en el mes de enero de 2019 fue de \$54.700, sin embargo, según lo pactado para una nueva negociación tendrá un incremento del 6% para el año 2020 con un precio de \$57.984 más

el IVA del 19% oscilaría en \$69.000. Adicional a ello, es necesario aclarar, que los ingresos aquí soportados, representan solo la negociación con el cliente español y que estos a su vez, representarían el 25% de los ingresos totales, pues como se mencionó en la descripción de la empresa, Sable Jeans tiene 16 años en el mercado, por lo cual maneja clientes locales y nacionales.

Tabla 36. *Volumen de ingresos año 2020.*

ITEM	Marzo	Junio	Septiembre	Diciembre	2020
Volumen estimado de ventas					
Jean Clasico Dama	207.002.880	207.002.880	217.440.000	217.440.000	848.885.760
Valor total de ventas (\$)	207.002.880	207.002.880	217.440.000	217.440.000	848.885.760
IVA o Impuesto al Consumo	39.330.547	39.330.547	41.313.600	41.313.600	161.288.294
Anticipo Retefuente	5.175.072	5.175.072	5.436.000	5.436.000	21.222.144
<b>Total ventas con IVA</b>	<b>246.333.427</b>	<b>246.333.427</b>	<b>258.753.600</b>	<b>258.753.600</b>	<b>1.010.174.054</b>
Ventas contado sin IVA ni Retefuente	103.501.440	103.501.440	108.720.000	108.720.000	424.442.880
Ventas a plazos sin IVA ni Retefuente	103.501.440	103.501.440	108.720.000	108.720.000	424.442.880
Ingresos por ventas de Contado	137.656.915	137.656.915	144.597.600	144.597.600	564.509.030
Recuperación de Cartera	0	0	0	0	315.722.880
Ingresos Efectivos	137.656.915	137.656.915	144.597.600	144.597.600	880.231.910
Cuentas por Cobrar	103.501.440	103.501.440	108.720.000	108.720.000	108.720.000

Fuente: Datos propios elaborados en la plantilla plan de empresa ICESI (2019).

Tabla 37. *Volumen de ingresos año 2021.*

ITEM	Marzo	Junio	Septiembre	Diciembre	2021
Volumen estimado de ventas					
Jean Clasico Dama	252.119.071	252.119.071	252.119.071	252.119.071	1.008.476.283
Valor total de ventas (\$)	252.119.071	252.119.071	252.119.071	252.119.071	1.008.476.283
IVA o Impuesto al Consumo	47.902.623	47.902.623	47.902.623	47.902.623	191.610.494
Anticipo Retefuente	6.302.977	6.302.977	6.302.977	6.302.977	25.211.907
<b>Total ventas con IVA</b>	<b>300.021.694</b>	<b>300.021.694</b>	<b>300.021.694</b>	<b>300.021.694</b>	<b>1.200.086.777</b>
Ventas contado sin IVA ni Retefuente	126.059.535	126.059.535	126.059.535	126.059.535	504.238.141
Ventas a plazos sin IVA ni Retefuente	126.059.535	126.059.535	126.059.535	126.059.535	504.238.141
Ingresos por ventas de Contado	167.659.182	167.659.182	167.659.182	167.659.182	670.636.728
Recuperación de Cartera	0	0	0	0	486.898.606
Ingresos Efectivos	167.659.182	167.659.182	167.659.182	167.659.182	1.157.535.334
Cuentas por Cobrar	126.059.535	126.059.535	126.059.535	126.059.535	126.059.535

Fuente: Datos propios elaborados en la plantilla plan de empresa ICESI (2019).

Tabla 38. *Volumen de ingresos proyectados.*

ITEM	2020	2021	2022	2023
Volumen estimado de ventas				
Jean Clasico Dama	848.885.760	1.008.476.283	1.219.852.912	1.502.858.787
Valor total de ventas (\$)	848.885.760	1.008.476.283	1.219.852.912	1.502.858.787
IVA o Impuesto al Consumo	161.288.294	191.610.494	231.772.053	285.543.170
Anticipo Retefuente	21.222.144	25.211.907	30.496.323	37.571.470
<b>Total ventas con IVA</b>	<b>1.010.174.054</b>	<b>1.200.086.777</b>	<b>1.451.624.965</b>	<b>1.788.401.957</b>
Ventas contado sin IVA ni Retefuente	424.442.880	504.238.141	609.926.456	751.429.394
Ventas a plazos sin IVA ni Retefuente	424.442.880	504.238.141	609.926.456	751.429.394
Ingresos por ventas de Contado	564.509.030	670.636.728	811.202.186	999.401.094
Recuperación de Cartera	315.722.880	486.898.606	685.158.787	739.637.482
Ingresos Efectivos	880.231.910	1.157.535.334	1.496.360.973	1.739.038.576
Cuentas por Cobrar	108.720.000	126.059.535	50.827.205	62.619.116

Fuente: Datos propios elaborados en la plantilla plan de empresa ICESI (2019).

La Tabla 38 muestra los ingresos proyectados que tendría Sable Jeans durante los cuatro años iniciales del proceso de producción con MissMe Jean, observando un panorama favorable para la empresa, percibiendo ingresos para el 2023 de \$1.502.858.787 que corresponden a 20.201 unidades.

## 6.2.2 Costos.

Los costos expuestos en la Tabla 39, muestran los consumos de materia prima que incurriría Sable Jean al realizar el proceso de producción, evidenciando para el año 2020 compras por valor \$348.287.851. La estimación de los valores de materia prima, muestra el dinero que la empresa requiere para atender la producción trimestral con el proveedor español. Las compras de materia prima se efectuarán de contado y los precios serán estables durante todo el año, dado la política que estos manejan con Sable de Jeans, dada la fidelidad que se maneja por más de 15 años de operaciones comerciales.

Tabla 39. *Costos de materia prima e insumos.*

ITEM	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Tela jean Baltazar	20.631.851	20.631.851	20.631.851	20.631.851	20.631.851	20.631.851
Tela int. bolsillo	386.512	386.512	386.512	386.512	386.512	386.512
Entretela	139.230	139.230	139.230	139.230	139.230	139.230
Hilo	591.406	591.406	591.406	591.406	591.406	591.406
Botón Cobrizado	310.590	310.590	310.590	310.590	310.590	310.590
Hiladillo 1,2 cm	13.994	13.994	13.994	13.994	13.994	13.994
Hiladillo 2.6 cm	679.728	679.728	679.728	226.576	226.576	226.576
Hilo caucho	1.044.582	1.044.582	1.044.582	1.044.582	1.044.582	1.044.582
Cremallera bragueta	2.216.970	2.216.970	2.216.970	738.990	738.990	738.990
Cremallera decorativa	3.612.840	3.612.840	3.612.840	3.612.840	3.612.840	3.612.840
Papel molde	142.800	142.800	142.800	142.800	142.800	142.800
<b>Costo Materias Primas e Insumos</b>	<b>29.770.504</b>	<b>29.770.504</b>	<b>29.770.504</b>	<b>27.839.372</b>	<b>27.839.372</b>	<b>27.839.372</b>
IVA o Impuesto al Consumo	5.656.395,70	5.656.395,70	5.656.395,70	5.289.480,62	5.289.480,62	5.289.480,62
Iva descontable	5.656.395,70	5.656.395,70	5.656.395,70	5.289.480,62	5.289.480,62	5.289.480,62
Retefuente	744.263	744.263	744.263	695.984	695.984	695.984
Costo total variables	35.426.899	35.426.899	35.426.899	33.128.852	33.128.852	33.128.852
Egreso Contado	34.682.637	34.682.637	34.682.637	32.432.868	32.432.868	32.432.868
Egresos Efectivos	34.682.637	34.682.637	34.682.637	32.432.868	32.432.868	32.432.868

ITEM	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2.020
Tela jean Baltazar	21.672.113	21.672.113	21.672.113	21.672.113	21.672.113	21.672.113	253.823.782
Tela int. bolsillo	406.000	406.000	406.000	406.000	406.000	406.000	4.755.072
Entretela	146.250	146.250	146.250	146.250	146.250	146.250	1.712.880
Hilo	621.225	621.225	621.225	621.225	621.225	621.225	7.275.787
Botón Cobrizado	326.250	326.250	326.250	326.250	326.250	326.250	3.821.040
Hiladillo 1,2 cm	14.700	14.700	14.700	14.700	14.700	14.700	172.166
Hiladillo 2.6 cm	238.000	238.000	238.000	238.000	238.000	238.000	4.146.912
Hilo caucho	1.097.250	1.097.250	1.097.250	1.097.250	1.097.250	1.097.250	12.850.992
Cremallera bragueta	776.250	776.250	776.250	776.250	776.250	776.250	13.525.380
Cremallera decorativa	3.795.000	3.795.000	3.795.000	3.795.000	3.795.000	3.795.000	44.447.040
Papel molde	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	1.756.800
<b>Costo Materias Primas e Insumos</b>	<b>29.243.038</b>	<b>29.243.038</b>	<b>29.243.038</b>	<b>29.243.038</b>	<b>29.243.038</b>	<b>29.243.038</b>	<b>348.287.851</b>
IVA o Impuesto al Consumo	5.556.177,13	5.556.177,13	5.556.177,13	5.556.177,13	5.556.177,13	5.556.177,13	66.174.692
Iva descontable	5.556.177,13	5.556.177,13	5.556.177,13	5.556.177,13	5.556.177,13	5.556.177,13	66.174.692
Retefuente	731.076	731.076	731.076	731.076	731.076	731.076	8.707.196
Costo total variables	34.799.215	34.799.215	34.799.215	34.799.215	34.799.215	34.799.215	414.462.543
Egreso Contado	34.068.139	34.068.139	34.068.139	34.068.139	34.068.139	34.068.139	405.755.347
Egresos Efectivos	34.068.139	34.068.139	34.068.139	34.068.139	34.068.139	34.068.139	405.755.347

Fuente: Datos propios elaborados en la plantilla plan de empresa ICESI (2019).



### 6.2.3 Gastos operativos.

Los gastos operativos ascienden para el primer año \$138.026.508 mostrando también el incremento que tendrán estos gastos en los años subsiguientes. Al igual puede observarse que el gasto más elevado corresponde al pago de talleres satélites 55,5% e impuestos en un 31,12%, como los rubros con mayor ponderación.

Tabla 40. *Gastos operativos.*

<b>GASTOS DE OPERACION</b>	<b>MES</b>	<b>2.020</b>	<b>2.021</b>	<b>2.022</b>	<b>2.023</b>
Arriendo	800.000	9.600.000	9.984.000	10.383.360	10.798.694
Servicios Públicos	400.000	4.800.000	4.992.000	5.191.680	5.399.347
Hosting mas Dominio página web	22.280	267.360	278.054	289.177	300.744
Impuestos Locales	0	42.953.619	51.028.900	61.724.557	76.044.655
Gastos de Mantenimiento		1.273.329	1.512.714	1.829.779	2.254.288
Registro Mercantil renovación	0	653.000	675.855	699.510	723.993
Depreciación Equipos	0	1.819.600	1.819.600	1.819.600	1.819.600
Gastos satelite y procesos	6.388.300	76.659.600	79.725.984	82.915.023	86.231.624
<b>Total gastos de operación</b>		<b>138.026.508</b>	<b>150.017.108</b>	<b>164.852.687</b>	<b>183.572.945</b>
<b>Gastos de operación fijos</b>		<b>16.486.960</b>	<b>96.799.638</b>	<b>100.598.840</b>	<b>104.550.010</b>
<b>Gastos de operación variables</b>		<b>121.539.548</b>	<b>53.217.469</b>	<b>64.253.847</b>	<b>79.022.936</b>

Fuente: Datos propios elaborados en la plantilla plan de empresa ICESI (2019).

### 6.2.4 Gastos de administración y ventas.

Los gastos de administración y ventas ascienden a \$75.162.886 para el primer año de funcionamiento, de los cuales el 71,8% está destinado a actividades de gastos de representación, que será el rubro destinado a la asistencia de Sable Jean a ferias de moda y 12,77% corresponde al rubro de asesorías contables con los rubros con mayor destinación de recursos tal como se aprecia en la Tabla 41:

Tabla 41. *Gastos de administración y ventas.*

<b>GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS</b>	<b>MES</b>	<b>2.020</b>	<b>2.021</b>	<b>2.022</b>	<b>2.023</b>
Gastos de Capacitación		848.886	1.008.476	1.219.853	1.502.859
Asesoría Contable	800.000	9.600.000	9.984.000	10.383.360	10.798.694
Gastos de Representacion	4.500.000	54.000.000	56.160.000	58.406.400	60.742.656
Gastos Papelería	60.000	720.000	748.800	778.752	809.902
Elementos de Aseo	130.000	1.560.000	1.622.400	1.687.296	1.754.788
Depreciación Muebles y Enseres		8.434.000	0	0	0
<b>Total gastos de admon y vtas</b>		<b>75.162.886</b>	<b>69.523.676</b>	<b>72.475.661</b>	<b>75.608.899</b>
<b>Gastos de administrativos fijos</b>		<b>74.314.000</b>	<b>68.515.200</b>	<b>71.255.808</b>	<b>74.106.040</b>
<b>Gastos administrativos variables</b>		<b>848.886</b>	<b>1.008.476</b>	<b>1.219.853</b>	<b>1.502.859</b>

Fuente:

Datos propios elaborados en la plantilla plan de empresa ICESI (2019).

### 6.3 Análisis de costos y punto de equilibrio contable

El análisis de costos expuesto en la Tabla 42, relacionan unos costos fijos de \$ 292.089.715 con una participación sobre el costo total del 396%, mientras los costos variables ascienden \$470.676.285 con una participación del 62%, evidenciando la mayor participación que tienen los costos variables en las operaciones de Sable Jean. En relación al punto de equilibrio (PE) la empresa supera el 100%, logrando en el primer año ventas de 14.640 unidades, cumpliendo el 29% del valor estimado de 11.307 unidades del PE, con una superación gradual del mismo hasta lograr en el 2023 el 222%. Estas cifras ofrecen un panorama de crecimiento exponencial frente a las unidades estimadas en el punto de equilibrio.

Tabla 42. Análisis de costos y punto de equilibrio.

Costos/Gastos Fijos	2.020	2.021	2.022	2.023
Nómina	198.750.255	206.169.140	214.415.905	222.992.541
Gastos de operación	16.486.960	96.799.638	100.598.840	104.550.010
Gastos de Administración y ventas	74.314.000	68.515.200	71.255.808	74.106.040
Gastos preoperativos (Diferidos)	2.538.500	0	0	0
<b>Total Costos/Gastos fijos</b>	<b>292.089.715</b>	<b>371.483.978</b>	<b>386.270.553</b>	<b>401.648.591</b>
<b>Costos Variables</b>				
Costos variables (sin impuestos)	348.287.851	391.813.657	456.384.547	531.596.721
Gastos de Operación	121.539.548	53.217.469	64.253.847	79.022.936
Gastos de Administración	848.886	1.008.476	1.219.853	1.502.859
<b>Total costos variables</b>	<b>470.676.285</b>	<b>446.039.602</b>	<b>521.858.247</b>	<b>612.122.515</b>
<b>Costo total</b>	<b>762.766.000</b>	<b>817.523.580</b>	<b>908.128.800</b>	<b>1.013.771.106</b>
<b>Numero productos o servicios</b>	<b>14.640</b>	<b>16.104</b>	<b>18.036</b>	<b>20.201</b>
Costo Promedio producto o servicio promedio	52.102	50.765	50.350	50.185
Costo variable unitario promedio	32.150	27.697	28.933	30.302
Precio Promedio Unitario (Sin Iva)	57.984	62.623	67.633	74.396
Margen Unitario Promedio	25.834	34.925	38.699	44.094
<b>Punto de Equilibrio</b>	<b>11.307</b>	<b>10.637</b>	<b>9.982</b>	<b>9.109</b>
<b>Costo total desembolsable</b>	<b>749.973.900</b>	<b>815.703.980</b>	<b>906.309.200</b>	<b>1.011.951.506</b>
<b>Costo promedio desembolsable</b>	<b>51.228</b>	<b>50.652</b>	<b>50.249</b>	<b>50.094</b>
<b>Cumplimiento del punto de equilibrio</b>	<b>129%</b>	<b>151%</b>	<b>181%</b>	<b>222%</b>
Colchon de Efectivo	24.340.810	30.956.998	32.189.213	33.470.716

Fuente: Datos propios elaborados en la plantilla plan de empresa ICESI (2019).

De igual manera en la Tabla 42, se muestra el colchón de efectivo programado de 30 días con el fin de generar un fondo de seguridad, que haga frente a cualquier imprevisto que se pueda presentar en la compañía en el desarrollo de sus actividades.

## 7. ANÁLISIS FINANCIERO

### 7.1. Balance General, Estado de Resultados y Flujo de Caja

#### 7.1.1 Balance General.

Tabla 43. *Balance General.*

<b>ACTIVO</b>	<b>Año 0</b>	<b>2.020</b>	<b>2.021</b>	<b>2.022</b>	<b>2.023</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>					
Caja y Bancos	199.766.009	215.416.091	316.238.417	564.421.220	906.378.563
Cuentas por Cobrar- Clientes	0	108.720.000	126.059.535	50.827.205	62.619.116
Anticipo Impuesto de Renta (Retefuent)	0	21.222.144	25.946.278	30.496.323	37.571.470
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>199.766.009</b>	<b>345.358.235</b>	<b>468.244.231</b>	<b>645.744.747</b>	<b>1.006.569.149</b>
<b>ACTIVO FIJO</b>					
Activos depreciables	17.532.000	17.532.000	17.532.000	17.532.000	17.532.000
Depreciación acumulada	0	10.253.600	12.073.200	13.892.800	15.712.400
Activos amortizables	0	0	0	0	0
Amortización acumulada	0	0	0	0	0
Gastos diferibles	2.538.500	0	0	0	0
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>20.070.500</b>	<b>7.278.400</b>	<b>5.458.800</b>	<b>3.639.200</b>	<b>1.819.600</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>219.836.509</b>	<b>352.636.635</b>	<b>473.703.031</b>	<b>649.383.947</b>	<b>1.008.388.749</b>
<b>PASIVO + PATRIMONIO</b>					
<b>PASIVO</b>					
Carga Prestacional por Pagar	0	11.860.375	12.334.790	12.828.182	13.341.309
Cuentas por pagar- Proveedores	0	0	0	0	0
Impuesto de Renta	0	20.487.773	56.058.738	94.784.672	146.726.304
Impuestos locales por pagar	0	42.953.619	51.028.900	61.724.557	76.044.655
Iva por pagar	0	60.402.492	70.990.382	48.352.996	61.513.264
Impuesto al consumo de bolsas por pag	0	0	0	0	0
Obligaciones financieras	159.836.509	115.335.988	62.569.013	0	0
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>159.836.509</b>	<b>251.040.247</b>	<b>252.981.823</b>	<b>217.690.407</b>	<b>297.625.532</b>
<b>PATRIMONIO</b>					
Capital	60.000.000	60.000.000	60.000.000	60.000.000	60.000.000
Resultados de Ejercicios Anteriores	0	0	41.596.388	160.721.207	308.401.841
Utilidades o Pérdidas del Ejercicio	0	41.596.388	119.124.819	210.972.333	342.361.377
Reserva Legal	0	0	0	0	0
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>60.000.000</b>	<b>101.596.388</b>	<b>220.721.207</b>	<b>431.693.541</b>	<b>710.763.217</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>219.836.509</b>	<b>352.636.635</b>	<b>473.703.031</b>	<b>649.383.947</b>	<b>1.008.388.749</b>

Fuente: Datos propios elaborados en la plantilla plan de empresa ICESI (2019).

El balance general expuesto en la Tabla 43, muestra que la estructura del activo se concentra en un 98% en los activos corrientes, con una alta participación de efectivo representado en bancos y cuentas por cobrar como los rubros de mayor participación. Respecto a la disponibilidad de dinero para efectuar sus operaciones Sable muestra una capacidad económica suficiente para responder obligaciones con terceros, la cual se incrementa en el 2023 en un 403,87% en relación al periodo 2020. Adicional se ve unos activos totales con una evolución constante durante los cuatro años del proyecto, a razón de un 358,69% en relación al primer año, esto especialmente a los activos corrientes.

En cuanto a la liquidez, el resultado arroja 1,38 veces para el año 2020, 1,85 veces para el 2021, 2,97 veces para el 2022 y 3,38 veces para el año 2020; ello significa que el activo corriente cubre en 3,38 veces el pasivo corriente en el año 2020, habiéndose observado una tendencia creciente en los años anteriores, de tal manera que la empresa cuenta con liquidez para cubrir sus deudas corrientes. Ello significa que, por cada peso de deuda, Sable contaría con 3,38 pesos para pagarla.

Respecto al pasivo, se encuentra concentrado en 46% sobre las obligaciones financieras, adquirida con el fin de invertir en equipos y de elementos necesarios para la operación de Sable Jeans, sin embargo, este desaparece en el tercer año. El IVA por pagar representa el 24% de los pasivos, los impuestos locales 17% e impuesto de renta 8%. En esta medida, se puede destacar que la empresa cuenta con la capacidad para cumplir con sus obligaciones financieras, además, que, al momento de enfrentarse en un plazo menor a un año a una crisis, Sable Jeans tendría la capacidad de cubrir sus deudas, ya que son mucho mayores sus activos corrientes que le permitirían cubrir o respaldar los pasivos exigibles. Adicionalmente, se puede observar que partir del año 2020 las operaciones de Sable Jean incrementan su patrimonio, situación que aporta a la generación de valor de la compañía, precisamente por las utilidades del ejercicio.

### **7.1.2 Estado de Resultados**

Este análisis se hace con base a los Ingresos generados por Sable Jean, donde se identifica su crecimiento, pues respecto a las ventas del año 2020 se refiere un incremento del 77% al año 2023. En referencia a la participación de los costos sobre los ingresos, como rubro más importante se encuentran los costos variables con una participación de 41%, donde destina un alto porcentaje de sus ingresos en los costos de producción. Respecto a los gastos de nómina están representados con un 23,4%, gastos de operación 16,3% y gastos de administración y ventas 8,9%, evidenciando que la empresa invierte buena parte de sus ventas en salarios, gastos operativos y de administración y ventas. La utilidad neta representa el 4,9% de los ingresos del primer año, factor que se observa en crecimiento hasta lograr 11,8% del segundo año, 17,3% del 3 año y en el cuarto año una utilidad del 22,8%, esto significa que por cada peso que entran a la caja de la empresa sobran 22,8, después de pagar todos los costos necesarios para la producción, los gastos fijos y variables y los impuestos.

Tabla 44. *Estado de resultados.*

ITEM	2.020	2.021	2.022	2.023
Ventas netas	848.885.760	1.008.476.283	1.219.852.912	1.502.858.787
Costos variables	348.287.851	391.813.657	456.384.547	531.596.721
Costo nomina	198.750.255	206.169.140	214.415.905	222.992.541
Gastos de Operación	138.026.508	150.017.108	164.852.687	183.572.945
Gastos de Administración y Ventas	75.162.886	69.523.676	72.475.661	75.608.899
Gastos preoperativos	2.538.500	0	0	0
Gastos financieros	24.035.599	15.769.145	5.967.107	0
<b>Utilidad gravable</b>	62.084.161	175.183.558	305.757.005	489.087.681
Impuesto de Renta	20.487.773	56.058.738	94.784.672	146.726.304
<b>Utilidad neta</b>	41.596.388	119.124.819	210.972.333	342.361.377
Reserva legal	0	0	0	0
<b>Utilidad del periodo</b>	41.596.388	119.124.819	210.972.333	342.361.377
<b>ANALISIS VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADOS</b>				
Costos variables	41,0%	38,9%	37,4%	35,4%
Costo nomina	23,4%	20,4%	17,6%	14,8%
Gastos de Operación	16,3%	14,9%	13,5%	12,2%
Gastos de Administración y Ventas	8,9%	6,9%	5,9%	5,0%
Gastos preoperativos	0,3%	0,0%	0,0%	0,0%
Gastos financieros	2,8%	1,6%	0,5%	0,0%
<b>Utilidad gravable</b>	7,3%	17,4%	25,1%	32,5%
Impuesto de Renta	2,4%	5,6%	7,8%	9,8%
<b>Utilidad neta</b>	4,9%	11,8%	17,3%	22,8%
Reserva legal	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
<b>Utilidad del periodo</b>	4,9%	11,8%	17,3%	22,8%

Fuente: Datos propios elaborados en la plantilla plan de empresa ICESI (2019).

### 7.1.3 Flujo de Caja

El flujo de caja expuesto en la Tabla 42, muestra inicialmente en el año cero la inversión en activos fijos, los gastos preoperativos, la inversión realizada por la propietaria de \$60.000.000 y el préstamo otorgado por la entidad financiera por \$159.836.509 con una caja final de \$199.766.009, dinero que se suma a la caja inicial del primer año de operaciones, junto con el anticipo de \$137.656.915 recibido por el cliente que corresponde al 50% de las ventas. El crecimiento del flujo de caja es evidente pues del año cero al mes de diciembre del año 2020 tiene un incremento del 77% vislumbrando la disponibilidad de efectivo. De igual manera se puede observar que en los ingresos el crecimiento es trimestral dado el acuerdo de pago con MissMe Jean, puesto que realiza un anticipo al inicio de operaciones y al final del trimestre cancela el saldo de la deuda. De igual manera, los ingresos superan los gastos, lo que le permite a la empresa contar con el dinero suficiente para el pago de sus obligaciones, y, también, pueda contar con el flujo de efectivo si se llegase a presentar cualquier eventualidad sin necesidad de volver a recurrir a una entidad financiera.

El flujo de caja evidencia, los compromisos en cuanto a las obligaciones tributarias permitiéndole realizar una provisión y una planeación tributaria sobre los valores que tendría que pagar, y así evitar, la utilización de estos rubros que son propiedad del Estado.

Tabla 45. *Flujo de caja año 2020*

ITEM	Año 0	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Caja Inicial	0	199.766.009	268.702.380	199.981.835	268.918.205	305.997.148	222.502.771
Ingresos Netos		137.656.915	0	103.501.440		0	137.656.915
<b>TOTAL DISPONIBLE</b>		337.422.924	268.702.380	337.638.750	372.419.645	305.997.148	360.159.686
Inversiones en activos	17.532.000	0	0	0	0	0	0
Egresos por compra de materia prima o insun	0	34.682.637	34.682.637	34.682.637	32.432.868	32.432.868	32.432.868
Egresos por nómina	0	14.250.454	14.250.454	14.250.454	14.250.454	14.250.454	19.545.264
Egresos por gastos de operación		7.771.107	7.771.107	7.771.107	7.771.107	7.771.107	7.771.107
Egresos por gastos de administración y vent		5.560.740	5.560.740	5.560.740	5.560.740	5.560.740	5.560.740
Egresos por gastos preoperativos diferidos	2.538.500	0	0	0	0	0	0
Egresos iva	0	0	0	0	0	17.071.879	0
Egresos retefuente	0	744.263	744.263	744.263	695.984	695.984	695.984
Egresos por gastos financieros		2.285.662	2.236.675	2.186.987	2.136.589	2.085.470	2.033.620
Egresos por pagos de Capital		3.425.681	3.474.668	3.524.356	3.574.755	3.625.874	3.677.724
Egresos impuestos locales	0	0	0	0	0	0	0
Egresos impuesto de renta	0	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL EGRESOS</b>	20.070.500	68.720.545	68.720.545	68.720.545	66.422.498	83.494.377	71.717.308
<b>NETO DISPONIBLE</b>	-20.070.500	268.702.380	199.981.835	268.918.205	305.997.148	222.502.771	288.442.378
Aporte de Socios	60.000.000						
Prestamo	159.836.509						
<b>CAJA FINAL</b>	199.766.009	268.702.380	199.981.835	268.918.205	305.997.148	222.502.771	288.442.378

ITEM	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2.020
Caja Inicial	288.442.378	323.850.958	255.758.098	314.623.607	355.250.747	287.157.887	199.766.009
Ingresos Netos	103.501.440	0	144.597.600	108.720.000	0	144.597.600	880.231.910
<b>TOTAL DISPONIBLE</b>	391.943.818	323.850.958	400.355.698	423.343.607	355.250.747	431.755.487	1.079.997.919
Inversiones en activos	0	0	0	0	0	0	0
Egresos por compra de materia prima o insun	34.068.139	34.068.139	34.068.139	34.068.139	34.068.139	34.068.139	405.755.347
Egresos por nómina	14.250.454	14.250.454	14.250.454	14.250.454	14.250.454	24.840.075	186.889.880
Egresos por gastos de operación	7.771.107	7.771.107	7.771.107	7.771.107	7.771.107	7.771.107	93.253.289
Egresos por gastos de administración y vent	5.560.740	5.560.740	5.560.740	5.560.740	5.560.740	5.560.740	66.728.886
Egresos por gastos preoperativos diferidos	0	0	0	0	0	0	0
Egresos iva	0	0	17.639.232	0	0	0	34.711.111
Egresos retefuente	731.076	731.076	731.076	731.076	731.076	731.076	8.707.196
Egresos por gastos financieros	1.981.028	1.927.685	1.873.579	1.818.698	1.763.034	1.706.573	24.035.599
Egresos por pagos de Capital	3.730.315	3.783.658	3.837.765	3.892.645	3.948.310	4.004.770	44.500.521
Egresos impuestos locales	0	0	0	0	0	0	0
Egresos impuesto de renta	0	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL EGRESOS</b>	68.092.860	68.092.860	85.732.092	68.092.860	68.092.860	78.682.480	864.581.828
<b>NETO DISPONIBLE</b>	323.850.958	255.758.098	314.623.607	355.250.747	287.157.887	353.073.006	215.416.091
Aporte de Socios							0
Prestamo							0
<b>CAJA FINAL</b>	323.850.958	255.758.098	314.623.607	355.250.747	287.157.887	353.073.006	215.416.091

Fuente: Datos propios elaborados en la plantilla plan de empresa ICESI (2019).

La proyección del año 2021 se puede observar en la Tabla 46 muestra la disponibilidad de efectivo de la empresa, precisamente, porque los ingresos superan los gastos. Por lo tanto, el desarrollo de sus operaciones se efectúa con recursos propios. El flujo de cada evidencia un crecimiento que de enero a diciembre de 2021 se incrementa en un 67%. De igual manera estas apreciaciones se pueden ver en la

Tabla 47 sobre los valores proyectados durante los cuatro años de ejecución del proyecto, mostrando un flujo de caja creciente que culmina en el cuarto año con un incremento del 354% respecto al año cero.

Tabla 46. *Flujo de caja año 2021*

ITEM	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Caja Inicial	215.416.091	189.229.412	62.452.739	156.878.488	209.704.590	113.383.399
Ingresos Netos	108.720.000	0	167.659.182	126.059.535	0	167.659.182
<b>TOTAL DISPONIBLE</b>	<b>324.136.091</b>	<b>189.229.412</b>	<b>230.111.921</b>	<b>282.938.023</b>	<b>209.704.590</b>	<b>281.042.581</b>
Inversiones en activos	0	0	0	0	0	0
Egresos por compra de materia prima o insun	38.038.576	38.038.576	38.038.576	38.038.576	38.038.576	38.038.576
Egresos por nómina	16.046.966	25.365.832	14.776.212	14.776.212	14.776.212	20.282.814
Egresos por gastos de operación	8.097.384	8.097.384	8.097.384	8.097.384	8.097.384	8.097.384
Egresos por gastos de administración y vent	5.793.640	5.793.640	5.793.640	5.793.640	5.793.640	5.793.640
Egresos por gastos preoperativos diferidos	0	0	0	0	0	0
Egresos iva	60.402.492	0	0	0	23.087.759	0
Egresos retefuente	816.278	816.278	816.278	816.278	816.278	816.278
Egresos por gastos financieros	1.649.305	1.591.217	1.532.300	1.472.539	1.411.924	1.350.443
Egresos por pagos de Capital	4.062.039	4.120.126	4.179.044	4.238.804	4.299.419	4.360.901
Egresos impuestos locales	0	42.953.619	0	0	0	0
Egresos impuesto de renta	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>134.906.679</b>	<b>126.776.673</b>	<b>73.233.433</b>	<b>73.233.433</b>	<b>96.321.192</b>	<b>78.740.036</b>
<b>NETO DISPONIBLE</b>	<b>189.229.412</b>	<b>62.452.739</b>	<b>156.878.488</b>	<b>209.704.590</b>	<b>113.383.399</b>	<b>202.302.545</b>
<b>CAJA FINAL</b>	<b>189.229.412</b>	<b>62.452.739</b>	<b>156.878.488</b>	<b>209.704.590</b>	<b>113.383.399</b>	<b>202.302.545</b>

ITEM	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2.021
Caja Inicial	202.302.545	255.128.647	181.895.214	253.233.205	306.059.307	232.825.874	215.416.091
Ingresos Netos	126.059.535	0	167.659.182	126.059.535	0	167.659.182	1.157.535.334
<b>TOTAL DISPONIBLE</b>	<b>328.362.080</b>	<b>255.128.647</b>	<b>349.554.396</b>	<b>379.292.740</b>	<b>306.059.307</b>	<b>400.485.056</b>	<b>1.372.951.425</b>
Inversiones en activos	0	0	0	0	0	0	0
Egresos por compra de materia prima o insun	38.038.576	38.038.576	38.038.576	38.038.576	38.038.576	38.038.576	456.462.910
Egresos por nómina	14.776.212	14.776.212	14.776.212	14.776.212	14.776.212	25.789.417	205.694.725
Egresos por gastos de operación	8.097.384	8.097.384	8.097.384	8.097.384	8.097.384	8.097.384	97.168.608
Egresos por gastos de administración y vent	5.793.640	5.793.640	5.793.640	5.793.640	5.793.640	5.793.640	69.523.676
Egresos por gastos preoperativos diferidos	0	0	0	0	0	0	0
Egresos iva	0	0	23.087.759	0	0	0	106.578.009
Egresos retefuente	816.278	816.278	816.278	816.278	816.278	816.278	9.795.341
Egresos por gastos financieros	1.288.082	1.224.829	1.160.672	1.095.598	1.029.592	962.643	15.769.145
Egresos por pagos de Capital	4.423.261	4.486.514	4.550.671	4.615.746	4.681.751	4.748.700	52.766.975
Egresos impuestos locales	0	0	0	0	0	0	42.953.619
Egresos impuesto de renta	0	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>73.233.433</b>	<b>73.233.433</b>	<b>96.321.192</b>	<b>73.233.433</b>	<b>73.233.433</b>	<b>84.246.638</b>	<b>1.056.713.008</b>
<b>NETO DISPONIBLE</b>	<b>255.128.647</b>	<b>181.895.214</b>	<b>253.233.205</b>	<b>306.059.307</b>	<b>232.825.874</b>	<b>316.238.417</b>	<b>316.238.417</b>
<b>CAJA FINAL</b>	<b>255.128.647</b>	<b>181.895.214</b>	<b>253.233.205</b>	<b>306.059.307</b>	<b>232.825.874</b>	<b>316.238.417</b>	<b>316.238.417</b>

Fuente: Datos propios elaborados en la plantilla plan de empresa ICESI (2019).

Tabla 47. *Flujo de caja proyectado*

ITEM	Año 0	2.020	2.021	2.022	2.023
Caja Inicial	0	199.766.009	215.416.091	316.238.417	564.421.220
Ingresos Netos		880.231.910	1.157.535.334	1.496.360.973	1.739.038.576
<b>TOTAL DISPONIBLE</b>		1.079.997.919	1.372.951.425	1.812.599.390	2.303.459.796
Inversiones en activos	17.532.000	0	0	0	0
Egresos por compra de materia prima o insun	0	405.755.347	456.462.910	531.687.998	619.310.180
Egresos por nómina	0	186.889.880	205.694.725	213.922.514	222.479.414
Egresos por gastos de operación		93.253.289	97.168.608	101.308.529	105.708.690
Egresos por gastos de administración y vent		66.728.886	69.523.676	72.475.661	75.608.899
Egresos por gastos preoperativos diferidos	2.538.500	0	0	0	0
Egresos iva	0	34.711.111	106.578.009	167.696.375	171.379.525
Egresos retefuente	0	8.707.196	9.795.341	11.409.614	13.289.918
Egresos por gastos financieros		24.035.599	15.769.145	5.967.107	0
Egresos por pagos de Capital		44.500.521	52.766.975	62.569.013	0
Egresos impuestos locales	0	0	42.953.619	51.028.900	61.724.557
Egresos impuesto de renta	0	0	0	30.112.461	64.288.349
<b>TOTAL EGRESOS</b>	20.070.500	864.581.828	1.056.713.008	1.248.178.170	1.333.789.532
<b>NETO DISPONIBLE</b>	-20.070.500	215.416.091	316.238.417	564.421.220	969.670.263
Aporte de Socios	60.000.000	0	0	0	0
Prestamo	159.836.509	0	0		
Distribucion de Excedentes		0	0	0	63.291.700
<b>CAJA FINAL</b>	199.766.009	215.416.091	316.238.417	564.421.220	906.378.563

Fuente: Datos propios elaborados en la plantilla plan de empresa ICESI (2019).

## 8. ANÁLISIS DE RIESGOS

### 8.1. Riesgos de mercado

La competencia de la industria del jean es alta, existen empresas con gran experiencia y posicionamiento no solo en el mercado nacional sino internacional, además de las empresas de jean venezolanas que han llegado a producir y comercializar sus jeans en la ciudad de Cúcuta, situación que empeora el panorama de competitividad, que puede interferir en el crecimiento y sostenibilidad de Sable Jeans. Este riesgo puede ser mitigado, con un análisis constante del sector, donde se evalúen precios, innovaciones, estrategias de la competencia con el fin de actuar anticipadamente a los efectos del mercado y crear ventajas competitivas.

### 8.2. Riesgos técnicos

Los costos de la materia prima tienen injerencia directa sobre la rentabilidad de la organización, por lo tanto, la empresa debe estar atenta a las fluctuaciones que pueden afectar su viabilidad, estableciendo puntos críticos, tope o valores de referencia donde se pueda considerar hasta donde sería viable alzas en los precios.

### 8.3. Riesgos administrativos



Las fallas en los procesos administrativos pueden generar pérdidas de inventario, reprocesos en el área productiva, demora en el pago de nómina, de seguridad social y pago de impuesto. Estos riesgos pueden ser mitigados disponiendo de procesos claros en cada actividad para evitar pasar por alto alguna función que afecte el desarrollo de actividades. El control del inventario debe desarrollarse periódicamente conteo de existencias, control en las entradas y salidas de almacén, además de verificar las existencias físicas con las disponibles en el sistema. En relación a la presentación y pago de los impuestos la empresa dispondrá de una persona encargada para esta función además de ser supervisado por un contador público.

#### **8.4. Riesgos legales**

Las demoras en el pago de impuestos pueden generar incumplimientos en materia legal, imposición de multas y sanciones, por lo tanto, como mitigación a este riesgo la empresa debe disponer de un Contador Público y auxiliar contable que se encarguen de las disposiciones legales que debe cumplir la empresa. Además, en materia jurídica la empresa puede solicitar asesoría sobre los temas que se requieran en los consultorios jurídicos de las universidades.

#### **8.5. Riesgos económicos**

El plan de ventas y de ingresos estipulados, corresponden a las unidades negociadas o establecidas con el cliente español, por lo tanto, una disminución en su tope de ventas, pondría peligro la viabilidad de la empresa, por ello, aunque el plan consiste en evaluar la viabilidad del proyecto de maquila, la empresa para mitigar cualquier efecto que surjan en los cuatro años de convenio, debe continuar en la búsqueda de nuevos clientes y fortalecer la estrategia de internacionalización, para en un mediano plazo expandir sus mercados y disminuir el riesgo que se presenta al depender económicamente de un solo cliente. Además, la negociación de maquila debe estar precedido por un contrato, donde se especifiquen claramente las obligaciones de las partes, así como las unidades a producir en los cuatro años de convenio y sus formas de pago.

#### **8.6. Riesgos financieros**

La empresa debe cumplir con la obligación contraída con la entidad financiera, por ello debe analizar el flujo de efectivo, y actuar conforme a los planes establecidos del plan de ventas, compras y presupuesto de gastos para evitar que cualquier incremento o fluctuación afecte las finanzas de la compañía.

Adicional a ello, la empresa corre el riesgo de asumir la deuda del préstamo bancario si no se lleva a cabo el proceso de maquila con el cliente español, por lo tanto, tal como se habló en la estrategia de internacionalización la empresa, debe estar en la búsqueda constante de nuevos clientes con el fin que la rentabilidad que obtiene Sable Jean en el desarrollo de sus operaciones normales (sin incluir la maquila con MissMe Jean), no se vea afectada por este proceso comercial. Por lo tanto, la empresa para contrarrestar este riesgo, debe establecer en el contrato, una cláusula de permanencia de mínimo tres años, con el fin de que en esta fecha se hayan pagado las obligaciones financieras. Además, establecer una penalidad, si se llegase a incumplir la cláusula de permanencia, y con ello, Sable Jean pueda obtener una indemnización por daños y perjuicios y así no verse afectada por el rompimiento del contrato por parte de MissMe Jean.

## 9. EVALUACIÓN DE PROYECTO

### 9.1. Flujo de caja neto y los indicadores de factibilidad de la empresa

Tabla 48. *Flujo de caja neto*

	<b>Año 0</b>	<b>2.020</b>	<b>2.021</b>	<b>2.022</b>	<b>2.023</b>
Utilidad Neta (Utilidad operativa)	0	41.596.388	119.124.819	210.972.333	342.361.377
Total Depreciación	0	20.507.200	3.639.200	3.639.200	3.639.200
Pagos de capital		44.500.521	52.766.975	62.569.013	0
Total Amortización	0	0	0	0	0
EBITDA		62.103.588	122.764.019	214.611.533	346.000.577
1. Flujo de fondos neto del periodo		17.603.067	69.997.044	152.042.520	346.000.577
Inversiones de socios	60.000.000	0	0	0	0
Préstamo	159.836.509	0	0	0	0
2. Inversiones netas del periodo	219.836.509	0	0	0	0
3. Liquidación de la empresa					673.191.748
4. (=1-2+3) Flujos de caja totalmente netos	-219.836.509	17.603.067	69.997.044	152.042.520	1.019.192.324
<b>Balance de proyecto</b>	-219.836.509	-246.200.744	-225.443.848	-118.490.098	877.004.207
<b>Periodo de pago descontado</b>	3,12				
<b>Tasa interna de retorno</b>	62,31%				
<b>Valor presente neto</b>	422.937.986				
<b>Tasa mínima de retorno</b>	20,00%				

Fuente: Datos propios elaborados en la plantilla plan de empresa ICESI (2019).

La Tabla 48 muestra el flujo de caja neto, proyectando los primeros cuatro años de actividades de Sable Jeans con el distribuidor español, donde se evidencia el crecimiento de su utilidad operativa, así como su flujo de fondos netos de cada periodo, iniciando en el 2020 con \$41.596.388 hasta lograr en el 2023 un flujo de fondos de \$342.361.377, demostrando que la empresa una vez cancele su obligación financiera en el tercer año, aumentaría su flujo de fondos, lo que evidencia que la empresa produce su

propio flujo de efectivo para atender sus responsabilidades. Además, se puede ver un Ebitda positivo y creciente demostrando la capacidad de Sable Jeans para generar beneficios considerando únicamente su actividad productiva.

En relación a los indicadores de factibilidad, la empresa obtendría una TIR de 62,31% superior a la tasa mínima de retorno indicada por la gerencia, con un periodo de recuperación de 3,12 años, que es el tiempo en que se recuperarían la inversión realizada, tanto del aporte de la propietaria como la cancelación del préstamo bancario; además si la empresa se liquidara en el cuarto año, los socios recibirían sobre su inversión, el VPN es de \$ \$422.937.986. Es decir, el proyecto con una inversión de \$219.836.509 millones de pesos, la propietaria recibiría como remanente sobre esta inversión \$422.937.986.

## 10. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

### 10.1. Identificaciones variables críticas

Las variables críticas del proyecto se relacionan sobre la variable de volumen de ventas y el precio de venta, siendo estas las que podrían causar gran impacto sobre los resultados esperados por Sable Jeans dados los riesgos económicos, técnicos y del mercado.

### 10.2. Evaluación del proyecto vs. Cambios en las variables

La Tabla 49 muestra el análisis de sensibilidad aplicado a tres variables: precio de costos, volúmenes de ventas y precio de ventas en cuatro escenarios distintos. El precio de costo, máximo la empresa podría obtener un incremento del 20% para no afectar su rentabilidad, demostrando que esta variable no es crítica para la compañía. De igual manera, en cuanto a los volúmenes de venta, la empresa, mínimo debería cumplir con el 98% de las ventas, es decir solo podría disminuir del plan de ventas el 2%, evidenciando que esta variable es sensible para la ejecución del proyecto. Así mismo, la variable de precio de venta, mínimo podría disminuir hasta el 2% de su precio, una disminución mayor a este porcentaje pondría en situación crítica a la compañía.

Tabla 49. *Evaluación del proyecto, cambio de variables.*

Incremento en el Precio de costos				
	Pesimista 1	Pesimista 2	Pesimista 3	Pesimista 4
	20%	23%	31%	32%
Periodo de pago descontado	3,48	3,16	3,97	0,00
Tasa interna de retorno	38%	59%	20,65%	19%
Valor presente neto	166.058.279	384.899.222	5.699.744	- 9.778.851
Tasa mínima de retorno	20%	20%	20%	20%

Disminución Volúmenes de ventas				
	Pesimista 1	Pesimista 2	Pesimista 3	Pesimista 4
	2%	6%	8%	10%
Periodo de pago descontado	3,48	3,75	3,91	0,00
Tasa interna de retorno	31,34%	24,85%	21,55%	18,21%
Valor presente neto	76.285.658	32.278.598	10.275.068	- 11.728.463
Tasa mínima de retorno	20%	20%	20%	20%

Disminución Precio de ventas				
	Pesimista 1	Pesimista 2	Pesimista 3	Pesimista 4
	2%	4%	5%	6%
Periodo de pago descontado	3,56	3,81	3,95	0,00
Tasa interna de retorno	29,15%	23,70%	20,94%	18,15%
Valor presente neto	61.462.145	24.635.102	6.221.581	- 12.191.940
Tasa mínima de retorno	20%	20%	20%	20%

Fuente: Datos propios elaborados en la plantilla plan de empresa ICESI (2019).

El VAN se ve afectado principalmente por la disminución de los volúmenes de ventas y disminución de los precios de venta. Simplemente, al disminuir un 10% las ventas supondrían la pérdida de rentabilidad del proyecto, con un VAN negativo de 11.728.463. Respecto al precio de venta con un incremento del 6% generaría una VAN negativa de 12.191.940. Sin embargo, este hecho es improbable que suceda, ya que el precio está sujeto a las condiciones de costos del cliente, pues al disminuir el precio de venta, afectaría al igual la disminución de los costos del producto, por lo tanto, no generaría una afectación directa en la viabilidad del negocio.

Por otra parte, analizando la sensibilidad del negocio se establecen dos escenarios, uno donde la empresa desarrollaría el proceso de maquila por dos años, y el otro si solo se efectúa en un año, por lo cual se da los siguientes resultados.

Tabla 50. Evaluación del proyecto si solo se ejecuta en dos años (2020-2021).

<b>Periodo de pago descontado</b>	1,90
<b>Tasa interna de retorno</b>	25,07%
<b>Valor presente neto</b>	18.362.010
<b>Tasa mínima de retorno</b>	20,00%

Fuente: Autoría Propia.

En relación al riesgo de romper negociaciones con MisMe Jeans, se evalúa en el segundo año la finalización a este proceso de maquila, la empresa tendría un VAN positivo de \$18.362.010, remanente que quedaría a disposición de la propietaria una vez se cancelen todas sus obligaciones. En este aspecto se puede decir que la empresa hasta ese momento no tendría un riesgo financiero, pues los ingresos y utilidades generados en los dos primeros años, cubrirían las obligaciones que se contrajesen hasta ese momento. El arriendo, servicios y demás gastos pueden ser soportados por los ingresos de Sable Jeans, ya que estos representan el 75% del total de ingresos y que solo las ventas generadas a MissMe Jean correspondían al 25%, por lo tanto, la empresa podría continuar con sus operaciones, y en la búsqueda de ampliar o diversificar sus mercados.

Tabla 51. *Evaluación del proyecto si solo se ejecuta en un año (2020).*

<b>Periodo de pago descontado</b>	0,00
<b>Tasa interna de retorno</b>	-58,74%
<b>Valor presente neto</b>	-144.254.083
<b>Tasa mínima de retorno</b>	20,00%

Fuente: Autoría Propia.

En el segundo escenario, si Sable Jeans, desarrolla el proceso de maquila solo durante un año la negociación tendría un riesgo financiero, con un VAN negativo de \$144.254.083, teniendo que soportar los gastos contraídos en el proceso de maquila. De igual manera, la empresa suspendería los trabajadores, gastos y servicios que fueron contratados para ampliar el proceso con MisMe Jeans. Por ello, es prudente que, en el contrato, exista una cláusula de permanencia y de penalidad si se incumple el tiempo de permanencia estipulado, con el fin de que Sable Jean no se vea afectada financieramente.

## 11. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN

TIEMPO		MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
<b>ACTIVIDADES</b>																					
Fase Preoperativa	Acuerdo sobre negociaciones.	■	■	■																	
	Solicitud y desembolso de crédito bancario				■	■	■	■													
	Aportes de capital socio								■												
	Adecuaciones locativas.									■	■										
	Diseño Página Web.											■									
	Compra de equipos, muebles y equipos de oficina												■								
	Contratación y capacitación del personal													■	■						
	Compra de inventario															■	■				
Fase Operativa	Operación normal del negocio																	■	■	■	■
	Planeación de estrategia de internacionalización																	■	■	■	■

El cronograma de implementación, inicia con la programación de la etapa preoperativa, detallando cada una de las actividades previas al desarrollo de operaciones. Seguidamente en la etapa operativa, se da inicio a la producción y comercialización. Al igual que se plantea como visión a mediano plazo, la planeación para la internacionalización directa de Sable Jeans, participando en ferias de moda, nacionales e internacionales, que le permita relacionarse con clientes potenciales que amplíen su horizonte, crecimiento, sostenibilidad y proyección hacia un mercado próximo que sería Ecuador.

## 12. CONCLUSIONES

El mercado internacional para la industria del Jean colombiano muestra un gran panorama para aquellas empresas que deseen iniciar su proceso de internacionalización. Países como España, les resulta muy apetecible el Jean colombiano por sus características de realce, o más conocido como levanta cola, que estilizan la figura de la mujer. En esta medida Sable Jean en su deseo de expandir sus mercados, logra la negociación con una empresa española MissMe Jean, quien realizó una primera compra en diciembre de 2018, lo que propicio un proceso de conversaciones. Estableciendo como negociación maquilar esta marca española, proceso realizado como venta nacional, puesto que se realizaría en las instalaciones de Sable Jean y sería la empresa española quien realice el proceso de exportación y quien asumiría todos los riesgos del proceso.

En efecto, las pretensiones iniciales de Sable Jean, era realizar un proceso de exportación de su marca, sin embargo, se consideró una gran oportunidad la negociación comercial con MissMe Jean, la cual no debe desaprovechar, pues le serviría como proceso formativo, además de lograr la obtención de recursos que le permitan consolidar a mediano plazo el área de comercio exterior. Estrategia que iniciará con la participación de la empresa en ferias nacionales de moda, así como las ferias de moda en Ecuador, país en el cual, Sable Jean lanza su mirada, para plantear una estrategia de internacionalización.

En esta medida, se evaluó la viabilidad que tendría Sable Jean al realizar este proceso de maquila, demostrando en el estudio económico, que el proyecto es viable, ya que genera utilidades desde el primer año de operaciones. El proyecto muestra una tasa interna de retorno del 62,31%, superando la tasa esperada del 20%, lo que hace que el proyecto sea viable, puesto que la propietaria, recuperaría el dinero invertido en 3,12 años, obteniendo un remanente sobre la inversión de \$422.937.986. Es necesario aclarar, que la empresa realizó la provisión de un rubro importante a través de los gastos de representación, el cual le permitirá a Sable Jean desarrollar una estrategia de internacionalización, como la asistencia a ferias de moda.

El proyecto presenta un nivel de sensibilidad en cuanto a volumen de ventas y precio de ventas. En cuanto a los volúmenes de venta, la empresa, mínimo debería cumplir con el 98% de las ventas, es decir solo podría disminuir del plan de ventas el 2%. Así mismo, la variable de precio de venta, mínimo podría disminuir hasta el 2% de su precio, una disminución mayor a este porcentaje pondría en situación crítica a la compañía. De igual manera, el proyecto es sensible si MissMe Jean decide suspender la negociación en el primer año, ya que afectaría financieramente a Sable Jean, por ello, se debe establecer en el contrato tiempo de permanencia y cláusula de penalidad por incumplimiento en el tiempo pactado.



## REFERENCIAS

- Ballesteros Altuve, A. Sector textil-confección cuenta con hoja de ruta. El colombiano 29 diciembre 2018. Recuperado de <https://www.pressreader.com/>
- Cámara de Comercio de Bogotá, (2018). Colombia: Industria del jean sigue creciendo en el país. Recuperado de <https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-Prendas-de-Vestir/Noticias/20182/Septiembre-2018/Colombia-Industria-del-jean-sigue-creciendo-en-el-pais>
- Cámara de Comercio de Bogotá, (2018). Colombia: Industria del jean sigue creciendo en el país. Recuperado de <https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-Prendas-de-Vestir/Noticias/20182/Septiembre-2018/Colombia-Industria-del-jean-sigue-creciendo-en-el-pais>
- Deitech. Quienes somos. Recuperado de <http://www.deitech.com.co/empresa/>
- Dinero, (2017). Sector textil-confección en jaque, ¿cuál es el futuro? 8/31/2017. Recuperado de <https://www.dinero.com/edicion-impres/pais/articulo/crisis-del-sector-textil-y-confeccion-en-colombia-2017/249271>
- Dinero, (2019). ¿Qué esperar de 2019 en textiles, moda y confecciones? 1/18/2019. Recuperado de <https://www.dinero.com/empresas/articulo/colombiatex-de-las-americas-en-medellin-2019/266196>
- LEC LEC. Historia. Recuperado de <https://www.leclee.com.co/historia>
- Perdomo Jeans, (2017). Industria textil colombiana: diseño y calidad tipo exportación. Recuperado de <http://perdomojeans.com/web/2017/10/23/industria-textil-colombiana-diseno-y-calidad-tipo-exportacion/>
- Gonzales Litman, T. (2019). Ecuatextil abre las puertas de su edición 2019 en Guayaquil. Recuperado de <https://pe.fashionnetwork.com/news/Ecuatextil-abre-las-puertas-de-su-edicion-2019-en-Guayaquil,1085809.html#.XMMahehKjIU>
- Portafolio, (2016). El jean colombiano toma impulso en Europa. Recuperado de <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/jean-colombiano-toma-impulso-europa-35650>
- Procolombia, (2016). Jean de realce colombiano, con oportunidades en España. Recuperado de <http://www.procolombia.co/actualidad-internacional/prendas-de-vestir/jean-de-realce-colombiano-con-oportunidades-en-espana>
- Procolombia, (Sf). Manufactura y Prendas de Vestir, Jeans. Recuperado de <http://ue.procolombia.co/oportunidad-por-sector/manufactura-y-prendas-de-vestir/jeans>
- Promexico, (Sf). Perfil del mercado del producto. Recuperado de [https://www.academia.edu/9403898/2014\\_PERFIL\\_DE\\_MERCADO\\_CONFECCE%C3%93N\\_Y\\_MODALIDAD](https://www.academia.edu/9403898/2014_PERFIL_DE_MERCADO_CONFECCE%C3%93N_Y_MODALIDAD)

Pulzo, (2016). Estas son las 10 marcas de jeans más vendidas en Colombia. Recuperado de <https://www.pulzo.com/moda-y-belleza/estas-son-las-10-marcas-de-jeans-mas-vendidas-en-colombia-PP92451>

Ramírez, C.E. internacionalización de Leonisa: una empresa colombiana de ropa interior. Recuperado de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-59232006000100002](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232006000100002)

Rifle. Quienes somos. Recuperado de <https://www.rifle.com.co/Quienes-somos>

Stop Jeans. Nuestra marca. Recuperado de <http://www.stopjeans.com/pagina/nosotros-nuestra-marca/87>

Tendencias de consumo en el sector fashion retail. Recuperado de <https://www.isem.es/.../Informe%20Tendencias%20de%20Consumo%20en%20el%20...>

Villacís Molina, F.R., (2018). Influencia de la política comercial en la importación de jeans. Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, Ecuador. Recuperado de <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/11/importacion-jeans.html>

**ANEXOS**

### **Anexo A. Nota del Autor**

El documento se sustenta en las proyecciones para MissMe Jean, basado en la venta de muestras comerciales en el mes de enero de 2019, la cual dio paso a un proceso de conversaciones presenciales con el representante de MissMe Jean, llegando a un acuerdo que se formalizará en diciembre de 2019 para dar inicio a las operaciones en enero de 2020. Por lo tanto, el tutor el día 21 de mayo de 2019, ha solicitado incluir un documento que soporte esta información, ya sea factura, carta de intención de compra o correo electrónico, sin embargo, no se adjunta la información solicitada por orden expresa de la Gerente de Sable Jeans, por considerarlo un documento privado que no considera oportuno exponer pues podría entorpecer el proceso de negociación ya pactado con el distribuidor MissMe Jean. Además, la intención central de este plan de empresa consiste en identificar y describir una oportunidad de negocio, donde se evaluará su viabilidad económica y financiera, que diera sustento para la formalización de este negocio.