

EVALUACIÓN Y FORMULACIÓN FRANQUICIA “ANDREA MILANO 1932”

PROYECTO DE GRADO

Nicolas Alzate y Ariana Galeano

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO- ESPECIALIZACIÓN EVALUACIÓN Y DESARROLLO DE
PROYECTOS

Contenido

- Índice de Tablas 4
- INTRODUCCIÓN 7
 - ¿Qué es Andrea Milano? 7
- CAPITULO I: ANÁLISIS DE MERCADO 8
 - 1. Estadísticas de la industria textil 8
 - 1.1 Subsector Textil 8
 - 1.2 Subsector Confección 9
 - 1.3 Subsector Comercialización 9
 - 2. Oportunidades de Mercado 10
 - 3. Mercado objetivo 11
 - 4. Estimación de la Demanda 11
- CAPITULO II: ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA 15
 - 1. Clasificación del Sector 12
 - 2. Análisis de Competidores 14
 - 2.1 Competidores Nacionales 14
 - 2.2 Competidores Locales 16
 - 3. Análisis Estructural del Sector Estratégico (AESE) 17
 - 3.1 Levantamiento del panorama competitivo 17
 - 3.2 Análisis de Hacinaamiento 26
 - 3.4 Levantamiento del panorama competitivo 30
 - 3.5 Erosión estratégica y de productividad 32
 - 3.6 Fuerzas de Mercado 35
 - 4. CONCLUSIONES 40
 - Análisis DOFA 40
- CAPITULO III: MODELO DE NEGOCIO 41
 - 1. Marca ANDREA MILANO 1932 41
 - 1.1 Insight (Visión interna de la marca) 42
 - 1.2 Tono de la campaña 42
 - 1.3 Lenguaje visual 42
 - 2. Campaña de Comunicación ANDREA MILANO 1932 42
 - 2.1 Eventos 43
 - 2.2 Prensa 43
 - 2.3 Catálogos 44

2.4 Campañas de activación.....	44
2.5 Instalaciones.....	45
3. Definición de Precios.....	45
Margen de Contribución	46
4. Promociones y Descuentos	47
5. Estrategia de Mercado	48
CAPITULO IV: REQUERIMIENTOS TÉCNICOS	51
1. Primer Almacén.....	51
2. Estructura Organizacional	52
2.1 Recursos humanos administrativos	53
2.2 Recursos humanos operativos	53
3. Logística de Importación	54
3.1 Programación de Pedidos	54
4. Legalidades de Importación	56
5. Certificado de Bomberos.....	57
6. Registro de Marca	57
7. SAYCO y ACINPRO	57
8. Expansión de la franquicia	58
CAPITULO V: ASPECTOS LEGALES.....	58
1. Contrato de Franquicia.....	58
2. Cámara de Comercio	60
CAPITULO VI: EVALUACIÓN FINANCIERA	61
1. Estructura de capital y costo de la deuda	61
1.1 Horizonte del proyecto.....	62
2. Estructura del estado de resultados	63
2.1 Gastos de oficina central.....	64
3. Proyección del Estado Resultados.....	65
4. Márgenes de operación	68
5. Balance proyectado: Aporte de cada rubro y análisis vertical.....	68
6. Punto de equilibrio (Ventas mínimas y máximas).....	70
7. Erosiones de estrategia y productividad.....	84
8. Capital de trabajo necesario	85
9. Valor terminal y re-inversiones.....	86
10. Flujo de caja proyecto, inversionista, libre del inversionista	87

10.1 Desde el punto de vista del inversionista poniendo el dinero del préstamo como Equity	87
10.2 Desde el punto de vista del inversionista poniendo la deuda como préstamo externo.	88
10.3 Desde el punto de vista del proyecto sin financiamiento.	90
11. Deuda	91
11.1 Costo del equity	91
12. Análisis de sensibilidad.....	92
13. Análisis de riesgos y escenarios.....	92
13.1 Escenario Muy Pesimista.....	93
13.2 Escenario Pesimista	94
13.3 Escenario Optimista	96
13.4 Escenario Esperado	97
14. Ingresos: Ventas Estimadas “ANDREA MILANO”	98
14.1 Obras Civiles y Layout.....	101
14.2 Costos Administrativos y Operacionales.....	101
14.3 Aranceles, Impuestos y Costos de Transporte	102
ANEXOS	¡Error! Marcador no definido.
Bibliografía	106

Índice de Tablas

Grafico 1.Importaciones de Textiles (Millones de US\$)	9
Grafico 2.Comportamiento del comercio exterior prendas de vestir. (Millones de \$US).	10
Grafico 3. Índice mensual productos textiles y prendas de vestir	13
Grafico 4. Variación porcentual ponderada (2008-2012) textil y prendas de vestir de las ventas por trimestre y variación porcentual	14
Grafico 5. Proporción de comportamiento estacional de las ventas en un año índice 100.	14
Grafico 6. Comportamiento de Estacionalidad desagregado	15
Grafico 7. Nivel de precios por marca. (Base Jean promedio)	15
Grafico 8. Participación mercado ropa para bebes	16
Grafico 9. Posicionamiento de la competencia local	17
Grafico 10. Ingresos Operacionales del sector estudiado	18
Grafico 11.Variaciones anuales de Ingresos operacionales	18
Grafico 12. Porcentaje de participación del costo de productos sobre precio al consumidor.	19
Grafico 13. Porcentaje de costos de estructura de ventas respecto al precio para consumidor	20
Grafico 14. Balance general para Arturo Calle.	20
Grafico 15. Evolución de márgenes para Arturo Calle	21
Grafico 16. Balance General para Offcorss	22
Grafico 17. Evolución de márgenes para Offcorss	22
Grafico 18. Balance general para Zara.	23
Grafico 19. Evolución de márgenes para Zara.	23
Grafico 20. Balance general para Polito.	24
Grafico 21.Evolución de márgenes para Polito.	24
Grafico 22. Balance general para Travesuras.	25
Grafico 23. Evolución de márgenes para Travesuras.	25
Grafico 24. Medidas Estadísticas	26
Grafico 25. Delta de Ingresos-Utilidad Offcorss.	32
Grafico 26. Índices de erosión estratégica y de productividad para Offcorss	32
Grafico 27. Delta de Ingresos-Utilidad Arturo calle.	33
Grafico 28. Índices de erosión estratégica y de productividad para Arturo calle.	33
Grafico 29. Delta de Ingresos-Utilidad Zara.	33
Grafico 30. Índices de erosión estratégica y de productividad para Zara	34
Grafico 31. Delta de Ingresos-Utilidad Polito.	34
Grafico 32. Índices de erosión estratégica y de productividad para Polito.	34
Grafico 33. Delta de Ingresos-Utilidad Travesuras.	35
Grafico 34. Índices de erosión estratégica y de productividad para Travesuras.	35
Grafico 35. Fuerzas de Mercado de Porter	36
Grafico 36. Óptimo de stock para primer almacén buena vista (2017-2018).	56
Grafico 37. Detalle porcentual de las ventas en costos y gastos operacionales/utilidad operacional.	67
Grafico 38. Desempeño del ROE y ROA del proyecto durante el horizonte de tiempo.	67
Grafico 39. Márgenes del proyecto durante toda su etapa de operación.	68
Grafico 40. Proyección del balance general de la empresa.	69
Grafico 41. Proyección del acumulado de caja disponible para diferentes inversiones	69
Grafico 42. Inventario promedio y días de rotación.	70
Grafico 43. Rotación de inventario año 2016 Benchmarking	70
Grafico 44. Variación Punto de equilibrio vs Ventas (para 10 tiendas)- Buenavista.	71

Grafico 45. Punto de equilibrio proyectado - Buenavista. _____	72
Grafico 46. Variación Punto de equilibrio vs Ventas – Portal del prado. _____	72
Grafico 47. Punto de equilibrio proyectado – Portal del Prado. _____	73
Grafico 48. Variación Punto de equilibrio vs Ventas (para 10 tiendas)- Sincelejo. _____	73
Grafico 49. Punto de equilibrio proyectado – Sincelejo. _____	74
Grafico 50. Variación Punto de equilibrio vs Ventas (para 10 tiendas)- Único. _____	74
Grafico 51. Punto de equilibrio proyectado – Único. _____	75
Grafico 52. Variación Punto de equilibrio vs Ventas (para 10 tiendas)- Alegra. _____	75
Grafico 53. Punto de equilibrio proyectado – Alegra. _____	76
Grafico 54. Variación Punto de equilibrio vs Ventas (para 10 tiendas)- Viva. _____	76
Grafico 55. Punto de equilibrio proyectado – Viva. _____	77
Grafico 56. Variación Punto de equilibrio vs Ventas (para 10 tiendas)- Cartagena. _____	77
Grafico 57. Punto de equilibrio proyectado – Cartagena _____	78
Grafico 58. Variación Punto de equilibrio vs Ventas (para 10 tiendas)- Valledupar. _____	78
Grafico 59. Punto de equilibrio proyectado – Valledupar. _____	79
Grafico 60. Variación Punto de equilibrio vs Ventas (para 10 tiendas)- Santa Marta. _____	80
Grafico 61. Punto de equilibrio proyectado – Santa Marta. _____	80
Grafico 62. Variación Punto de equilibrio vs Ventas (para 10 tiendas)- Riohacha. _____	81
Grafico 63. Punto de equilibrio proyectado – Riohacha. _____	81
Grafico 64. Punto de equilibrio y ventas promedio mensuales proyectadas en el horizonte del proyecto _____	82
Grafico 65. Aporte monetario por rubro en la proyección de ventas mensuales para punto de equilibrio. _____	82
Grafico 66. Proyección de ventas estimadas promedio por tienda y ventas mínimas mensuales para punto de equilibrio por tienda _____	83
Grafico 67. Aporte porcentual por rubro en la proyección de ventas mensuales para punto de equilibrio. _____	83
Grafico 68. Delta de ingresos y utilidades para en el horizonte del proyecto. _____	84
Grafico 69. Erosión estratégica y de productividad para en el horizonte del proyecto. _____	85
Grafico 70. Caja necesaria detallada y totalizada para el horizonte del proyecto _____	86
Grafico 71. FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA TOMANDO DEUDA COMO INVERSION (PRECIO CORRIENTES)___	87
Grafico 72. FLUJO DE CAJA LIBRE DEL INVERSIONISTA TOMANDO DEUDA COMO INVERSION (PRECIO CORRIENTES)	88

Grafico 73. FLUJO DE CAJA NETO DEL INVERSIONISTA CON DEUDA (PRECIO CORRIENTE) con Valor terminal ____	89
Grafico 74. FLUJO DE CAJA NETO LIBRE DEL INVERSIONISTA CON DEUDA (PRECIO CORRIENTE)- con Valor terminal	89

Grafico 75. Grafico. FLUJO DE CAJA NETO DEL PROYECTO SIN DEUDA (PRECIO CORRIENTES)- con Valor terminal	90
Grafico 76. Estructura de la deuda. _____	91
Grafico 77. Variables macro para el cálculo de la TIO. _____	91
Grafico 78. Márgenes de escenario muy pesimista _____	93
Grafico 79. Evolución de punto de equilibrio y ventas escenario muy pesimista. _____	93
Grafico 80. Proyección de estado de resultados escenario muy pesimista. _____	94
Grafico 81. Márgenes de escenario pesimista _____	95
Grafico 82. Evolución de punto de equilibrio y ventas escenario pesimista. _____	95
Grafico 83. Proyección de estado de resultados escenario pesimista. _____	96
Grafico 84. Márgenes de escenario optimista. _____	96
Grafico 85. Evolución de punto de equilibrio y ventas escenario optimista. _____	97
Grafico 86. Evolución de punto de equilibrio y ventas escenario optimista. _____	97
Grafico 87. Comportamiento estacional estimado para Andrea Milano Índice base (enero). _____	98
Grafico 88. Ventas mensuales estimadas Andrea Milano. _____	99
Grafico 89. Ciclo de vida de un producto. _____	99
Grafico 90. Evolución de crecimiento de la marca en el mercado objetivo, de acuerdo a la meta promedio de ventas a alcanzar. _____	100

<i>Grafico 91. Ventas (Moneda constante 2017) mensuales de Andrea Milano *primer local Barranquilla.</i>	100
<i>Grafico 92. Variación del porcentaje de costo de transporte y agenciamiento de la mercancía de acuerdo a un número de pallets o contenedor completo.</i>	104
<i>Grafico 93. Costo Pallet</i>	105

INTRODUCCIÓN

En los últimos años se ha marcado la tendencia de comprar ropa para bebés y niños al ritmo de la moda, siendo los mismos consumidores quienes deciden el estilo de ropa y marcas que desean usar. Se cree que este impacto se ha visto potencializado por la revolución de los medios de comunicación como la televisión y el internet, lo cual ha abierto puertas para conocer diferentes culturas, las cuales han influenciado el comportamiento y el gusto de los niños.

El mercado de ropa infantil en Colombia abarca más de 13 millones de niños y niñas entre los 0 y 14 años de edad¹, lo cual sugiere oportunidades de negocio en el Sector de la moda. Entre las principales características de este sector es que los cambios se producen con mayor frecuencia, ya que en la infancia predomina la rapidez del paso de una etapa a otra a niveles de conocimiento, fisionomía y de actitudes y gustos.

A través de este documento se evaluará el formato de negocio de la franquicia de venta textil “Andrea Milano” en la ciudad de Barranquilla durante los próximos 10 primeros años, con una proyección de franquiciado en ciudades de la costa caribe colombiana como Cartagena, Santa Marta, Montería, Riohacha y Valledupar.

¿Qué es Andrea Milano?

La franquicia de venta textil “Andrea Milano 1932”, es una empresa española segmentada en moda infantil, con tres líneas principales de negocio como textiles, calzado, complemento, accesorios, y otras secundarias como bisutería, perfumes y accesorios para el cabello.

Entre las principales características de la franquicia “Andrea Milano 1932” se tiene una política de precios basada en la agresividad comercial de precios fijos, entre los 5 € y 30 €, esto unido al hecho de la relación calidad/precio, hace que sean muy atractivos para el consumidor final.

Entre los valores agregados de Andrea Milano, es su estrategia de “Fast Fashion o Pronta Moda”, la cual se basa en reposiciones periódicas muy cortas en contraposición a las clásicas tiendas que lo hacen por temporadas estacionales. La rotación de colecciones, variedad de prendas y la rapidez que son sustituidas provoca a nuestros clientes a que acudan con mayor regularidad a las tiendas Andrea Milano siempre esperando encontrar algo nuevo.

¹ En Colombia. (2016). Bogotá, Colombia. Recuperado de: <https://encolombia.com/economia/info-economica/algodon/consumidorfinal/>

CAPITULO I: ANÁLISIS DE MERCADO

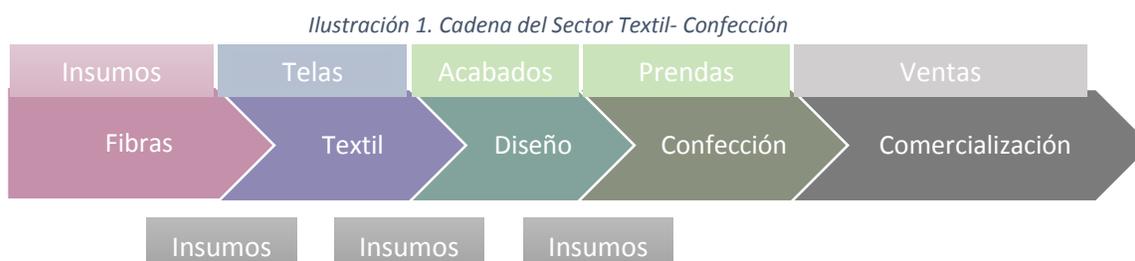
Para dar inicio con este documento se realizará un análisis del mercado de la industria textil en Colombia. Seguido a esto, se identificará la oportunidad de mercado y su mercado objetivo. Por último se estimará la demanda de los productos de acuerdo a los datos y estadísticas presentadas.

1. Estadísticas de la industria textil

El Sector de textil y confecciones en Colombia cuenta con una experiencia de más de 100 años, se ha caracterizado por presentar períodos de alto crecimiento que han facilitado su consolidación y lo han llevado a convertirse en uno de los principales sectores industriales de la economía colombiana. Para el año 2014, contó con una participación del 9,2% en el PIB de la industria manufacturera, teniendo en cuenta que esta representa el 12.3% del PIB Nacional, **Fuente especificada no válida..**

Para el año 2016, el sector textil en Colombia se ha visto afectado positivamente por el alza de la tasa, pues las plazas nacionales han tomado posición en el mercado. Sin embargo, en temas de exportación de estos productos se ha evidenciado una contracción entre los años 2011 y 2014, de alrededor de 10% anual, al igual que la exportación de otras materias primas en la cadena de valor. Por otra parte, las importaciones de textiles para de fabricación de prendas de vestir redujeron su crecimiento anual de un 30% a un 5% (2011 -2014), mientras que las importaciones para otros fabricantes de la cadena de valor han incrementado su crecimiento anual. **Fuente especificada no válida..**

Este gran sector se subdivide en tres subsectores representativos, teniendo cuenta el tipo de negocio y su cadena de valor, (Ilustración 1. Cadena del Sector Textil-Confección): (i) el subsector textil, integrado por las empresas del primer eslabón de la cadena productiva, correspondiente a la materia prima, insumos como telas, fibras etc.; (ii) el subsector de confección, integrado por las empresas confeccionistas; y (iii) el subsector de comercialización.



Fuente: **Fuente especificada no válida.**

De acuerdo a la encuesta de la industria manufacturera, durante el año 2014 el valor de las ventas y la producción aumentó para los tres subsectores, destacándose la actividad de comercio al por menor de prendas vestir, la cual incrementó 7,7%. Así mismo, esta actividad presentó el mejor nivel de valor agregado (8,1%) **Fuente especificada no válida..**

1.1 Subsector Textil

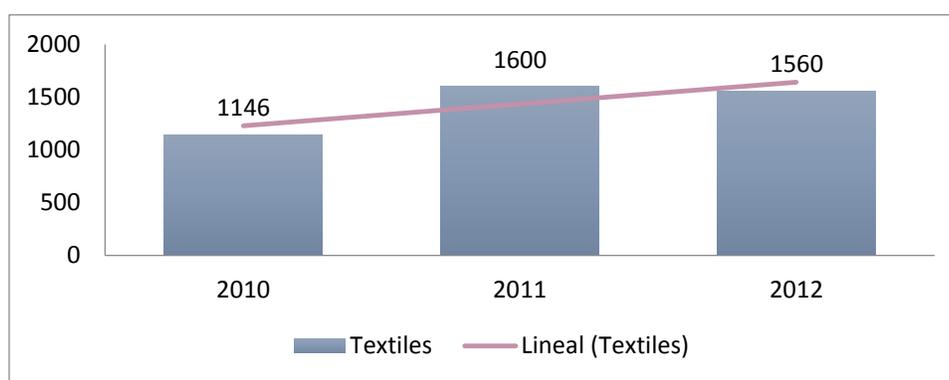
De acuerdo a las 816 empresas consideradas en el Informe de Desempeño del Sector Textil y de Confección de los años 2012 al 2014 de la Superintendencia de Sociedades, el Subsector Textil obtuvo incrementos de ingresos operacionales junto con los niveles de activos, con una combinación de reducción de patrimonio e incremento de pasivos. Su margen neto se incrementó del 2012 al 2014 de 2,3% a 3,1% correspondientemente, mejorando de igual forma sus rentabilidades de activos y pasivos, **Fuente especificada no válida..**

1.2 Subsector Confección

Por su parte, el Subsector Confección, tuvo un buen crecimiento de activos junto con una migración de patrimonio a pasivos, de igual forma mejoró notoriamente sus ingresos operacionales en casi un 20% del año 2012 al año 2014. Sin embargo, su margen neto tuvo un declive del 4,1% al 2,5% del 2012 al 2014 correspondientemente, por lo cual las rentabilidades también cayeron junto con el EBITDA de 9,2% a 8,8% del 2012 al 2014 correspondientemente. **Fuente especificada no válida.**

De acuerdo al Presidente de INEXMODA, en el año 2012, Carlos Eduardo Botero, el país importó aproximadamente 100.000 millones de dólares en productos de la cadena textil-confecciones, de los cuales aproximadamente el 76% de estas importaciones corresponden a insumos para confección, (Grafico 1. Importaciones de Textiles (Millones de US\$)) **Fuente especificada no válida..**

Grafico 1. Importaciones de Textiles (Millones de US\$)



Fuente: **Fuente especificada no válida.**

1.3 Subsector Comercialización

Por último, el subsector comercialización fue el único que al igual que sus activos y pasivos también tuvo un incremento en su patrimonio, esto explicado por el superávit por valorizaciones. También presentó un buen incremento en ingresos operacionales. Sin embargo, un margen neto en declive de 3,1% a 1,6% del 2012 a 2014 correspondientemente. En este sector se observa una caída del margen UAI (Utilidad antes de Impuestos), por un aumento de mayor pago de impuestos en el subsector comercialización. **Fuente especificada no válida.** (DANE, 2012)

El sector es impulsado por trece (13) tratados de libre comercio con beneficios arancelarios. La ubicación estratégica de Colombia, le permite acceso a mercados mundiales y una gran competitividad para el mercado norteamericano con costos de transporte 3 veces inferiores que los que se incurren desde China **Fuente especificada no válida..** Entre los principales tratados se encuentran los relacionados en la Tabla 1: Tratados de Libre Comercio.

Tabla 1. Tratados de Libre Comercio

TRATADO	ESTADO	ESLABÓN	OPORTUNIDADES
Unión europea	Vigente	Confección	Ropa infantil, ropa interior masculina y ropa de control
Canadá	Vigente	Confección	Ropa deportiva, uniformes
Estados Unidos	Vigente	Confección	Ropa interior femenina y masculina, ropa de control, vestidos de baño
México	Vigente	Confección	Jeanswear, ropa interior y de control

Triángulo norte (honduras, Guatemala, Salvador)	Vigente	Confección	Manufacturas de cuero, ropa de control, trajes de baño y jeans
Chile	Vigente	Confección	Jeans y ropa interior femenina
Mercosur	Vigente	Textiles	Insumo textiles, (encajes y bordados) artículos de cuero
CAN- Comunidad Andina	Vigente	Textiles Confección	Insumos para la confección, ropa interior y control, telas y fibras sintéticas, bisutería

Fuente: Fuente especificada no válida.

Importaciones de prendas de vestir

De acuerdo a cifras de Inexmoda, el 85,6% de las importaciones mundiales de prendas de vestir en el 2010 fueron generadas en 15 economías, siendo la Unión Europea el mayor importador de prendas de vestir del mundo (US\$ 164 mil millones), le siguen en orden de importancia Estados Unidos (US\$ 82 mil millones), Japón (US\$ 27 mil millones), Hong Kong (US\$ 17 mil millones), Canadá (US\$ 8 mil millones), Rusia (US\$ 7 mil millones) y Suiza (US\$ 5 mil millones).

Exportaciones de prendas de vestir

Para el año 2010 el 89,4% de las exportaciones mundiales de prendas de vestir fueron producidas por 15 economías, siendo China el mayor exportador de prendas de vestir del mundo (US\$ 130 mil millones), le siguen en orden de importancia la Unión Europea – 27 (US\$ 99 mil millones), Hong Kong (US\$ 24 mil millones), Bangladesh (US\$ 16 mil millones), Turquía (US\$13 mil millones), India (US\$11 mil millones) y Vietnam (US\$11 mil millones)”Fuente especificada no válida..

El producto de mayor importancia para la exportación de prendas de vestir durante el año 2011 fueron los jeans y pantalones de algodón, con un 24% de participación. De igual forma el departamento que más contribuye en las ventas de estos es Antioquia seguido de Atlántico y Valle del Cauca.Fuente especificada no válida..

Grafico 2.Comportamiento del comercio exterior prendas de vestir. (Millones de \$US).



Fuente: Fuente especificada no válida.

2. Oportunidades de Mercado

Dado que el posicionamiento de producto que se logra buscar en Colombia para Andrea Milano 1932 es la clase media alta, mostraremos una revisión de panorama económico de ingresos per cápita de la clase media Colombiana.

La clase media en Colombia es un gran potencial de negocio, por su capacidad de consumo que ha estado aumentando con el tiempo, y cada vez es más grande el porcentaje de la población nacional dentro del estrato 3 y 4, *“En el transcurso de la última década, la clase media colombiana ha sido objeto de grandes cambios. Además de expandirse a porcentajes sin precedentes, la población de este segmento se ha convertido en gran consumidora de artículos que antes eran exclusivos para el grupo de mayores ingresos. Prueba de esto es que Colombia se convirtió la nación con mayor adopción de ultrabooks en el mundo, de acuerdo con la multinacional Intel, ubicándose por encima de naciones con un ingreso per cápita mucho más alto. Y no es para menos, pues aunque el fenómeno apenas comienza, cifras encontradas por la firma Raddar dan cuenta del gran potencial de este grupo: de acuerdo con sus hallazgos, las compras promedio por hogar oscilan entre 1’780.000 pesos mensuales y llegan hasta los 3’800.000 pesos, cifras nada despreciables, si se tiene en cuenta que cada una de estas casas tiene entre 1 y 2 hijos y que postergar la maternidad es una elección cada vez más común.”* (Portafolio, 2013). Por lo anterior, Andrea Milano Colombia tratara de posicionar un alto grado aspiracional entre sus productos, mediante la empatía con la moda extranjera, esto se usará de atracción para nuevos clientes a los cuales se le ofrecerán la mejor relación precio-calidad del mercado y un precio neto asequible para el estrato medio de la población.

En cuanto a la oferta de productos infantiles, se ha encontrado una oportunidad de desarrollo, puesto que en Colombia la porción de categoría de niño frente a la categoría de prendas de vestir completa ocupa únicamente el 5,67%, mientras que en países como España esta categoría alcanza una relevancia del 22% frente a la categoría completa. Según **Fuente especificada no válida**. *“Las españolas gastan más que los hombres, ellas renuevan con más frecuencia su armario: de los 23.643 millones de euros que desembolsaron los españoles por comprar ropa en 2014, el 49% se fue en prendas femeninas (11.679 millones), un 29% en prendas masculinas (6.751 millones) y un 22% en ropa de niños (5.213 millones)”*.

La oportunidad de negocio en Colombia proviene de la alianza con la marca para cumplir una necesidad no cubierta por la competencia, quienes siempre ofrecen prendas tradicionales, lejos de la corriente de las últimas tendencias de la moda a nivel mundial. Esta marca es nuestra ventaja competitiva, y resalta la exclusividad de diseños, colores, estampados y alta calidad en las prendas.

3. Mercado objetivo

Se entiende como cliente final a los niños y niñas de entre 0 y 14 años de edad, quienes usaran los productos ofertados al mercado. Sin embargo, se debe tener en cuenta que estos clientes finales no tienen poder de decisión, pues generalmente son sus madres y/o padres quienes tienen el poder de comprar la vestimenta de los menores a su cargo, adicionalmente y de acuerdo a un estudio realizado por *The Boston Consulting Group (BCG)*, se determinó que son principalmente las mujeres quienes se hacen responsables de más del 70% de las compras domésticas y familiares.

De acuerdo a lo anterior, el mercado objetivo se compone principalmente por mujeres que sean madres de niños o niñas entre 0 y 14 años, se estima que la edad de estas madres de familia se encuentra entre los 29 y 55 años de edad.

4. Estimación de la Demanda

Para la estimación de la demanda, se consultaron varias fuentes primarias y secundarias respecto al mercado objetivo, concluyendo en datos estimados para la demanda de prendas de vestir infantil para un año calendario durante distintas temporalidades.

De acuerdo a la marca Offcorss, quien es el líder del mercado nacional en franquicias que confeccionan y comercializan prendas de vestir infantiles, su expectativa de ventas para el cierre del año 2015 fue de aproximadamente \$200.000 millones de pesos, repartidos en 94 locales en todo el país” (Bebés, un ‘target’ en crecimiento, 2016). Adicionalmente se tiene en cuenta el crecimiento del sector específico es cual es del 9,9% anual compuesto **Fuente especificada no válida**.. Por lo tanto, se pensaría que la venta por almacén de Offcorss se encuentra entre \$2.125 millones anuales y \$180 millones mensuales por almacén.

De igual forma, y con el objetivo de obtener datos reales del mercado, se realizó inteligencia de mercado en una tienda de niño de la cadena (MIC) en las ciudades de Medellín y Bucaramanga, obteniendo los datos de ventas del 1 de enero al 18 de enero, obteniendo la Tabla 2. Ventas regulares almacén ropa niño (MIC) Medellín baja temporada y Tabla 3. Ventas regulares almacén ropa niño (MIC) Bucaramanga baja temporada.

Tabla 2. Ventas regulares almacén ropa niño (MIC) Medellín baja temporada.

DIA		PRESUPUESTO (Moneda constante 2017)	VENTA REAL (Moneda constante 2017)	UNIDADES VENDIDAS	PRECIO PROMEDIO UNITARIO
1	J	\$ 1.326.067	\$ 1.709.690	51	\$ 33.523
2	V	\$ 1.734.087	\$ 1.920.069	54	\$ 35.557
3	S	\$ 3.595.680	\$ 5.857.362	172	\$ 34.054
4	D	\$ 2.320.616	\$ 1.879.603	57	\$ 32.975
5	L	\$ 816.041	\$ 696.250	22	\$ 31.648
6	M	\$ 1.173.059	\$ 1.043.578	29	\$ 35.985
7	W	\$ 1.249.563	\$ 1.494.250	40	\$ 37.356
8	J	\$ 1.315.866	\$ 1.103.431	30	\$ 36.781
9	V	\$ 1.708.586	\$ 3.067.698	89	\$ 34.469
10	S	\$ 3.544.678	\$ 4.613.216	124	\$ 37.203
11	D	\$ 2.346.118	\$ 155.147	46	\$ 3.373
12	L	\$ 826.241	\$ 644.262	18	\$ 35.792
13	M	\$ 1.198.560	\$ 1.069.207	37	\$ 28.897
14	W	\$ 1.300.565	\$ 1.040.138	39	\$ 26.670
15	J	\$ 1.530.077	\$ 1.779.259	58	\$ 30.677
16	V	\$ 1.759.588	\$ 4.074.026	119	\$ 34.236
17	S	\$ 3.621.182	\$ 6.940.991	248	\$ 27.988
18	D	\$ 2.371.619	\$ 3.596.284	134	\$ 26.838
MEDIA		\$ 1.874.344	\$ 2.371.359		\$ 31.335
PROYECTADO MES			\$ 71.140.768		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3. Ventas regulares almacén ropa niño (MIC) Bucaramanga baja temporada.

DIA		PRESUPUESTO (Moneda constante 2017)	VENTA REAL (Moneda constante 2017)	UNIDADES VENDIDAS	PRECIO PROMEDIO UNITARIO
1	J	\$ 1.989.854	\$ 1.749.724	47	\$ 37.228
2	V	\$ 2.602.117	\$ 3.422.552	98	\$ 34.924

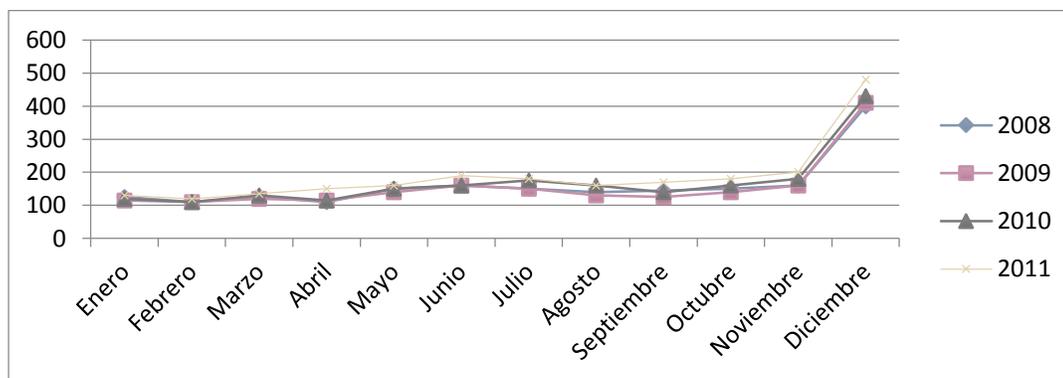
3	S	\$ 5.395.565	\$ 5.086.362	150	\$ 33.909
4	D	\$ 3.482.244	\$ 1.915.216	60	\$ 31.920
5	L	\$ 1.224.525	\$ 1.160.328	34	\$ 34.127
6	M	\$ 1.760.255	\$ 973.138	27	\$ 36.042
7	W	\$ 1.875.055	\$ 1.088.173	34	\$ 32.005
8	J	\$ 1.974.547	\$ 3.949.767	101	\$ 39.107
9	V	\$ 2.563.850	\$ 4.935.948	140	\$ 35.257
10	S	\$ 5.319.033	\$ 5.933.216	187	\$ 31.728
11	D	\$ 3.520.511	\$ 2.668.862	80	\$ 33.361
12	L	\$ 1.239.832	\$ 1.474.095	43	\$ 34.281
13	M	\$ 1.798.522	\$ 2.102.233	58	\$ 36.245
14	W	\$ 1.951.587	\$ 2.473.448	76	\$ 32.545
15	J	\$ 2.295.985	\$ 3.349.914	111	\$ 30.179
16	V	\$ 2.640.383	\$ 2.495.888	76	\$ 32.841
17	S	\$ 5.433.832	\$ 6.274.060	216	\$ 29.047
18	D	\$ 3.558.777	\$ 3.845.655	142	\$ 27.082
MEDIA		\$ 2.812.582	\$ 3.049.921		\$ 33.435
PROYECTADO MES			\$ 91.497.632		

Fuente: Elaboración propia

Por la misma fuente que se obtuvieron los datos anteriores, se conoció que el punto de mayores ventas para la franquicia “MIC” se encuentra ubicado en la ciudad de Barranquilla, en el centro comercial “UNICO”. De acuerdo a lo anterior, se podría concluir que las ventas para un mes de baja temporada de un almacén de poca afluencia podrían estar alrededor de los \$80 millones de pesos.

En cuanto al comportamiento de la estacionalidad de las ventas del mercado ropa de niño, se utilizó información reporte del DANE respecto al sector textil y de prendas, como resultado se obtuvo el Grafico 3. Índice mensual productos textiles y prendas de vestir a continuación.

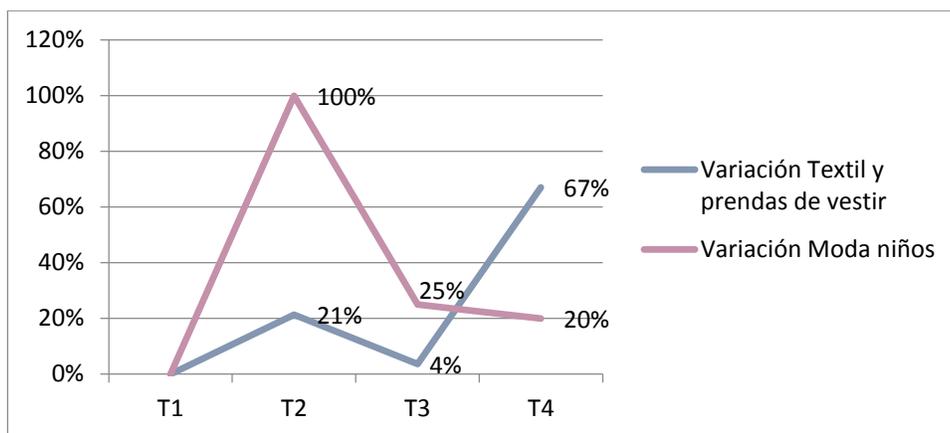
Grafico 3. Índice mensual productos textiles y prendas de vestir



Fuente: (DANE, 2012)

Con el fin de comparar los datos obtenidos del DANE, se indagó el comportamiento de ventas trimestrales a lo largo del año con las marcas Renzo Bambino y Laura V (Originalmente Barranquilleras). De acuerdo a la información obtenida, la proporción de las ventas en el segundo trimestre corresponde al doble de las ventas del primero, para el tercer semestre hay una variación del +25% respecto al segundo trimestre, y para el último trimestre del año se triplican las ventas del primer trimestre. (Ver Grafico 4).

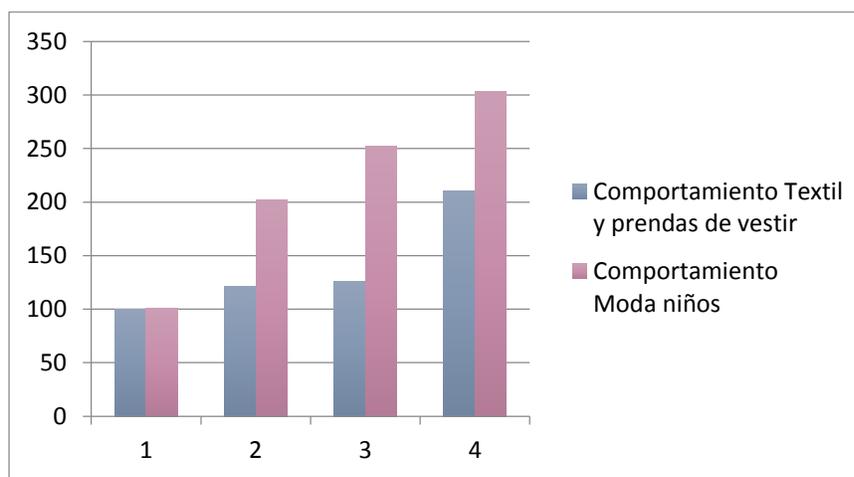
Grafico 4. Variación porcentual ponderada (2008-2012) textil y prendas de vestir de las ventas por trimestre y variación porcentual



Fuente: Elaboración propia con base en datos (DANE, 2012) e Información del comportamiento de la competencia (Renzo Bambino y Laura V).

De acuerdo a las variaciones observadas por el Sector Textil y Prendas de Vestir vs el Sector de Moda Infantil, es más pronunciada la temporalidad para el sector específico de moda de niños.

Grafico 5. Proporción de comportamiento estacional de las ventas en un año índice 100.



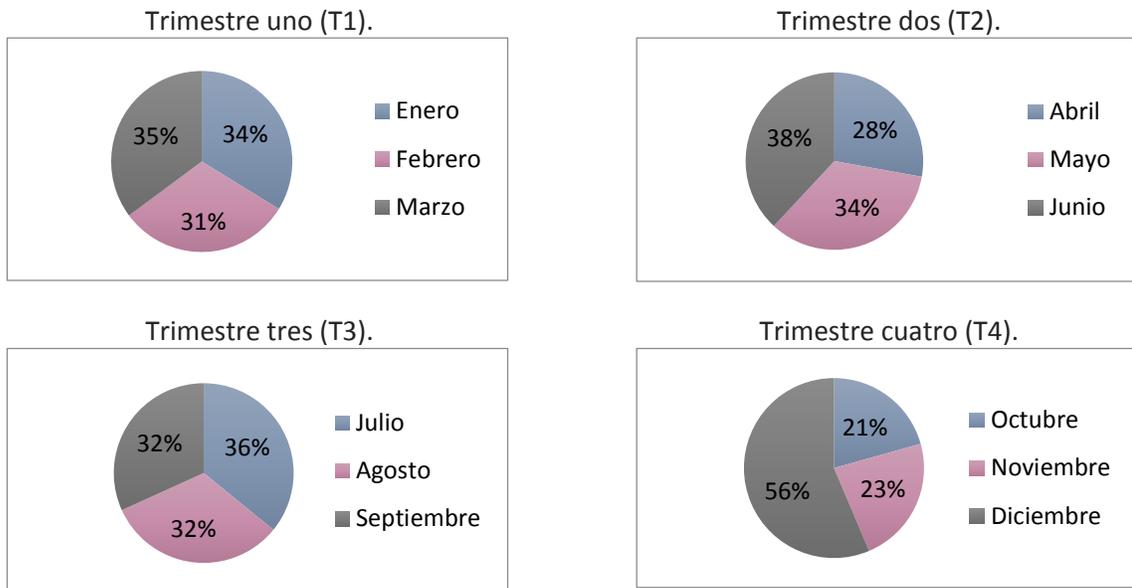
Fuente: Elaboración propia con base en datos (DANE, 2012) y estudio de mercado de la competencia (Renzo Bambino y LauraV).

De acuerdo a las gráficas anteriores, se puede observar que el Mercado Textil y Pendas de Vestir Colombiano, presenta un comportamiento menos pronunciado de ventas a hacia finales de año, en contraste al resultado del estudio de las ventas periódicas que se pudo averiguar con las marcas Renzo Bambino y Laura V, las cuales tienen un incremento más pronunciado durante todo el año. Por lo tanto, se puede inferir que para las marcas infantiles el mercado está orientado más a los bienes de lujo que a los bienes normales, razón por la cual se da un pronunciamiento mayor en las temporadas altas y bajas.

De lo anteriormente estudiado, se utilizará la proporción de ventas obtenida por la información del comportamiento de la competencia, debido a que está más ajustada al comportamiento específico que podría tener Andrea Milano en el mercado. Sin embargo, para desagregar mes a mes el índice de

comportamiento de la estacionalidad, se utilizará la información del DANE para cada uno de los trimestres, como se observa en el Grafico 6. Comportamiento de Estacionalidad Desagregado.

Grafico 6. Comportamiento de Estacionalidad desagregado



Fuente: Elaboración propia en base a datos de (DANE, 2012)

CAPITULO II: ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

A continuación se realizará un análisis de la industria, iniciando por la clasificación del Sector de acuerdo al Arancel Armonizado de Colombia, siguiendo por un análisis de competidores tanto

nacionales como locales. Por último, se realizará un análisis estructural del sector estratégico (AESE), metodología que busca dar respuesta a la preocupación de los empresarios por comprender lo que sucede en su sector.

1. Clasificación del Sector

Según el Arancel Armonizado de Colombia, la industria de confecciones se clasifica desde el capítulo 61 al 63 de la siguiente manera:

Tabla 4: Clasificación del Sector

61. Prendas y complementos (accesorios), de vestir, de punto	61.01	Abrigos, chaquetones, capas, anoraks, cazadoras y artículos similares, de punto, para hombres o niños, excepto los artículos de la partida 61.03.
	61.02	Abrigos, chaquetones, capas, anoraks, cazadoras y artículos similares, de punto, para mujeres o niñas, excepto los artículos de la partida 61.04.
	61.03	Trajes (ambos o ternos), conjuntos, chaquetas (sacos), pantalones largos, pantalones con peto, pantalones cortos (calzones) y shorts (excepto de baño), de punto, para hombres o niños.
	61.04	Trajes sastre, conjuntos, chaquetas (sacos), vestidos, faldas, faldas pantalón, pantalones largos, pantalones con peto, pantalones cortos (calzones) y shorts (excepto de baño), de punto, para mujeres o niñas.
	61.05	Camisas de punto para hombres o niños.
	61.06	Camisas, blusas y blusas camiseras, de punto, para mujeres o niñas.
	61.07	Calzoncillos (incluidos los largos y los slips), camisones, pijamas, albornoces de baño, batas de casa y artículos similares, de punto, para hombres o niños.
	61.08	Combinaciones, enaguas, bragas (bombachas, calzones) (incluso las que no llegan hasta la cintura), camisones, pijamas, saltos de cama, albornoces de baño, batas de casa y artículos similares, de punto, para mujeres o niñas.
	61.09	"T-shirts" y camisetas, de punto.
	61.1	Suéteres (jerseys), "pullovers", cardiganes, chalecos y artículos similares, de punto.
	61.11	Prendas y complementos (accesorios), de vestir, de punto, para bebés.
	61.12	Conjuntos de abrigo para entrenamiento o deporte (chandales), monos (overoles) y conjuntos de esquí y bañadores, de punto.
	61.13	Prendas de vestir confeccionadas con tejidos de punto de las partidas 59.03, 59.06 ó 59.07.
	61.14	Las demás prendas de vestir, de punto.
61.15	Calzas, panty-medias, leotardos, medias, calcetines y demás artículos de calcetería, incluso de compresión progresiva (por ejemplo, medias para várices), de punto.	
61.16	Guantes, mitones y manoplas, de punto.	
61.17	Los demás complementos (accesorios) de vestir confeccionados, de punto; partes de prendas o de complementos (accesorios), de vestir, de punto.	
62 Prendas y complementos (accesorios), de vestir, excepto los de punto	62.01	Abrigos, chaquetones, capas, anoraks, cazadoras y artículos similares, para hombres o niños, excepto los artículos de la partida 62.03.
	62.02	Abrigos, chaquetones, capas, anoraks, cazadoras y artículos similares, para mujeres o niñas, excepto los artículos de la partida 62.04.
	62.03	Trajes (ambos o ternos), conjuntos, chaquetas (sacos), pantalones largos, pantalones con peto, pantalones cortos (calzones) y shorts (excepto de baño), para hombres o niños.
	62.04	Trajes sastre, conjuntos, chaquetas (sacos), vestidos, faldas, faldas pantalón, pantalones largos, pantalones con peto, pantalones cortos (calzones) y shorts (excepto de baño), para mujeres o niñas.
	62.05	Camisas para hombres o niños.

	62.06	Camisas, blusas y blusas camiseras, para mujeres o niñas.
	62.07	Camisetas, calzoncillos (incluidos los largos y los slips), camisones, pijamas, albornoces de baño, batas de casa y artículos similares, para hombres o niños.
	62.08	Camisetas, combinaciones, enaguas, bragas (bombachas, calzones, incluso las que no llegan hasta la cintura), camisones, pijamas, saltos de cama, albornoces de baño, batas de casa y artículos similares, para mujeres o niñas.
	62.09	Prendas y complementos (accesorios), de vestir, para bebés.
	62.1	Prendas de vestir confeccionadas con productos de las partidas 56.02, 56.03, 59.03, 59.06 ó 59.07.
	62.11	Conjuntos de abrigo para entrenamiento o deporte (chandales), monos overoles) y conjuntos de esquí y bañadores; las demás prendas de vestir.
	62.12	Sostenes (corpiños), fajas, corsés, tirantes (tiradores), ligas y artículos similares, y sus partes, incluso de punto.
	62.13	Pañuelos de bolsillo.
	62.14	Chales, pañuelos de cuello, bufandas, mantillas, velos y artículos similares.
	62.15	Corbatas y lazos similares.
	62.16	Guantes, mitones y manoplas.
	62.17	Los demás complementos (accesorios) de vestir confeccionados; partes de prendas o de complementos (accesorios), de vestir, excepto las de la partida 62.12.
63 Los demás artículos textiles confeccionados; juegos	63.01	Mantas.
	63.02	Ropa de cama, mesa, tocador o cocina.
	63.03	Visillos y cortinas; guardamalletas y rodapiés de cama.
	63.04	Los demás artículos de tapicería, excepto los de la partida 94.04.
	63.05	Sacos (bolsas) y talegas, para envasar.
	63.06	Toldos de cualquier clase; tiendas (carpas); velas para embarcaciones, deslizadores o vehículos terrestres; artículos de acampar.
	63.07	Los demás artículos confeccionados, incluidos los patrones para prendas de vestir.

Fuente: Arancel Armonizado de Colombia

Dentro de las partidas arancelarias 61 y 62 se encuentran todos los artículos considerados para las futuras exportaciones del producto. A continuación se detallan algunas de las subpartidas arancelarias y su descripción, esto con el fin de especificar algunos de los gravámenes obligatorios para las prendas en el “124-AC. con UE - cód acuerdo 124 – general”.

Tabla 5. Subpartidas aplicables a las importaciones de productos futuros.

Código	Descripción	Gravamen General	Acuerdo	Arancel	Régimen	Documentos soporte
6101.20.00.00	De algodón	0.15	124-AC. con UE Cód. acuerdo 124 - general	0	Libre importación - Decreto 2303 del 11-oct-2002, Ministerio de Industria y Turismo	ETIQUETADO -Inscripción Registro de fabricantes e importadores de SIC - Registro Sanitario - Instituto Nacional De Vigilancia De Medicamentos Y Alimentos - Visto Bueno - Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos

6101.30.00.00	De fibras sintéticas o artificiales	0.15	124-AC. con UE Cód. acuerdo 124 - general	0	No aplica
6101.90.10.00	De lana o pelo fino	0.15		0	No aplica
6101.90.90.00	Los demás	0.15		0	No aplica
6102.10.00.00	De lana o pelo fino	0.15		0	ETIQUETADO -Inscripción Registro de fabricantes e importadores de SIC - Registro Sanitario - Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos - Visto Bueno - Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos
6102.20.00.00	De algodón	0.15		0	No aplica
6102.30.00.00	De fibras sintéticas o artificiales	0.15		0	No aplica
6102.90.00.00	De las demás materias textiles	0.15		0	No aplica
6103.10.10.00	De lana o pelo fino	0.15		0	No aplica

Fuente: Arancel Armonizado de Colombia

En la Tabla 5. Sub partidas aplicables a las importaciones de productos futuros, se observan los acuerdos de exenciones arancelarias, sin embargo las prendas importadas de España que va a importar Andrea Milano Colombia no podrán tener certificado de origen, ya que gran parte de su elaboración es con materiales de países asiáticos, los cuales no son acogidos por los tratados de libre comercio para este tipo de productos.

2. Análisis de Competidores

Con el ánimo de enfocar el estudio del mercado, nos concentraremos en el subsector de comercialización de ropa de niños en Colombia. Este sector se encuentra menormente desarrollado que los espacios de ropa para hombre y mujer, de acuerdo a cifras oficiales del Instituto para la Exportación de Moda- INEXMODA, por medio de su partidario Raddar, revela que la industria textil y de moda para los más chicos en Colombia tuvo ventas por encima de \$1.68 billones de pesos, cifra que se posiciona un 5% por encima de los resultados del 2014, (Litman, 2016).

2.1 Competidores Nacionales

El líder del mercado nacional en franquicias que confeccionan y/o comercializan ropa bebé y de niño (0 a 13 años) es Offcorss, que para el año 2015 cerró con más de \$200.000 millones en ventas y 94 locales en todo el país, de los cuales 11 se ubican en la región caribe; Barranquilla, Cartagena, Montería, Santa Marta, Valledupar y recientemente en Riohacha. Adicionalmente, existen otros jugadores del mercado de niño como EPK, con una fuerte presencia en la Costa Caribe. Esta marca de origen venezolano tiene una oferta de ropa infantil desde 0 a 12 años,

cuenta con alrededor de 60 tiendas presentes en 16 ciudades del país para el 2015, de las cuales 12 tiendas se ubican en el Caribe colombiano en ciudades como; Barranquilla, Cartagena, Santa Marta, Valledupar, Montería, Riohacha.

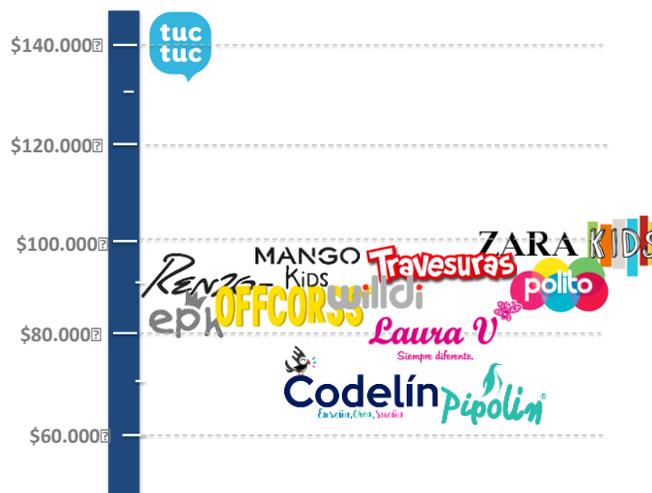
Otra marca que compite en el Sector como confeccionadora y comercializadora de ropa niño y bebe de 0 a 12 años es Polito. De igual forma existen marcas con menos participación del mercado como Tuc Tuc, Travesuras, MIC, Code Line, Willdi, Mimo&Co, Losan, Pipolín, Renzo Bambino y Laura V.

Otros jugadores del mercado que han aprovechado la oportunidad para introducir el espacio para ropa infantil dentro de sus colecciones son ZARA, MNG, Arturo Calle, Bosi Bambino. En específico Arturo Calle logró vender 600 mil prendas para el 2014 en sus 57 tiendas al momento (Bebés, un ‘target’ en crecimiento, 2016).

La mayoría de las marcas anteriormente mencionadas, además de utilizar los canales directos al cliente en tiendas físicas, utilizan las ventas por internet como un mecanismo adicional para potencializar el negocio.

Para determinar la oferta de precios por la competencia a nivel nacional, se realizó una medida promedio con base en un jean regular por cada marca, que de acuerdo a los resultados se ubica en el Grafico No. 7: Nivel de precios por marca.

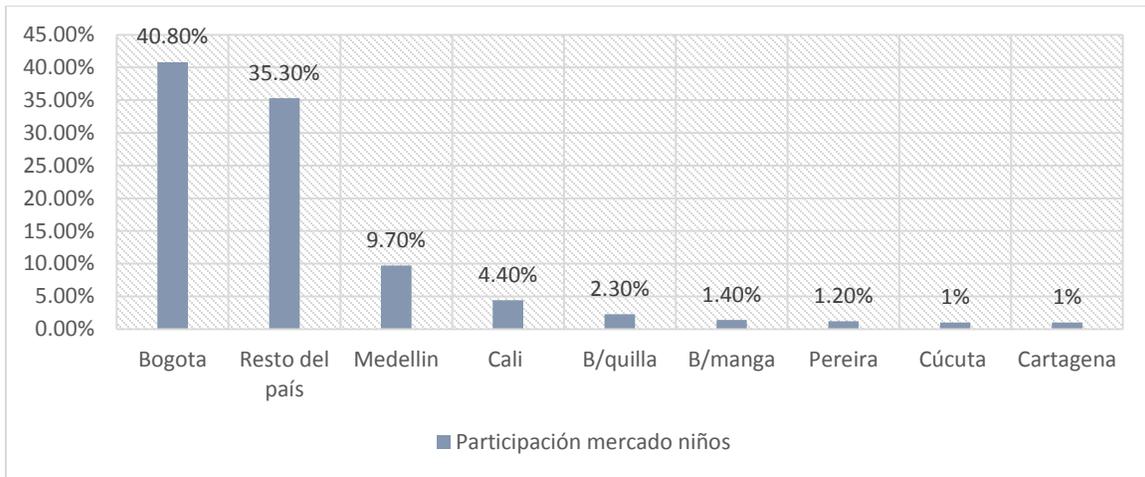
Grafico 7. Nivel de precios por marca. (Base Jean promedio)



Fuente: Elaboración propia.

Es propicio entender cómo se reparte el mercado a nivel nacional de acuerdo al nivel de ventas de ropa infantil por cada capital. El Grafico 8. Participación mercado ropa para bebes, ilustra este resultado.

Grafico 8. Participación mercado ropa para bebes



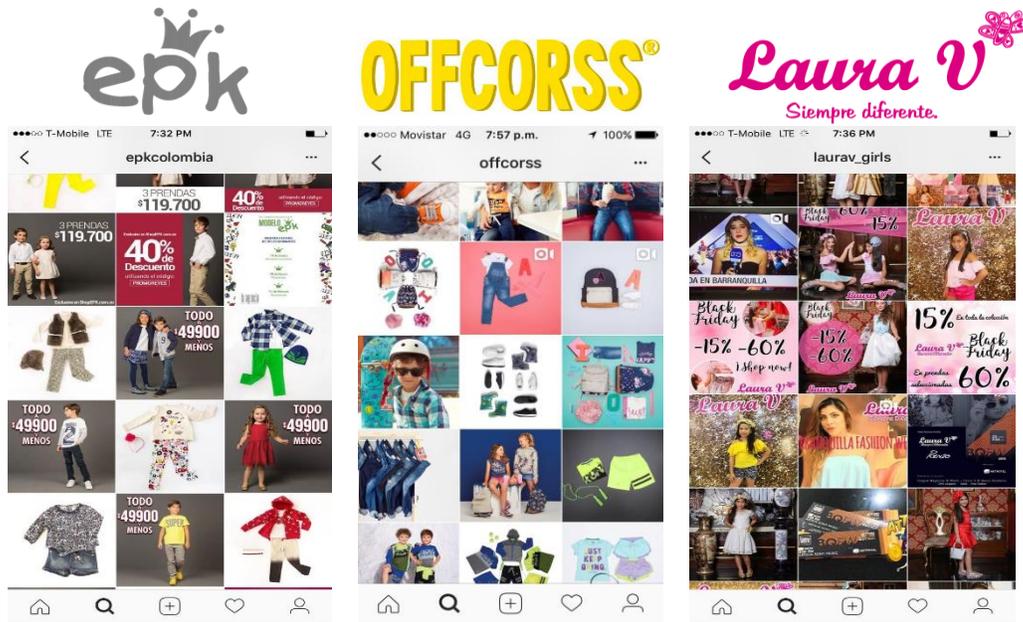
Fuente: Observatorio de moda- Inexmoda Raddar

2.2 Competidores Locales

Teniendo en cuenta que el proyecto inicia en la ciudad de Barranquilla, el estudio de competidores se realizó a nivel de la Costa Caribe, evaluando la posibilidad de abrir tiendas dentro de los próximos 5 años en ciudades como Cartagena, Barranquilla y Santa Marta entre otros. De acuerdo a lo anterior, se realizaron visitas de observación a las tiendas que lideran el mercado a nivel Costa Caribe, de las cuales se obtuvieron los siguientes resultados:

- La marca EPK, ofrece una esencia infantil a un precio asequible, con una cobertura de cuatro (4) tiendas en Barranquilla con gran cantidad de prendas para niños entre los 0 y 13 años de edad. Tiene una puesta en escena masiva con cantidades altas de prendas en exposición, altamente enfocada a promocionales durante todo el año.
- Por otra parte, la marca Offcorss cuenta con tres (3) tiendas en la ciudad de Barranquilla, se ha concentrado en trabajar con y para los niños, destacándose por ser bastante innovadora. En el último año ha inclinado su concepto por generar tiendas que interactúen con el niño de hoy en un mundo fantástico y de experiencias sensoriales.
- La marca Renzo Bambino cuenta con nueve (9) tiendas en Barranquilla se caracteriza por utilizar colores vibrantes y diseños de tendencias mundial para pequeños niños, dentro de almacenes para adultos Renzo. Se basan en la frescura y el ambiente tropical para sus diseños y propuesta de producto, la exposición de sus productos se basa en un estilo boutique.
- Por otro último, la marca de ropa Laura V cuenta con cinco (5) tiendas en la ciudad de Barranquilla, se enfoca productos para niñas con prendas de colores pastel y floreadas que resaltan la alegría de la Costa Caribe.

Gráfico 9. Posicionamiento de la competencia local



Fuente: Instagram

3. Análisis Estructural del Sector Estratégico (AESE)

El presente documento contiene el estudio del sector de comercialización de ropa de niño. La metodología implementada en este capítulo es el análisis estructural de sectores estratégicos AESE, que incluye:

- Levantamiento del panorama competitivo
- Generalidades del Sector
- Prueba del hacinamiento,
- Análisis de las fuerzas de mercado
- Estudio de competidores

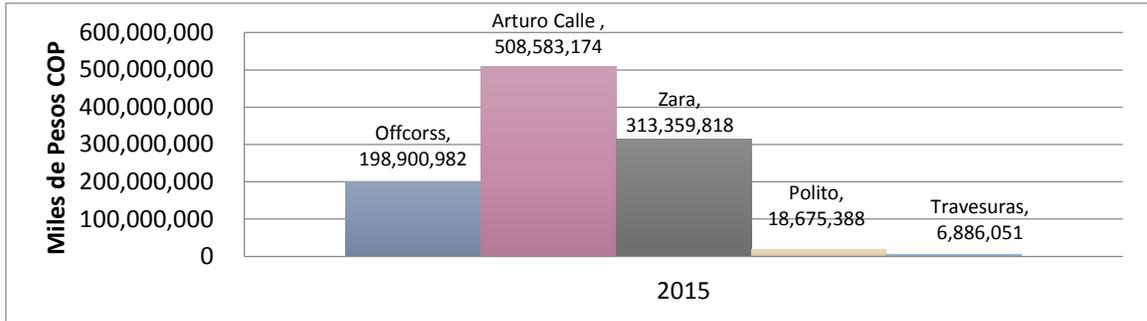
3.1 Levantamiento del panorama competitivo

El sector de moda infantil es un pequeño jugador que va tomando cada vez más importancia dentro del sector moda, y grandes casas como Arturo Calle e Inditex, con su marca más reconocida ZARA, toman partido en el mundo infantil.

La facturación más alta se encuentra liderada por Arturo Calle seguido de Zara , los cuales consolidan más de 820 mil millones de pesos de ventas anuales, con prendas vestir para niños y adultos. Sin embargo Offcorss, el cual se concentra únicamente en prendas para bebés y niños hasta los 13 años, alcanza a representar casi un 25% de las ventas de estos dos grandes jugadores.

Se consideraron los siguientes jugadores para el análisis por que tienen relevancia como jugadores de retail en Colombia y marcas como Polito y Travesuras tienen un enfoque específico en el mercado que se pretende estudiar.

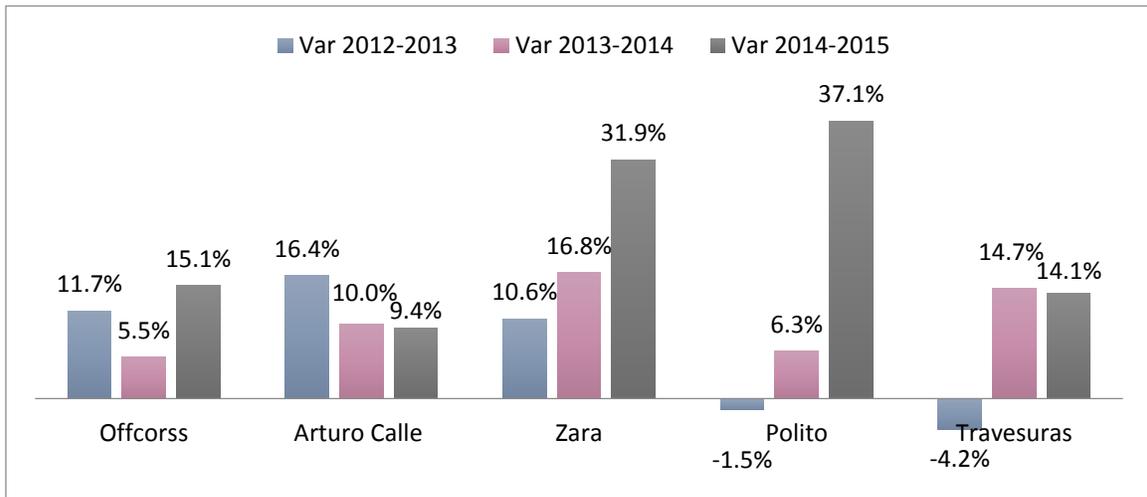
Grafico 10. Ingresos Operacionales del sector estudiado



Fuente: Elaboración propia con base en datos de la Superintendencia de Sociedades.

De acuerdo al Grafico 10, se puede observar que en el lapso del año 2012 al año 2015, se observó un delta de crecimiento de ingresos operacionales común para todas las marcas, sin embargo, casos como el de Polito, tuvo un crecimiento empinado mayor que los otros jugadores. Por otro lado, Arturo Calle fue de los únicos que redujo su delta de crecimiento pero siempre manteniéndolo positivo. Offcorss por su parte, ha incrementado su crecimiento a un nivel menor.

Grafico 11. Variaciones anuales de Ingresos operacionales

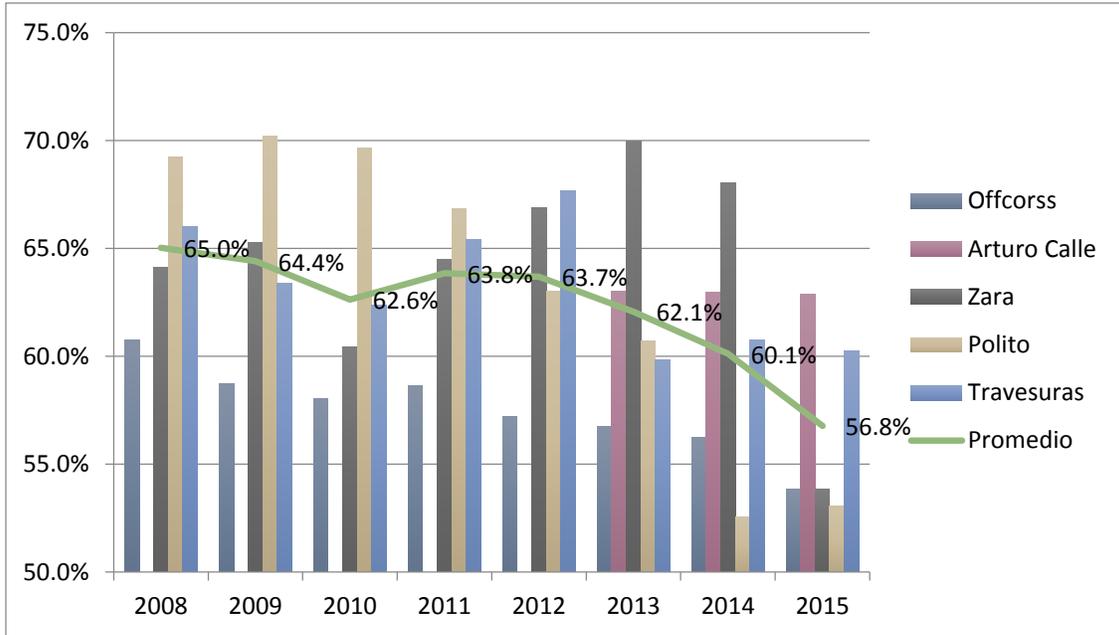


Fuente: Elaboración propia con base en Superintendencia de Sociedades.

Además de lo anterior, en la Grafico 11 presenta la participación de los costos de venta del producto ofertado dentro del precio de venta al consumidor final. De acuerdo al promedio del porcentaje “costos producto/ventas” para las marcas estudiadas, se ha observado un decrecimiento en el costo del producto, a pesar de la devaluación del peso desde el año 2013, esto se explica por el aumento de la tecnología y la reducción de costos de producción de confección mundialmente. Arturo Calle se ha mantenido constante en los años 2013 al 2015, por otra parte Zara ha tenido una tendencia de incrementar el costo de sus productos desde el año 2008 año 2013, con una reducción considerable en el 2014 y 2015.

En cuanto a las marcas exclusivas de ropa infantil, Offcorss ha reducido continuamente desde el 2008 al 2015 este porcentaje a una tasa del 1% anualmente. De la misma forma Polito y travesuras, han reducido este porcentaje, siendo Polito la marca que más se destaca en esta reducción, bajando en más de un 15% el porcentaje de la participación en los costos del producto.

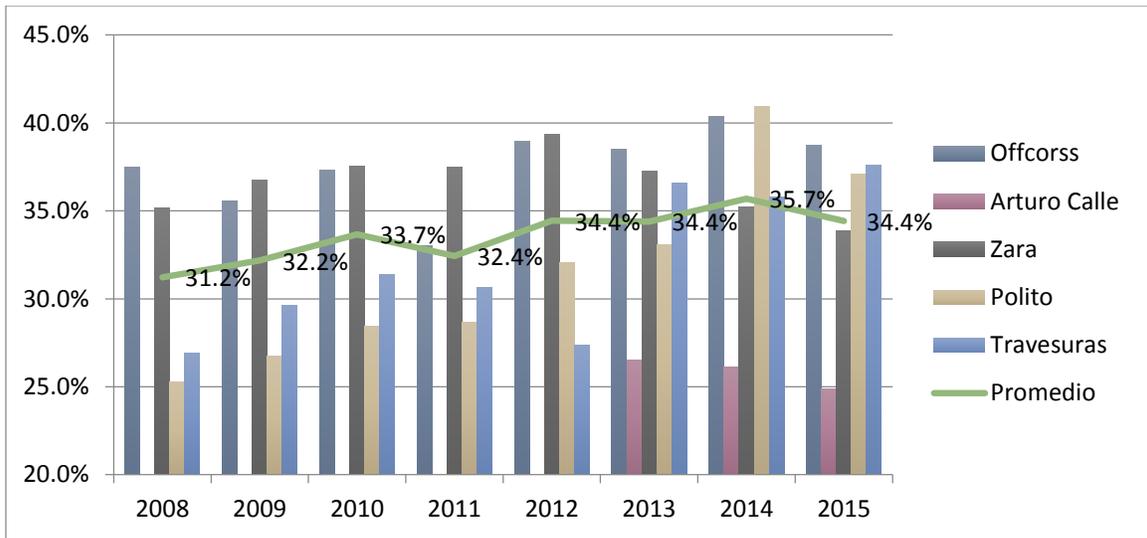
Grafico 12. Porcentaje de participación del costo de productos sobre precio al consumidor.



Fuente: Elaboración propia con base en datos de la Superintendencia de Sociedades.

Por otra parte, en el Grafico 13 se puede observar que los costos de la estructura de ventas para el retail, se han ido incrementando en proporción al precio de los productos al consumidor final. Los únicos jugadores que mantienen constante su estructura de costos de venta son Zara y Arturo Calle. En cuanto a la marca Polito, se puede decir que es el jugador que ha incrementado mayormente su porcentaje en la estructura de ventas sobre el precio del producto al consumidor final.

Grafico 13. Porcentaje de costos de estructura de ventas respecto al precio para consumidor



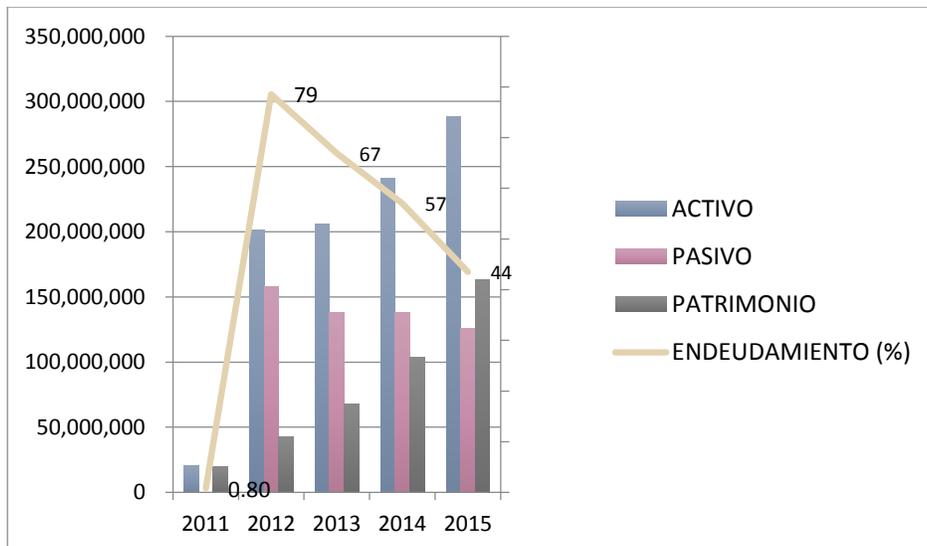
Fuente: Elaboración propia con base en datos de la Superintendencia de Sociedades.

Arturo calle

Esta empresa tuvo un crecimiento en activos del 1.000%, por la adquisición de deuda. Posteriormente y gracias al apalancamiento recibido por el sistema financiero, ha podido incrementar su patrimonio a más de 750%, continuando su reducción de endeudamiento anualmente hasta cerrar en un 44% para el 2015 después de haber tenido sus activos con casi un 80% en deuda.

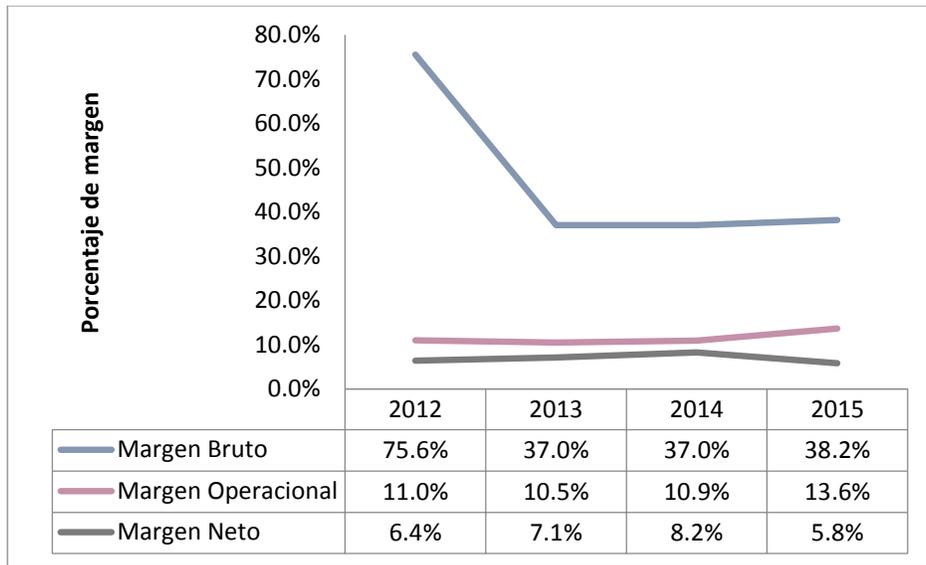
Sus indicadores de margen bruto y operacional han ido creciendo constantemente, salvo el año 2012 atípico por el costo de productos que no hace relación al promedio regular que maneja Arturo Calle. Su margen neto ha tenido crecimiento con un leve descenso para el último año.

Grafico 14. Balance general para Arturo Calle.



Fuente: Elaboración propia con base datos de la Superintendencia de Sociedades.

Grafico 15. Evolución de márgenes para Arturo Calle

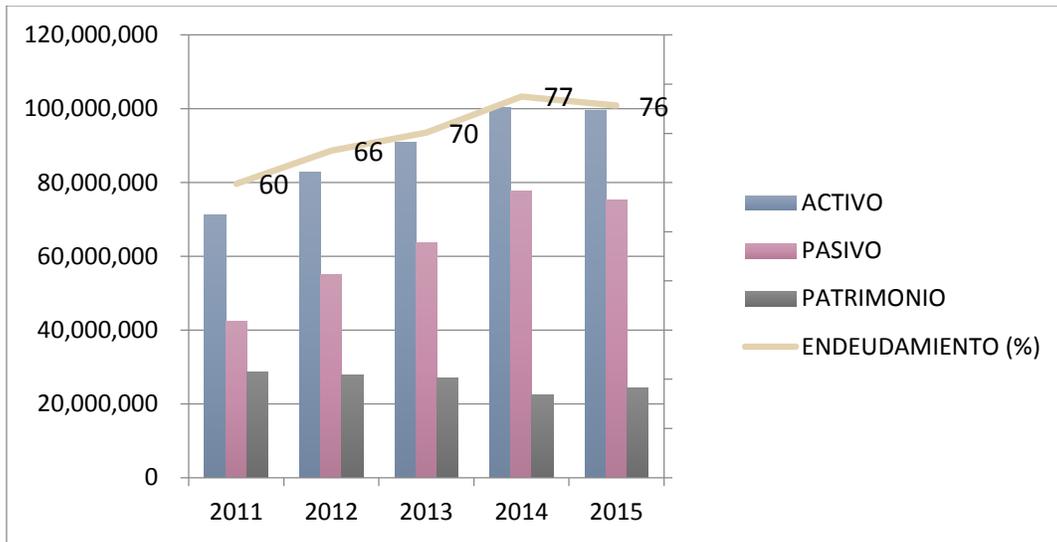


Fuente: Elaboración propia con base en Superintendencia de Sociedades.

Offcorss

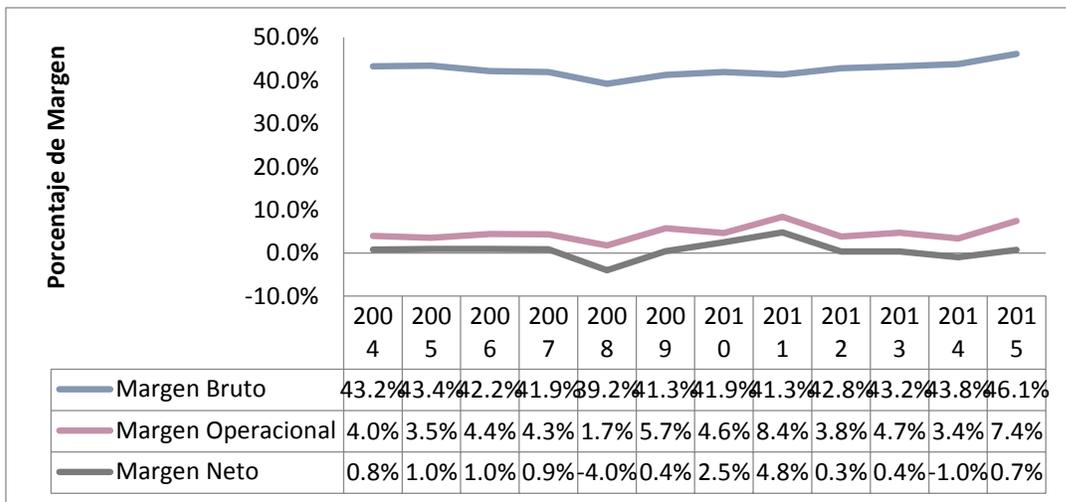
Por su lado, Offcorss ha venido aumentando su deuda en casi un 100% del 2011 al 2015, con un leve descenso para el año 2015. Por otra parte, su patrimonio lo ha reducido módicamente, y ha dejado que el margen de endeudamiento se incremente año a año. En relación a Arturo Calle, esta empresa maneja un margen bruto interesante, pero tiene una estructura operacional que deja el margen operacional muy por debajo en comparación con Arturo Calle. Anteriormente se revisó que los costos de estructura de ventas óptimo lo maneja Arturo Calle (25%), y Offcorss por el contrario maneja más del 37% en su estructura, esto podría tener razonabilidad en que las negociaciones de Arturo Calle en sus puntos de venta en centros comerciales por ser una marca que atrae flujo de personas, puede minimizar costos de arrendamiento, de igual forma también maneja gran cantidad de puntos de ventas directos al público fuera de centros comerciales.

Grafico 16. Balance General para Offcorss



Fuente: Elaboración propia con base datos de la Superintendencia de Sociedades.

Grafico 17. Evolución de márgenes para Offcorss

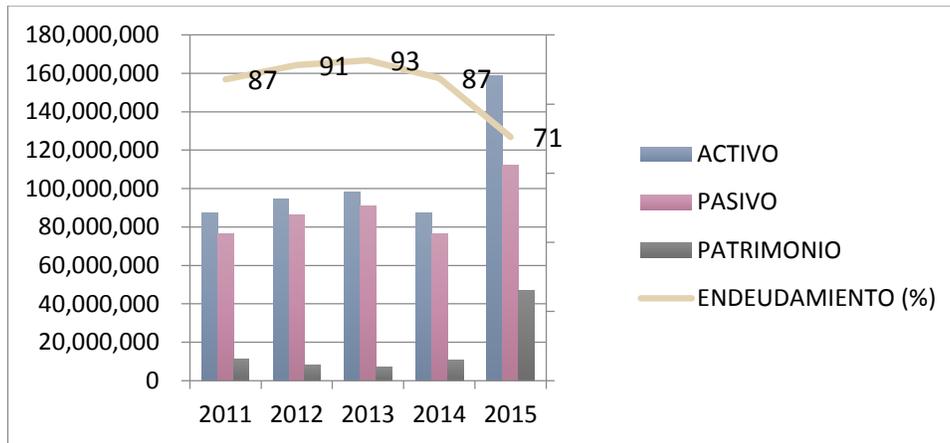


Fuente: Elaboración propia con base datos de la Superintendencia de Sociedades.

Zara

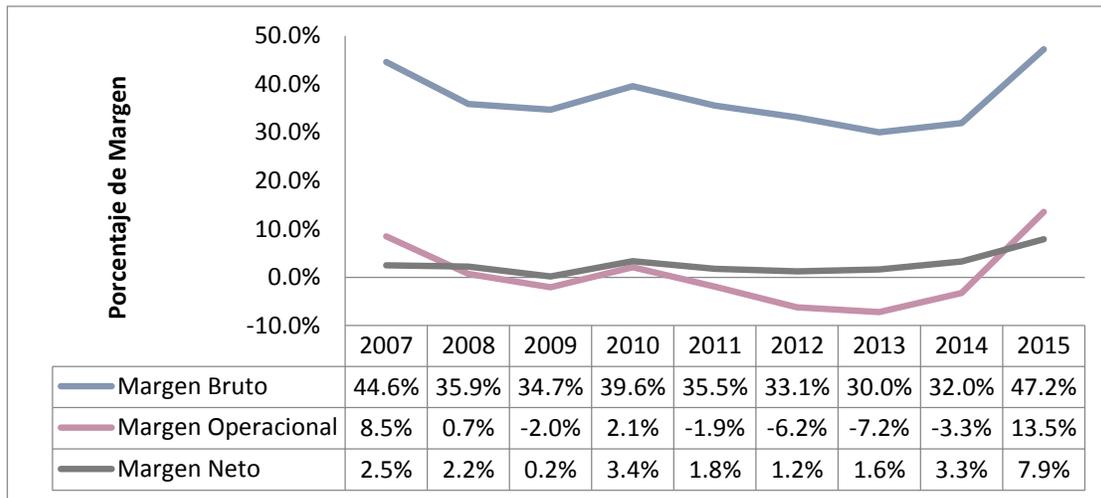
Esta empresa sobresalta por su incremento en activos para el año 2015 por un aporte en patrimonio y otra parte por deuda, sin embargo, se logra ver una reducción en la proporción de la deuda, es decir que porcentualmente hay un mayor aporte de capital propio que por deuda en su crecimiento de activos. Adicionalmente, la marca Zara, ha venido bajando el margen bruto del 2007 al 2013, con un leve crecimiento del mismo para los años 2014 y 2015, lográndolo subir de un 30% a un 47%.

Grafico 18. Balance general para Zara.



Fuente: Elaboración propia con base en Superintendencia de Sociedades.

Grafico 19. Evolución de márgenes para Zara.

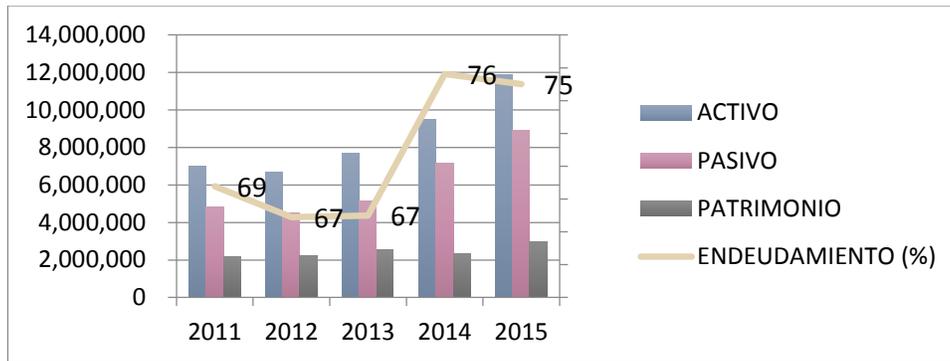


Fuente: Elaboración propia con base en Superintendencia de Sociedades.

Polito

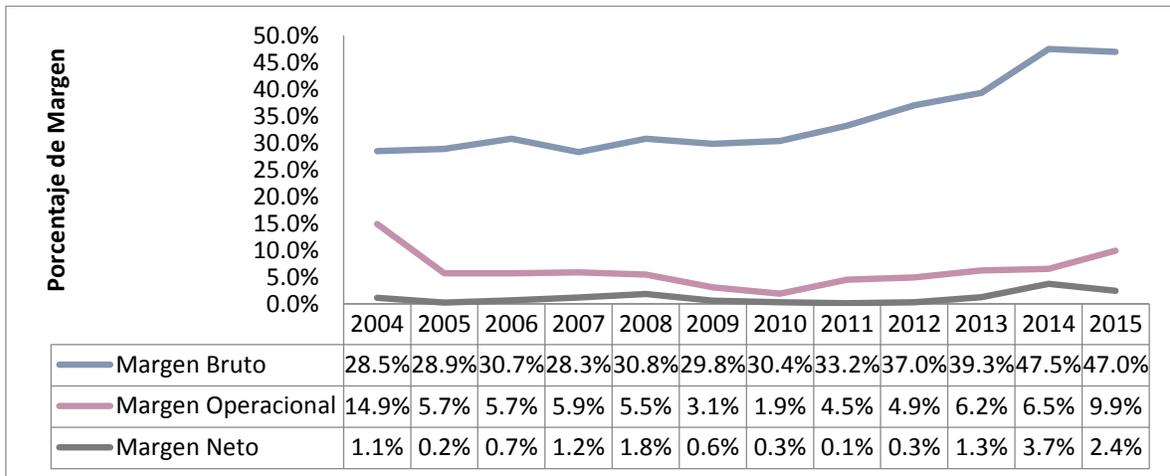
Esta marca, ha venido creciendo en ventas durante los años 2012 al 2015, necesitando incrementar su estructura activa para la generación de ventas, llevando los activos de 7 mil millones \$COP a casi 12 mil millones \$COP en aporte mayormente de la deuda. De la misma forma, se puede observar un crecimiento en margen bruto del 28% en el 2004 a casi un 47% en el 2015, dado que es una empresa que tiene un aumento en economía de escala por ser un productor directo de sus propios puntos de venta.

Grafico 20. Balance general para Polito.



Fuente: Elaboración propia con base en Superintendencia de Sociedades.

Grafico 21. Evolución de márgenes para Polito.

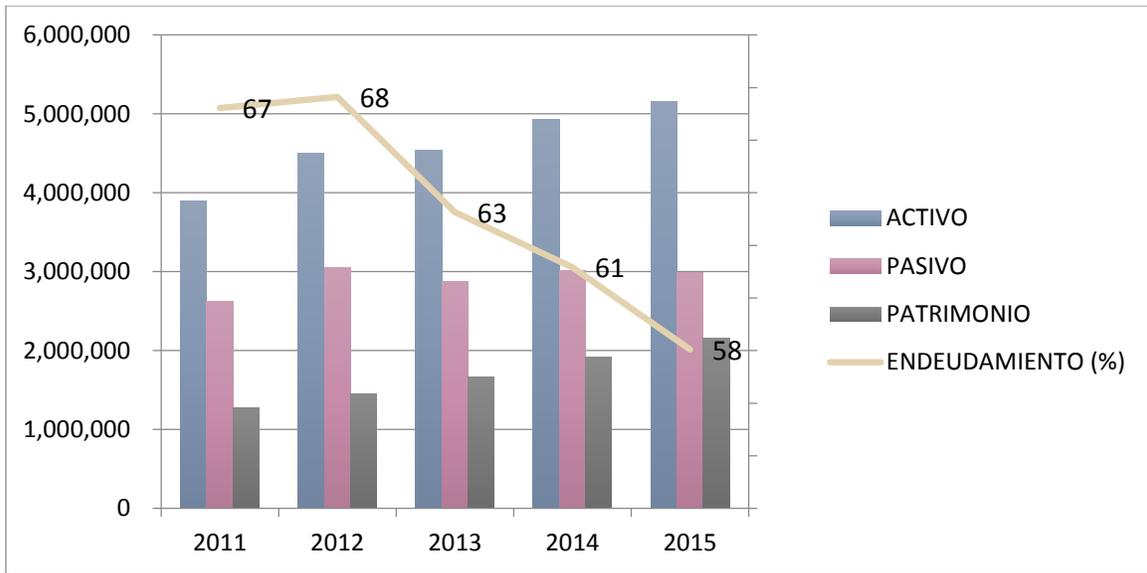


Fuente: Elaboración propia con base en Superintendencia de Sociedades.

Travesuras

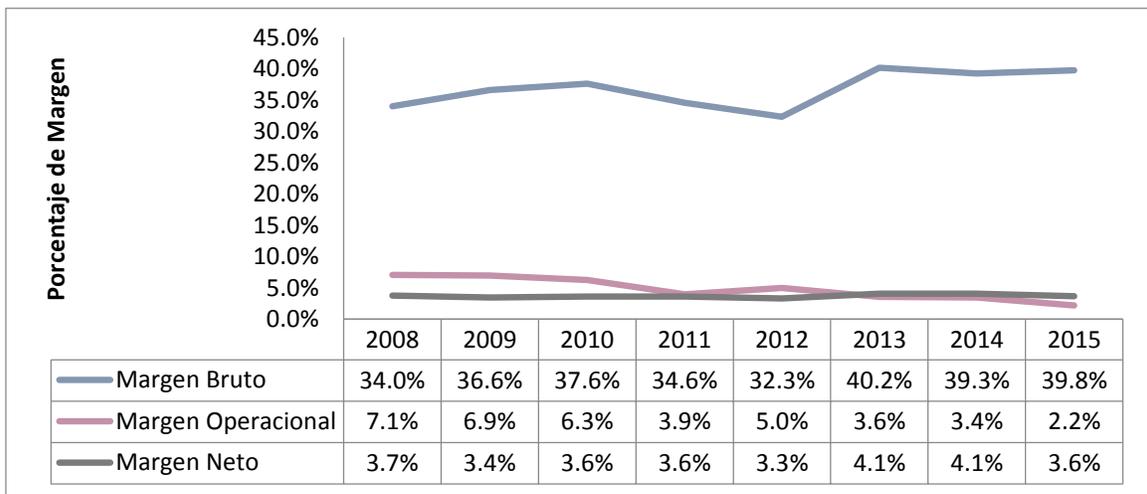
Travesuras ha mantenido su deuda constante, pero le ha inyectado capital propio para su crecimiento de activos, las ventas en los últimos años han crecido a una tasa regular del 14% en comparación con las otras marcas analizadas, y es la más pequeña en ingresos operacionales para el año 2015. Por otra parte, ha mejorado su margen bruto de un 35% a un 40% continuamente en los años del 2008 al 2015 correspondientemente, pero ha reducido su margen operacional, posiblemente por aumentos en su estructura de ventas.

Grafico 22. Balance general para Travesuras.



Fuente: Elaboración propia con base en Superintendencia de Sociedades.

Grafico 23. Evolución de márgenes para Travesuras.



Fuente: Elaboración propia con base en Superintendencia de Sociedades.

En conclusión, Arturo calle tiene una posición de deuda del 40% con tendencia decreciente y un margen bruto y neto mayormente continuo de 37% y 11% correspondientemente. Zara incrementa sus pasivos levemente y contrario a su capital propio el cual creció considerablemente para el año 2015, un margen bruto fluctuante entre el 35% y el 45% con el cual termina el año 2015 y un margen operacional riesgoso en algunos años siendo negativo. Offcorss se concentra en reducción de patrimonio y aumento de deudas, manteniendo el margen bruto constante con un leve crecimiento entre el 43% y el 45%, y un margen operacional de igual forma continuo entre el 5%. Por su parte, la marca Polito aumenta sus deudas, mantiene patrimonio y mejora su desempeño en costos de productos subiendo margen bruto del 28% en el año 2004 al 47% en el año 2015, de igual forma el margen operacional aumentó del 2% en el 2010 a 10% en el año 2015. Travesuras mantiene deuda y aumenta

patrimonio, teniendo buen desempeño en su margen bruto incrementándolo del 34% al 40% del 2008 al 2015, pero con mal desempeño en el margen operacional el cual disminuye del 7% al 2% del año 2008 al año 2015.

3.2 Análisis de Hacinamiento

Para el hacinamiento del sector nos basaremos en el estudio de Luis Fernando Restrepo y Hugo Alberto Rivera investigadores de la Universidad del Rosario para la perdurabilidad empresarial. Metodología que nos ayuda a tener una percepción del sector en su comportamiento y aprovechar oportunidades dentro del mismo.

Hacinamiento Cuantitativo

Basado en información financiera de las marcas estudiadas, se analizarán cinco zonas de desempeño para la evolución de las cinco (5) empresas analizadas. Se eligió como indicador de análisis el (Resultado Operacional/Activos), siendo el más propicio para el análisis de desempeño, puesto que tiene en cuenta la eficiencia de generación de recursos netamente a través de la operación de acuerdo a la estructura de activos que posee cada marca.

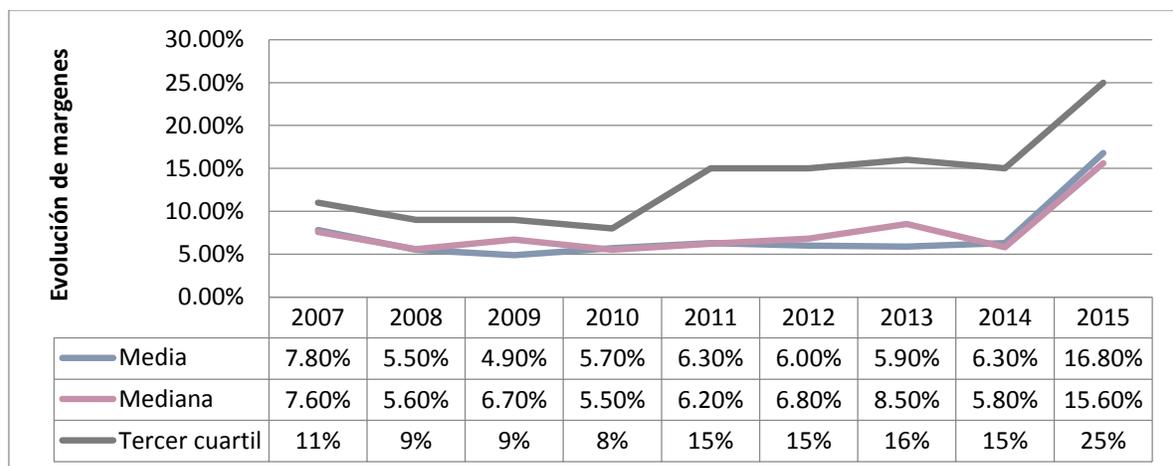
Tabla 6. Datos financieros sector textil. (Resultado operacional/ Activos)

Empresa	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Offcorss	6,2%	2,4%	9,2%	8,7%	16,8%	6,8%	8,5%	5,8%	14,8%
Arturo Calle						19,8%	21,5%	21,1%	24,0%
Zara	9,0%	1,1%	-3,2%	4,0%	-4,0%	-12,1%	-15,0%	-8,9%	26,6%
Polito	12,0%	8,9%	5,5%	2,9%	8,1%	9,6%	10,3%	9,3%	15,6%
Travesuras	4,1%	9,6%	7,9%	7,1%	4,3%	6,1%	4,1%	4,2%	2,9%

Fuente: Elaboración propia

En la evolución de la media, mediana y tercer cuartil del indicado, encontramos que la media ha tenido un incremento constante de casi el doble entre el 2007 y el 2015, jalonada por el desempeño superior de Arturo Calle, Offcorss y Travesuras. Sin embargo existe una leve exposición al riesgo mercado en los años 2010 -2011 y 2014 -2015.

Grafico 24. Medidas Estadísticas



Fuente: Elaboración propia

Tabla 7 Zonas y Nomenclaturas de las Empresas Analizadas.

	Empresa
O	Offcorss
A	Arturo Calle
Z	Zara
P	Polito
T	Travesuras

Fuente: Elaboración propia con base en (Análisis estructural de sectores estratégicos: sector de la confección Período 2007-2011 , 2012).

Zonas	Descripción
Zona 1	Empresas cuyo indicador se encuentre por encima del tercer cuartil.
Zona 2	Empresas ubicadas entre la media y el tercer cuartil.
Zona 3	Empresas ubicadas entre la mediana y la media.
Zona 4	Empresas ubicadas por debajo de la mediana o media.
Zona 5	Empresas con resultados negativos en el indicador seleccionado.

Fuente: Elaboración propia con base en (Análisis estructural de sectores estratégicos: sector de la confección Período 2007-2011 , 2012).

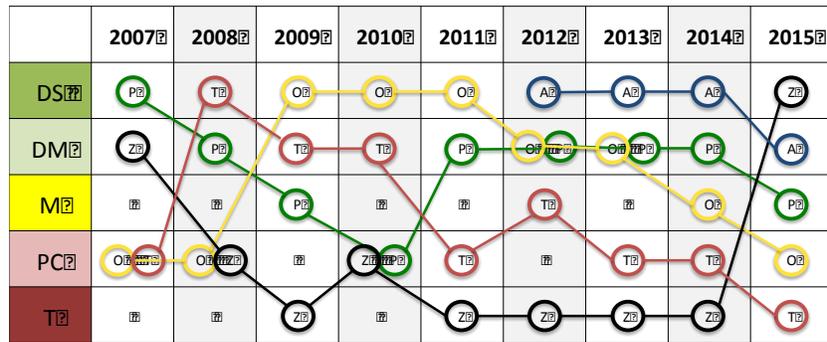
En el análisis de desempeño por zonas, se observa un desempeño óptimo para Offcorss y Travesuras del año 2007 al año 2010, donde Offcorss pasa de zona de “Perdurabilidad comprometida” a zona de “Desempeño superior”. Travesuras por su parte pasa de zona de “Perdurabilidad comprometida” a zona “Desempeño medio”. En los años posteriores estas dos empresas empiezan una decaída, llegando a ubicarse paulatinamente a Offcorss de nuevo en “perdurabilidad comprometida”, y Travesuras en la zona de “Turbulencia”.

La marca Polito, tuvo una caída constante de su zona de desempeño desde “Desempeño superior” hasta llegar zona de “Perdurabilidad comprometida” del año 2007 al 2010, para el año siguiente 2011 esta empresa mejoró a “Desempeño medio y se mantuvo constante hasta una leve caída zona de “Morbilidad” en el 2015.

Arturo Calle tuvo constancia de un “desempeño superior entre los años 2012 y 2014, y una leve caída a “Desempeño medio” en el año 2015, un gran jugador en ventas y de igual forma manejando los mejores márgenes sobre su estructura de activos de ventas.

Zara sin embargo, empezó en zona “Desempeño medio” en el 2007, pero ha comprometido su continuidad entre el 2008 y 2014 estando mayormente en zona de “Turbulencia”, sin embargo tuvo un incremental de margen operacional para el 20015, lo cual le ayudó a escalar a la zona de “Desempeño superior” para el año 2015.

Ilustración 2. Mapa Hacinamiento



Fuente: Elaboración propia

En conclusión se puede decir que hubo un grado medio de hacinamiento entre los años 2007 y 2010, puesto que varias marcas como travesuras, Offcorss, Zara y Polito estuvieron ubicándose por desempeños “Perdurabilidad comprometida” y “Turbulencia”. Posteriormente entre los años 2012 y 2014 se ha presentado un desempeño muy favorable en el sector ubicándose Arturo Calle, Polito y Offcorss, por encima de la zona de “desempeño medio”. Para el año 2015 hubo una bajada de zona de desempeño para todas las marcas esto fue a razón de la marca Zara que subió de la zona de “Turbulencia” a zona de “Desempeño superior”, jalonando las medias estadísticas pero de igual forma hubo una mejora del desempeño de todas las marcas para el 2015.

Hacinamiento Cualitativo

Para el análisis cualitativo de hacinamiento en el mercado, nos basaremos en el estudio de “Análisis estructural de sectores estratégicos: sector de la confección Período 2007-2011” (Análisis estructural de sectores estratégicos: sector de la confección Período 2007-2011 , 2012). De acuerdo a lo anterior, se tendrá en cuenta las dimensiones; precio, producto, plaza, promoción, logística, infraestructura, servicio y factores organizacionales.

En este análisis, aprovecharemos para analizar las marcas regionales de la Costa Caribe puesto que el primer almacén de la marca “Andrea Milano” se ubicará en Barranquilla, y continuará su expansión en la Zona Caribe. Por ello el análisis tendrá como objetivo las marcas: Offcorss, EPK, Renzo Bambino, Laura V, Polito, Zara.

Tabla 8. Estado de Imitación

1	Innovación - No imita
2	Imitación parcial - Imitación media del parámetro
3	Imitación alta del parámetro
4	Parásito del sector - No hace lo mínimo requerido

Fuente: (Análisis estructural de sectores estratégicos: sector de la confección Período 2007-2011 , 2012)

Tabla 9. Peso porcentual de cada variable

Variable	
Tipo	Peso%
Precio	6%

Producto	16%
Plaza	10%
Promoción	16%
Logística	13%
Infraestructura	13%
Servicio	16%
Factores org.	10%
Total	100%

Fuente: (Análisis estructural de sectores estratégicos: sector de la confección Período 2007-2011 , 2012)

Tabla 10. Grado de convergencia estratégica

Tipo	Peso %	Necesidades	Offcors	EPK	Renzo Bambino	Laura V	Polito	Zara
Precio	6%	Precio bajo	2	2	3	1	3	3
		Negociación de proveedores	1	2	3	3	2	1
		Alternativas	2	2	2	2	2	1
		Alternativas de pago	3	3	3	3	3	3
		Diferenciación	2	1	2	2	2	2
		Descuentos	2	1	3	2	3	3
		Sumatoria	12	11	16	13	15	13
		Calificación (1-10)	8	7	10	8	9	8
		Calificación Ponderada	0,5	0,4	0,6	0,5	0,6	0,5
Producto	16%	Calidad	1	2	1	3	1	1
		Telas	2	2	1	2	1	2
		Variedad	1	1	3	3	2	1
		Innovación	2	3	1	3	2	1
		Diseño	2	3	1	3	1	1
		Sumatoria	8	11	7	14	7	6
		Calificación (1-10)	6	8	5	10	5	4
		Calificación Ponderada	0,9	1,3	0,8	1,6	0,8	0,7
Plaza	10%	Cobertura Nacional	1	1	3	3	3	1
		Ubicación	1	2	3	4	3	1
		Sumatoria	2	3	6	7	6	2
		Calificación (1-10)	3	4	9	10	9	3
		Calificación Ponderada	0,3	0,4	0,9	1,0	0,9	0,3
Promoción	16%	Comunicación permanente	1	2	4	4	5	1
		Publicidad	1	2	4	2	5	2
		Sumatoria	2	4	8	6	10	3
		Calificación (1-10)	2	4	8	6	10	3
		Calificación Ponderada	0,3	0,6	1,3	1,0	1,6	0,5
Logística	13%	Logística de abastecimiento	1	1	2	3	3	1
		Logística de distribución	1	1	2	2	2	1
		logística inversa	1	1	2	2	2	1
		Logística de transporte	1	2	3	2	3	1
		Logística de almacenamiento	1	1	3	2	3	1
		Sumatoria	5	6	12	11	13	5
		Calificación (1-10)	4	5	9	8	10	4
		Calificación Ponderada	0,5	0,6	1,2	1,1	1,3	0,5

Infraestructura	13%	Economía de escala	1	1	4	1	3	1
		Edificaciones	1	2	3	2	3	1
		Tecnología	2	2	3	3	3	1
		Capacidad de producción	1	2	4	3	4	1
		Sumatoria	5	7	14	9	13	4
		Calificación	4	5	10	6	9	3
		Calificación Ponderada	0,5	0,7	1,3	0,8	1,2	0,4
Servicios	16%	Call center	1	2	5	3	5	1
		Atención al cliente	1	1	3	2	3	1
		Sumatoria	2	9	19	12	18	5
		Calificación	1	4	10	6	10	3
		Calificación Ponderada	0,2	0,7	1,6	1,0	1,5	0,4
Factores Org	10%	Cultura organizacional	1	4	3	3	2	1
		Estructura	1	1	3	2	3	1
		Clima organizacional	1	5	3	3	1	1
		Sumatoria	3	10	9	8	6	3
		Calificación	3	10	9	8	6	3
		Calificación Ponderada	0,3	1,0	0,9	0,8	0,6	0,3
		Total Calificación	3,4	5,7	8,5	7,8	8,5	3,5

Fuente: Elaboración propia con base en información de (Análisis estructural de sectores estratégicos: sector de la confección Período 2007-2011 , 2012).

De acuerdo a la calificación final para el sector, se observa un hacinamiento menor en las marcas Offcorss, Zara y EPK. En conclusión no hay un alto grado de hacinamiento como se observó de igual manera en la prueba cuantitativa del sector.

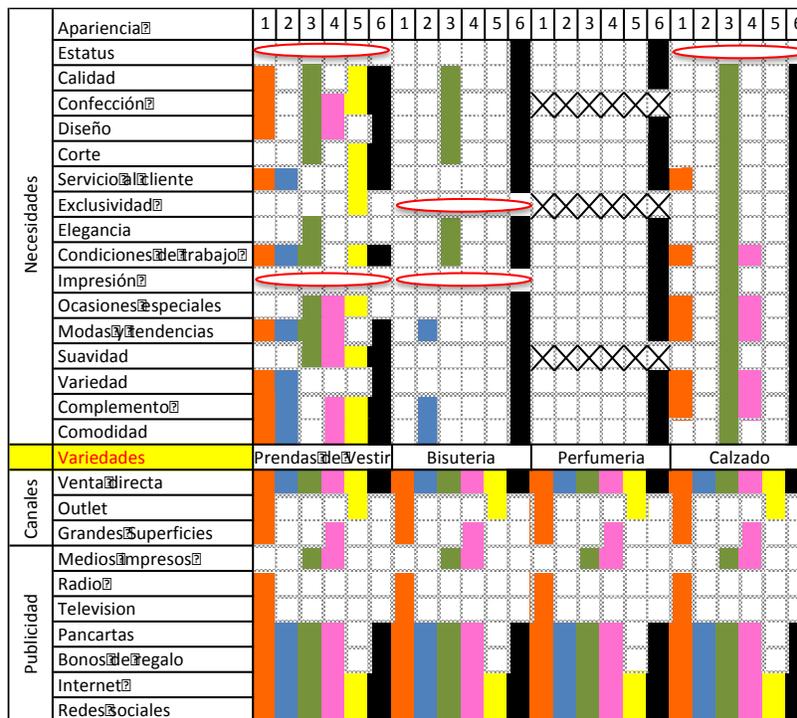
3.4 Levantamiento del panorama competitivo

Se utilizaron los atributos del estudio “Análisis estructural de sectores estratégicos: Sector de la confección Período 2007-2011”, los cuales tienen presente:

“...la apariencia, que hace referencia a la imagen que proyecta el usuario al usar estas de prendas de vestir; el estatus, identificado como el nivel socioeconómico que brinda el uso de estas prendas; la calidad se determinó como el estado del producto final; la confección determina las óptimas condiciones y los insumos con los cuales se produce la prenda; el diseño, que expone la originalidad en la prenda, focalizándose en la personalidad y conductas de los hombres actuales; la necesidad del corte es vista como el estilo de la prenda, con el fin de que el usuario la perciba como hecha a su medida; el servicio al cliente es la atención adecuada al comprador, el seguimiento y asesoramiento de imagen al momento de adquirir el producto y puede ser satisfecha en el punto de venta o en los portales web de las compañías; la elegancia es una necesidad que se busca cubrir brindando distinción, refinamiento y buen gusto al usuario al momento de portar alguna prenda. Por otra parte, la necesidad de condiciones de trabajo comprende las obligaciones que las compañías exigen a sus trabajadores en cuanto a apariencia personal; la impresión, se define como la primera imagen que se proyecta al llevar una prenda de determinada marca; la necesidad de ocasiones especiales se satisface brindando prendas adecuadas y propicias para una festividad ya sea por corte o presencia; la moda y las tendencias comprenden las temporadas y nuevos diseños que determinan los hábitos de compra de los usuarios finales, enfocada en el hombre de hoy y en su rutina de trabajo; además están la suavidad, característica de las telas y los tejidos que emplea cada compañía y la sensación de producen al tacto; la variedad que comprende la amplia gama de colores, diseños y cortes en las diferentes

prendas evaluadas; asimismo, se tiene en cuenta el complemento contemplado como la posibilidad y la versatilidad de la prenda al momento de usarla con prendas de otro corte o marca; en última instancia, la necesidad de comodidad es la flexibilidad que brinda una prenda y el equilibrio entre calor y frío que produce al usarla. En segundo lugar se presentan los canales de distribución de las prendas de vestir. Los canales evaluados fueron venta directa, teniendo en cuenta los locales de cada compañía ubicados en su mayoría en centros comerciales de Bogotá, al igual que los locales de outlet, en donde se ofrecen los saldos de algunas compañías y las ventas corporativas, que comprenden las dotaciones que las compañías dan a sus trabajadores, en su mayoría empresas de oficina. En tercer lugar se evalúan los medios de publicidad como los medios impresos (periódicos y revistas), la radio (pautas radiales), la televisión (comerciales o vistiendo a algún presentador), las pancartas o vallas publicitarias, los bonos de regalo que se obtienen en los puntos de venta, Internet (portales de las empresas o publicidad en páginas de alto ingreso) y, para finalizar, las redes sociales virtuales (Facebook, Twitter, etc.), que generan recordación en los usuarios finales.” (Análisis estructural de sectores estratégicos: sector de la confección Período 2007-2011 , 2012).

Ilustración 3. Panorama Competitivo del Sector



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al panorama competitivo del Sector, se observan unos espacios vírgenes para explotar en cuanto a la moda infantil para; prendas de vestir, bisutería, y calzado. El espacio de estatus como un tema aspiracional es una oportunidad, al igual que la impresión al público que genera el uso de las prendas. Por otra parte, en la línea de bisutería la exclusividad esta fuera lo los productos ofertados en el mercado, y por último en el calzado el estatus sigue siendo un factor importante a considerar como oportunidad a satisfacer en los clientes potenciales.

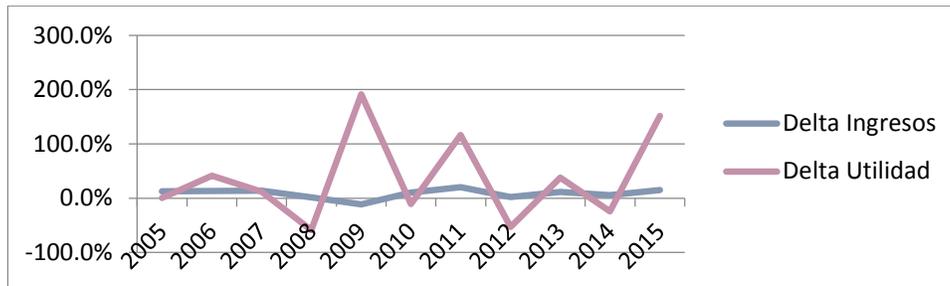
3.5 Erosión estratégica y de productividad

Para analizar la proveniencia de los incrementos de las utilidades en las marcas estudiadas, nos concentraremos en revisar las relaciones que se dan entre los deltas de ingresos y utilidades.

Offcorss

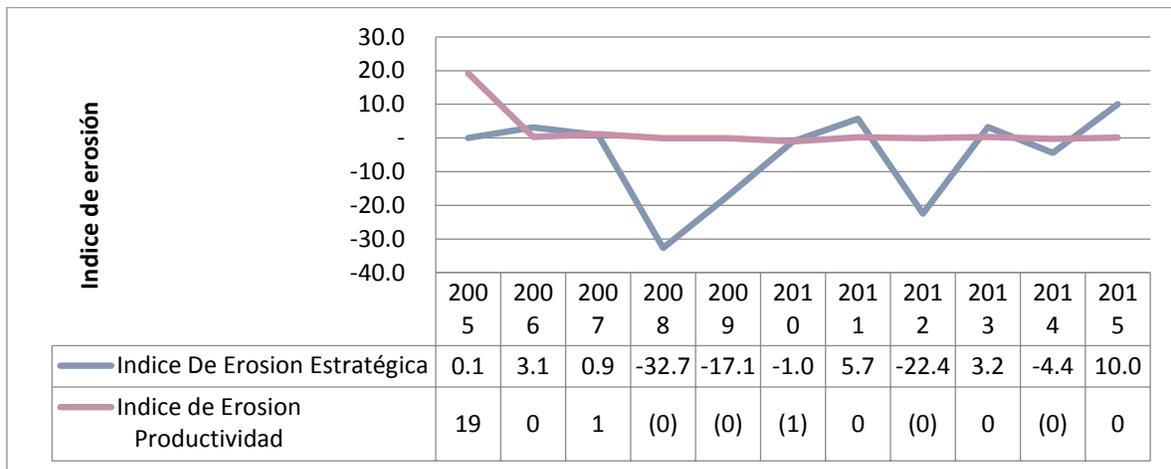
Esta marca tiende a incrementar su utilidad con base en ahorro de costos mas no en compañía del incremento de las ventas, esto se puede notar en los deltas de utilidad vs delta de ingresos para los años 2009, 2011 y 2015. Sin embargo, no tiene 3 años continuos que este fenómeno se presente, por lo que no se pensaría en erosión estratégica de la empresa Offcorss.

Grafico 25. Delta de Ingresos-Utilidad Offcorss.



Fuente: Elaboración propia con base en Superintendencia de Sociedades.

Grafico 26. Índices de erosión estratégica y de productividad para Offcorss

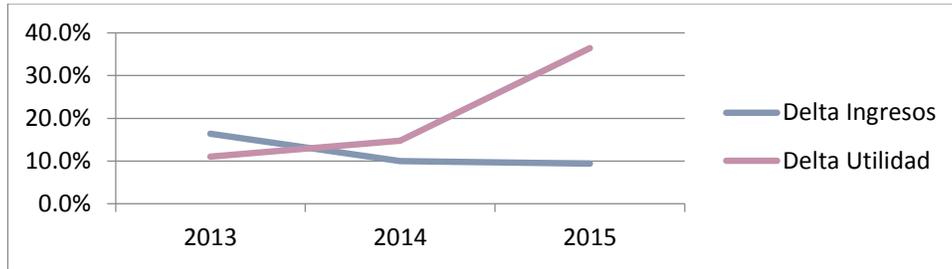


Fuente: Elaboración propia con base en Superintendencia de Sociedades.

Arturo Calle

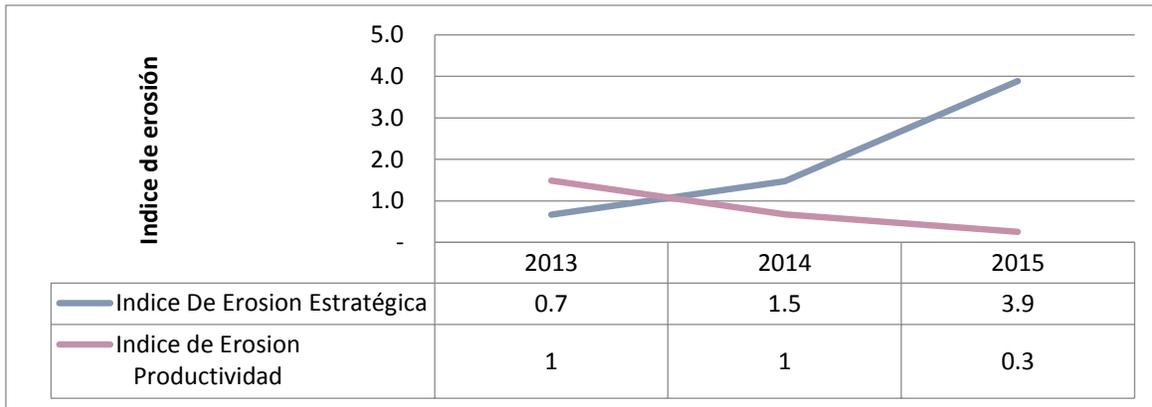
De igual forma Arturo Calle, busca mayores beneficios en distintas estrategias internas que no van encaminadas al incremento de las ventas. Se puede decir que por la evolución del índice de erosión estratégica, no se han presentado valores continuos mayores a 3 puntos por un lapso continuo de tres (3) años consecutivos, por lo que no presenta erosión estratégica como tal.

Grafico 27. Delta de Ingresos-Utilidad Arturo calle.



Fuente: Elaboración propia con base en Superintendencia de Sociedades.

Grafico 28. Índices de erosión estratégica y de productividad para Arturo calle.

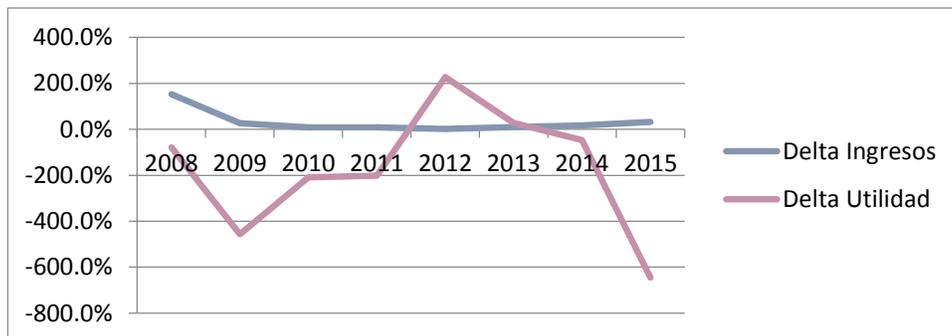


Fuente: Elaboración propia con base en Superintendencia de Sociedades.

ZARA

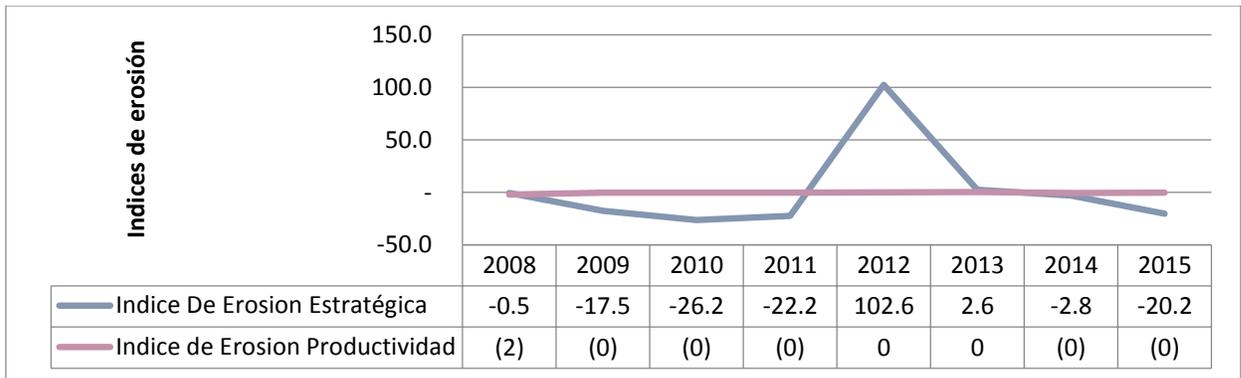
Zara ha presentado una evolución no uniforme, y ha podido tener unos deltas positivos de utilidad únicamente para el año 2012 y muy cercano a cero (0) para el año 2013, el resto de los años ha castigado la utilidad manteniendo un delta de ingresos muy diminuto siempre positivo. No podría pensarse en erosión estratégica para esta empresa con la discontinuidad de la favorabilidad en relación (Utilidad/Ingresos).

Grafico 29. Delta de Ingresos-Utilidad Zara.



Fuente: Elaboración propia con base en Superintendencia de Sociedades.

Grafico 30. Índices de erosión estratégica y de productividad para Zara

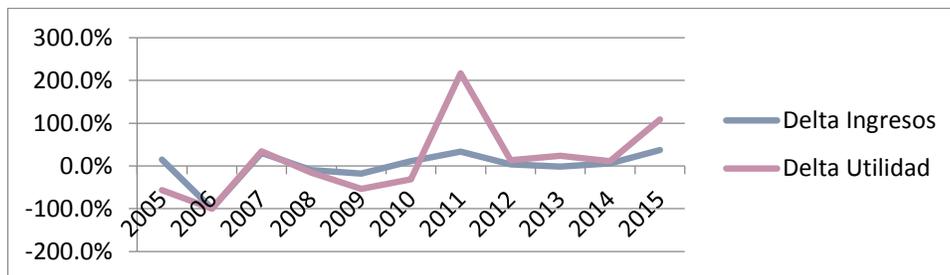


Fuente: Elaboración propia con base en Superintendencia de Sociedades.

POLITO

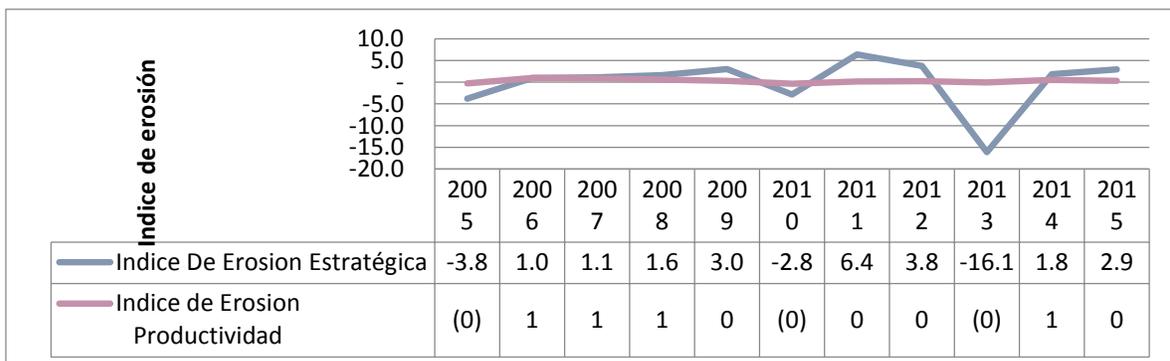
Esta marca presenta erosión estratégica, pues para los años 2011 y 2012 tuvo un índice de erosión estratégica por arriba de 3 puntos, siguiendo en el año 2013 con un delta de utilidad superior a una negativa de delta de ingresos. Para el año 2014, los dos deltas de ingreso y utilidad se igualaron pero de nuevo en el 2015 tuvo un índice de erosión estratégico del 2,9, asegurando de nuevo su comportamiento de enfoque en reducción en costos más que incremento de ingresos.

Grafico 31. Delta de Ingresos-Utilidad Polito.



Fuente: Elaboración propia con base en Superintendencia de Sociedades.

Grafico 32. Índices de erosión estratégica y de productividad para Polito.

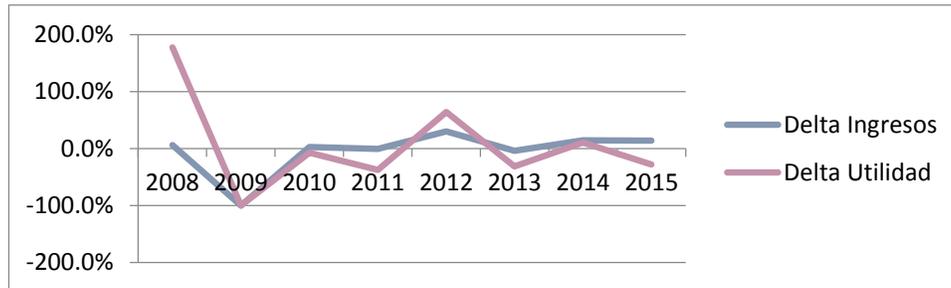


Fuente: Elaboración propia con base en Superintendencia de Sociedades

TRAVESURAS

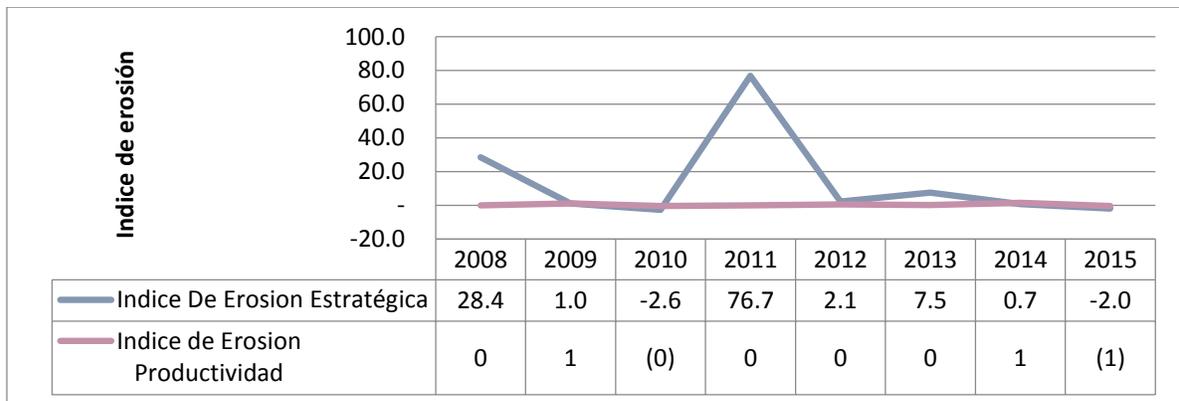
De igual forma travesuras se puede observar entre los años 2011 a 2013 una fuerte incidencia del índice de erosión estratégica por encima de 3, siguiendo el mismo comportamiento que tuvo la marca Polito en estos años.

Grafico 33. Delta de Ingresos-Utilidad Travesuras.



Fuente: Elaboración propia con base en Superintendencia de Sociedades.

Grafico 34. Índices de erosión estratégica y de productividad para Travesuras.



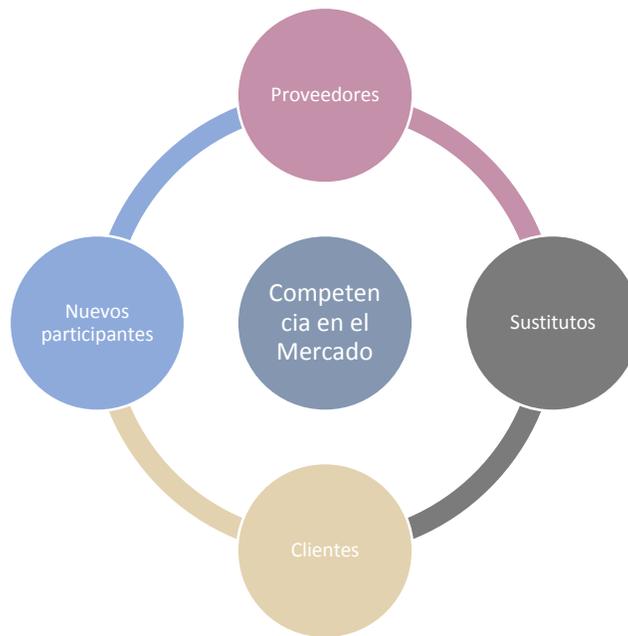
Fuente: Elaboración propia con base en Superintendencia de Sociedades.

En el Grafico 34, se pueden observar que algunas debilidades y amenazas serán oportunidades y fortalezas para el modelo de negocio de la franquisia “Andrea Milano”. Las cuales serán estudiadas y analizadas en el transcurso de este documento.

3.6 Fuerzas de Mercado

A continuación se presentará el análisis de las fuerzas de mercado, el cual soportará el análisis del sector. Para realizar este análisis, se planteó un cuestionario para cada una de las fuerzas mencionadas a continuación. Es importante destacar que cada fuerza requiere la previa identificación de sus fuentes y cada una de las variables que determinen su comportamiento.

Grafico 35. Fuerzas de Mercado de Porter



Fuente: Elaboración propia.

Nuevos integrantes.

El principal objetivo de esta fuerza es determinar el riesgo de ingreso de nuevos participantes al sector. Si las barreras de entrada son fáciles de superar nuevos competidores entran al mercado para apropiarse de una sección de este. A continuación se presentan las diferentes variables que conforman este segmento:

Tabla 11. Barreras de entrada

	Barreras de entrada	Calificación
1	Bajos niveles de economía de escala	1
2	Operaciones Compartidas	3
3	Acceso privilegiado de materias primas	1
4	Procesos productivos especiales	2
5	Niveles bajos de curva de Aprendizaje	2
6	Niveles bajos de experiencia	1
7	Costos Compartidos	2
8	Tecnología	2
9	Altos Costos de Cambio	2
10	Tiempo de respuesta	2
11	Baja Posición de Marca	2.5
12	Baja Posición de Diseño	2
13	Baja Posición de Servicio	2.5
14	Baja Posición de Precio	2
15	Patentes	2
16	Bajos Niveles de Inversión	2.5
17	Acceso a Canales	3
	Políticas Gubernamentales	
18	Niveles de Aranceles	3
19	Niveles de Subsidio	3
20	Regulación y Marco Legal	3

21	Grados de Impuestos	3
	Respuesta de Rivales	-
22	Nivel de Liquidez	4
23	Capacidad de Endeudamiento	4
	EVALUACIÓN FINAL	2.369565217
	RIESGO DE INGRESO	MEDIO BAJO

Fuente: Elaboración propia.

En el sector de confección predominan las economías a escala y por ende los altos costos fijos, los cuales son factores determinantes en el ahorro de costos de producción, pues permite a los productores la compra de insumos en grandes volúmenes y la venta con menores precios a sus clientes. Esto hace que las barreras de ingresos a nuevos participantes sean muy difíciles de pasar, pues se verán obligados a competir con bajos precios y deberán tener un alto capital de inversión que les permita igualar en costos la fabricación de prendas de vestir.

Adicionalmente, se debe tener en cuenta que las empresas pertenecientes al sector han logrado un alto posicionamiento de marca, diseño y servicio mediante la experiencia de muchos años de tradición que para los nuevos competidores sería difícil de igualar.

Proveedores.

Esta fuerza busca identificar el poder de negociación del proveedor en el sector. Para los competidores no es favorable que los proveedores tengan fuertes recursos y pueden imponer precios y limitaciones en la cantidad de los pedidos.

Tabla 12. Proveedores

	Poder de negociación de proveedores	Calificación
1	Bajo Grado de concentración	2
2	Presión de sustitutos	2
3	Nivel de ventaja	2
4	Nivel de importancia del insumo en procesos	3
5	Costos de cambio	2
6	Información del proveedor sobre el comprador	2
7	Bajo grado de hacinamiento	3
	EVALUACIÓN FINAL	2.285
	PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES	MEDIO BAJO

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con el análisis, el poder de negociación de los proveedores es calificado como medio bajo, pues la oferta de insumos tanto nacional como internacional es bastante amplia, razón por la cual el grado de concentración de estos es alta.

Sin embargo, se ha identificado que existe un alto riesgo de que los proveedores entren al sector, especialmente los internacionales, aspecto por el cual se le adjudica este poder al proveedor.

Competidores de la industria.

El objetivo del análisis de esta fuerza, se centra en la identificación de la intensidad de rivalidad entre los competidores del sector. Si los competidores del mercado se encuentran bien

posicionados es más difícil para una empresa competir en el mercado. A continuación se analizan las siguientes variables

Tabla 13. Competidores

Rivalidad entre Competidores		Calificación
1	Nivel de concentración	4
2	Nivel de costos fijos	5
3	Velocidad de crecimiento del sector	2.5
4	Bajos Costos de cambio	5
5	Grado de hacinamiento	5
6	Incrementos en la capacidad	3
7	Presencia Extranjera	5
8	Nivel de Barreras de salida	3.3
	Activos especializados	2
	Costos fijos de salida	4
	Inter-relaciones Estratégicas	3
	Barreras emocionales	4
	Restricciones Sociales- Gubernamentales	3.5
EVALUACIÓN FINAL		4.1
RIESGO DE INGRESO		ALTO

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con el análisis de esta fuerza, el grado de rivalidad entre los competidores es alto debido al nivel de hacinamiento del sector. Las empresas del tienen elevadas estructuras de costo y maquinaria, lo cual hace que tanto la ampliación en la capacidad de producción como la retirada del mercado nuevos y grandes costos para las compañías.

Sustitutos.

El análisis de esta fuerza permite determinar el grado de amenaza de los productos sustitutos. A continuación se presentan las variables para desarrollar este análisis:

Tabla 14: Riesgo de Sustitución

Riesgo de sustitución		Calificación
1	Tendencia a mejorar costos	1
2	Tendencias a mejorar precios	0.5
3	Tendencias a mejoras en desempeño	0.5
4	Tendencias a altos rendimientos	1
EVALUACIÓN FINAL		0.75
RIESGO DE INGRESO		INEXISTENTE

Fuente: Elaboración propia.

No es posible encontrar un tipo de sustituto para la vestimenta de niños, a menos que se piense en la producción de ropa propia y/o un servicio de costureros, lo cual incrementaría significativamente los precios.

Compradores.

Este análisis permite determinar el poder de negociación del comprador en el Sector. Si el producto tiene varios sustitos y sus compradores se encuentran bien organizados los productos no serán llamativos para el comprador.

Tabla 15. Compradores

	Poder de negociación de compradores	Calificación
1	Grado de concentración	2
2	Importancia del proveedor para el comprador	1.5
3	Grado de nacimiento	1
4	Costos de cambio	2
5	Facilidad de integración hacia atrás	2
6	Información del comprador sobre el proveedor	1
7	Los compradores devengan bajos márgenes	1.5
8	Grado de importancia del insumo	1.3
EVALUACIÓN FINAL		1.5375
RIESGO DE INGRESO		BAJO

Fuente: Elaboración propia.

El poder de negociación de los clientes se califica como bajo, pues los costos por cambio de marca son bajo ya que para los usuarios es sencillo cambiar de proveedor y seguir teniendo sus necesidades satisfechas gracias a la gran cantidad de competidores en mercado.

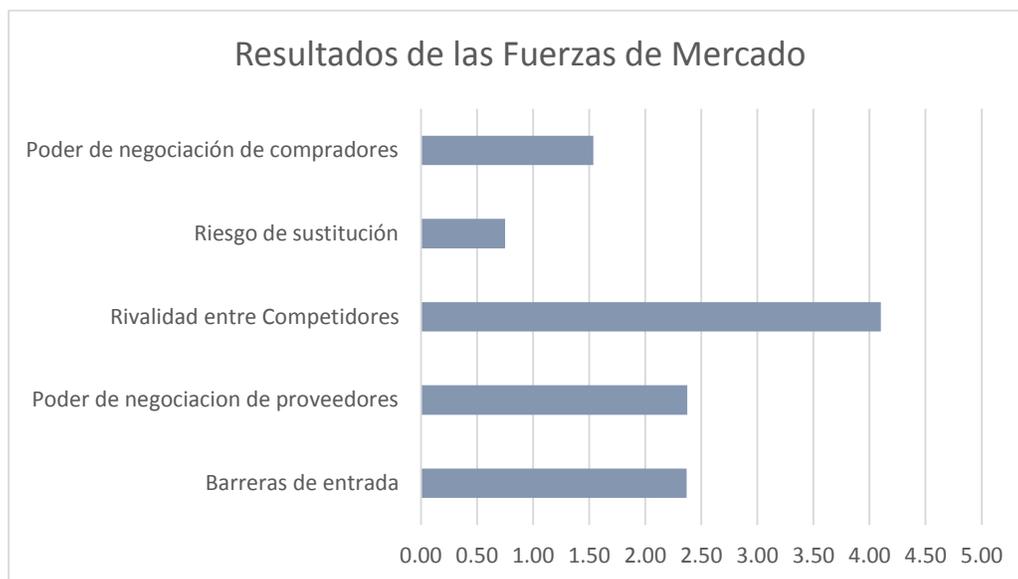
Resultados de las Fuerzas de Mercado

A continuación se presentan los resultados de cada una de las Fuerzas de Portes, en los cuales se puede observar que el principal riesgo en el Sector es la alta rivalidad entre los competidores.

Tabla 16. Resultados

RESULTADOS	Calificación
Barreras de entrada	2.37 MEDIO BAJO
Poder de negociación de proveedores	2.38 MEDIO BAJO
Rivalidad entre Competidores	4.10 ALTO
Riesgo de sustitución	0.75 INEXISTENTE
Poder de negociación de compradores	1.54 BAJO

Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Elaboración propia.

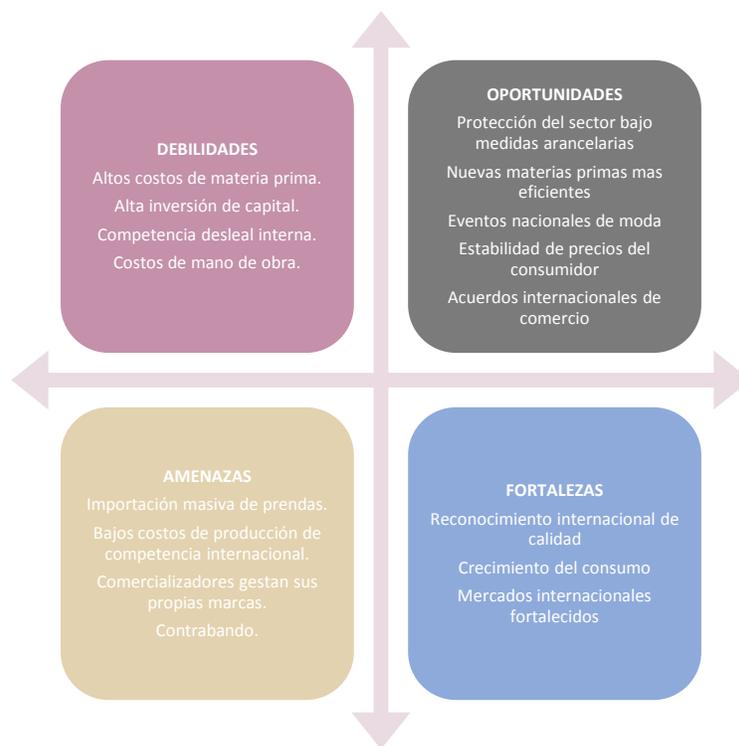
4. CONCLUSIONES

De acuerdo al estudio realizado de AESE, se puede observar que el sector de moda infantil es un sector de poco hacinamiento y con un potencial de crecimiento muy pronunciado de acuerdo a lo observado en mercados más desarrollados. La competitividad de los productos para la confección ha mejorado en precio de acuerdo a lo observado en el porcentaje de costos de producto frente a las ventas de los mismos, sin embargo el costo de estructura para las ventas ha incrementado moderadamente. Es un mercado competitivo por la oferta que se encuentra actualmente, sin embargo se observan espacios insatisfechos dentro del panorama competitivo del sector, de igual forma las erosiones estratégicas y de productividad se mantienen en niveles moderados mostrando un sector de sano crecimiento y desarrollo.

Análisis DOFA

A continuación se plantea un análisis de fuerzas internas y externas que envuelven la industria de confección de prendas de vestir para niños, a modo de identificar aquellos puntos críticos que deben ser tratados más adelante:

Tabla 17. Análisis DOFA



CAPITULO III: MODELO DE NEGOCIO

Este capítulo se centrará en el modelo de negocio de la Franquicia Andrea Milano, inicialmente se definirá el producto que se va a ofrecer y el concepto de marca, haciendo énfasis en las características del producto y del cliente, imagen, estrategia de mercado, entre otros.

1. Marca ANDREA MILANO 1932

La marca “ANDREA MILANO” es una marca joven en el mercado español desde el año 2014. Inicó operaciones con su primer tienda ubicada en Murcia bajo inversión propia de los dueños de la marca y continuó su expansión a través del formato franquicia para diez (10) diferentes provincias españolas; Granada, Málaga, Las Palmas de Canarias, Placencia, Salamanca, Alcoy, Irún, León y Madrid.

Los fundadores de ANDREA MILANO 1932 poseen una ventaja competitiva frente a la competencia, gracias al conocimiento adquirido durante su trabajo por casi 20 años en la compañía Inditex, esto los enfocó en plazos de rotación muy breves, es decir, modelos nuevos cada poco tiempo.

Ilustración 4. Ubicación de tiendas actuales



Fuente: Elaboración propia.

La marca nace con el fin de lograr un formato de tiendas diferenciador de Moda Infantil, con el objetivo de que los clientes sepan anticipadamente cuál es el precio máximo que van a pagar por un producto y que los mismos están cuidadosamente seleccionados. De este modo, en las tiendas ANDREA MILANO 1932 los clientes pueden encontrar moda a un precio atractivo. ANDREA MILANO 1932 se caracteriza en tratar a los niños como dueños de su imagen, dándoles las herramientas textiles para lograr la identidad TOP con la que les gustaría recorrer el mundo.

A continuación se profundizará sobre las características principales de la imagen de ANDREA MILANO 1932, teniendo en cuenta la visión interna de la marca, los tonos y lenguaje visual de la campaña.

1.1 Insight (Visión interna de la marca)

Nada tiene tanto poder de hacer brillar a una madre como sus hijos. La apariencia de estos se proyecta en las madres y dice mucho del trato, educación y valores que se les da. Andrea Milano va a aprovechar esta oportunidad para convertirse en el aliado de las madres que, a través de sus hijos, pueden marcar su propio estilo a través de la moda.



1.2 Tono de la campaña

Se desarrollará un tono fresco, dinámico y moderno que juega con diversos elementos gráficos y rompe con los esquemas de lo tradicional. Se quiere mantener un espíritu “playful” de los niños y aplicarlo a las distintas comunicaciones de la marca pero reinventándolo para hacerlo moderno y llamativo.



1.3 Lenguaje visual

Se usará un estilo fotográfico mezclado con elementos gráficos. Los colores serán vibrantes con una tendencia al uso de tonos pastel y siempre coherentes con la marca. De igual forma se jugará también con la tipografía que será, moderna y estilosa, siempre rompiendo con la norma de lo tradicional.

2. Campaña de Comunicación ANDREA MILANO 1932

Entre las campañas de comunicación que distingue la marca ANDREA MILANO 1932 se encuentran diversos tipos de eventos, prensa, catálogos, campañas de activación y activación, las cuales se mencionan a continuación:

2.1 Eventos

Vestirse Contrarreloj

El día de apertura de la tienda, se desarrollará un concurso para los más pequeños, el cual consiste en entregarle varios conjuntos de la marca y éstos tendrán que vestirse sin ayuda de los padres. El niño o la niña que logre ponerse el conjunto completo antes que el resto, se marchará con las prendas. Este evento, servirá también como llamado de atención a las personas que pasen por delante. El evento puede realizarse en hacerse en momentos concretos a lo largo del año, por ejemplo, durante el principio del curso escolar, navidad, vacaciones de verano, etc.

2.2 Prensa

Outfit Of The Day #OOTD

Mediante la creación del hashtag #AndreaMilanoootd, se dará la oportunidad a clientes y seguidores de aparecer en el Instagram oficial de Andrea Milano. El fin de esta acción es crear un lazo con los seguidores y convertirlos en el centro de comunicaciones.

Estrellas Por Un Día

Se convertirán los niños usuarios de Andrea Milano en estrellas por un día. Durante la inauguración de la tienda, se creará un stand para que los niños puedan probarse ropa de la marca y ser fotografiados/grabados. Las fotos y gifs resultantes de la sesión serán entregadas y usadas en las redes sociales.

Posts por Temáticas

Los distintos posts que la marca haga a lo largo del año tendrán una estética propia y usarán códigos visuales relacionados con la temática tratada. Entre las posibles temáticas se destacan:

- Nueva colección.
- Back to school.
- Promociones y descuentos.
- Temporadas.
- Navidades.
- Festividades.

Precios Fijos

En esta campaña gráfica se verán prendas de la marca (una por cada visual) en la que las costuras pasan por encima de las etiquetas en las que se puede leer el precio, ilustrando de esta manera como los precios se mantienen inalterables.

Video

Se aplicará el mismo tratamiento estético a cualquier contenido audiovisual que se quiera compartir. Por ejemplo, presentación de nuevas colecciones, fechas señaladas o cualquier evento dentro de la tienda

Precios Hechos con Ropa

Para mostrar la diversa cantidad de prendas que se pueden adquirir por un precio concreto y fijo, se crearán composiciones de los precios hechas únicamente con las prendas que tienen ese

precio. Las distintas composiciones podrán servir para crear gráficas y cartelera para ser colocadas en los escaparates de la tienda o usadas en redes sociales.

2.3 Catálogos

Prendas en Miniatura

Para crear una relación más fuerte entre los niños y la ropa de Andrea Milano, se crearán versiones similares en miniatura de las prendas y se regalarán a los niños con las compras que realicen. De esta manera, los niños podrán vestir sus muñecos/as con ellas y establecer así un vínculo con la marca.

Precios Agujereados

Esta idea ilustra cómo los precios de Andrea Milano se mantienen fijos. Para ello vamos a crear un catálogo en el cual los espacios destinados a los precios de los productos en las distintas páginas van a estar troquelados permitiendo mostrar la página final del catálogo que muestra los precios fijos que Andrea Milano mantiene a lo largo del tiempo.

Ropa a Prueba de Niños

Dado el bajo precio, la ropa de Andrea Milano puede ser percibida como ropa de mala calidad. Por esto, se demostrará que no es así mediante la creación de un catálogo realizado sin la supervisión de los padres. La creación del catálogo será una oportunidad para crear contenido que podrá ser utilizado en otros medios, como gifs o fotos en Instagram o Facebook, un making of, etc.

Al contrario que en otras sesiones de fotos de otros catálogos, en esta los niños tendrán la oportunidad de pasárselo en grande. Como en la película “Solo en casa”, los niños serán fotografiados saltando en la cama, subiéndose en árboles, revolcándose en la arena o bajando rodando una colina. Se trata de probar que la ropa es resistente y está a la altura.

2.4 Campañas de activación

“Segunda vida”

Los niños crecen con mucha rapidez y la ropa que les vale hoy se queda obsoleta meses más tarde. Andrea Milano es una marca que trata de hacer que la ropa infantil de calidad sea accesible incluso para familias con un presupuesto más ajustado. Por eso se creará un servicio de fidelización llamado “Segunda Vida” que permite devolver prendas de ropa de la marca que ya no valen al niño por descuentos en otras prendas de tallas superiores.

Las prendas entregadas serán donadas a instituciones encargadas de proporcionar ropa a niños de familias desfavorecidas.

Notas con Descuento

Esta idea consiste en crear un programa de descuentos basados en las notas de los niños en el colegio. Cuanto mayor sea la nota, más importante será el descuento. De esta manera Andrea Milano se posiciona como una marca comprometida no solo con la moda sino también con el afán de superación.

Bolsa de Socio

Para el lanzamiento de la nueva franquicia de Andrea Milano en Colombia, vamos a crear una tarjeta de socio que no tiene forma de tarjeta. Se trata de una bolsa hecha a mano e inspirada en los diseños de la marca. Solo se crearán 100 bolsas que serán regaladas a los 100 primeros compradores para que puedan hacer sus compras con estilo. Al ser escaneada, la bolsa ofrece un 5% de descuento al portador. La bolsa no solo hará las veces de tarjeta de fidelidad sino que, al ser transportada, se convertirá también en una forma de publicidad.

2.5 Instalaciones

En la piel de...

Instalaciones creadas a partir de prendas de ropa de Andrea Milano que recrean el cuerpo de un personaje en una escena imaginaria. Cuando el niño se sitúa detrás de la estructura y coloca la cabeza en el lugar correspondiente, se convierte en protagonista de la escena. Las estructuras están hechas para que la gente se haga fotos con ellas y éstas sean publicadas en redes como Instagram u otras redes sociales.

Made By Kids

Para que los padres puedan realizar sus compras con mayor comodidad, se creará un espacio en el que los niños podrán pintar y dibujar sobre prendas blancas de Andrea Milano mediante el uso de unos proyectores.

Los niños usarán pantallas u otros dispositivos para dar rienda suelta a su imaginación. Los distintos colores serán proyectados en tiempo real sobre la ropa de unos maniqués y podrán ser usadas como inspiración para futuras colecciones.



3. Definición de Precios

Como se observó en capítulos pasados el rango de precios de un jean regular se encuentra entre los \$80.000 y \$100.000 (\$COP), para la estandarización de precios de los productos de la marca se tomará el valor de 80.000 COP, estando en el piso sobre el rango de precios de las marcas competencia como: EPK, Offcorss, ZARA kids, Mago Kids, Renzo Bambino, Travesuras y Polito.

Para poder satisfacer el mercado objetivo con la propuesta de producto que se tiene elaborado, se definirán una escala de precios fijos de acuerdo a un conjunto de productos dentro de cada categoría.

Tabla 18. Rango de precios “Andrea Milano” por categoría de producto

Valor- COP	Categoría	Familia
\$ 35.000	Bisutería, accesorios, perfumería, regalo, básica.	1
\$ 55.000	Bisutería, accesorios, perfumería, regalo, básica.	2
\$ 70.000	Familia abajo, familia arriba, vestidos, zapatos.	3
\$ 90.000	Familia abajo, familia arriba, vestidos, zapatos.	4
\$ 110.000	Vestidos, Zapatos	5
\$ 130.000	Chaquetas	6

Fuente: Elaboración propia

Los anteriores precios se encuentran basados en la competencia de precio del mercado, tratando de ubicarse en el precio piso para cada una de las categorías de productos. Adicionalmente, se realiza una comparación de precios y su porcentaje de incremento con los precios de venta en España, en la Tabla 19, se pueden observar el precio que tendrá que pagar un comprador en Colombia respecto a un comprador Español en pesos colombianos.

Tabla 19. Sobre precio de producto Andrea Milano.

Precio Venta España (EUR)	Precio Venta España (COP)	Precio Venta Colombia con IVA (COP) Moneda Constante 2017	Sobre Precio (Colombia/Europa)
5	\$ 15.324	\$ 35.000	128%
10	\$ 30.648	\$ 55.000	79%
15	\$ 45.971	\$ 70.000	52%
20	\$ 61.295	\$ 90.000	47%
25	\$ 76.619	\$ 110.000	44%
30	\$ 91.943	\$ 130.000	41%
Valor Euro	\$ 3.064,76		
<i>*Precio para EUR 6 de febrero 2017</i>			

Fuente: <https://www.indicadorescolombia.com/cambio-de-euro-peso-colombiano-hoy.html>

Se observan distintos sobre precios dependiendo de la categoría a la que se haga referencia para los precios colombianos, lo cual se explica debido a que la escala de precios definida en Colombia por el mercado de acuerdo a los precios de la competencia hace que sea necesario incrementar el porcentaje de sobre precio en los productos más económicos y menormente en los productos más costosos. El promedio ponderado de incremento de precio (Colombia vs. España) de acuerdo a la participación esperada por cada categoría en las ventas periódicas, se espera que se aproxime al 65%.

Margen de Contribución

Los márgenes estimados para el precio de venta al público de las familias que se manejarán en oferta de productos se presentan en la Tabla 20 a continuación:

Tabla 20. Margen de Contribución

Familia	Costo puesto en Colombia (COP)	Precio Venta Colombia sin IVA (COP)	Margen Contributivo en precio regular	Peso de numero de prendas
1	\$ 8.313	\$ 29.412	71,7%	32,1%
2	\$ 16.625	\$ 46.218	64,0%	20,4%
3	\$ 24.938	\$ 58.824	57,6%	16,1%
4	\$ 33.250	\$ 75.630	56,0%	12,5%
5	\$ 41.563	\$ 92.437	55,0%	10,2%
6	\$ 49.876	\$ 109.244	54,3%	8,6%

Se proyecta que el monto económico de las ventas totales en un año se reparta en partes iguales para todas las familias de productos que se ofrecerán, por lo tanto el promedio simple del margen de contribución hará las veces del margen promedio simple esperado para cálculos de la rentabilidad bruta (59,8%).

4. Promociones y Descuentos

Los promocionales que impulsaran las ventas durante las festividades del año en las épocas de alta demanda de productos, estarán orientados en campañas de productos a menores precios o en mayor cantidad por el mismo precio, basado en saldos de la casa matriz que posibiliten continuar manejando el mismo margen contributivo regular, con un precio inferior proporcional al costo. Los descuentos que se manejaran para impulsar las épocas de bajas ventas (enero, febrero, mitad de julio y agosto) tendrán bajadas de dos pisos en las familias de precio más altas (familia 4, 5 y 6). Para las familias de menor precio (1, 2 y 3) las bajadas serán a precios fijos de 15, 30 y 45 mil \$(COP), resultando la siguiente Tabla 21. Promociones.

Tabla 21. Promociones

Familia	Categoría	Precio Regular	Precio promoción	(%) Descuento
1	Bisutería, accesorios, perfumería, regalo, básica.	\$ 35.000	\$ 15.000	57%
2	Bisutería, accesorios, perfumería, regalo, básica.	\$ 55.000	\$ 30.000	45%
3	Familia abajo, familia arriba, vestidos, zapatos.	\$ 70.000	\$ 45.000	36%
4	Familia abajo, familia arriba, vestidos, zapatos.	\$ 90.000	\$ 55.000	39%
5	Vestidos, Zapatos	\$ 110.000	\$ 70.000	36%
6	Chaquetas	\$ 130.000	\$ 90.000	31%

Se estima que las promociones en estos meses puedan ocupar el 80% de las ventas (\$258.200.495). Por resultado de los cálculos, se piensa que el porcentaje de ventas que salga por concepto de descuentos será del 18% de las ventas anuales, el restante del 82% de las ventas saldrán a precios regulares cumpliendo el margen contributivo regular.

El descuento estimado para las ventas en promoción, será de 40,7% en promedio, reduciendo los márgenes contributivos en todas las familias como se ilustra en la siguiente.

Tabla 22. Familia vs Margen Contribución

Familia	Margen Contributivo en precio regular	Margen Contributivo en promoción
1	71,7%	34,1%
2	64,0%	34,1%
3	57,6%	34,1%

4	56,0%	28,1%
5	55,0%	29,3%
6	54,3%	34,1%
Promedio	59,8%	32,3%

De acuerdo a la repartición del porcentaje de ventas con descuento del 18% y ventas sin descuentos del 82%, se pondera la reducción del margen de contribución esperado durante un año regular en alrededor de un 5,1%.

Descripción	Ventas con descuento	Ventas sin descuento
Peso	18%	82%
Margen de contribución	32,3%	59,8%
Promedio ponderado del margen de contribución	54,8%	

Para efectos del cálculo real después de incurrir en promociones durante el año, se utilizará el cálculo anterior del 54,8% como margen de contribución para la evaluación financiera del proyecto.

5. Estrategia de Mercado

De acuerdo a los datos entregados por el análisis socio económico para el centro comercial “Viva”, se determina la zona de influencia para el Centro Comercial Buenavista, suponiendo que ambos lugares comparten la misma zona de influencia (3km a la redonda) por su cercanía de 1,2 kilómetros de distancia.

Tabla 23. Influencia Centro Comercial “Viva”.

Nivel socio	Hogares	Población	Gastos anuales (millones \$COP)	Nivel de captación	Población captada
1	1809	7916	\$ 10.152	4%	317
2	2179	9487	\$ 17.518	4%	379
3	8986	36119	\$ 103.875	17%	6140
4	18905	74435	\$ 388.876	34%	25308
5	12767	49576	\$ 468.488	23%	11402
6	10207	40268	\$ 742.446	18%	7248

Fuente: Estudio socio-económico Centro Comercial Viva.

De acuerdo a la tabla anterior, la zona de influencia del centro comercial 3 km a la redonda, tiene un consumo anual de 1,7 billones de pesos, del total de 218 mil habitantes, esperando que el centro comercial capte alrededor de 51 mil habitantes de esos diferentes estratos.



Tabla 24. Pocket share por estrato económico.

	Porcentaje pocket share	Índice	Consumo en Moda
Clase Alta	3,66%	78	17%
Clase Media	4,70%	100	22%
Clase Baja	3,90%	83	18%

Fuente: Elaboración propia basado en información de (Portafolio, 2013)

Siendo el centro de las compras la categoría de moda un porcentaje del 22% de acuerdo al estudio del centro comercial “Viva”, dentro del total de consumo de alimentos, vestuarios, muebles, diversión, otros gastos y otros bienes, se calculó la diferencia de este porcentaje dependiendo del estrato bajo, medio y alto basado en el pocket share para estrato bajo, medio y alto del país.

Por otra parte, dado que el mercado del sector infantil representó 1,2 billones para el 2014 (Dinero, Solo para menores, 2014) y de acuerdo al observatorio de moda Raddar Inexmoda que el consumo de moda durante el 2014 ascendió a 19,95 billones, (Dinero, Colombianos gastan \$19,95 billones en moda., 2015), se presume que la proporción del gasto en ropa infantil sobre el consumo en moda es de alrededor 5,67%

Tabla 25. Consumo anual población objetivo totalizado.

Nivel socioeconómico	Población captada	Consumo anual en Moda población captada por el CC (\$COP)	Consumo anual en Moda de Niño población captada por el CC (\$COP)
1	317	\$ 74.131.200	\$ 4.203.239
2	379	\$ 127.918.672	\$ 7.252.989
3	6.140	\$ 3.884.925.000	\$ 220.275.248
4	25.308	\$ 29.087.924.800	\$ 1.649.285.336
5	11.402	\$ 18.460.022.053	\$ 1.046.683.250
6	7.248	\$ 22.895.139.033	\$ 1.298.154.383

Fuente: (Exito, 2016).

De la población captada y su consumo en moda y específicamente para la categoría de niño, se calcula un consumo superior a los 4 mil millones de pesos anualmente para el centro comercial

Buenavista en categoría niño. Dado que las ventas anuales esperadas por Andrea Milano (1.440 millones de pesos), se debería alcanzar un mercado del 34% en esta categoría para el centro comercial, con el ánimo de alcanzar las ventas esperadas. Dado que las únicas tiendas que ofrecen el producto dentro del centro comercial son las marcas Offcorss y Petit Boutique, se piensa que sería muy viable alcanzar este porcentaje de ventas del mercado en el centro comercial Buenavista.

Para saber el gasto promedio mensual que tiene la población objetivo para el Centro Comercial Buena Vista, se realiza los cálculos de la Tabla 26.

Tabla 26. Población objetivo y consumo mensual per cápita.

Nivelsocio	Consumo mensual per cápita en Moda de la población captada por el CC (\$COP)	Consumo mensual per cápita en Moda Niño de la población captada por el CC (\$COP)	Target de clientes
3	\$ 52.725	\$ 2.990	2.098
4	\$ 95.780	\$ 5.431	8.647
5	\$ 134.912	\$ 7.650	3.896
6	\$ 263.226	\$ 14.925	2.477

Fuente: Elaboración propia con base en (Exito, 2016).

Lo anterior hace relación con la información del observatorio Raddar Inexmoda de estudio para la clase media que afirma “los números relevantes del estudio muestran que Pasto (Nariño) es la ciudad del país con el mayor gasto mensual en vestuario de las 13 principales ciudades. Al mes una persona destina aproximadamente unos \$135.145,88 en ropa. La segunda urbe es Manizales con \$120.291,19; la tercera Montería con \$88.643,04; le sigue Neiva con \$78.770,53; en Pereira gastan \$78,309,02. Por su parte, Bogotá se ubica en el noveno lugar con un gasto de \$65.555,55.” (Portafolio, 2013).

CAPITULO IV: REQUERIMIENTOS TÉCNICOS

1. Primer Almacén

El primer almacén para la marca en la ciudad de Barranquilla estará ubicado en el Centro Comercial Buenavista al norte de la ciudad, el cual inició su primera etapa con 110 locales en el 2001, y posteriormente 105 locales adicionales. Es el principal centro comercial del norte de Barranquilla contando con 225 locales que reúnen las principales marcas y diseñadores a nivel nacional e internacional en ropa, calzado, joyería, accesorios, belleza, restaurantes, entretenimiento y hogar unidos a los almacenes ancla Éxito en la primera etapa y Panamericana, Jumbo, Zara, y Mango en la segunda etapa y dos modernas y confortables plazas de comidas.

- Total de locales comerciales: 225
- Total de restaurantes y cafés: 38
- Total oficinas de bancos: 2
- Tráfico vehicular: 2.918.647
- Tráfico de personas: 14.593.235

El formato óptimo para la exposición de las categorías de productos es de 120 metros cuadrados de acuerdo a los lineamientos de la franquicia, siendo esta la medida propicia para alcanzar una exposición completa del surtido para bebés, niños y complemento de madres y conservando los espacios comunes y mobiliario necesario para su funcionamiento. Sin embargo, por restricciones de locales comerciales en el centro comercial, se iniciará operaciones con un local de 59 metros cuadrados, limitando la exposición del complemento de madre.

Las obras civiles y adecuaciones internas del almacén serán realizadas por un contratista del sector que entregará llave en mano el sitio totalmente listo para el alistamiento y puesta en operación de la marca.

Fotografía. Primer almacén de Andrea Milano-CC Buenavista-Piso 2.



Fuente: Fotografía. Centro comercial Buenavista.



Fuente: Fotografía. Centro comercial Buenavista.

Plano. Primer almacén de Andrea Milano-CC Buenavista-Piso 2.



Fuente: Plano. Centro comercial Buenavista.

2. Estructura Organizacional

La estructura organizacional de la empresa Andrea Milano 1932 S.A.S en Colombia, estará compuesta por un personal administrativo fijo, y un personal operacional variable por tienda que incrementará a medida que se expanda la marca. En la Ilustración 5 se puede observar el organigrama propuesto de la empresa.

Ilustración 5. Estructura Organizacional de la empresa



Fuente: Elaboración propia

La Estructura Organizacional propuesta anteriormente, posee dos ramas principales, inicialmente se tiene el personal destinado a la administración y en segundo lograr el personal operativo.

2.1 Recursos humanos administrativos

Para el personal administrativo se requerirán los siguientes puestos:

1. **Mercadeo:** Será un personal fijo de la empresa que se encargará de la relación directa con el outsourcing para; BTL, Agencia de diseño, Influenciadores y Agencia de Publicidad.
2. **Contabilidad:** Por contrato de prestación de servicios, esta persona se encargará de los temas tributarios y contables de la empresa.
3. **Coordinador de comercio exterior:** Tratará temas logísticos de importación, programación de pedidos, abastecimiento en tiendas, pagos a proveedores. El puesto se ocupará por un personal fijo.
4. **Coordinador de recursos humanos:** Será de carácter fijo, y velará por la disposición y buen ejercicio de los recursos humanos operativos de la empresa, obteniendo el mejor desempeño de los mismos.

2.2 Recursos humanos operativos

1. **Coordinador de tiendas:** Personal fijo, enlazando directamente el personal administrativo y el personal operativo en cada tienda, será el responsable de la disponibilidad de inventario y cualquier necesidad de locales comerciales en la gestión comercial y operativa que se desarrolle.
2. **Administrador de tienda:** Personal fijo enfocado en la gestión administrativa y operativa de la tienda; puesta en escena de producto, reabastecimiento de inventario, servicio al cliente, etc.

3. **Cajero:** Personal fijo gestión transaccional de inventario y caja de tienda, recepción de quejas y reclamos.
4. **Vendedor:** Personal fijo enfocado en la atención al cliente y venta de productos.

3. Logística de Importación

La importación de los productos se realizará directamente de Murcia-España, donde se encuentra el centro de distribución de la marca “Andrea Milano”. Para esta actividad el canal de comunicación con la casa matriz será el Coordinador de Comercio Exterior, el cual por medio del Coordinador de Tiendas tendrá el requerimiento exacto para realizar los pedidos para el abastecimiento de cada almacén.

La forma de pago al proveedor, es decir la Casa Matriz, será del 35% a la orden del pedido, y el 65% restante al despacho de la mercancía. El contrato de compra será un “FCA” franco transportista, transfiriendo el riesgo al comprador en el momento de entrega de la mercancía en Murcia, para el cargue y transporte terrestre hasta el puerto de salida.

El tiempo de reabastecimiento por parte de la casa matriz para Colombia se dará en aproximadamente 47 días calendario, como se muestra en la gráfica a continuación.

Ilustración 6. Ilustración del tiempo en días para el proceso de solicitud de reposición de inventario.



Fuente: Elaboración propia

Las reposiciones de inventario en tienda se realizarán cada 15 días, teniendo en cuenta que no habrá reabastecimiento del mismo modelo sino de distintas colecciones para cada periodo. La solicitud del pedido y su curva de tallas, dependerán de las tendencias que se observen durante el consumo en tienda del lapso anterior al pedido.

3.1 Programación de Pedidos

Los pedidos realizados periódicamente tendrán el propósito de mantener el inventario de seguridad para cada almacén. Se estableció que el inventario óptimo de seguridad, será el correspondiente a un periodo de tres quincenas. Sin embargo, dado que las ventas varían dependiendo de la temporada, el inventario en stock fluctuará de la misma forma.

Los pedidos para el primer almacén se realizarán de la siguiente forma: un pedido inicial de 3.000 unidades, de las cuales 2.000 serán para el bodegaje y otras 1.000 será para la exhibición

del almacén de cara al público. De acuerdo a las ventas programadas para cada familia de productos, se estima que el valor promedio unificado de familias por prenda será de 67.466 (COP).

Dado que el tiempo de reabastecimiento es de 47 días, posterior al primer pedido para el almacén, se realizará el segundo pedido justamente al final de la primer quincena posterior a la apertura (estando sin recepciones de mercancía por los primeros tres quincenas 47 días), por esto las 3.000 unidades que se pedirán inicialmente serán para satisfacer la venta esperada en esas tres primeras quincenas (mayo y mitad de junio) que no se recibirá inventario. Se calcula un óptimo de 3.000 unidades siendo esta cifra propicia para satisfacer la venta de las tres primeras quincenas de 1.349 unidades estimadas, y el stock de seguridad de las siguientes tres quincenas (mitad de junio y julio) 1641 unidades. Posteriormente a la apertura, se continuaran acopiando pedidos quincenalmente tratando de mantener el stock mínimo proyectado muy cercano al stock óptimo recomendado y agregando o desagregando unidades a cada pedido periódico, de acuerdo a la diferencia entre la venta estimada y la venta real.

La fórmula para los pedidos que se realizarán periódicamente será la siguiente:

$$V_{e(t+3)} + (V_{r(t)} - V_{e(t)}) + (S_{o(t+3)} - S_{e(t+3)}) = P_{o(t)}$$

Donde:

$P_{o(t)}$ = Pedido óptimo para la quincena actual

$V_{e(t+3)}$ = Venta estimada para la cuarta quincena

$V_{r(t)}$ = Venta real de la quincena actual

$V_{e(t)}$ = venta estimada de la quincena actual

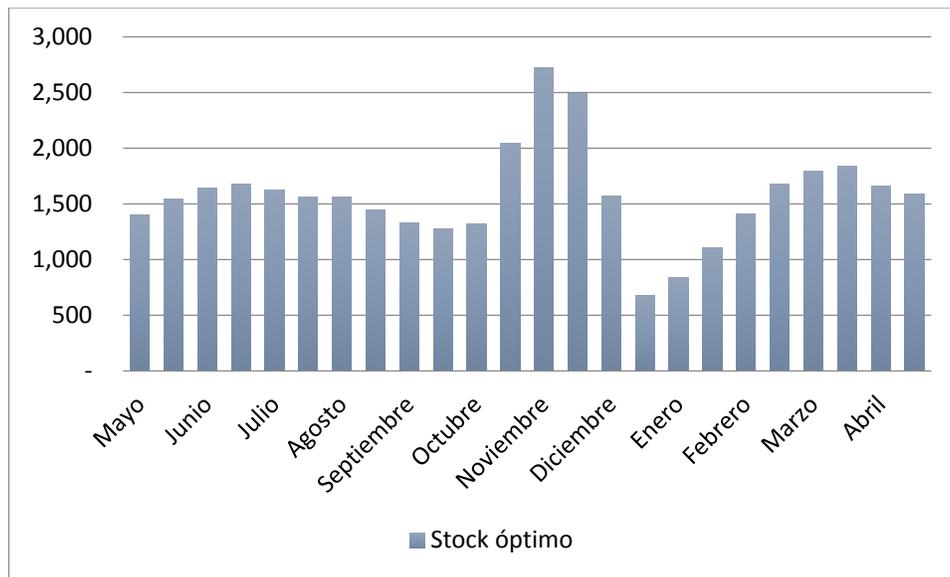
$S_{o(t+3)}$ = Stock de inventario óptimo para la cuarta quincena

$S_{e(t+3)}$ = Stock de inventario estimado para la cuarta quincena

De la forma anterior, se pedirá únicamente lo necesario para mantener un stock de inventario muy cercano al óptimo recomendado de (3) quincenas de ventas.

De acuerdo a las ventas proyectadas el periodo que tendrá un mayor número de inventario en almacén será el del mes de noviembre y primera quincena de diciembre, con 2.723 unidades en inventario para la tienda (primer quincena de noviembre).

Grafico 36. Óptimo de stock para primer almacén buena vista (2017-2018).



Fuente: Elaboración propia

Para la evaluación financiera, dado que se evaluará anualmente, se tomara como el valor de inventario promedio en tienda, el inventario máximo de la primer quincena de noviembre (2.723 unidades).

Tabla 27. Pedidos programados para el óptimo de inventario.

Mes	2017									
	Marzo		Abril		Mayo		Junio		Julio	
Quincena	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2
Venta real					430	447	530	414	528	652
Venta esperada					432	432	486	486	577	577
Pedidos	3000				500	475	594	496	459	477
Recepción			3000		0	0	0	500	475	594
Stock estimado				3	2.57	2.123	1.593	1.679	1.626	1.569
Stock óptimo					1.403	1.549	1.641	1.679	1.626	1.568

Fuente: Elaboración propia

Por último, dado que el óptimo de pedido debe ser mínimo de 2 pallets, cuando los pedidos en conjunto no alcancen a completar el total de cajas para 2 pallets se consolidara el pedido adicional del periodo siguiente.

4. Legalidades de Importación

Las importaciones de los productos deberán cumplir con los siguientes parámetros, dentro de la marquilla de cada prenda, existiendo campos obligatorios y otros de carácter voluntario.

Descripción	Tipo de Dato	Longitud	Obligatorio
Nombre Comercial	TEXTO	60	SI

Denominación de la prenda	NUMERICO	8	SI
Tipo de tejido	NUMERICO	8	SI
Composición			SI
Usuario	NUMERICO	8	NO
Marca Comercial	TEXTO	60	NO
Referencia	TEXTO	60	NO
Talla	TEXTO	60	NO
Color	TEXTO	60	NO
Otras características	TEXTO	4000	NO

Fuente: Elaboración propia

5. Certificado de Bomberos

Para cada establecimiento se deberá adelantar la puesta de los extinguidores necesarios para un caso de emergencia, el costo aproximado para esto, puede estar por los 300.000\$ (COP).

6. Registro de Marca

Se realizó el registro de la marca ANDREA MILANO 1932 en la Superintendencia de Industria y Comercio por un valor total de 5.288.000\$ (COP), adicional a la asesoría contratada 2.600.000\$ (COP).

7. SAYCO y ACINPRO

El recaudo del derecho de autor está dirigido al uso público de la música, la música que se utilizará en cada local comercial será ambiental, dentro de la categoría (4) de almacenes, que para el primer local estará ubicado en estrato 6.

Se calcula el valor anual a pagar de acuerdo a la siguiente formula del reglamento tarifario de **Fuente especificada no válida.** .

$$\begin{aligned}
 \text{TarifaBase}(i, u, c) &= \text{SMMLV} * \text{ValorBaseLiquidación}(u, c) * (0,79 + (0,21 * K(i) / K(t))) \\
 &* \text{Estrato}
 \end{aligned}$$

Donde,

- ✓ SMMLV: Salario mínimo mensual legal vigente.
- ✓ ValorBaseLiquidación (u,c): Es el valor resultante de aplicar la categoría c en la ubicación del negocio.
- ✓ K (i): Es la Capacidad del negocio.
- ✓ K (t): Capacidad media de los establecimientos con la misma actividad del negocio.
- ✓ Estrato: Porcentaje según nivel socioeconómico

Resultando la siguiente tarifa aproximada.

$$\$576.802(\text{COP}) = \$737.717(\text{COP}) * 0,9 * (0,79 + (0,21 * 30 / 80)) * 100\%$$

*Este valor se calcula será pagado anualmente por cada establecimiento de comercio en estrato 6 y un poco menor para estrato 5, 4 y 3 de la siguiente forma \$519.121, \$461.441 y \$403.761.

8. Expansión de la franquicia

La proyección de evolución de la marca “*Andrea Milano 1932*” nacionalmente se desarrollará con una apertura inicial en el Centro Comercial Buenavista de Barranquilla, posteriormente en la misma ciudad una segunda tienda en el centro comercial “Portal del Prado”, y posteriormente su expansión en la zona caribe dentro de Cartagena, Santa Marta, Montería, Sincelejo y Valledupar. Se planea una apertura de 7 tiendas en los 3 primeros años y un total de 10 tiendas al finalizar el 5 año.

CAPITULO V: ASPECTOS LEGALES

1. Contrato de Franquicia

El contrato de franquicia que se generara entre “ANDREA MILANO 1932 S.A.S” y “CLAKIPAMA 2030 INVERSIONES, S.L.” tendrá por objeto la sesión completa de los derechos de explotación de marca en el territorio colombiano, con una vigencia del contrato 10 años con renovación automática por un tiempo igual.

En el mismo, ANDREA MILANO 1932 S.A.S (EL FRANQUICIADO), se obliga a:

- a) Pago inicial de canon de entrada correspondiente a tres (3) tiendas a la firma del contrato. Se estipula un derecho de entrada de **//12.000.- €// (DOCE MIL EUROS)**, por cada una de las primeras tres (3) tiendas abiertas en el territorio. Por la apertura de la cuarta y hasta la décima tienda localizadas en el Territorio el Franquiciado pagará al Franquiciador un derecho de entrada equivalente a la suma de **//6.000.- €// (SEIS MIL EUROS)** por cada una. El Franquiciado podrá abrir tiendas adicionales a la décima **sin pagar derecho** de entrada alguno. Las tiendas únicamente podrán vender productos de las Marcas autorizadas por el Franquiciador.

- b) Pago fijo por la asesoría y gestión en las obras civiles y decorativas de cada almacén de **//1.800.- €// (MIL OCHOCIENTOS EUROS)**, suma que se mantendrá vigente sin modificación durante toda la vigencia del Contrato.
- c) Como caso excepcional, en la primera instalación de tienda LA CENTRAL FRANQUICIADORA enviará a 2 personas cualificadas a Colombia para realizar “ el proceso final de supervisión, formación y puesta en marcha del *visual interior* y *escaparatismo*”. El coste completo del desplazamiento, manutención, hospedaje y cualquier otro como consecuencia de la tarea a ejecutar, será totalmente sufragado por el franquiciado.
- d) Dar acceso directo al Franquiciador al sistema y a las cifras que le permitan en tiempo real tener control sobre los indicadores requeridos para medir y seguir las ventas en detalle, definir tendencias y soportar en debida forma la gestión del Franquiciado.
- e) Abrir al menos siete (7) tiendas al final de los primeros tres (3) años de vigencia del contrato y al menos diez (10) tiendas al final de los primeros cinco (5) años de vigencia del contrato.
- f) Pagar los productos en la siguiente forma:
 - 35% a la orden y saldo contra embarque. Las Partes acuerdan que a partir del mes de Enero de 2018 y una vez se definan las cantidades de compra requeridas, el pago se hará en la siguiente forma:
 - 35% a la orden la cual se podrá hacer por vía electrónica o fax;
 - 35% al BL;
 - 30% mediante transferencia bancaria a 30 días contados desde el BL
- g) Vender exclusivamente los productos del Franquiciador en los locales comerciales de “Andrea Milano” en territorio Colombiano.

De igual forma, ANDREA MILANO 1932 S.A.S (EL FRANQUICIADO), quedará capacitada para la explotación total de la marca en territorio colombiano, y la cesión de derechos de marca a terceros.

Por su parte “**CLAKIPAMA 2030 INVERSIONES, S.L.**” (EL FRANQUICIADOR), deberá:

- a) Ceder todo el “know how” del negocio y derechos de explotación de marca exclusivamente para el territorio colombiano.
- b) Mantener o disminuir los márgenes de utilidad obtenidos en el primer pedido de producto.
- c) Realizar la entrega al franquiciado, directamente o a través de las empresas especializadas que en cada caso se determinen, el proyecto constructivo y decorativo sugerido para la adecuación del cada LOCAL a las normas constructivas del SISTEMA ANDREA MILANO.

- d) Facilitar al Franquiciado, y al encargado del establecimiento cuando fuera persona distinta al Franquiciado, la formación necesaria para operar adecuadamente su negocio de acuerdo con las pautas del SISTEMA ANDREA MILANO.
- e) Suministrar al franquiciado los PRODUCTOS con una calidad y calidad constante y disponer en todo momento de mercancía suficiente para satisfacer las necesidades mínimas de los franquiciados, permitiendo al franquiciado la adecuada gestión de su negocio dentro del sector de actividad y conforme a las características del SISTEMA durante el periodo de validez del contrato.
- f) Responder por productos con taras o defectos.

Nota: Se omite la publicación completa del contrato suscrito entre las partes por temas de confidencialidad. El costo de la asesoría profesional para el establecimiento del contrato, fue de 4 millones de pesos (COP).

2. Cámara de Comercio

RAZON SOCIAL: ANDREA MILANO 1932 S.A.S.
NIT: 901.023.923-0

OBJETO SOCIAL: La Sociedad tendrá como objeto social: 1. Comercialización al por menor de prendas de vestir y sus accesorios. 2. Importación y exportación de prendas de vestir y sus accesorios. 3. También podrá realizar cualquier otra actividad económica lícita según lo permite el artículo 5 de la ley 258 de 2008. En desarrollo de su objeto social, podrá ejecutar en general, todos los actos complementarios o accesorios de los anteriores. En desarrollo de su objeto social la compañía podrá financiar, promover y/o constituir entidades sin ánimo de lucro y empresas o sociedades con o sin el carácter de subordinadas; vincularse a sociedades o empresas ya constituidas de cualquier especie jurídica; aportar a tales sociedades todos o parte de sus bienes, adsorberlas o fusionarse con ellas; adquirir acciones o derechos; emitir bonos y contratar préstamos o créditos, por activa o por pasiva, para el desarrollo, fomento o explotación de las empresas, actividades o negocios descritos en el presente artículo; avalar o garantizar con sus activos y su nombre, obligaciones de compañías vinculadas económicamente a ella, o de aquellas en las cuales la sociedad o su matriz tengan participación en su capital y, en general, ejecutar todos los actos y celebrar todos los contratos, sean civiles o comerciales, o ya de carácter principal, accesorio, preparatorio o complementario que directamente se relacionen con los negocios o actividades que constituyen el objeto social; realizar todos aquellos actos que tengan como finalidad ejercer los derechos y cumplir las obligaciones, legal o convencionalmente derivados y de la existencia y de las actividades desarrolladas por la Compañía; y realizar cualquier otra actividad económica lícita tanto en Colombia como en el exterior.

El costo incurrido para la inscripción de la sociedad fue de 400.000\$ (COP).

CAPITULO VI: EVALUACIÓN FINANCIERA

1. Estructura de capital y costo de la deuda

El negocio se plantea que se realizará la mayor parte bajo un crédito de “lease back” de una propiedad del sponsor del proyecto, la otra cantidad necesaria a invertir será asumida por desembolsos parciales durante los 3 primeros años que cubran a cabalidad las necesidades de inversión y capital de trabajo que posibilite la sostenibilidad del negocio.

La figura del *lease back* permite subarrendar un bien inmueble bajo la figura que traspaso de propiedad al banco financiador. Por esta figura se obtendrán 925 millones de pesos, que servirán para cubrir parte de la inversión del primer año y parte del capital necesario de trabajo en la adquisición de productos y sostenibilidad de costos administrativos y operativos. Los desembolsos adicionales serán de 118 millones, 416 millones, 288 millones para el año 2017, 2018, y 2019 correspondientemente.

Tabla 28. Variables macroeconómicas.

Rubro	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026
Euro promedio Proyectado	3.210\$	3.257\$	3.325\$	3.367\$	3.410\$	3.454\$	3.498\$	3.543\$	3.588\$	3.634\$
Dólar Proyectado	3.000\$	3.027\$	3.063\$	3.084\$	3.104\$	3.125\$	3.146\$	3.168\$	3.189\$	3.211\$
Inflación interna (Colombia)	6,52%	4,36%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
Inflación externa (España)	1,60%	1,40%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%
Inflación externa (EEUU)	2,37%	2,54%	2,33%	2,31%	2,31%	2,31%	2,31%	2,31%	2,31%	2,31%
Tasa de cambio final de año (COP/EUR)	3.210	3.304	3.346	3.389	3.432	3.476	3.520	3.565	3.611	3.657
Tasa de cambio final de año (COP/EEUU)	3.000	3.053	3.073	3.094	3.115	3.136	3.157	3.178	3.200	3.221
Devaluación (COP/EEUU)	4,05%	1,77%	0,65%	0,67%	0,67%	0,67%	0,67%	0,67%	0,67%	0,67%
Devaluación (COP/EUR)	4,84%	2,92%	1,28%	1,28%	1,28%	1,28%	1,28%	1,28%	1,28%	1,28%

Fuente: Elaboración propia con base en (2008-2020, s.f.) (2018, s.f.) (NEGOCIOS, s.f.) (Republica, s.f.).

Tabla 29. Supuestos.

Supuesto	Valor
Impuesto renta	33%
Incremento IPC	4,0%
Costo promedio de pallet	6.800 €
Precio promedio prenda regular con IVA	67.466\$
Precio promedio prenda promoción	39.993\$
Total de ventas sin promoción	82%
Total de ventas con promoción	18%
Precio promedio ponderado de prenda con IVA	62.521\$
Arancel	15%
IVA	19%

Fuente: Elaboración propia

1.1 Horizonte del proyecto

Se eligió un tiempo de proyección del negocio de 10 años, dado que corresponde al tiempo pactado en el contrato de exclusividad de la marca para Colombia, y bajo la cual debe cumplirse la apertura de 10 almacenes en el periodo pactado para conservar la exclusividad y las condiciones de la franquicia para Colombia.

2. Estructura del estado de resultados

El proyecto esta detallado en la siguiente estructura de costos que se consideró apropiada para su estudio:

- **INGRESOS:** ingresos operacionales de las ventas generadas, e ingresos no operacionales por conceptos de rendimientos u otros (no fue considerado ninguno para la evaluación).
- **EGRESOS:** Egresos operacionales; que incluye Costo del producto (todo los costos directos para adquisición y transporte de productos), Nomina (costo del recursos humano), Servicios (servicios públicos de almacenes), Estructura física (Costos y gastos de infraestructura para las tiendas), Soporte de ventas (costos y gastos de insumos y servicios para generar las ventas al cliente final), Oficina central (aporte individual por almacén para el sostenimiento del centro de operaciones y gerencia administrativa), Impuestos distintos al de renta; Depreciaciones (amortizaciones al capital invertido en obras civiles e intangibles); Egresos no operacionales (referente a costos y gastos que no se destinen al ritmo regular del negocio, sino que estuvieron presentes en la etapa de estructuración del proyecto).

De las cuentas generales de costos y gastos para cada almacén, se tienen los siguientes costos y gastos para el 2026 con 10 almacenes abiertos (Precios constantes 2017).

Tabla 30. Cuentas de costos y gastos generales por almacén para el año 2026.

FIJOS	Buenavista	Portal del prado	Sincelejo	Único	Alegra
SUBTOTAL NOMINA	\$ 3.291.500	\$ 3.291.500	\$ 3.291.500	\$ 3.734.750	\$ 3.734.750
SUBTOTAL SERVICIOS	\$ 1.200.000	\$ 1.400.000	\$ 900.000	\$ 1.337.500	\$ 1.025.000
SUBTOTAL ESTRUCTURA FISICA	\$ 10.491.000	\$ 15.600.000	\$ 9.859.230	\$ 14.675.000	\$ 10.216.637
SUBTOTAL SOPORTE DE VENTAS	\$ 2.856.400	\$ 1.637.173	\$ 627.560	\$ 2.137.173	\$ 2.937.173
SUBTOTAL APORTE GASTOS OFICINA CENTRAL (ilustrativo aquí)	\$ 2.375.592	\$ 2.375.592	\$ 2.375.592	\$ 2.375.592	\$ 2.375.592
TOTAL COSTOS FIJOS	\$ 20.214.492	\$ 24.304.265	\$ 17.053.882	\$ 24.260.015	\$ 20.289.152

Tabla 31. Cuentas de costos y gastos generales por almacén para el año 2026.

FIJOS	Viva	Cartagena	Valledupar	Santa Marta	Riohacha
SUBTOTAL NOMINA	\$ 3.291.500	\$ 3.291.500	\$ 3.291.500	\$ 3.291.500	\$ 3.291.500
SUBTOTAL SERVICIOS	\$ 1.542.449	\$ 1.466.286	\$ 955.556	\$ 1.142.592	\$ 900.000
SUBTOTAL ESTRUCTURA FISICA	\$ 14.675.000	\$ 13.550.000	\$ 7.562.478	\$ 9.781.221	\$ 6.856.230
SUBTOTAL SOPORTE DE VENTAS	\$ 2.856.400	\$ 2.012.095	\$ 1.194.415	\$ 1.621.980	\$ 927.560
SUBTOTAL APORTE GASTOS OFICINA CENTRAL (ilustrativo aquí)	\$ 2.375.592	\$ 2.375.592	\$ 2.375.592	\$ 2.375.592	\$ 2.375.592
TOTAL COSTOS FIJOS	\$ 24.740.941	\$ 22.695.472	\$ 15.379.539	\$ 18.212.885	\$ 14.350.882

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 32. Cuentas de costos y gastos generales totalizado del 2018 al 2026.

	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022
FIJOS					
SUBTOTAL NOMINA	\$14.594.250	\$25.897.000	\$29.188.500	\$35.771.500	\$35.771.500
SUBTOTAL SERVICIOS	\$4.837.500	\$8.871.235	\$9.826.791	\$11.869.382	\$11.869.382

SUBTOTAL ESTRUCTURA FISICA	\$50.625.230	\$89.066.867	\$96.629.345	\$113.266.795	\$113.266.795
SUBTOTAL SOPORTE DE VENTAS	\$7.858.307	\$15.663.975	\$16.258.390	\$18.807.930	\$18.807.930
SUBTOTAL APORTE GASTOS OFICINA CENTRAL	\$23.755.917	\$23.755.917	\$23.755.917	\$23.755.917	\$23.755.917
INTERESES	\$8.015.075	\$7.744.630	\$7.443.487	\$7.108.161	\$6.734.773
TOTAL COSTOS FIJOS	\$109.686.278	\$170.999.624	\$183.102.428	\$210.579.686	\$210.206.297

VARIABLES					
SUBTOTAL COSTO PRODUCTO	46%	46%	47%	47%	48%
SUBTOTAL NOMINA	2%	2%	2%	2%	2%
SUBTOTAL SOPORTE DE VENTAS	2%	2%	2%	2%	2%
SUBTOTAL IMPUESTOS	1,7%	1,7%	1,7%	1,7%	1,7%
TOTAL COSTOS VARIABLES % VENTAS	52%	52%	53%	53%	54%

	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026
FIJOS				
SUBTOTAL NOMINA	\$35.771.500	\$35.771.500	\$35.771.500	\$35.771.500
SUBTOTAL SERVICIOS	\$11.869.382	\$11.869.382	\$11.869.382	\$11.869.382
SUBTOTAL ESTRUCTURA FISICA	\$113.266.795	\$113.266.795	\$113.266.795	\$113.266.795
SUBTOTAL SOPORTE DE VENTAS	\$18.807.930	\$18.807.930	\$18.807.930	\$18.807.930
SUBTOTAL APORTE GASTOS OFICINA CENTRAL	\$23.755.917	\$23.755.917	\$23.755.917	\$23.755.917
INTERESES	\$6.319.001	\$5.856.035	\$5.340.519	\$4.766.486
TOTAL COSTOS FIJOS	\$209.790.526	\$209.327.560	\$208.812.043	\$208.238.011

VARIABLES				
SUBTOTAL COSTO PRODUCTO	49%	49%	50%	50%
SUBTOTAL NOMINA	2%	2%	2%	2%
SUBTOTAL SOPORTE DE VENTAS	2%	2%	2%	2%
SUBTOTAL IMPUESTOS	1,7%	1,7%	1,7%	1,7%
TOTAL COSTOS VARIABLES % VENTAS	55%	55%	56%	56%

Fuente: Elaboración propia.

2.1 Gastos de oficina central

La operación central administrativa, de marketing y logística será sostenida por una participación uniforme dependiendo del número de tiendas en apertura para cada año, se considerado en los costos y gastos de cada almacén como un rubro individual y que es bastante alto para los primeros años con dos (2) y cuatro (4) almacenes abiertos únicamente.

Tabla 33. Egresos operacionales de oficina central

Año 2017 Concepto	Año 2017-2026
Director General	\$60.000.000
Comercio Exterior y Logística	\$30.000.000
Tesorería, Almacén distribución, recursos humanos, comercio exterior	\$9.031.000
Comunicador Organizacional	\$8.210.000
Coordinador de Tiendas	\$15.000.000
Provisión de Nomina	\$48.260.000
SUBTOTAL NOMINA	\$170.501.000
Servicio de Luz AD	\$4.800.000
Servicio de Agua AD	\$2.400.000
Servicio de Internet	\$2.400.000
Servicio de Celular	\$6.000.000

SUBTOTAL SERVICIOS	\$15.600.000
Arriendo	\$24.000.000
Imprevistos	\$12.000.000
Elementos de aseo y Cafetería	\$3.600.000
Elementos de Empaque y Papelería	\$2.400.000
SUBTOTAL ESTRUCTURA FISICA	\$42.000.000
Honorarios Asesor Contable	\$13.500.000
Honorarios Administración de nómina	\$14.300.000
Soporte y mantenimiento de Software	\$2.200.000
Outsourcing Marketing	\$13.200.000
Plan de mercadeo en medios	\$3.675.000
SUBTOTAL OUTSOURCING OPERACIONAL	\$46.875.000
EGRESOS OPERACIONALES	\$274.976.000

Fuente: Elaboración propia

Tabla 34. Egresos no operacionales de oficina central.

Año 2017 Concepto	Año 2017-2026
Cámara de comercio	\$400.000
Asesoría para registro de marca	\$2.600.000
Registro de marca	\$5.288.000
Asesoría contrato de franquicia	\$4.000.000
Gastos de viaje primer almacén	\$30.000.000
Licencia Sistema Contable OSSADO	\$1.000.000
SUBTOTAL GASTOS NO OPERACIONALES	\$43.288.000
EGRESOS NO OPERACIONALES	\$43.288.000

Fuente: Elaboración propia

3. Proyección del Estado Resultados

La proyección de ventas en cada almacén tendrá un crecimiento correspondiente a su introducción en el mercado, para ciudades como Barranquilla, el comportamiento para los locales comerciales en Barranquilla posteriores a Buenavista y Portal del Prado, tendrán un porcentaje de cumplimiento de ventas más cercano a su meta desde su inicio que los primeros locales comerciales que abren mercado en cada ciudad. Por tal motivo se detalla el comportamiento de crecimiento de ventas para cada una de las ciudades, y la meta objetivo anual de ventas.

Tabla 35. Aperturas, objetivo meta de ventas detalladas y Comportamiento de ventas.

Año Apertura	Ubicación	Promedio mensual objetivo	Venta Anual Objetivo	Comportamiento de ventas
2017	Barranquilla 1 - C.C. Buenavista	\$ 120.000.000	\$ 1.440.000.000	Abriendo mercado
2017	Barranquilla 2 - C.C. Portal del Prado	\$ 120.000.000	\$ 1.440.000.000	Abriendo mercado
2018	Sincelejo 1	\$ 72.000.000	\$ 864.000.000	Abriendo mercado
2018	Barranquilla 3- C.C. Único	\$ 192.000.000	\$ 2.304.000.000	Ciudad posicionada
2019	Barranquilla 4- C.C. Alegra	\$ 192.000.000	\$ 2.304.000.000	Ciudad posicionada
2019	Barranquilla 5 -C.C. Viva	\$ 120.000.000	\$ 1.440.000.000	Ciudad posicionada
2019	Cartagena 1	\$ 120.000.000	\$ 1.440.000.000	Abriendo mercado
2020	Valledupar 1	\$ 96.000.000	\$ 1.152.000.000	Abriendo mercado
2021	Santa Marta 1	\$ 72.000.000	\$ 864.000.000	Abriendo mercado
2021	Riohacha 1	\$ 96.000.000	\$ 1.152.000.000	Abriendo mercado

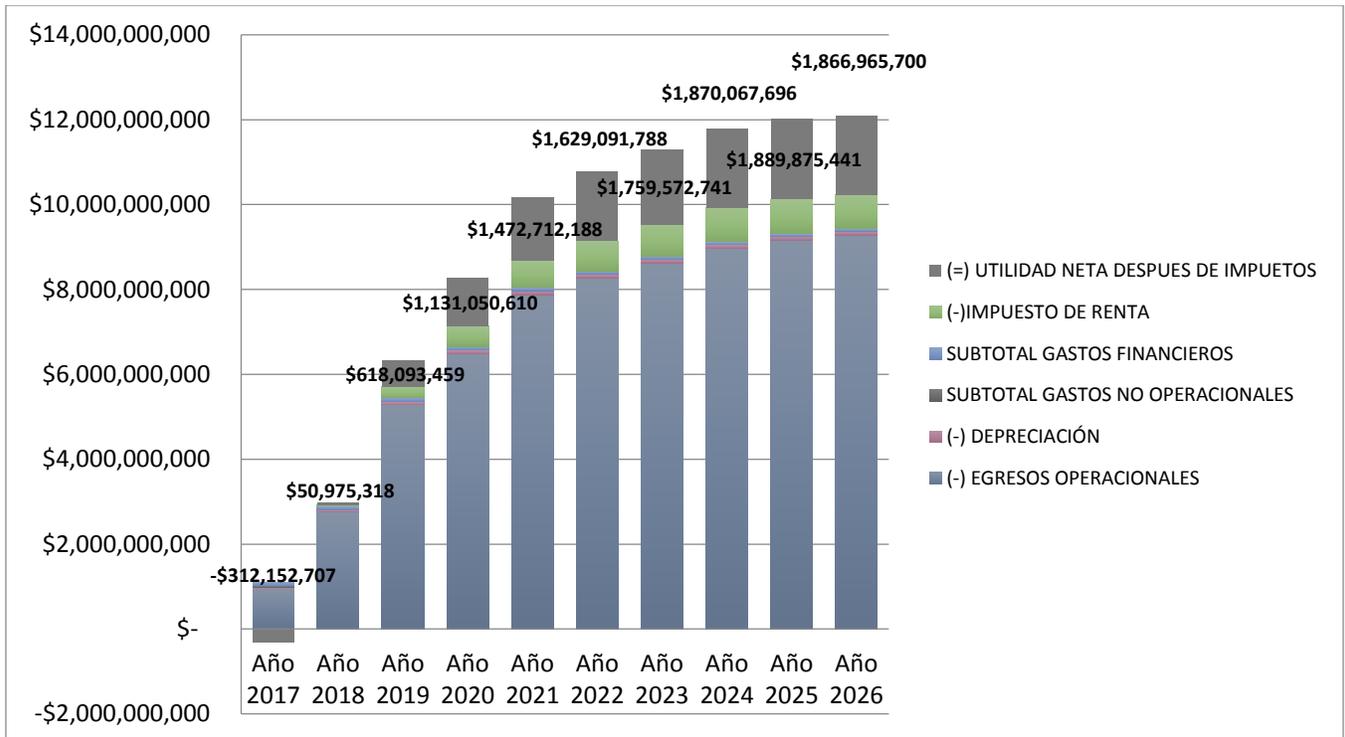
Fuente: Elaboración propia

Tabla 36. Aperturas, objetivo meta de ventas detalladas y Comportamiento de ventas.

	Evolución de crecimiento de las ventas (Nacimiento-Madurez)					
	Nacimiento		Crecimiento		Madurez	
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Porcentaje de cumplimiento de meta anual (ABRIENDO MERCADO)	50%	55%	65%	85%	95%	100%
Porcentaje de aumento de ventas		10%	18%	31%	12%	5%
Porcentaje de cumplimiento de meta anual (CIUDAD POSICIONADA)				65%	85%	100%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 37. Crecimiento de facturación durante el horizonte del proyecto detallado por rubros generales. (Pesos constantes 2017)

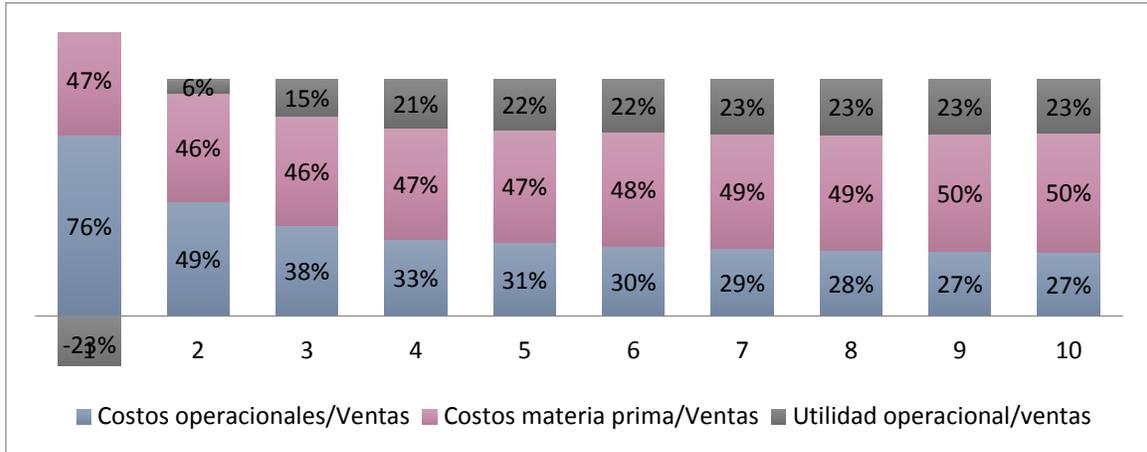


Fuente: Elaboración propia

La construcción detallada de las ventas proyectadas para el negocio en un lapso de 10 años y la estructura de costos y gastos del proyecto, tendríamos un crecimiento de facturación desde el año 2017 con \$800 millones de pesos (precios constantes 2017) para llegar al año 2026 con \$12.000 millones de pesos (precios constantes 2017), aumentando aproximadamente 15 veces la facturación anual en el tiempo del proyecto, y con la apertura de 10 tiendas al final del periodo.

Las utilidades reflejadas en el primer año serán negativas de \$312 millones en pérdidas dado que los costos fijos incurridos por la oficina central son muy altos y se necesita un volumen de almacenes mínimos que puedan compensar el sostenimiento de esta estructura. Se estará por encima del punto de sostenimiento desde el año 2018, pudiendo crecer la utilidad neta después de impuestos por encima de los \$1.800 millones de pesos para el 2026.

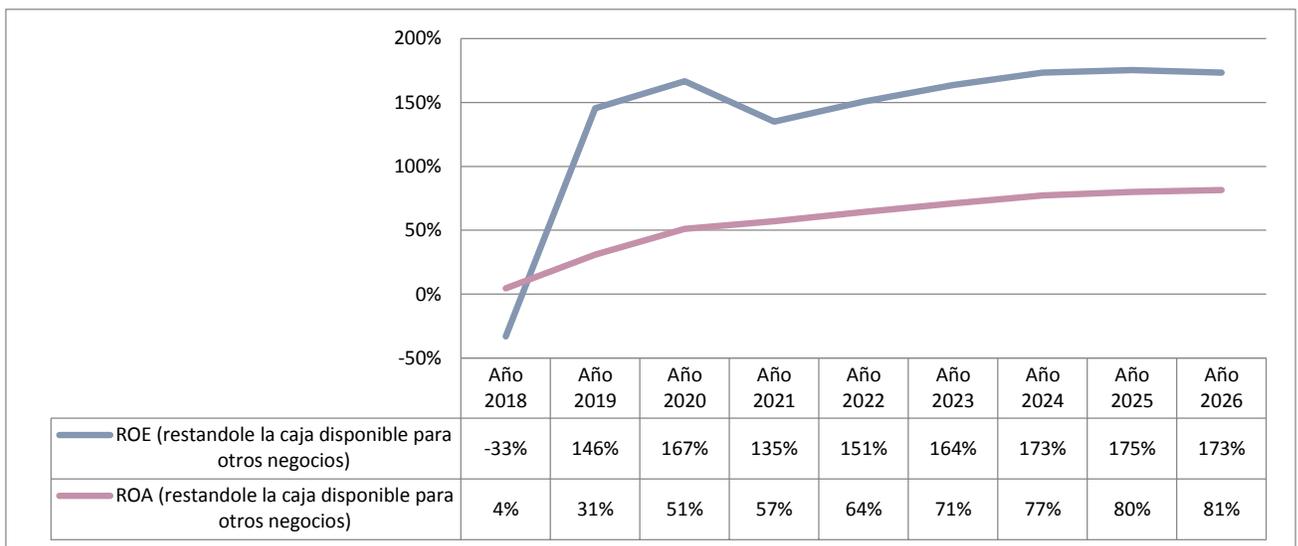
Grafico 37. Detalle porcentual de las ventas en costos y gastos operacionales/utilidad operacional.



Fuente: Elaboración propia

Se observa en la tabla “Detalle porcentual de las ventas en costos y gastos operacionales/utilidad operacional” que el porcentaje de gasto de las ventas en los costos de operación se reducen exponencialmente dado que el costo fijo de la oficina central y los almacenes de tiendas se hacen más pequeños llegando a un 27%, por otra parte hay un crecimiento del costo de la materia prima del 47% al 50% dado que el euro crece anualmente y de igual forma el costo de los productos.

Grafico 38. Desempeño del ROE y ROA del proyecto durante el horizonte de tiempo.



Fuente: Elaboración propia

Se revisó el desempeño de los indicadores ROE y ROA, que tienen un crecimiento uniforme a lo largo del horizonte del proyecto, están por encima de lo observado en el mercado para las dos empresas con mejor desempeño de estos; Arturo Calle con un promedio de ROA=13%/ROE=38% e Indetex con un promedio de ROA=5%/ROE=42%.

4. Márgenes de operación

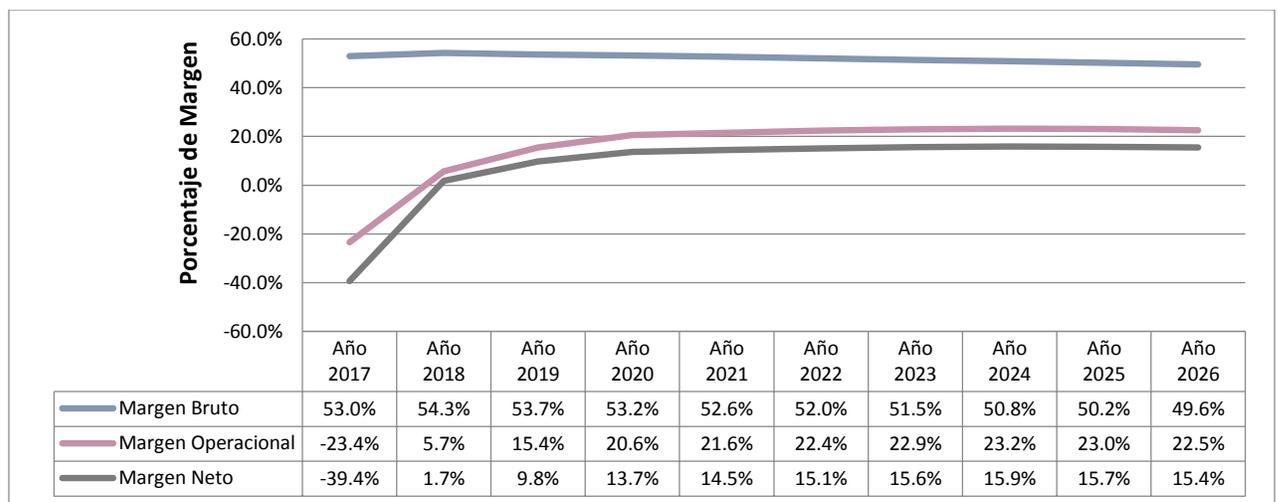
Los márgenes de operación tienen un alto desempeño de acuerdo a los estudiado en el mercado donde el Margen bruto estaba en el orden del 40,9%, margen operacional en el 5,5% y el margen neto en el 3%.

Se tiene un margen bruto decreciente debido al crecimiento del costo de producto por el efecto del euro, sin embargo estamos por encima de los márgenes más altos del mercado como Arturo calle con el 46,9% y Offcorss con 42,5%.

El margen operacional es negativo el primer año, pero inicial su crecimiento desde el 2018 desde un 5,7% hasta llegar a un 22,5%, siendo considerablemente mayor al mercado el cual ronda por el 5,5% y sigue siendo más alto que el mayor del mercado, siendo un 11% que maneja la empresa Arturo Calle.

Por último, el margen neto alcanza su estabilidad en un margen del 15% con 10 tienda en operación, para el mercado este margen maneja un promedio del 3% y la empresa que alcanza su mayor desempeño es Arturo calle con un 6,9%.

Grafico 39. Márgenes del proyecto durante toda su etapa de operación.



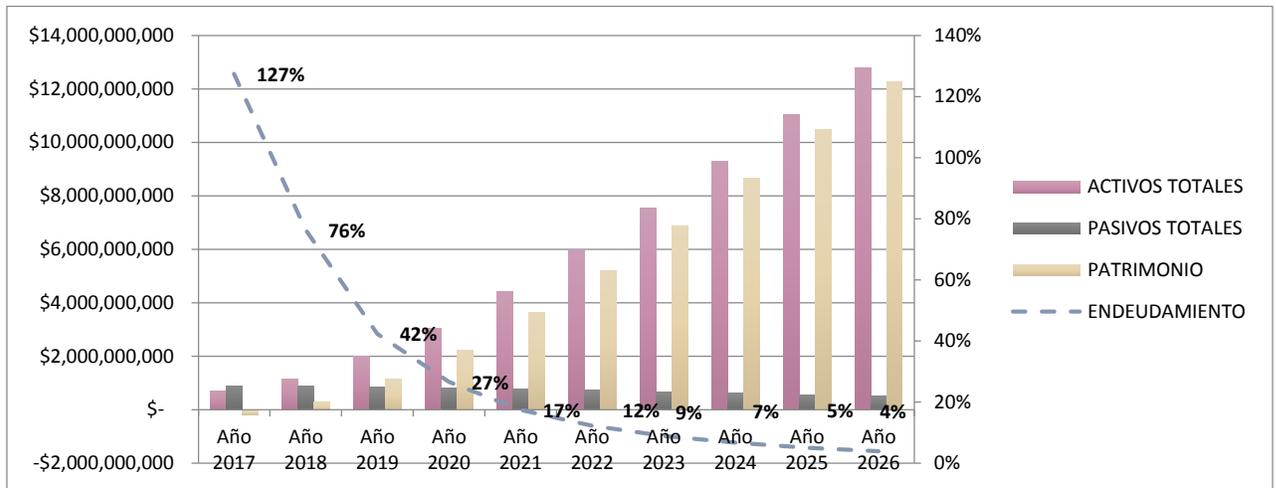
Fuente: Elaboración propia

5. Balance proyectado: Aporte de cada rubro y análisis vertical

De acuerdo al desempeño proyectado en ingresos, costos y gastos, se espera que el patrimonio aportado durante los años 207, 2018 y 2019 de 822 millones de pesos sobrepasen los 12.000.000 millones de pesos para el año 2026 (precios constantes 2017).

La deuda de 925 millones de pesos, estará paga en un 46,8% para el año 2026. Sin embargo desde el año 2019, el endeudamiento total de la empresa está por el 42% de sus activos totales, lo cual la capacitaría potencialmente en endeudarse para inversión y crecimiento de cobertura con más almacenes.

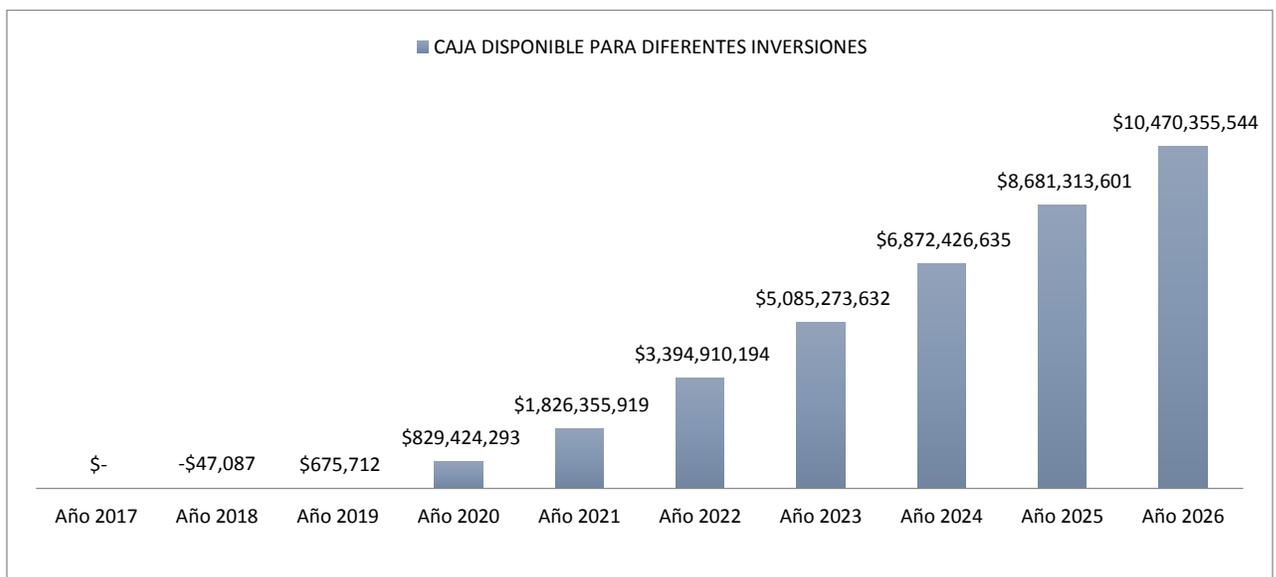
Grafico 40. Proyección del balance general de la empresa.



Fuente. Elaboración propia

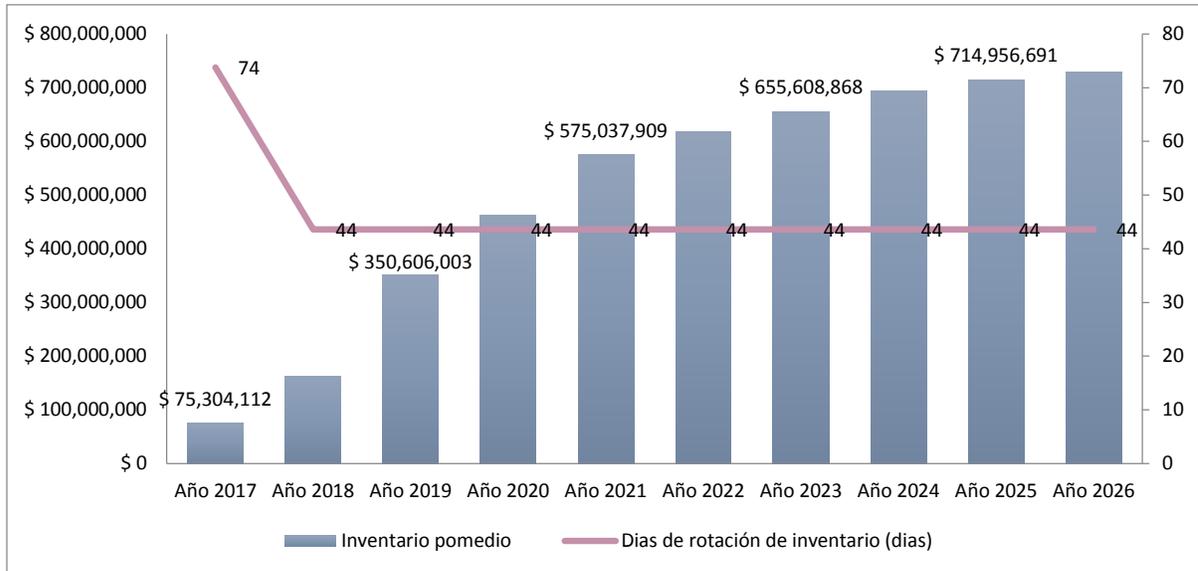
De igual forma se debe de aclarar que desde el año 2020, se contarán con recursos adicionales en los activos corrientes para inversiones en el sector. Por lo tanto la tasa de retorno esperada para el proyecto podría dispararse exponencialmente si se utilizan los recursos disponibles para inversión en el crecimiento de cobertura de la marca y de igual forma se utiliza su capacidad de endeudamiento para multiplicar sus activos y volver mucho más eficiente la utilidad neta recibida con el descuento de impuestos por el pago de intereses.

Grafico 41. Proyección del acumulado de caja disponible para diferentes inversiones



Fuente. Elaboración propia

Grafico 42. Inventario promedio y días de rotación.



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al análisis de los pedidos óptimos y el inventario en stock y tránsito que se consideran durante un año, se tiene que la rotación de inventario estimada será de 44 días, para esta rotación estará por debajo de la eficiencia en inventario de Indetex que maneja 59 días de rotación.

Grafico 43. Rotación de inventario año 2016 Benchmarking

Empresa	Offcorss	Arturo Calle	Indetex	Polito	Travesuras
Días de rotación	147,49	111,93	58,79	142,70	60,09

Fuente: Cálculos propios con base en información de la Superintendencia financiera.

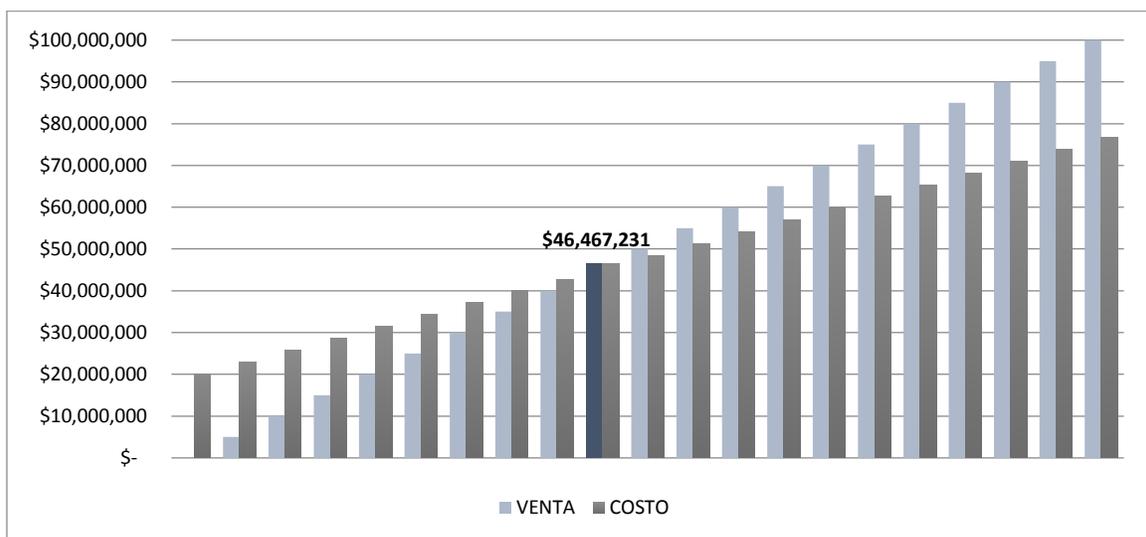
6. Punto de equilibrio (Ventas mínimas y máximas)

Para poder fijar un piso de ventas en la operación de los almacenes, se realiza el presente análisis de punto de equilibrio, ilustrando para cada uno de los almacenes, como se mueven los costos fijos y variables conjuntamente con las ventas. Los costos fijo para el año 2026 llegaran por encima de los 208 millones de pesos, y los variables estarán por el 56% del total de ventas, debiendo tener la venta mínima para alcanzar la sostenibilidad del negocio por encima de los 479 millones de pesos mensuales con 10 almacenes, es decir una facturación de casi 48 millones por almacén, 685 mil pesos mensuales por almacén por metro cuadrado (teniendo en operación 699m² para el año 2026). En la proyección consideramos una facturación para el año 2026 de casi 1.5 millones de pesos por metro cuadrado mensual.

- **Buenavista:** Inicia con ventas promedio por encima de punto de equilibrio, 46,5 millones de pesos para equilibrio.

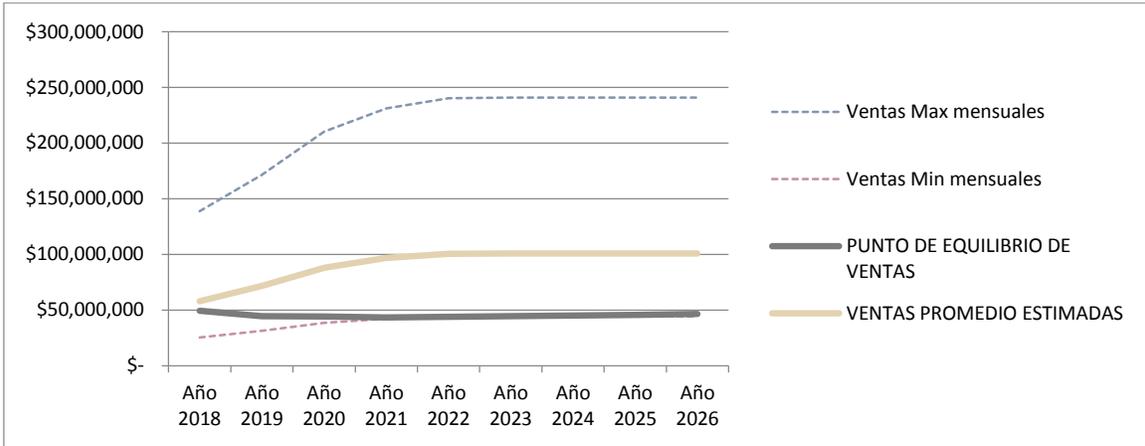
- **Portal del prado:** Inicia con ventas promedio por encima de punto de equilibrio, 56 millones de pesos para equilibrio.
- **Sincelejo:** Inicia con ventas promedio por debajo de punto de equilibrio, 39 millones de pesos para equilibrio, alcanza su punto de equilibrio en el año 2020.
- **Único:** Inicia con ventas promedio por encima de punto de equilibrio, 56 millones de pesos para equilibrio, mantiene sus ventas en los meses malos por encima del punto de equilibrio desde el 2019.
- **Alegra:** Inicia con ventas promedio por encima de punto de equilibrio, 46,6 millones de pesos para equilibrio, mantiene sus ventas en los meses malos por encima del punto de equilibrio desde su inicio de operaciones.
- **Viva:** Inicia con ventas promedio por encima de punto de equilibrio, 56,8 millones de pesos para equilibrio, sin embargo no alcanza a tener ventas mínimas para su sostenimiento en los meses de baja temporada.
- **Cartagena:** Inicia con ventas promedio por encima de punto de equilibrio, 52,2 millones de pesos para equilibrio, sin embargo no alcanza a cubrir sus costos de operación en meses de baja temporada con las ventas de los mismos.
- **Valledupar:** Inicia con ventas promedio por encima de punto de equilibrio, 35,3 millones de pesos para equilibrio, alcanza a abastecer sus compromisos en la tienda en los meses de baja temporada solo hasta el año 2023 donde sus ventas mínimas están sobre el punto de equilibrio.
- **Sincelejo:** Inicia con ventas promedio por debajo de punto de equilibrio, 41,9 millones de pesos para equilibrio, alcanza su punto de equilibrio en el año 2023, sus gastos en meses de baja temporada son superiores a sus ventas durante todo su funcionamiento.
- **Sincelejo:** Inicia con ventas promedio por encima de punto de equilibrio, 33 millones de pesos para equilibrio. Sus ventas mínimas mensuales en baja temporada son superiores al punto de equilibrio solo hasta el 2024.

Grafico 44. Variación Punto de equilibrio vs Ventas (para 10 tiendas)- Buenavista.



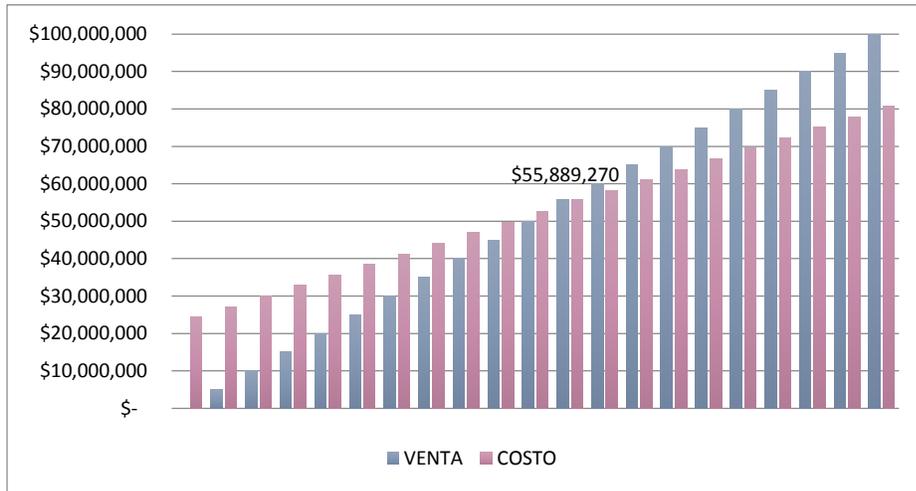
Fuente. Elaboración propia

Grafico 45. Punto de equilibrio proyectado - Buenavista.



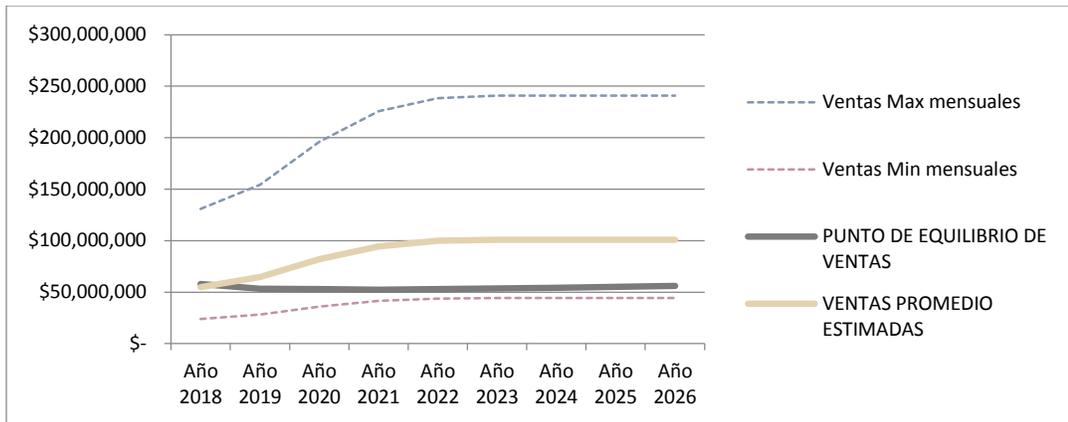
Fuente. Elaboración propia

Grafico 46. Variación Punto de equilibrio vs Ventas – Portal del prado.



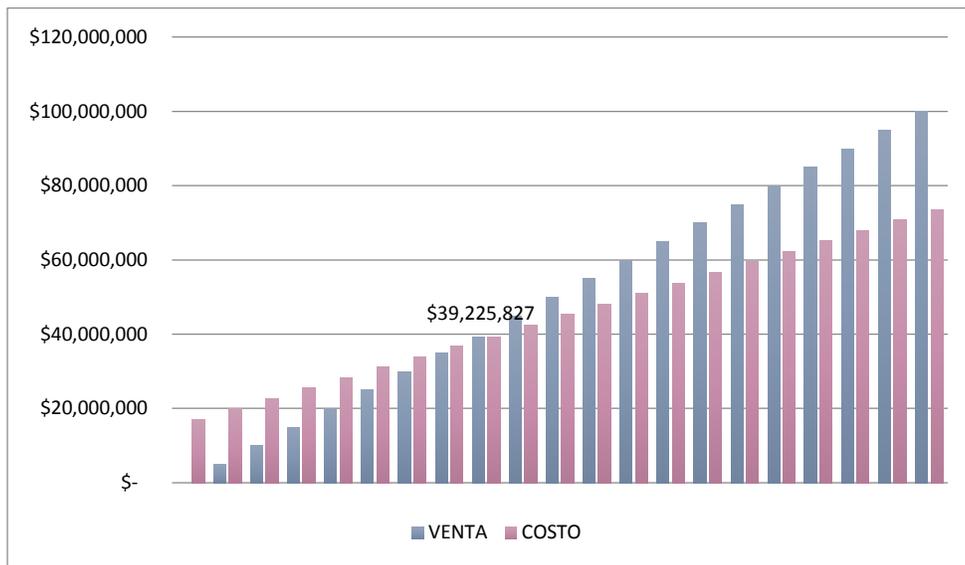
Fuente. Elaboración propia

Grafico 47. Punto de equilibrio proyectado – Portal del Prado.



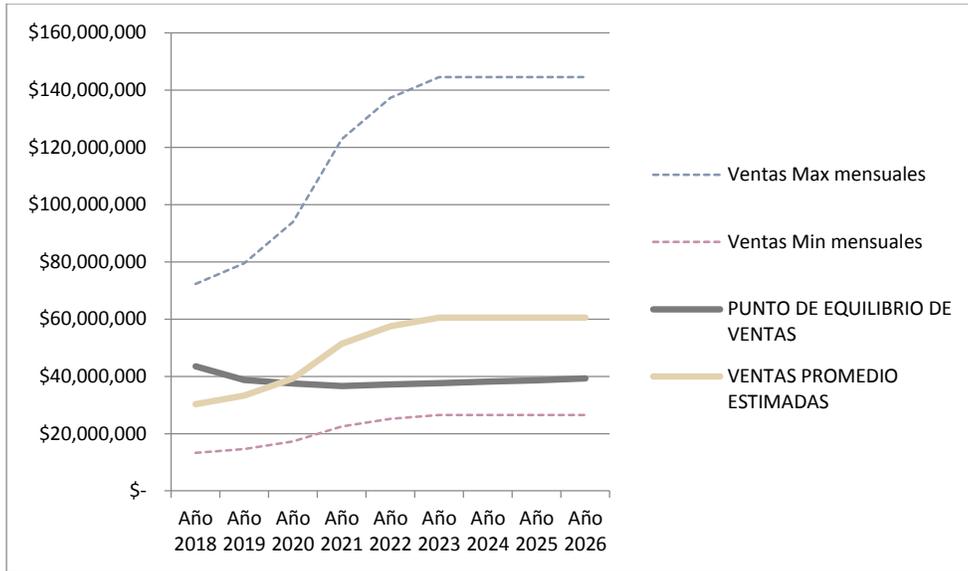
Fuente. Elaboración propia

Grafico 48. Variación Punto de equilibrio vs Ventas (para 10 tiendas)- Sincelejo.



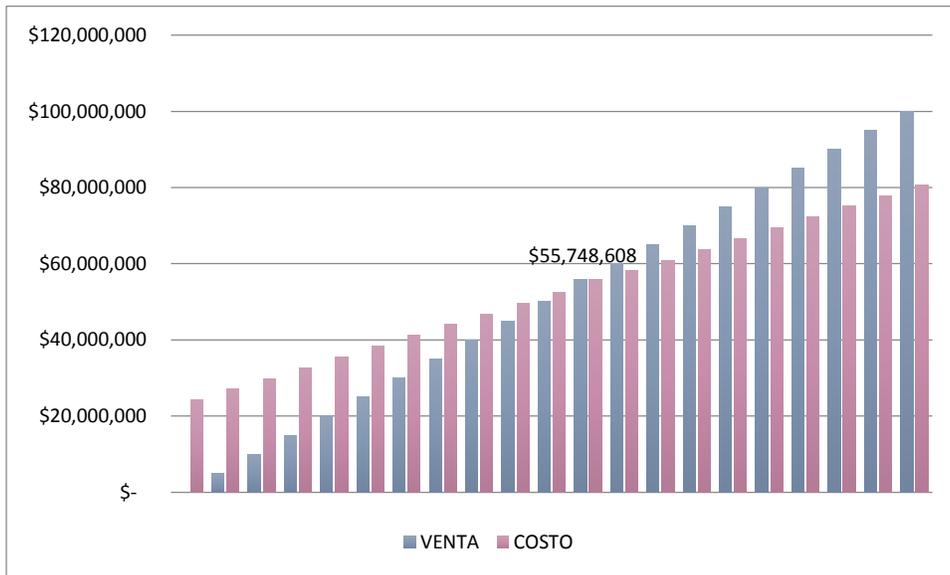
Fuente. Elaboración propia

Grafico 49. Punto de equilibrio proyectado – Sincelejo.



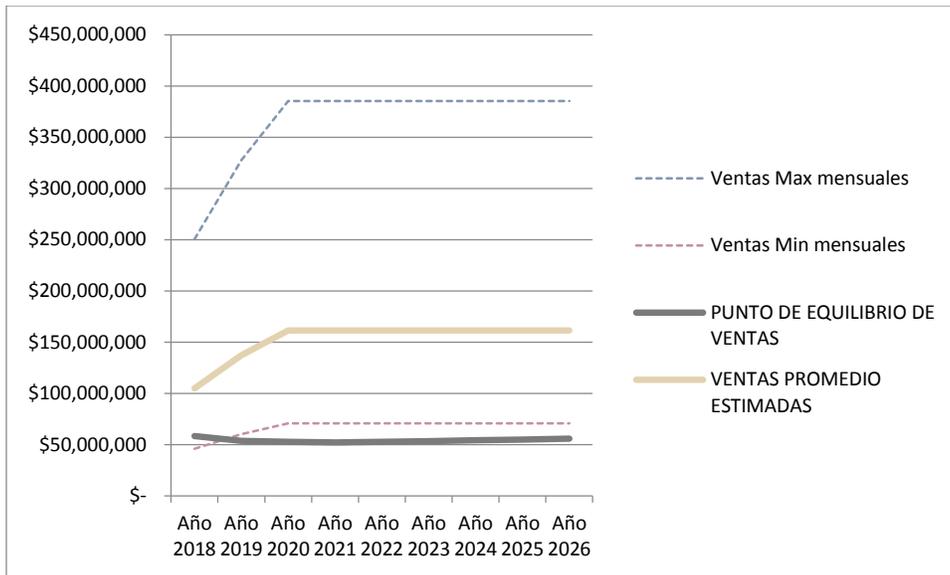
Fuente. Elaboración propia

Grafico 50. Variación Punto de equilibrio vs Ventas (para 10 tiendas)- Único.



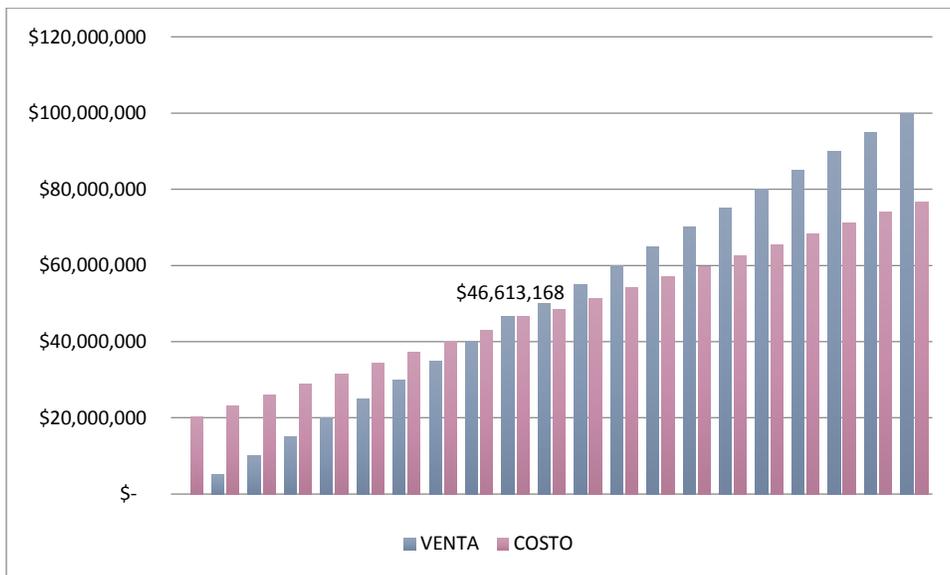
Fuente. Elaboración propia

Gráfico 51. Punto de equilibrio proyectado – Único.



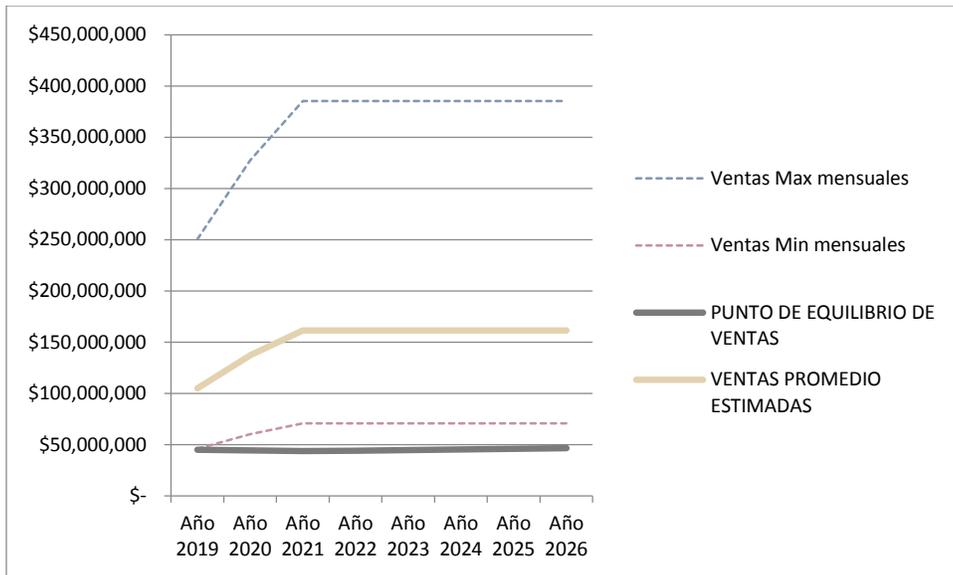
Fuente. Elaboración propia

Gráfico 52. Variación Punto de equilibrio vs Ventas (para 10 tiendas)- Alegra.



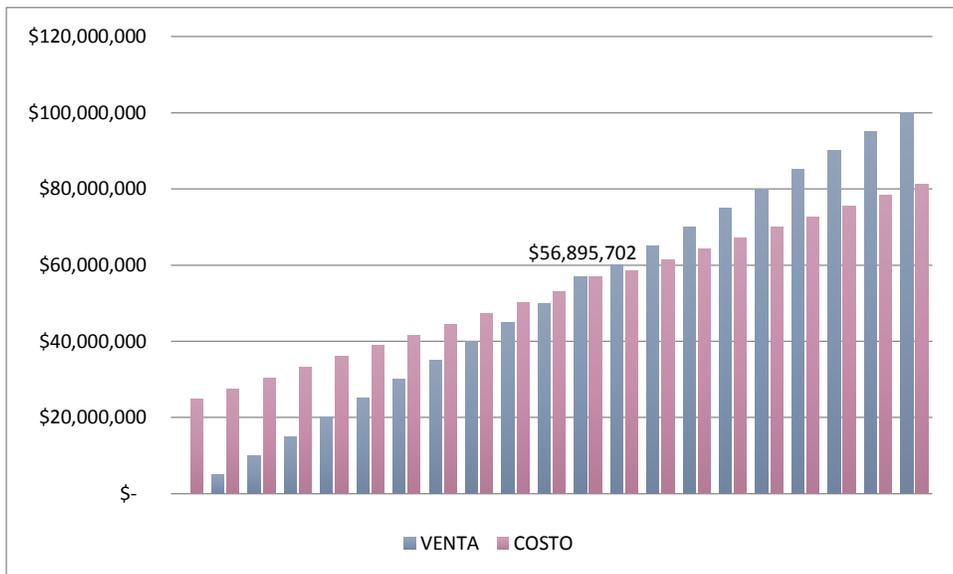
Fuente. Elaboración propia

Grafico 53. Punto de equilibrio proyectado – Alegria.



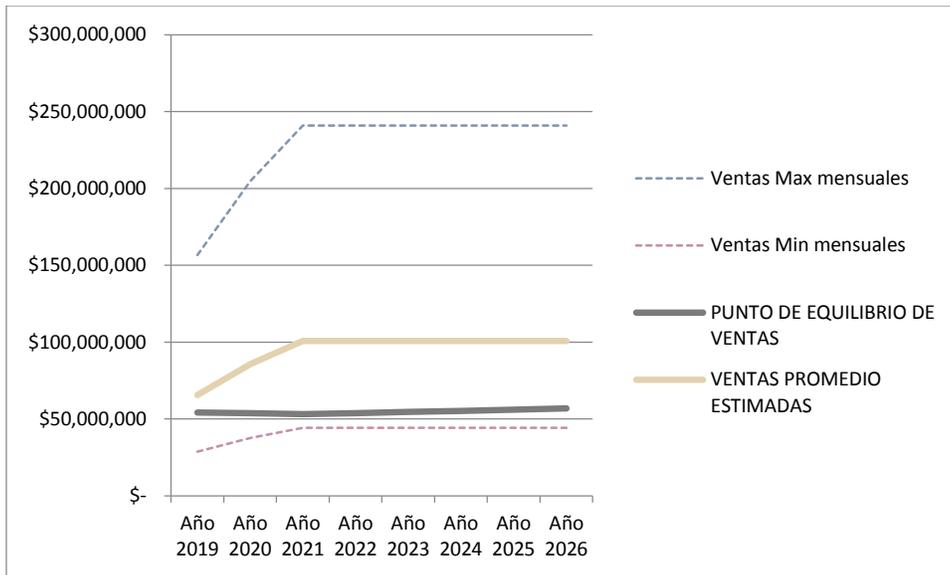
Fuente. Elaboración propia

Grafico 54. Variación Punto de equilibrio vs Ventas (para 10 tiendas)- Viva.



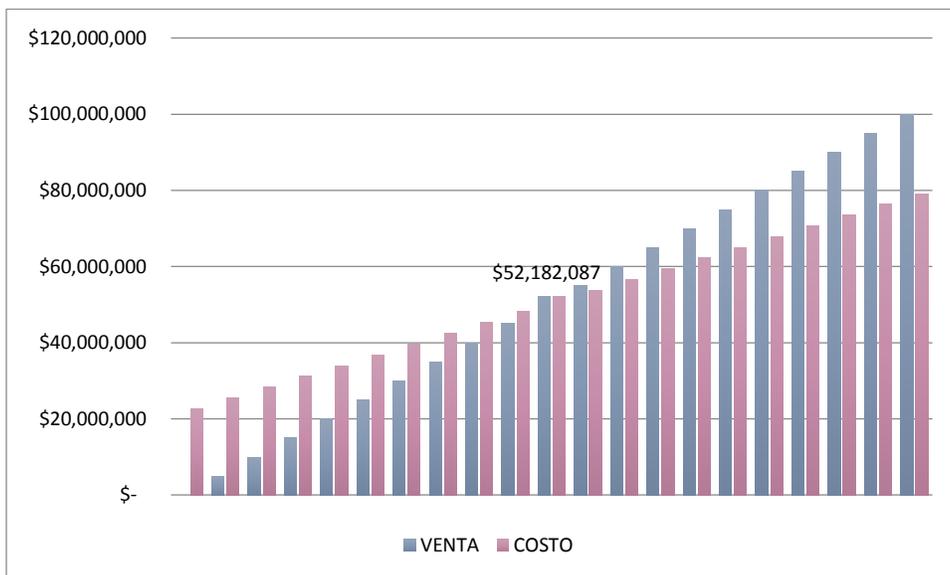
Fuente. Elaboración propia

Grafico 55. Punto de equilibrio proyectado – Viva.



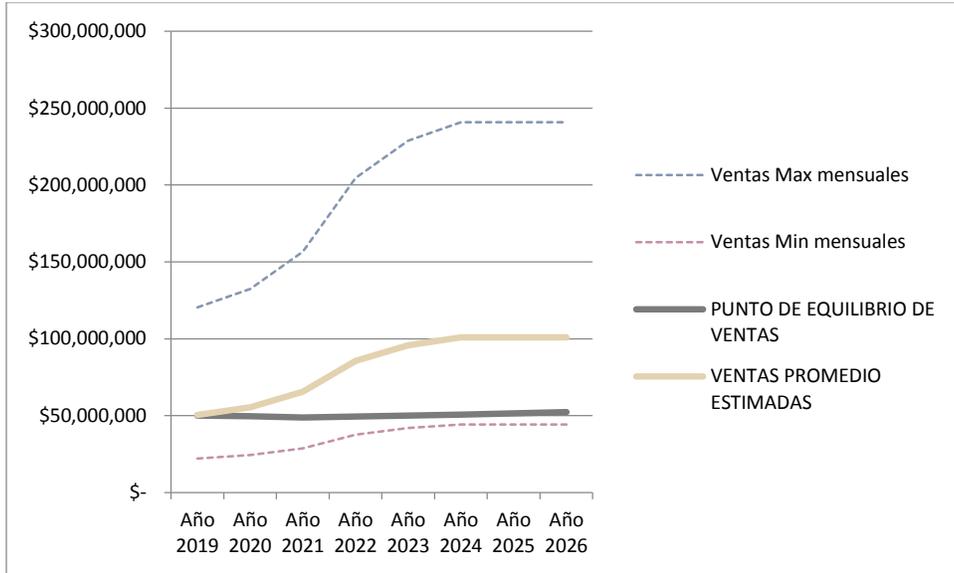
Fuente. Elaboración propia

Grafico 56. Variación Punto de equilibrio vs Ventas (para 10 tiendas)- Cartagena.



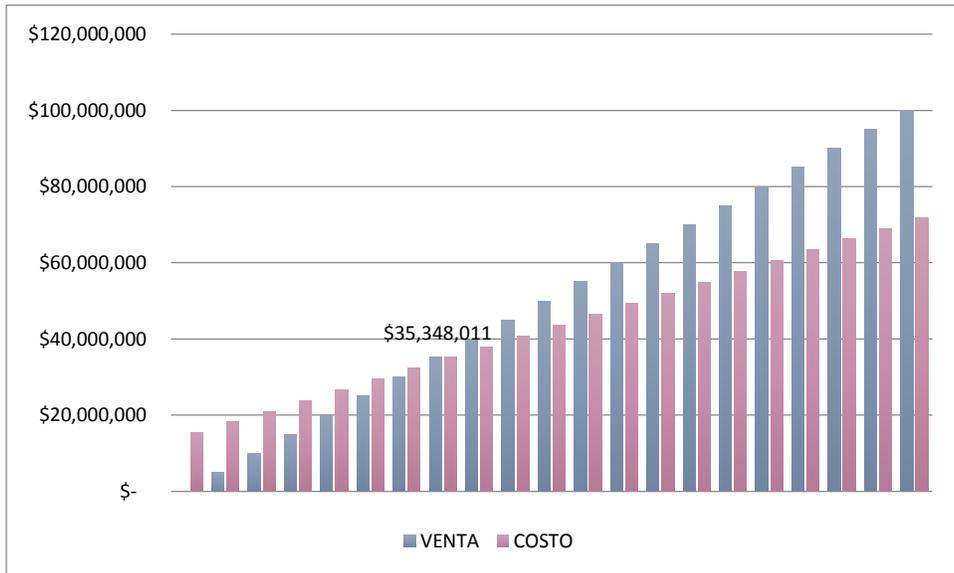
Fuente. Elaboración propia

Grafico 57. Punto de equilibrio proyectado – Cartagena



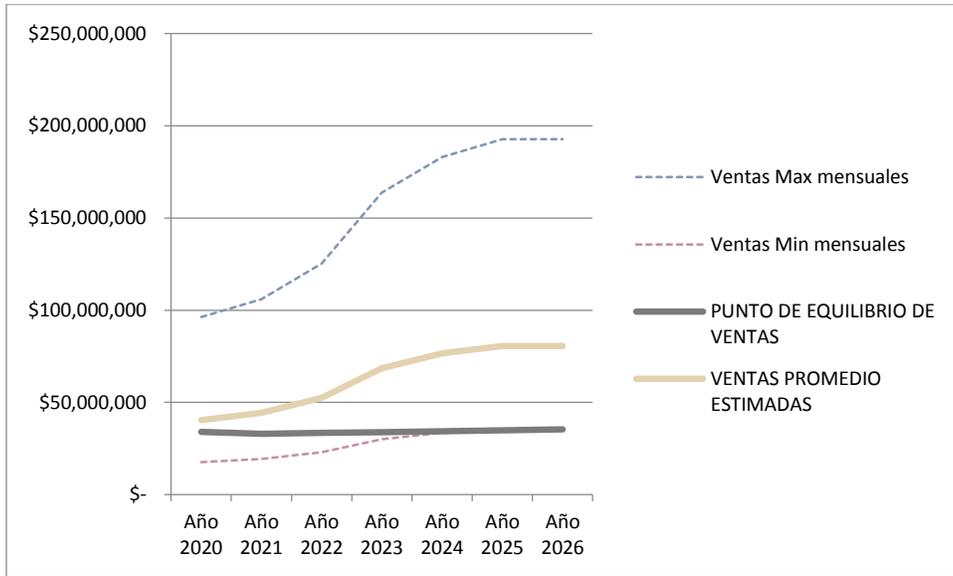
Fuente. Elaboración propia

Grafico 58. Variación Punto de equilibrio vs Ventas (para 10 tiendas)- Valledupar.



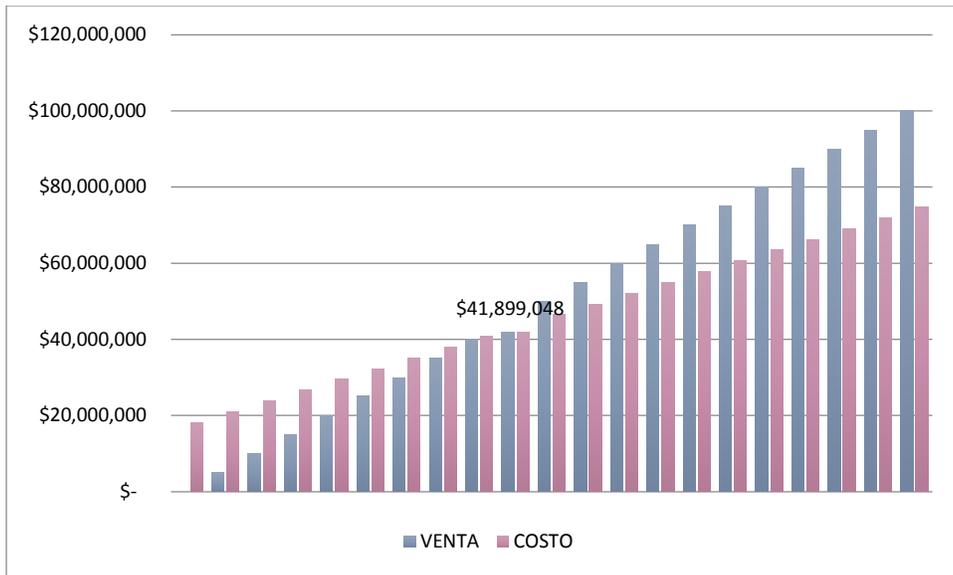
Fuente. Elaboración propia

Grafico 59. Punto de equilibrio proyectado – Valledupar.



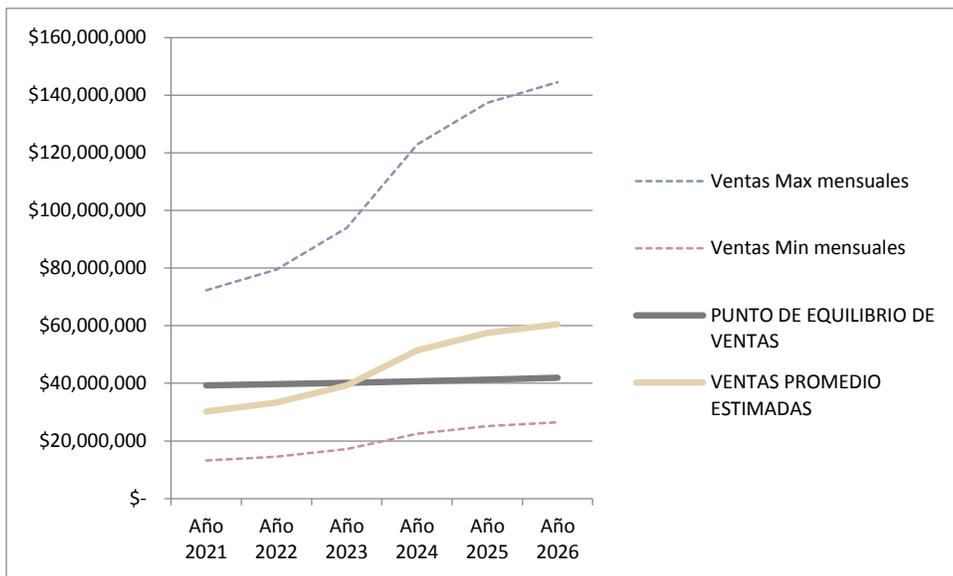
Fuente. Elaboración propia

Grafico 60. Variación Punto de equilibrio vs Ventas (para 10 tiendas)- Santa Marta.



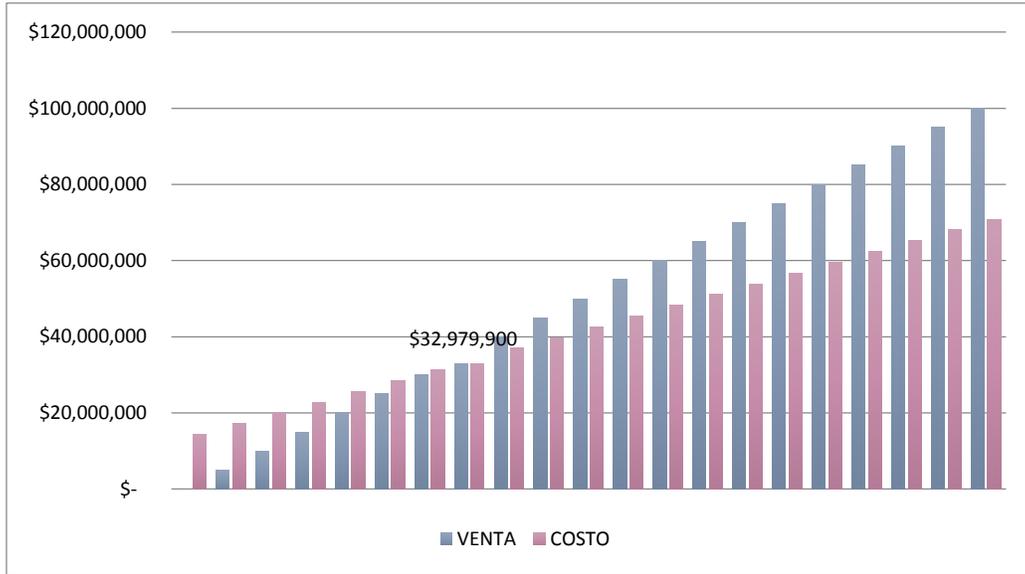
Fuente. Elaboración propia

Grafico 61. Punto de equilibrio proyectado – Santa Marta.



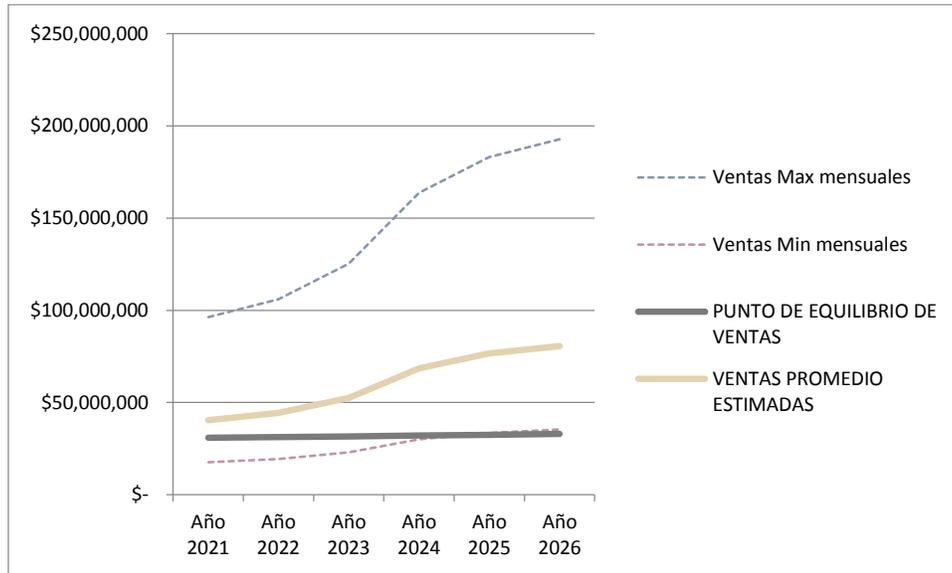
Fuente. Elaboración propia

Grafico 62. Variación Punto de equilibrio vs Ventas (para 10 tiendas)- Riohacha.



Fuente. Elaboración propia

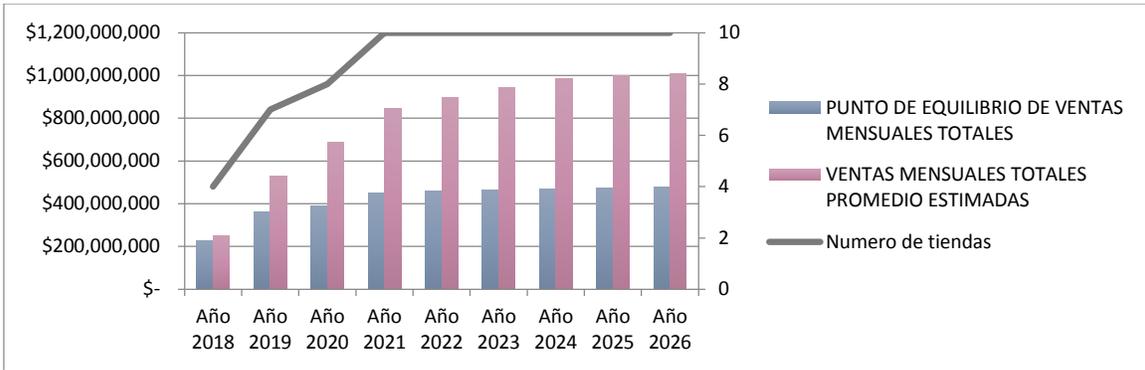
Grafico 63. Punto de equilibrio proyectado – Riohacha.



Fuente. Elaboración propia

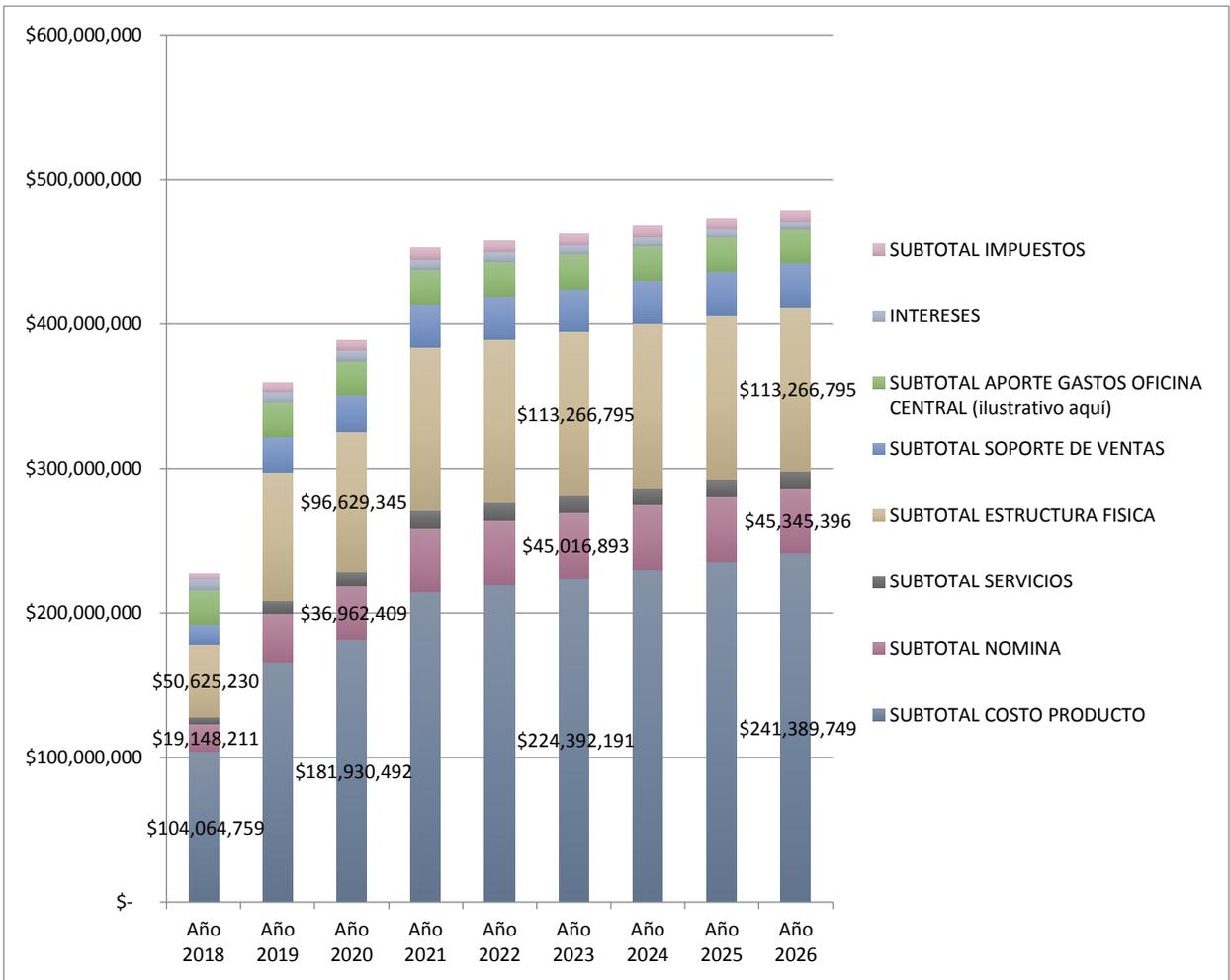
El proyecto en su totalidad tendrá un punto en el 2017 por encima de los 227 millones de pesos mensuales incrementándose hasta los 479 millones de pesos mensuales en el año 2026 (precios constantes 2017). Sin embargo las proyecciones de ventas estarán muy por encima del punto de equilibrio, en casi 1.008 millones de pesos mensuales para el año 2026, casi un 111% por encima del punto de equilibrio con la operación de 10 tiendas para ese mismo año.

Grafico 64. Punto de equilibrio y ventas promedio mensuales proyectadas en el horizonte del proyecto



Fuente: Elaboración propia

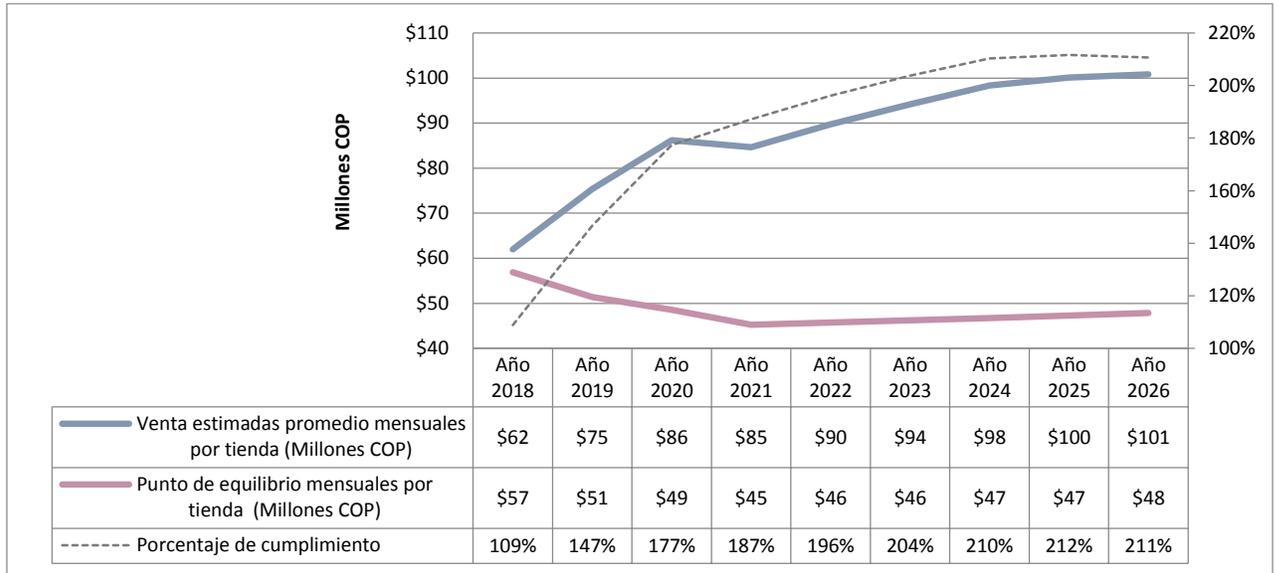
Grafico 65. Aporte monetario por rubro en la proyección de ventas mensuales para punto de equilibrio.



Fuente: Elaboración propia

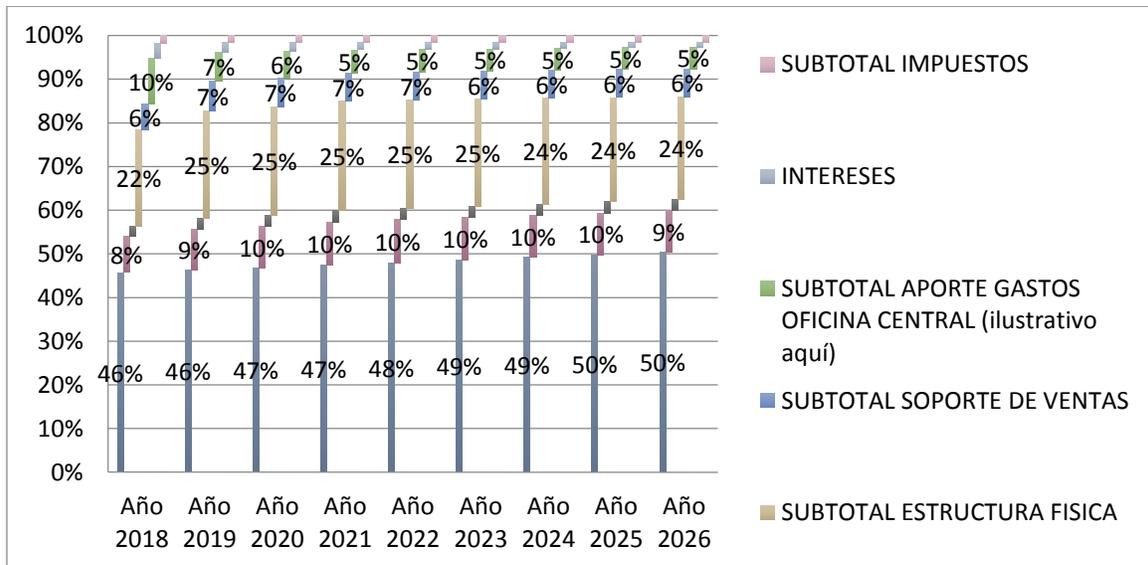
Las cuentas que más aportan en el gasto mensual para punto de equilibrio son los costos del producto, la estructura física y la nómina, en 242 millones de pesos, 114 millones de pesos y 45 millones de pesos para el año 2026 correspondientemente casi el 84% del total de costos y gastos.

Grafico 66. Proyección de ventas estimadas promedio por tienda y ventas mínimas mensuales para punto de equilibrio por tienda



Fuente: Elaboración propia

Grafico 67. Aporte porcentual por rubro en la proyección de ventas mensuales para punto de equilibrio.



Fuente: Elaboración propia

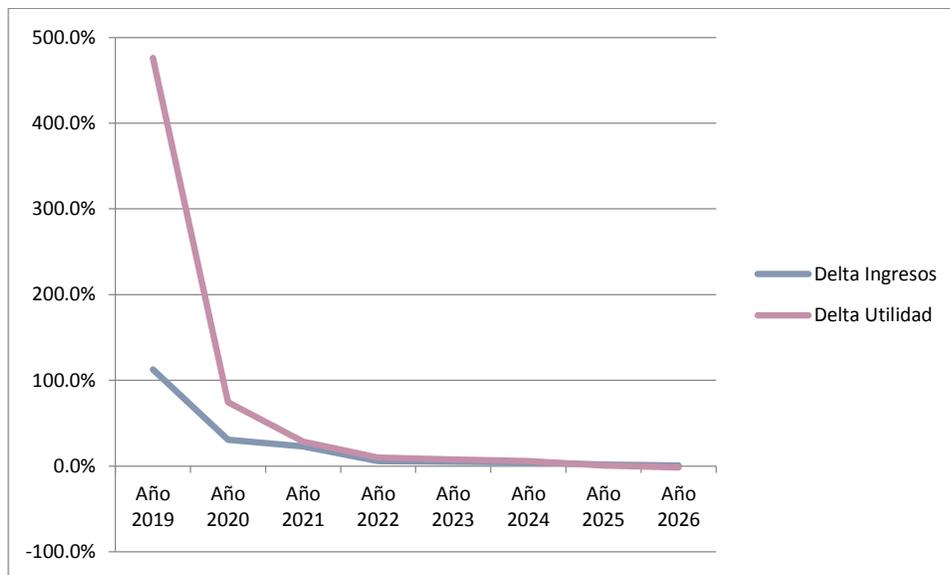
De acuerdo al porcentaje de contribución de los costos y gastos para la sostenibilidad mínima del punto de equilibrio, el 50% lo aporta el Costo del producto, el 9% la nómina, el 24 % la estructura física, el 6% el soporte de ventas y el 5% el aporte a los costos y gastos de la oficina central.

Los porcentajes con mas cambio sobre los costos y gastos para punto de equilibrio son; gastos de oficina central que se reducen del 10% en el año 2017 al 5% en el año 2026; y el costo de producto que se incrementa del 46% en el año 2018 hasta el 50% en el año 2026 por causa del incremento en el euro.

7. Erosiones de estrategia y productividad

Revisando los indicadores de erosión de estrategia y productividad, no existe evidencia de ningún índice de erosión, sin embargo si hay un delta de utilidad mayor al delta de ingresos, esto a consecuencia en cada periodo que las ventas se alejan más del punto de equilibrio, hay una compensación en porcentual mayor para las utilidades que para los ingresos lo que se transfiere en un índice de erosión estratégica encima del 1 hasta el 2024.

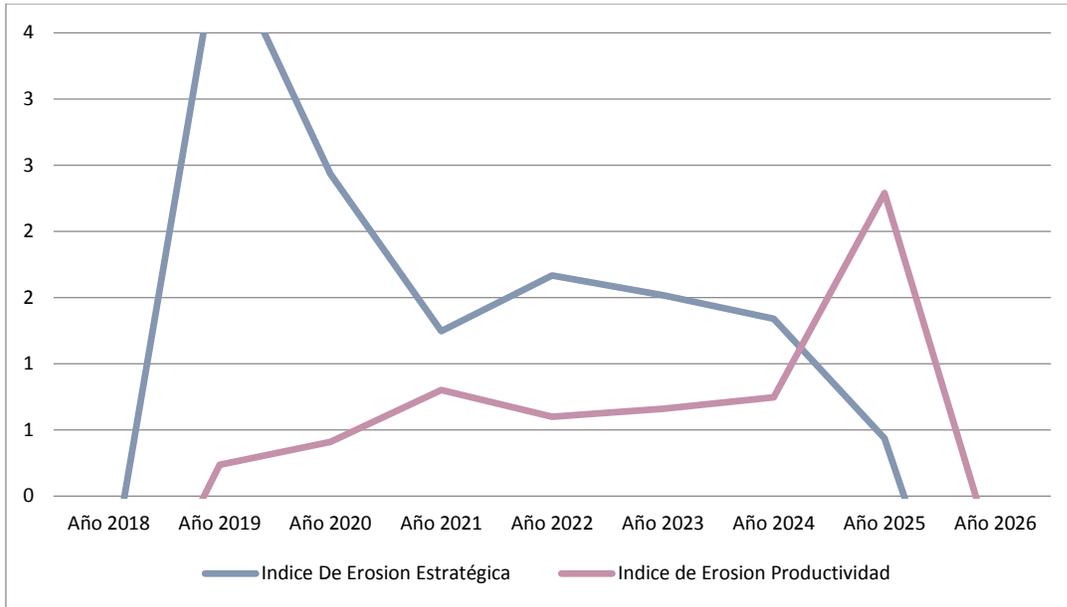
Grafico 68. Delta de ingresos y utilidades para en el horizonte del proyecto.



Fuente: Elaboración propia

Los crecimiento de ingresos y utilidades son bastante altos en los primeros años dado que existe incremento de ventas vía aumento de cobertura y posicionamiento del producto, posteriormente van disminuyendo anualmente hasta no presentar ningún crecimiento.

Grafico 69. Erosión estratégica y de productividad para en el horizonte del proyecto.



Fuente: Elaboración propia

8. Capital de trabajo necesario

El cálculo del capital de trabajo necesario del proyecto, estará basado en el capital necesario para abastecimiento de inventario en los meses de más alta acumulación de inventario para atender los picos de las ventas y en el capital necesario para atender compromisos de cada local mientras que algunos meses de ventas son inferiores a la venta mínima de punto de equilibrio.

Para calcular el capital mínimo por almacén que se necesitaría, se realizaron los siguientes cálculos.

$$\text{Ventas mínimas mensuales} = Vm$$

$$\text{Ventas promedio mensuales} = Vp$$

$$\text{Tiempo (meses) alcanzar ventas promedio del año} = 3$$

$$\text{Ventas mensuales para punto de equilibrio} = Ve$$

$$\text{Porcentaje de costos variables de venta en punto de equilibrio} = Pcv$$

$$\text{Colchon de seguridad} = C = 50\%$$

$$\text{Caja para sostenimiento por almacen} = CS$$

$$\text{Si } \left(\frac{Ve - Vm}{\frac{Vp - Vm}{3}} \right) < 0 \text{ entonces } = 0 = CS$$

$$\text{Sino } \left\{ ((Ve - Vm) * \left(\frac{Ve - Vm}{\frac{Vp - Vm}{3}} \right)) - (((Ve - Vm) - (Vp - Vm)) * \left(\frac{Ve - Vm}{\frac{Vp - Vm}{3}} \right) * 50\%) \right\} * Pcv * (1 + C) = CS$$

Para calcular el capital mínimo necesario para la compra de inventario de épocas pico, se realizó la diferencia del Inventario máximo durante un año menos la diferencia del inventario en stock para el cierre de cada año:

$$\begin{aligned} \text{Capital de trabajo necesario para inventario} &= Cinv \\ \text{Inventario máximo durante en año} &= Im \\ \text{Inventario final a cierre de año} &= If \\ Cinv &= Im - If \end{aligned}$$

Grafico 70. Caja necesaria detallada y totalizada para el horizonte del proyecto

Caja necesaria detallada para sostenimiento en el año	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022
Buenavista	\$ 29.713.244	\$ 10.229.446	\$ 2.974.321	\$ 434.152	\$ -
Portal del prado	\$ 56.693.975	\$ 30.112.241	\$ 14.099.223	\$ 7.011.485	\$ 5.522.146
Sincelejo	\$ 74.586.843	\$ 46.215.104	\$ 30.231.567	\$ 13.971.037	\$ 10.220.920
Único	\$ 7.850.641	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Alegra		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Viva		\$ 30.835.483	\$ 12.968.614	\$ 5.302.367	\$ 5.926.999
Cartagena		\$ 43.242.549	\$ 34.285.596	\$ 21.223.059	\$ 8.352.636
Valledupar			\$ 20.366.723	\$ 14.416.559	\$ 8.820.864
Santa Marta				\$ 58.294.539	\$ 51.440.787
Riohacha				\$ 14.510.182	\$ 11.596.132

Caja necesaria sostenimiento total en el año	\$ 168.844.702	\$ 160.634.823	\$ 114.926.044	\$ 135.163.381	\$ 101.880.485
Caja necesaria total para inventarios picos	\$ 114.880.849	\$ 263.298.114	\$ 406.971.056	\$ 540.678.364	\$ 601.332.147
Caja anual total necesaria	\$ 283.725.552	\$ 423.932.937	\$ 521.897.100	\$ 675.841.744	\$ 703.212.632

Caja necesaria detallada para sostenimiento en el año	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026
Buenavista	\$ 147.835	\$ 423.340	\$ 734.576	\$ 1.085.715
Portal del prado	\$ 5.754.840	\$ 6.446.303	\$ 7.205.165	\$ 8.038.505
Sincelejo	\$ 8.986.565	\$ 9.737.879	\$ 10.553.909	\$ 11.441.084
Único	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Alegra	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Viva	\$ 6.563.061	\$ 7.307.267	\$ 8.122.759	\$ 9.016.967
Cartagena	\$ 4.773.822	\$ 3.637.311	\$ 4.202.259	\$ 4.826.983
Valledupar	\$ 2.046.039	\$ 337.665	\$ -	\$ 1.169
Santa Marta	\$ 38.829.904	\$ 21.801.329	\$ 16.870.928	\$ 15.387.323
Riohacha	\$ 6.674.697	\$ 963.993	\$ -	\$ -

Caja necesaria sostenimiento total en el año	\$ 73.776.761	\$ 50.655.086	\$ 47.689.596	\$ 49.797.745
Caja necesaria total para inventarios picos	\$ 655.965.931	\$ 718.195.326	\$ 755.754.089	\$ 782.157.453
Caja total anual necesaria	\$ 729.742.692	\$ 768.850.412	\$ 803.443.685	\$ 831.955.199

Fuente: Elaboración propia

9. Valor terminal y re-inversiones

El valor terminal del proyecto se calculará de acuerdo a el flujo de caja a perpetuidad que tenga capacidad de generar el negocio, menos las re inversiones programada para la sostenibilidad del negocio. Tendríamos lo siguiente:

$$\begin{aligned} \text{Valor terminal} &= Vt \\ \text{Flujo de caja neto del ultimo periodo} &= Fc \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Porcentaje de reinversiones anuales} &= 15\% \\ \text{Tasa de descuento real} &= TD_r \\ &= \frac{Fc * (1 - 15\%)}{TD_r} \end{aligned}$$

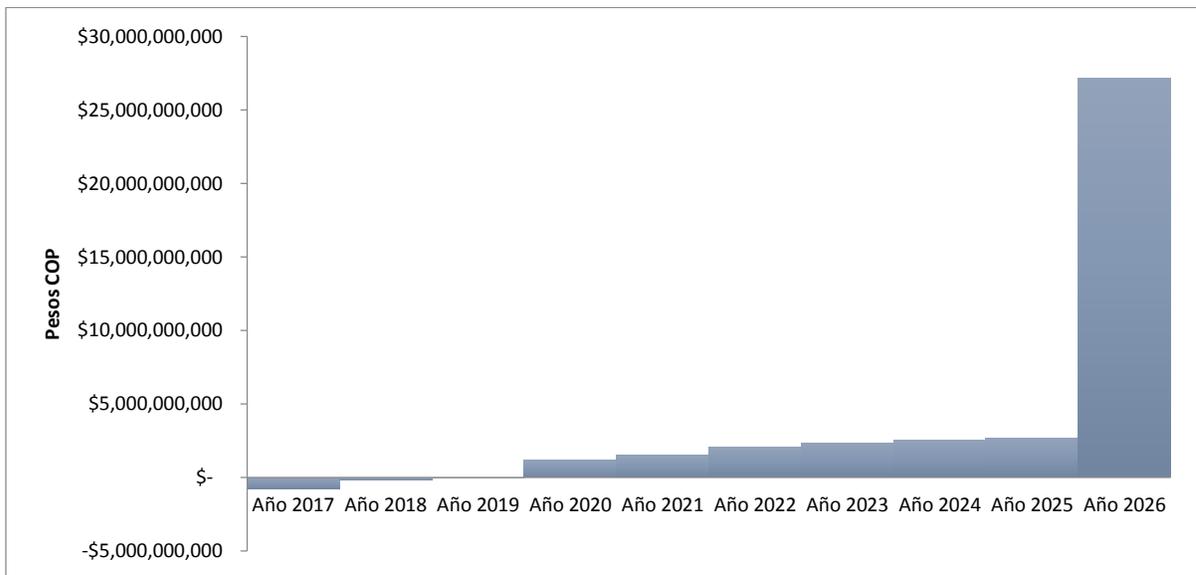
Nota: Los flujos calculados son en moneda constante 2017, la tasa de descuento que se utiliza para los cálculos es real bajo un IPC del 4%.

10. Flujo de caja proyecto, inversionista, libre del inversionista

Debido a que el esquema de la negociación del proyecto es complejo puesto que existe un préstamo de 925 millones de pesos que le ingresarán al proyecto, pero que finalmente el responsable del préstamo será el mismo sponsor que invertirá los 822 millones de pesos restante durante los 3 primeros años, se realizó tres perspectivas distintas para entender el flujo de caja en cada una de ellas. Adicionalmente a las dos perspectivas del inversionista (con deuda y sin deuda) se considera el flujo de caja total de caja y el flujo de caja disponible para inversiones restando la caja necesaria para la operación.

10.1 Desde el punto de vista del inversionista poniendo el dinero del préstamo como Equity

Grafico 71. FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA TOMANDO DEUDA COMO INVERSION (PRECIO CORRIENTES)

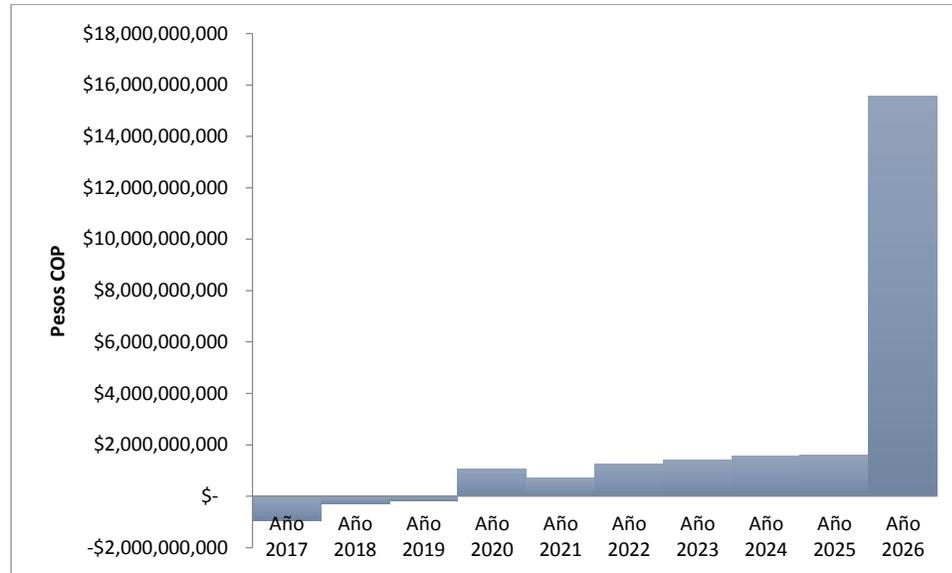


Fuente: Elaboración propia

TIR	73,44%
TIO	25%
VNP	\$6.219.136.202
TD	14,0%
TD real	9,62%

Fuente: Elaboración propia

Grafico 72. FLUJO DE CAJA LIBRE DEL INVERSIONISTA TOMANDO DEUDA COMO INVERSION (PRECIO CORRIENTES)

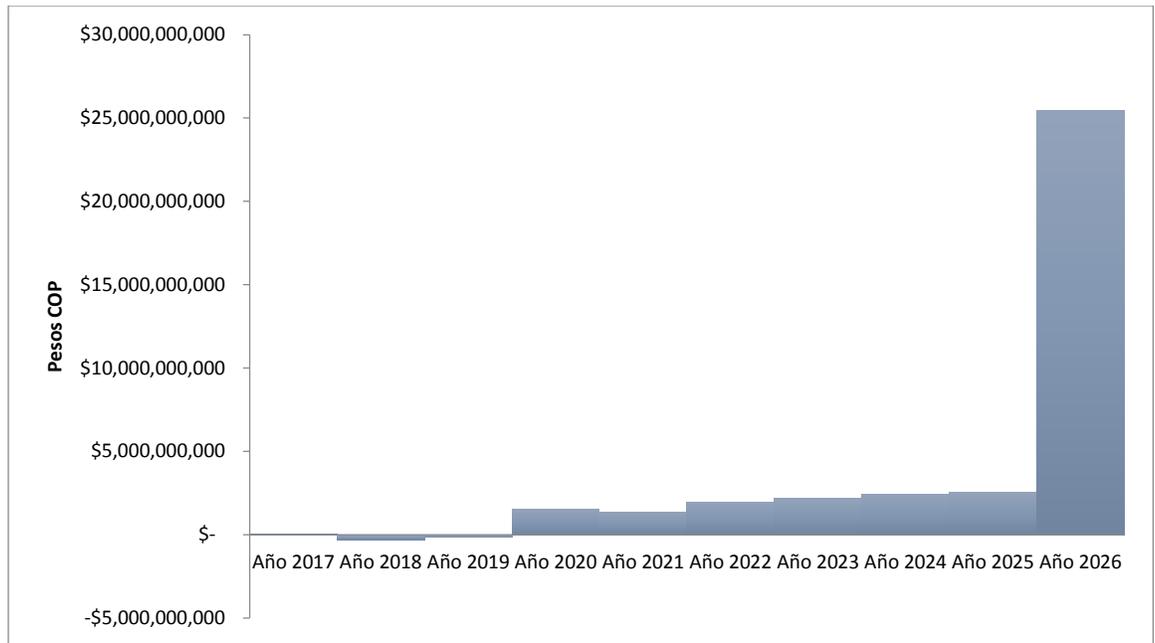


Fuente: Elaboración propia

TIR	51,71%
TIO	25%
VNP	\$2.997.148.549
TD	14,0%
TD real	9,62%

10.2 Desde el punto de vista del inversionista poniendo la deuda como préstamo externo.

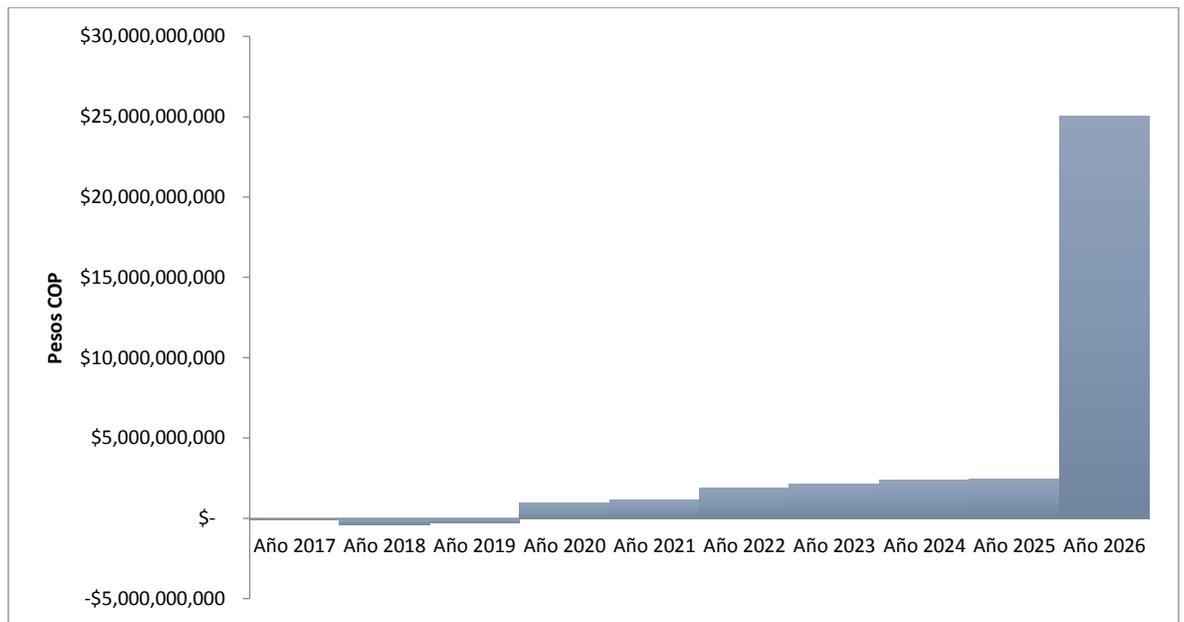
Grafico 73. FLUJO DE CAJA NETO DEL INVERSIONISTA CON DEUDA (PRECIO CORRIENTE) con Valor terminal



Fuente: Elaboración propia

TIR	212,63%
TD	14,0%
TD real	9,62%

Grafico 74. FLUJO DE CAJA NETO LIBRE DEL INVERSIONISTA CON DEUDA (PRECIO CORRIENTE)- con Valor terminal



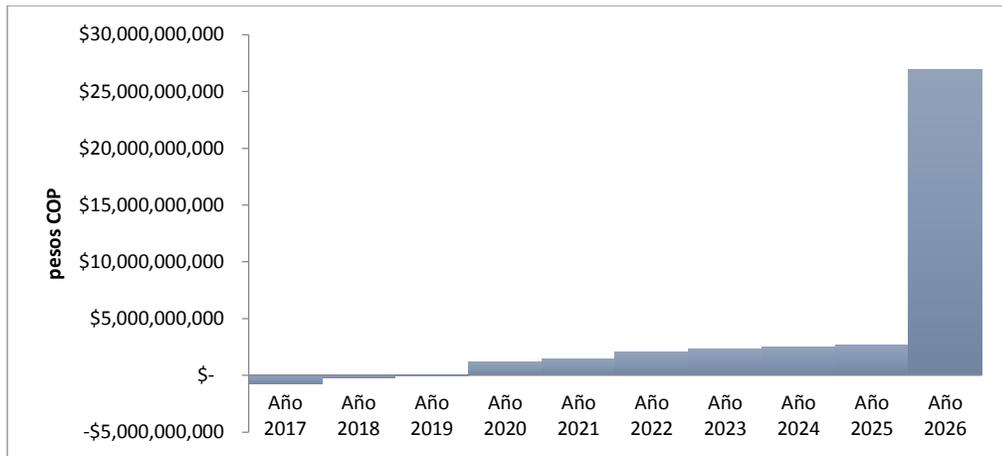
Fuente: Elaboración propia

TIR	93,49%
-----	---------------

TD	14,0%
TD real	9,62%

10.3 Desde el punto de vista del proyecto sin financiamiento.

Grafico 75. Grafico. FLUJO DE CAJA NETO DEL PROYECTO SIN DEUDA (PRECIO CORRIENTES)- con Valor terminal



Fuente: Elaboración propia

TIR	71,78%
TIO	15,81%
VNP	\$11.406.437.818
TD	14,0%
TD real	9,62%

Con el fin de evaluar la conveniencia del inversionista en el proyecto, se observa que para la perspectiva donde la deuda es considerada como una inversión directa del sponsor, la TIR 51,71% y un VPN de 2,9 miles de millones de pesos con una TIO del 25% de acuerdo a la oportunidad en el mercado del inversionista.

De igual forma con fines evaluativos en el análisis de sensibilidad y de riesgos, se tomara el escenario más real al flujo de proyecto, el cual será del préstamo para el proyecto (925 millones de pesos) como de un tercero, y la inversión en equity únicamente de 822 millones de pesos durante los 3 primeros años por el sponsor, sobre esta perspectiva, se observa una TIR del 93,49%.

Por lo anterior es un proyecto que se encuentra altamente protegido por la gran rentabilidad calculada, de igual forma es un proyecto que para inversionista es rentable invertir el dinero de su préstamo dentro del mismo, puesto que sigue estando por encima de su TIO del 25% en más de 15% adicional.

11. Deuda

La deuda que se adquirirá será por un periodo de 15 años, con mensualidades vencidas fijas incluido el abono a capital y un interés del 0,9% mensual.

Grafico 76. Estructura de la deuda.

	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021
Saldo	\$ 903.413.651	\$ 874.822.795	\$ 842.986.600	\$ 807.536.688	\$ 768.062.869
Abono a capital	\$ 21.586.349	\$ 28.590.856	\$ 31.836.195	\$ 35.449.911	\$ 39.473.819
Interés	\$ 82.390.111	\$ 96.180.896	\$ 92.935.557	\$ 89.321.841	\$ 85.297.933

	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026
Saldo	\$ 724.108.389	\$ 675.164.650	\$ 620.665.324	\$ 559.979.797	\$ 492.405.875
Abono a capital	\$ 43.954.480	\$ 48.943.739	\$ 54.499.326	\$ 60.685.527	\$ 67.573.922
Interés	\$ 80.817.272	\$ 75.828.013	\$ 70.272.426	\$ 64.086.225	\$ 57.197.830

Fuente: Elaboración propia

11.1 Costo del equity

Para establecer el costo del equity en la evaluación de los flujos de caja se tuvieron en cuenta dos tipos de tasas de oportunidad.

- 1) Para la selección de la tasa de oportunidad en el flujo de caja del proyecto, se utilizó la tasa de retorno en inversiones del sector retail de acuerdo a la bolsa de Estados Unidos adicionando el riesgo país del sector, obteniendo lo siguiente:

Grafico 77. Variables macro para el cálculo de la TIO.

Descripción	Variable	Comentario
Inflación Interna (Colombia)	6,52%	inflación esperada para e 2017
Inflación Externa (E.E.U.U)	1,07%	Inflación esperada para el 2017
Devaluación respecto E.E.U.U	4,1%	Cálculos propios
Equity	100%	Porcentaje de capital propio
Impuesto de Renta	33%	Impuesto Colombia 2017
Costo del Equity (Cop)	15,81%	Costo del equity para Colombia con respecto a la devaluación de EEUU
Costo del Equity (Ke)	11%	Costo del equity en Estados Unidos
Rf	5%	Bonos de la reserva federal de EEUU 10 años
Rp	2%	Embi- adición de riesgo Colombia vs EEUU
Rm	9%	Damodaran-Retail (General)-rentabilidad bolsa de valores EEUU
Bu	95%	Damodaran-Retail (General)-riesgo del sector retailer
BI	95%	Retail (General)-riesgo del sector retailer con adición sobre el porcentaje de deuda del proyecto

Fuente: Elaboración propia

Obteniendo una TIO para el proyecto de 15,81% sector retail en Colombia.

Por el otro lado, en la perspectiva del sponsor se revisó la evaluación del proyecto bajo una tasa de oportunidad del inversionista del 25%, siendo la tasa de retorno que pudiera esperar en su labor comercial normalmente.

12. Análisis de sensibilidad

Para efectos del análisis de sensibilidad del proyecto, se tomará el punto de vista del flujo de caja neto libre del inversionista con deuda del proyecto, dado que es la perspectiva más cercana a la realidad del negocio del sponsor y el formulador del proyecto.

Se plantean 4 variables de cambio;

- 1) Aumento del euro un 20 por ciento por encima de toda la proyección considerada en el horizonte del proyecto.
- 2) La necesidad de aumentar los promocionales en el año en el doble pasando del 18% de las ventas totales a un 36% de las ventas totales.
- 3) Incremento del arancel al 20% por parte del gobierno como una política proteccionista.
- 4) Reducción de un 30% en las ventas de acuerdo a lo considerado para el proyecto.

Tabla 38. Análisis de sensibilidad

Análisis de Sensibilidad	Euro	Ventas promocionales	Arancel	Ventas
	+ 20%	18% -> 36%	20%	- 30%
TIR	42,0%	60,3%	75,9%	33,24%
Inversión adicional año 1, 2, 3.	1.079 millones COP	394 millones COP	195 millones COP	1.102 millones COP
Margen neto año 2017	-48,6%	-43,4%	-41,3%	-76,4%
Margen neto año 2018	-6,6%	-1,5%	0,4%	-17,6%
Margen neto año 2019	3,1%	6,7%	8,0%	-0,7%
Margen neto año 2026	8,0%	11,9%	13,3%	8,5%
Resultado operacional / Activo 2026	54,7%	91,3%	104,0%	55,9%
Costo operacional/ Ventas 2026	27,1%	27,1%	27,1%	36,1%
Costo materia prima/ Ventas 2026	60,5%	54,8%	52,6%	50,5%
Utilidad operacional/ Ventas 2026	12,4%	18,2%	20,4%	13,4%
Caja acumulada disponible para otras inversiones 2026	5.385 millones COP	8.318 millones COP	9.392 millones COP	3.684 millones COP

Fuente: Elaboración propia

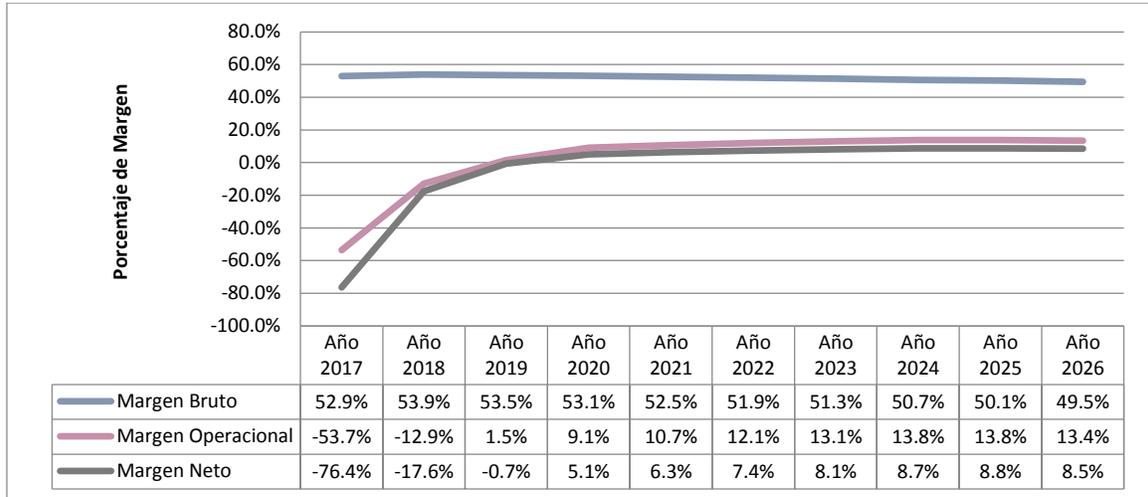
En el caso de la reducción de ventas en un 30% del estimado, se alcanzaría el punto de equilibrio en ventas solamente hasta el 2019 con aproximadamente 52 millones de pesos mensuales por tienda y terminando el 2026 con ventas de 71 millones de pesos mensuales, un 45% por encima del punto de equilibrio en ventas (precios constantes 2017).

13. Análisis de riesgos y escenarios

13.1 Escenario Muy Pesimista

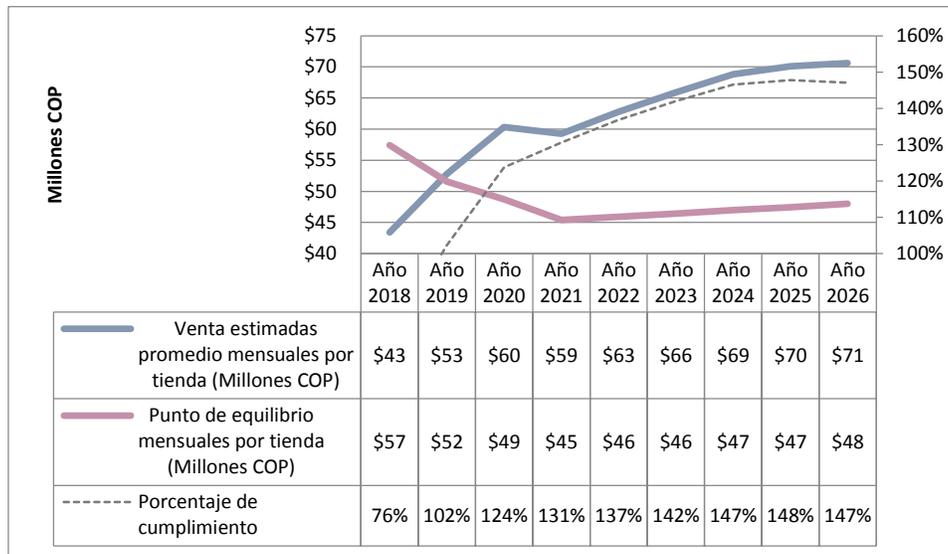
Las ventas resultan un 30% por debajo del pronóstico, mientras que el euro, el arancel, y las promociones durante el año se mantienen de acuerdo a lo proyectado.

Grafico 78. Márgenes de escenario muy pesimista



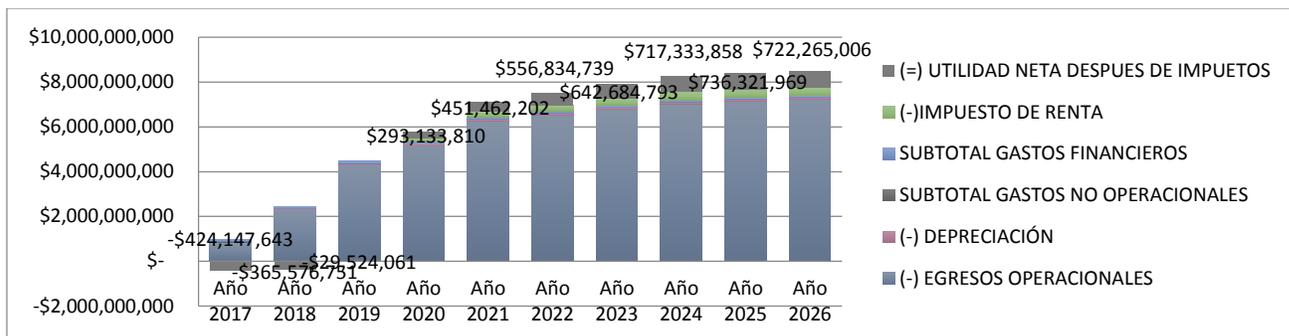
Fuente: Elaboración propia

Grafico 79. Evolución de punto de equilibrio y ventas escenario muy pesimista.



Fuente: Elaboración propia

Grafico 80. Proyección de estado de resultados escenario muy pesimista.



Fuente: Elaboración propia

TIR 33,24%

Vemos un golpe fuerte en los márgenes, estando únicamente positivos en la utilidad neta para el año 2020. El punto de equilibrio sin alcanzar a cubrir depreciaciones se alcanza en el 2019, un margen neto final del 8,5% para el 2026.

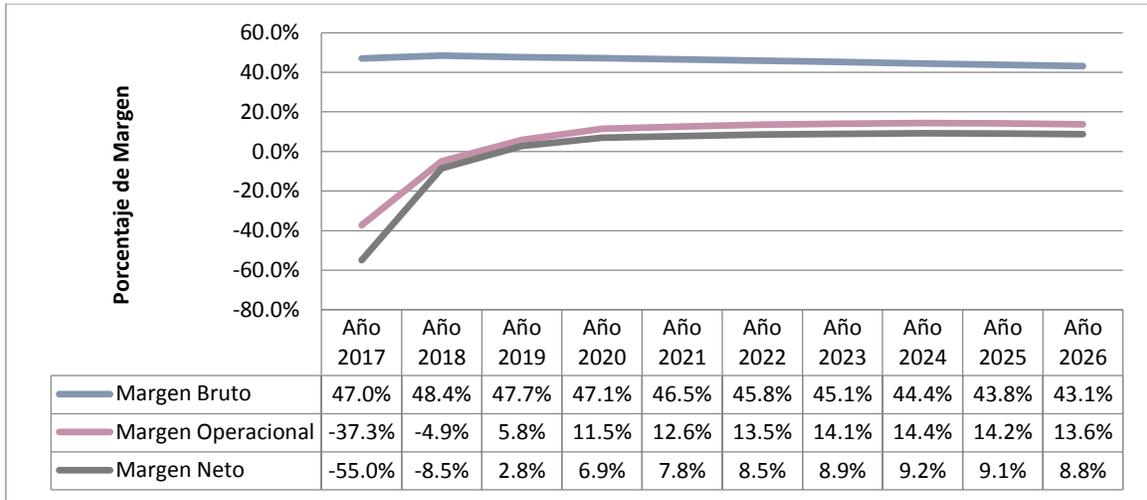
13.2 Escenario Pesimista

Las ventas están 10% por debajo de lo pronosticado, el euro está 5% por encima del pronóstico (\$3.371COP 2017, y terminando en \$3.816COP para el 2026), necesidad de incrementar las promociones en el año a un total del 25% de las ventas, arancel incrementado por el gobierno a un 20%.

Resultando un escenario donde habría una necesidad de inversión de equity de 1.808 millones de pesos durante los tres primeros años adicionales a la deuda de 925 millones de pesos, superando en 986 millones de pesos la inversión proyectada.

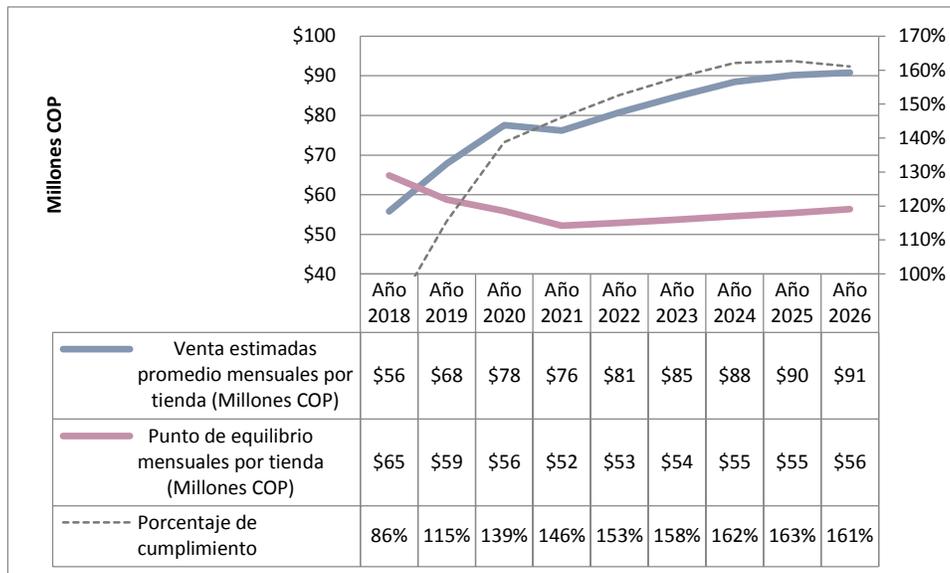
Vemos un margen neto positivo en el año 2019 y un punto de equilibrio sobrepasado por las ventas en el mismo año.

Grafico 81. Márgenes de escenario pesimista



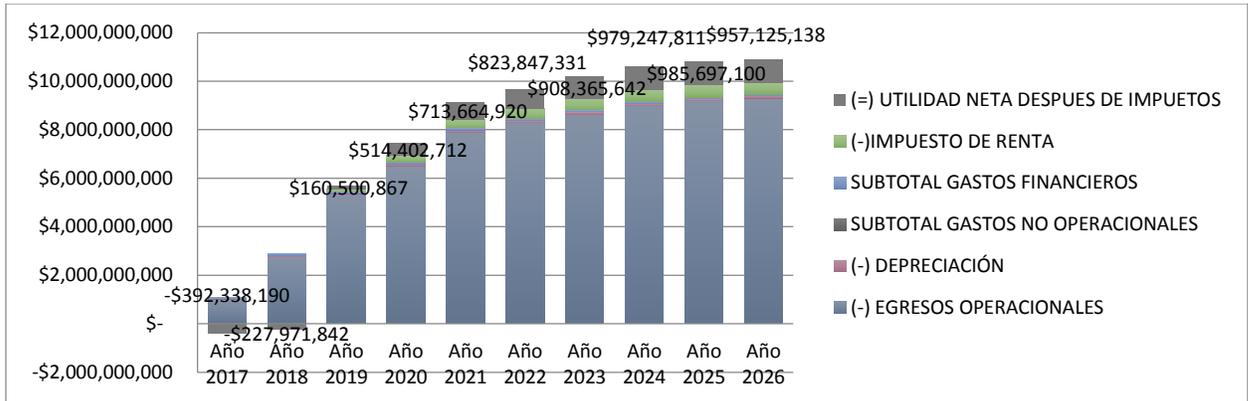
Fuente: Elaboración propia

Grafico 82. Evolución de punto de equilibrio y ventas escenario pesimista.



Fuente: Elaboración propia

Grafico 83. Proyección de estado de resultados escenario pesimista.



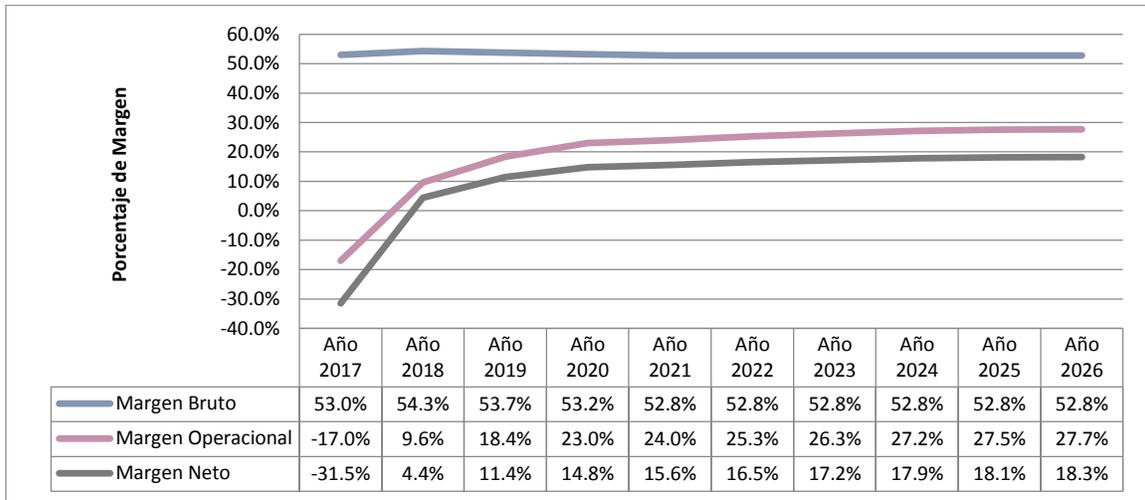
Fuente: Elaboración propia

TIR 42,97%

13.3 Escenario Optimista

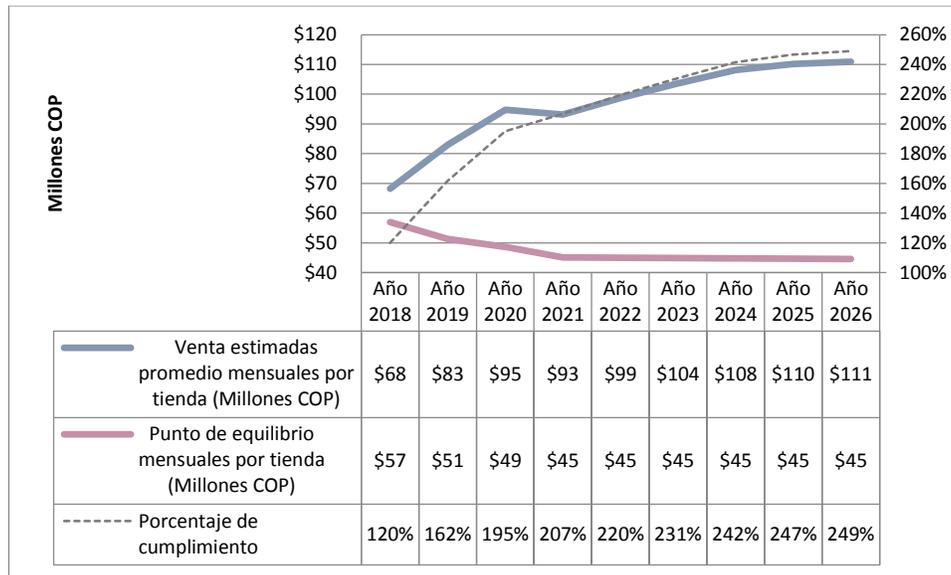
Las ventas se incrementan un 10% a lo pronosticado, la tasa arancelaria se mantiene uniforme, no hace falta incrementar promociones y el euro de 3.210 pesos en 2017 sube solamente hasta 3.400 en el 2021 y se mantiene durante el resto del horizonte del proyecto (precios constantes 2017). Solo hace falta una inversión de 514 millones de pesos adicionales al préstamo de 925 millones de pesos.

Grafico 84. Márgenes de escenario optimista.



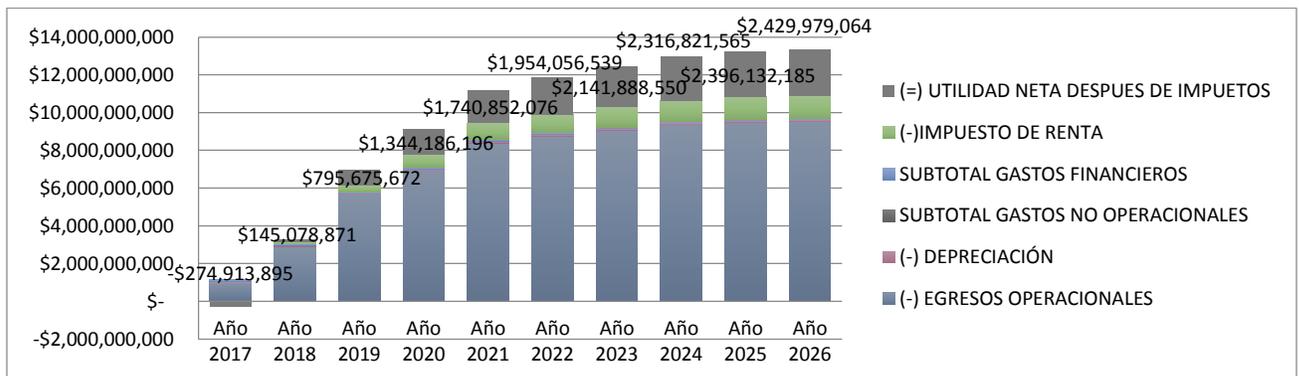
Fuente: Elaboración propia

Grafico 85. Evolución de punto de equilibrio y ventas escenario optimista.



Fuente: Elaboración propia

Grafico 86. Evolución de punto de equilibrio y ventas escenario optimista.



Fuente: Elaboración propia

TIR	127,41%
-----	---------

13.4 Escenario Esperado

Este escenario será el considerado más probable dentro del universo de posibilidades en la evaluación, se define como el modelo general del cual se partió el estudio total de la evaluación financiera y bajo las mismas variables consideradas.

TIR	93,49%
-----	--------

De los anteriores modelos se realiza el análisis de riesgos del proyecto de acuerdo a los porcentajes de probabilidad de ocurrencia de cada uno.

Tabla 39. Escenarios

ESCENARIOS	TIR	Pi	Ri	Valor esperado (R')	r	(r^2)	(Ri^2*Pi)	Varianza [Σ(Ri^2*Pi)]	Desviación	Riesgo
------------	-----	----	----	---------------------	---	-------	-----------	-----------------------	------------	--------

MUY PESIMISTA	33,24%	10%	3,32%	70,65%	37%	14%	1%	10%	31%	44%
PESIMISTA	42,97%	40%	17,19%		28%	8%	3%			
ESPERADO	93,49%	40%	37,40%		-	5%	2%			
OPTIMISTA	127,41%	10%	12,74%		57%	32%	3%			

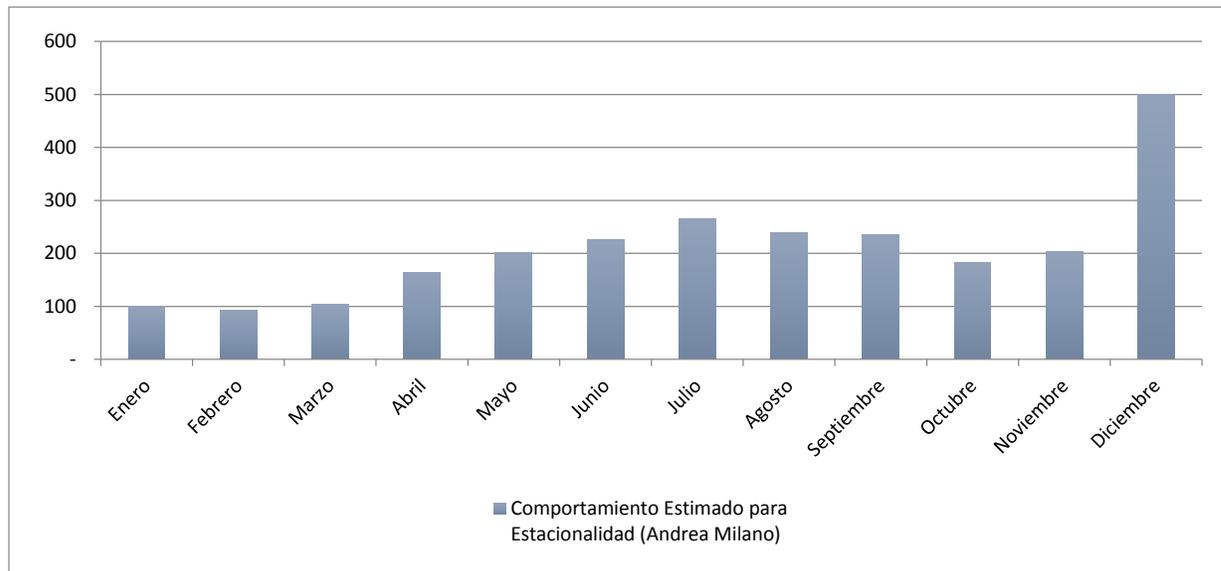
Fuente: Elaboración propia

Se obtiene una TIR esperada de 70,65% para una inversión con un 40% de riesgo pudiendo resultar una TIR entre el 40,65% y el 110,65% con un 68% de certidumbre.

14. Ingresos: Ventas Estimadas “ANDREA MILANO”

De acuerdo a estas proporciones anteriores se compone la siguiente grafica de estacionalidad para las ventas proyectadas para Andrea Milano.

Grafico 87. Comportamiento estacional estimado para Andrea Milano Índice base (enero).



Fuente: Elaboración propia con base en información del mercado moda niños y mercado textil-prendas de vestir, (DANE, 2012).

De acuerdo a los estudios de mercado para MIC y de acuerdo a la información promedio de Offcorss, se tienen los siguientes resultados de ventas promedio mensuales.

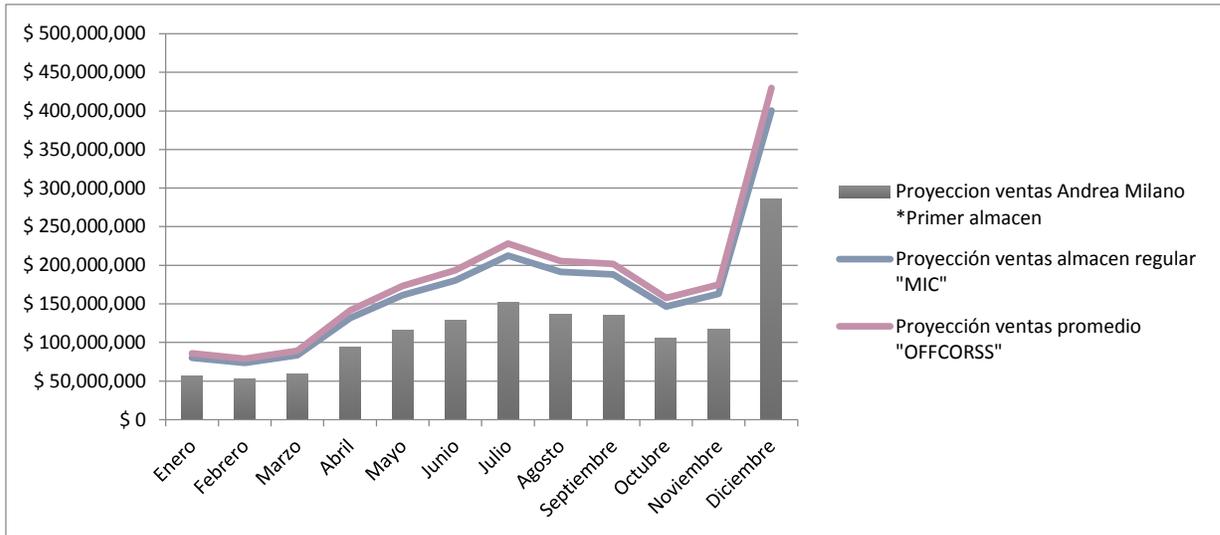
Tabla 40. Ventas promedio por marca y estimadas para Andrea Milano.

Marca	Ventas Promedio Mensual	Venta Mensual / m2	Descripción
MIC	\$ 167.687.075	\$ 1.113.000	Almacén regular, (Basado en ventas de enero de \$80.000.000 y estacionalidad de acuerdo al sector Moda Niño calculado), (Formatos de tienda de 150m2)
OFFCORSS	\$ 180.000.000	\$ 1.200.000	Promedio por almacén, (Bebés, un 'target' en crecimiento, 2016)
ANDREA MILANO	\$ 120.000.000	\$ 2.000.000	Promedio de ventas estimado* Estimado de un 33% debajo del promedio de Offcorss para almacenes de formato 150m2.

Fuente: (Bebés, un 'target' en crecimiento, 2016) y elaboración propia

Basado en las ventas promedio y de acuerdo al comportamiento estacional estimado para Andrea Milano, se proyecta un estimado de ventas mensual (*primer almacén), un 33% debajo del promedio de Offcorss para almacenes de formato 150m2.

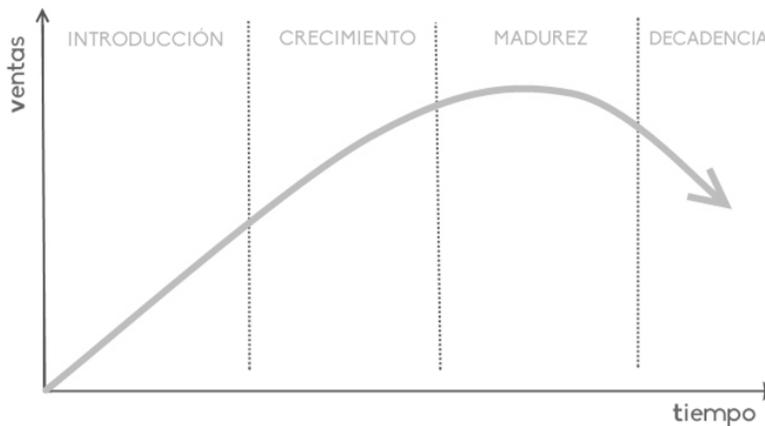
Grafico 88. Ventas mensuales estimadas Andrea Milano.



Fuente: Elaboración propia.

Dado que la introducción en el mercado y el posicionamiento del producto, toman un tiempo hasta alcanzar el conocimiento de la marca y el alcance del público objetivo, como se observa en la gráfica a continuación:

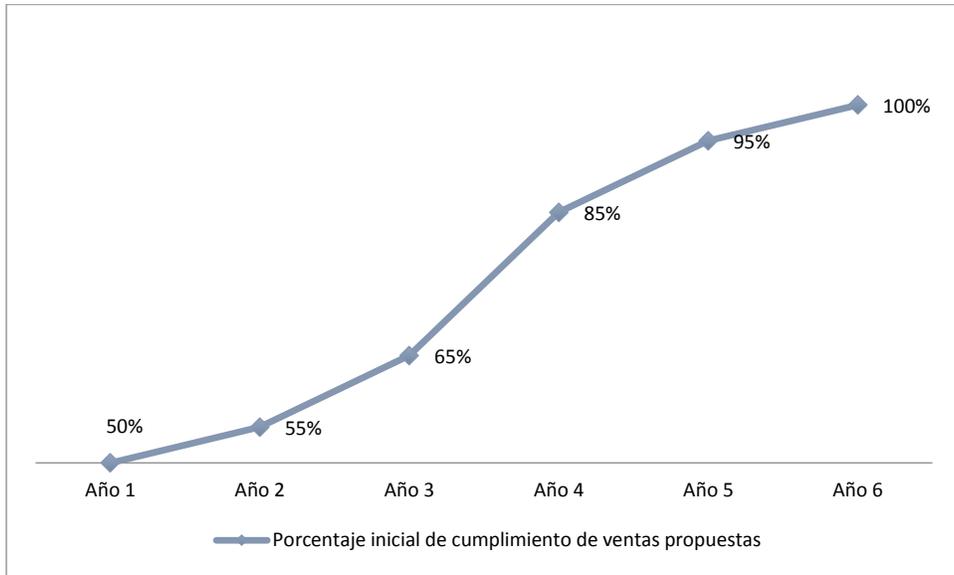
Grafico 89. Ciclo de vida de un producto.



Fuente: <http://www.emprender-facil.com/es/ciclo-de-vida-de-un-producto-y-sus-etapas/>

Por lo anterior, las ventas promedio anuales que se describen en la tabla "Ventas mensuales estimadas Andrea Milano." para el primer almacén, se alcanzarán en un porcentaje creciente durante 5 años de trabajo en la estrategia comercial y publicitaria de la marca.

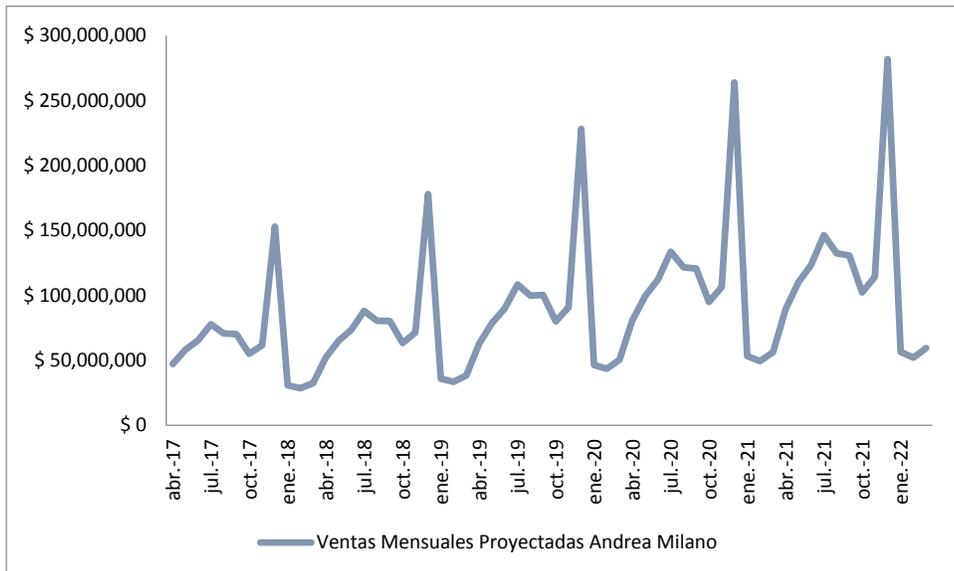
Grafico 90. Evolución de crecimiento de la marca en el mercado objetivo, de acuerdo a la meta promedio de ventas a alcanzar.



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los porcentajes de crecimiento de marca y de las ventas objetivo que se desean alcanzar, se proyecta las ventas mensuales para los 5 años que incluyen el nacimiento, introducción y crecimiento de la marca en el mercado específico de Barranquilla Colombia.

Grafico 91. Ventas (Moneda constante 2017) mensuales de Andrea Milano *primer local Barranquilla.



Fuente: Elaboración propia, con base en comportamiento estacional de ventas y porcentaje de crecimiento de la marca en el mercado barranquillero.

14.1 Obras Civiles y Layout

El costo de las obras civiles para la adecuación civil, mobiliaria y tecnológica de cada almacén se realizará con un contratista llave en mano que se encargara de todo el proceso civil, eléctrico, decorativo y tecnológico. El precio que se presupuesta por cálculos del contratista al respecto se aproxima a los 2,7 millones de pesos m2 para un almacén de 60 a ochenta metros cuadrados, y de 2,5 millones para un almacén de 120 a 150 metros cuadrados. Dado que la decoración en ciudades capitales como Barranquilla, Cartagena y Santa Marta debe tener mejores acabados y detalles que podrán omitirse en ciudades pequeñas y medianas, como Sincelejo, Montería, Valledupar, el precio estimado m2 es de 1,3 millones de pesos.

Por un estudio de mercado se pudo tener conocimiento de los costos por metro cuadrado para el nuevo formato de Offcorss que esta alrededor de los 4,5 millones de pesos.

14.2 Costos Administrativos y Operacionales

Para la operación del local comercial se tendrán los siguientes operarios, administrador, cajero, y un número de dependientes dependiendo del tamaño del local, para locales por debajo de los 120 metros cuadrados solo se contará con un administrador y cajero.

Tabla 41. Salarios personal

	Integral	Provisión Nómina
Administrador	\$1.285.000	\$578.250
Cajero	\$985.000	\$443.250
Dependientes adicionales	\$985.000	\$443.250

Fuente: Elaboración propia

El costo más grueso será el arrendamiento mensual del local, el cual deberá estar por un rango entre el 10% y el 20% de las ventas del local de acuerdo al estudio de mercado del retail de moda.

Tabla 42. Costo de arrendamiento

	Barranquilla		Cartagena	Santa Marta	Sincelejo	Montería	Valledupar
	Buenavista	Portal del Prado					
Arriendo	\$8.403.000	\$12.800.000	\$9.000.000	\$9.000.000	\$5.400.000	\$5.400.000	\$5.400.000
Metraje de local	59	80	60	60	60	60	60
Costo por metro cuadrado	\$142.424	\$160.000	\$150.000	\$150.000	\$90.000	\$90.000	\$90.000

Fuente: Elaboración propia

Adicional al costo de arrendamiento se complementa la administración y la luz que variaran dependiendo de la ciudad y del tamaño del local, se tienen los siguientes:

Tabla 43. Costos adicionales arrendamiento

	Barranquilla	Cartagena	Santa Marta	Sincelejo	Montería	Valledupar
--	--------------	-----------	-------------	-----------	----------	------------

	Buenavista	Portal del Prado	Estimados				
Administración	\$1.488.000	\$2.000.000	\$1.530.000	\$1.530.000	\$918.000	\$918.000	\$918.000
Servicio de Luz	\$800.000	\$1.000.000	\$800.000	\$800.000	\$540.000	\$540.000	\$540.000

Fuente: Elaboración propia

Como costos complementarios mensuales adicionales fijos para todos los locales independientemente de la ciudad y del tamaño del local se tiene un estimado aproximado de lo siguiente:

Tabla 44. Costos complementarios

Servicio de Agua	\$200.000
Servicio de internet y telefonía fija	\$200.000
Soporte y mantenimiento de software	\$200.000
Bonos y promocionales	\$2.000.000
Elementos de aseo y Cafetería	\$300.000
Elementos de Empaque y papelería	\$700.000
Provisión de Nomina	\$1.022.000
Gastos financieros (comisiones bancarias)	5,0%
Provisión de ICA	1,2%
Provisión de CREE	0,4%

Fuente: Elaboración propia

14.3 Aranceles, Impuestos y Costos de Transporte

De acuerdo a la partida arancelaria de los productos que se importarán desde España, se tiene un arancel máximo del 15% para los productos que no contengan el certificado de origen Europeo, se evaluará el proyecto bajo este entendido, sin descartar en un futuro la emisión de estos certificados.

El IVA que se pagará por la importación de los productos será descontado del IVA que es cobrado al consumidor final que comprará los artículos en tienda, por lo anterior no se considerara el IVA de importación para la afectación del costo del producto.

Por otra parte, para evaluar los costos de transporte, se tuvo en cuenta el costo individual por palet (1,8m X 80cm X 1m) de 12 cajas (60cm X 40cm X 50cm) en un consolidado desde 1 palet hasta 10 palet de Murcia-España hasta Barranquilla-Colombia, de igual forma se realizó la misma cotización para un contenedor completo que tiene capacidad total para 20 palets de las anteriores dimensiones.

Para lo anterior se suponen los siguientes datos de acuerdo a una investigación exhaustiva de las variables a intervenir.

Tabla 45. Supuestos

Supuestos	
Dólar	3.000\$
Euro	3.064 €
Valor promedio de mercancía pallet (EUR)	6.000 €
Numero de pallet por contenedor de 20"	20
Dimensión pallet (m3)	1,44

Días de inspección	10
Tonelada/ Pallet	0,104

Fuente: Elaboración propia con base en datos de casa matriz Andrea Milano-España.

Agenciamiento Contenedor	
Cargos adm de SIA (COP)	500.000\$
Valor de inspección 1 (COP)	855.000\$
valor de inspección 2 (COP)	855.000\$
Costo de almacenamiento por día (USD)/m3	\$25,00

Fuente: Edson Jair Castillo Perez- Magnum Logistics

Transporte marítimo carga suelta	
Transporte marítimo (EUR)/m3	35 €
Radicación y liberación (USD)	\$50,00
Uso de instalaciones portuarias (USD)/m3	\$4,50
Desconsolidación (USD)/m3	\$15,00

Fuente: Transborder – Alkis Mandralis Alemán

Agenciamiento carga suelta	
Cargos adm de SIA (COP)	0,5%
Uso de instalaciones (USD)/tons	5\$
Movilización de carga (COP)/ pallet=hora	36.000\$
Carga a camión (COP) / tons	15.400\$
Almacenaje (USD) /tons día	0,88\$
inspección	(100.000COP - 200.000COP)

Fuente: Edson Jair Castillo Perez- Magnum logistics

Con los supuestos y datos anteriores, de la SIA y la transportadora Transborder, se realizó el siguiente cuadro comparativo de los costos carga suelta en múltiples combinaciones de números de pallets y contenedor completo con 20 pallets.

Tabla 46. Comparación de costos

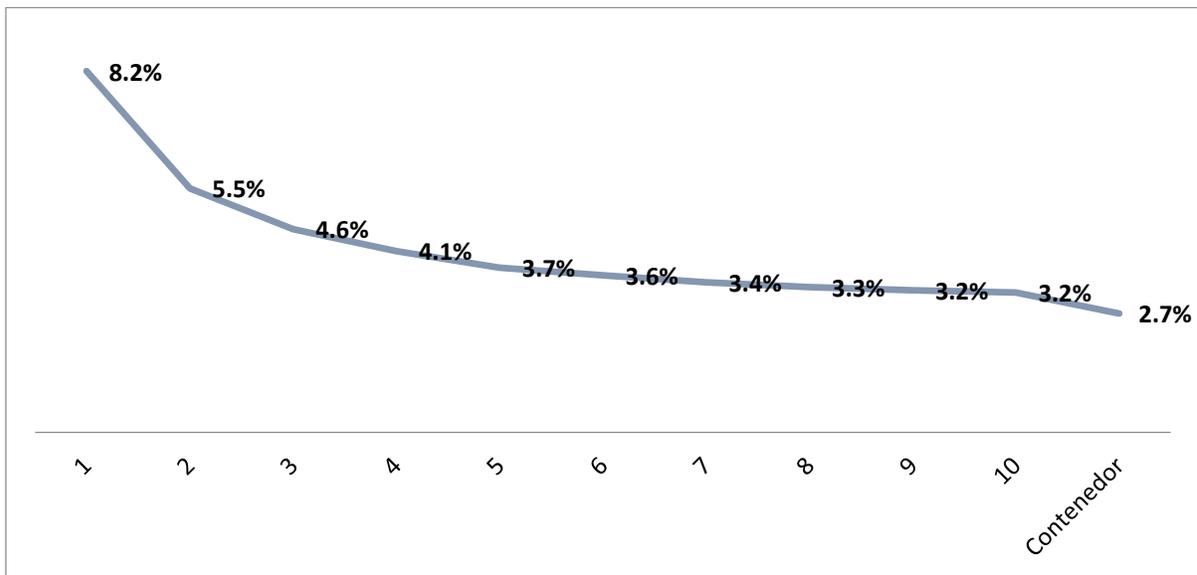
Carga Suelta					
Volumen (m3)	1,44	2,88	4,32	5,76	7,2
Valor mercancía (COP)	18.384.000\$	36.768.000\$	55.152.000\$	73.536.000\$	91.920.000\$
Valor mercancía (EUR)	6.000 €	12.000 €	18.000 €	24.000 €	30.000 €
Numero de pallet	1	2	3	4	5
Total transporte terrestre Murcia-Barcelona (COP)	828.781\$	1.022.365\$	1.216.408\$	1.378.800\$	1.488.062\$
Total transporte marítimo Barcelona-Barranquilla (COP)	439.426\$	633.451\$	865.997\$	1.104.662\$	1.343.328\$
Total Agenciamiento (COP)	241.917\$	383.833\$	465.750\$	547.667\$	609.583\$
Costo Total Transp y Agen	1.510.124\$	2.039.649\$	2.548.155\$	3.031.129\$	3.440.974\$
Costo unitario Pallet	1.510.124\$	1.019.825\$	849.385\$	757.782\$	688.195\$
Relación porcentual sobre valor de mercancía	8,2%	5,5%	4,6%	4,1%	3,7%

Fuente: Elaboración propia

Carga Suelta					
Volumen (m3)	8,64	10,08	11,52	12,96	14,4
Valor mercancía (COP)	110.304.000\$	128.688.000\$	147.072.000\$	165.456.000\$	183.840.000\$
Valor mercancía (EUR)	36.000 €	42.000 €	48.000 €	54.000 €	60.000 €
Numero de pallet	6	7	8	9	10
Total transporte terrestre Murcia-Barcelona (COP)	1.703.584\$	1.876.179\$	2.063.797\$	2.270.177\$	2.497.194\$
Total transporte marítimo Barcelona-Barranquilla (COP)	1.581.994\$	1.820.659\$	2.059.325\$	2.297.990\$	2.536.656\$
Total Agenciamiento (COP)	651.500\$	693.417\$	735.333\$	777.250\$	819.167\$
Costo Total Transp y Agen	3.937.078\$	4.390.255\$	4.858.455\$	5.345.417\$	5.853.017\$
Costo unitario Pallet	656.180\$	627.179\$	607.307\$	593.935\$	585.302\$
Relación porcentual sobre valor de mercancía	3,6%	3,4%	3,3%	3,2%	3,2%

Fuente: Elaboración propia

Grafico 92. Variación del porcentaje de costo de transporte y agenciamiento de la mercancía de acuerdo a un número de pallets o contenedor completo.



Fuente: Elaboración propia

Dado que existe una variación porcentual importante entre la elección de 1 y 5 pallets, es preciso tomar la mejor decisión de acopiar la traída de un numero de pallets mayor al necesitado anticipadamente con el fin de ahorrar costos de transporte, versus el costo de oportunidad del dinero de la mercancía que se agregara a un pedido anticipadamente para reducir el costo de transporte porcentual. Es decir es más conveniente reducir la frecuencia de transporte de mercancía y aumentar el número de pallets, versus aumentar frecuencia y reducir el número de pallets. Adicionalmente hay un efecto no cuantificable de importar más producto anticipadamente con incertidumbre de la demanda futura.

Para ello evaluaremos el escenario de 1 a 4 pallets, teniendo en cuenta el costo de oportunidad del 18% E.A. sobre el lapso del tiempo anticipado que se tendrán que acopiar pallets adicionales al mínimo óptimo del pedido para el ahorro en el costo de transporte.

Para la combinación de 2 pallets, se sacrificarán 15 días anticipados de inventario para 1 pallet. En la combinación de 3 pallets se sacrificarán 30 días de un tercer pallet y 15 días del segundo pallet. Y por último para la combinación de 4 pallets se sacrificarán 45 días de un pallet anticipado, 30 días de otro, y 15 días de un tercero.

Tabla 47. Costos Pallet

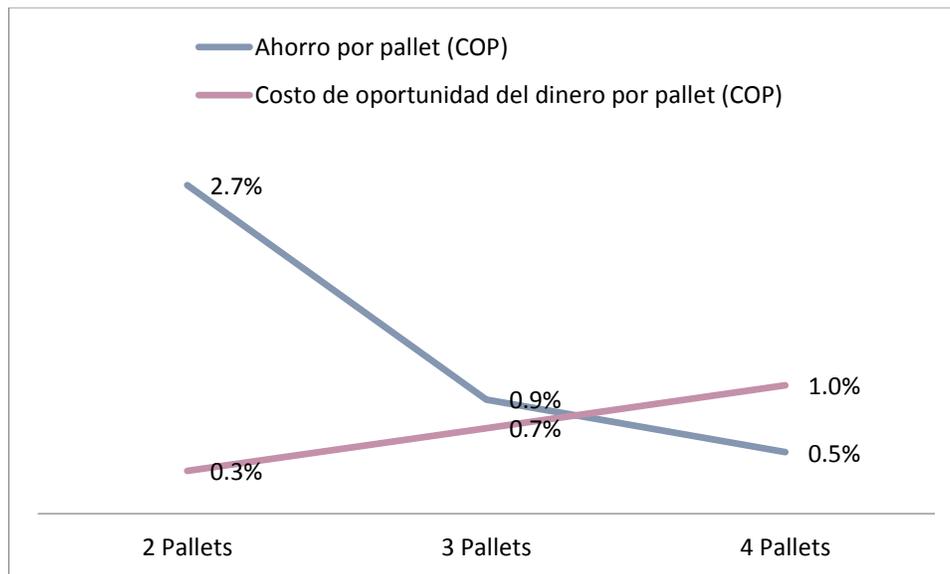
Costo de oportunidad 18% E.A.	
Interés efectivo de 15 días	0,69%
Interés efectivo de 1 mes	1,39%
Interés efectivo de 45 días	2,09%

Numero de pallets	2 Pallets	3 Pallets	4 Pallets
Ahorro por pallet (COP)	490.299\$	170.440\$	91.603\$
Costo de oportunidad del dinero por pallet (COP)	63.611\$	127.516\$	191.715\$

	Porcentaje del valor del pedido		
Ahorro por pallet (COP)	2,7%	0,9%	0,5%
Costo de oportunidad del dinero por pallet (COP)	0,3%	0,7%	1,0%

Fuente: Elaboración propia

Grafico 93. Costo Pallet



Fuente: Elaboración propia

En la combinación de 4 pallets es mayor el costo del dinero que el ahorro ocasionado por la consolidación de 4 pallets, de igual forma en la consolidación de 3 pallets, es casi insignificante la diferencia adicional del ahorro de costo de transporte versus el costo de oportunidad del dinero y es decisivo la variable adicional de incertidumbre de un pedido mayor al óptimo por ahorro en costo de transporte. En conclusión, la mejor opción de consolidación es la de 2 pallets, donde el ahorro en transporte de 2,7% sobre el valor de la mercancía, es mucho mayor que el costo de oportunidad del dinero del segundo pallet que en conjunto solamente representa un 0,3% de costo de oportunidad del dinero para esta opción.

Bibliografía

- 2008-2020, P. i. (s.f.). *Proyección anual de la inflación en Estados Unidos entre 2008 y 2020*.
Obtenido de <https://es.statista.com/estadisticas/598528/proyeccion-inflacion-en-ee-uu-2008-2020/>
- 2008, P. d. (s.f.). *Análisis de Bakinter*. Obtenido de <https://blog.bankinter.com/economia/-/noticia/2016/1/5/espana-2016-2017>
- Análisis estructural de sectores estratégicos: sector de la confección Período 2007-2011 , No. 134, ISSN: 0124-8219 (Agosto de 2012).
- Bebés, un 'target' en crecimiento*. (5 de enero de 2016). Obtenido de <http://www.elheraldo.co/economia/bebes-un-target-en-crecimiento-236948>
- DANE. (enero de 2012). *presentación coyuntural MMCM*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/mmcm/presentacion-coyuntural-MMCM-ene-12.pdf>
- Dinero. (26 de 6 de 2014). *Solo para menores*. Obtenido de <http://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/mercado-ropa-para-ninos-colombia/197860>
- Dinero. (28 de 1 de 2015). *Colombianos gastan \$19,95 billones en moda*. Obtenido de <http://www.dinero.com/empresas/articulo/cuanto-gastan-colombianos-moda/205171>
- Exito, G. e. (2016). *Evaluación socio-económica Centro comercial "Viva"*. barranquilla.
- Litman, T. G. (18 de enero de 2016). Obtenido de Fashion Network:
<http://co.fashionnetwork.com/news/Crece-la-industria-textil-infantil-en-Colombia,617387.html#.WJNi5iPhCEo>
- NEGOCIOS, E. Y. (s.f.). *Las seis apuestas sobre la economía del país en el 2017*. Obtenido de <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/apuestas-para-la-economia-de-colombia-en-2017/16738828>
- PAIS, E. (5 de 10 de 2015). *¿Cuánto gastan los españoles en ropa al año?* (N. RAMIREZ, Editor)
Obtenido de <http://smoda.elpais.com/moda/cuanto-gastan-los-espanoles-en-ropa-al-ano/>
- Portafolio. (3 de Agosto de 2013). *Clase media colombiana, un mercado de mucha talla*.
Obtenido de <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/clase-media-colombiana-mercado-talla-83050>
- Republica, B. d. (s.f.). *Proyección Inflación interna esperada*. Obtenido de http://obiee.banrep.gov.co/analytics/saw.dll?Go&_scid=V8f8yqF0qJM