

**Definición de Estrategias de efectividad operativa en la Cadena de valor de la empresa  
Textinova S.A.S., pyme del Sector de confecciones infantil localizada en Bucaramanga  
(Colombia).**

Proyecto de Grado  
Mónica Juliana Arias Toro

Director Carlos Alberto Chaverra Patiño



CORE School of Management – Universidad Autónoma de Bucaramanga

Maestría en Administración y Dirección de Empresas

Julio de 2020



CORE SCHOOL OF MANAGEMENT  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS-MBA**  
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y  
 CONTABLES

**ACTA DE CALIFICACIÓN FINAL TRABAJO DE GRADO**

HOJA: 1 de 1

LUGAR DE LA SUSTENTACIÓN	FECHA (dd-mm-aaaa)	HORA (hh:mm)
CORE School of Management – Salón virtual CORE 1-1 Calle 157 N° 19 - 55 / Cañaveral Parque - Floridablanca	29/07/2020	08:00 .

**TÍTULO DEL TRABAJO DE GRADO**

**“DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS DE EFECTIVIDAD OPERATIVA EN LA CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA TEXTINOVA S.A.S., PYME DEL SECTOR DE CONFECCIONES INFANTIL LOCALIZADA EN BUCARAMANGA (COLOMBIA)”**

AUTORES	Número de Identificación	Código UNAB	Registro
MÓNICA JULIANA ARIAS TORO	63513289	U00125524	
<b>DIRECTOR</b>			
CARLOS A. CHAVERRA PATIÑO	19370615		
<b>EVALUADOR</b>			
JORGE RAÚL SERRANO DÍAZ	91225437		
<b>EQUIPO CORE</b>			
JUAN DIEGO ROJAS PERALTA	13744293		
XIOMARA S. CÁRDENAS CHICANGANA	37511353		

AUTORES	EVALUADOR		DIRECTOR		DIRECTOR / DIRECTORA ACADÉMICA CORE			CALIFICACIÓN FINAL
	Nota		Nota		Nota			
			Sustentación	Sustentación	Sustentación	Sustentación	Sustentación	
MÓNICA JULIANA ARIAS TORO	4,07	3,8	4,435	4,2	4,3	4,3	4,18	

Otorgar la calificación de: 4.18

(ACEPTADA) (A)

NO ACEPTADA (NA)

INCOMPLETA (I)

Recomendar para Meritorio	
Recomendar para Laureado	

**DATOS COMISIÓN EVALUADORA TRABAJO DE GRADO**

	NOMBRE	FIRMA	CEDULA
Evaluador	JORGE RAÚL SERRANO DÍAZ		91225437
Director del Trabajo de Grado	CARLOS ALBERTO CHAVERRA PATIÑO		19370615
Directora Académica CORE School of Management	XIOMARA STELLA CÁRDENAS CHICANGANA		37511353
Director CORE School of Management	JUAN DIEGO ROJAS PERALTA		13744293

Elaborado por:  
Coordinación Académica y Científica de la Maestría

Revisado por:  
Coordinación de posgrados

Aprobado por:  
Comité de Curricular Posgrados



CORE SCHOOL OF MANAGEMENT  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCION DE EMPRESAS-MBA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y  
CONTABLES

ACTA DE CALIFICACIÓN FINAL TRABAJO DE GRADO

HOJA:

1 de 1

Candidato a Magíster:

Fdo.

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Mónica Prias T.", written over the printed name.

MÓNICA JULIANA ARIAS TORO

Candidato a Magíster:

Fdo.

## Tabla de contenido

<b>Introducción .....</b>	<b>7</b>
<b>Capítulo 1 Problema.....</b>	<b>9</b>
1.1. Descripción.....	9
1.2. Recursos .....	11
1.3. Usuarios.....	11
1.4. Pregunta de investigación.....	12
1.5. Objetivo general del proyecto .....	12
1.6. Objetivos específicos del proyecto.....	12
<b>Capítulo 2 Marco Teórico y Estado del Arte .....</b>	<b>13</b>
2.1. Marco teórico .....	13
2.1.1. <i>Ciclo de Vida</i> .....	13
2.1.2. <i>Efectividad operativa</i> .....	20
2.1.3. <i>Cadena de valor</i> .....	29
2.1.4. <i>PYME</i> .....	30
2.2. Estado del arte .....	35
2.3. Presentación de la empresa a intervenir .....	51
<b>Capítulo 3 Metodología .....</b>	<b>61</b>
3.1. Fases de la metodología. ....	61
3.1.1. <i>Fase 1: Levantamiento de información y diagnóstico de la situación de la empresa</i> .....	61
3.1.2. <i>Fase 2: Definición de acciones</i> .....	64
3.1.3. <i>Fase 3: Medición de impacto de las acciones en modelo financiero</i> . ....	64
3.2. Población y selección de la muestra.....	65
3.3. Duración del proyecto. ....	65
<b>Capítulo 4 Resultados.....</b>	<b>66</b>
4.1. Cadena de valor .....	66
4.1.1. <i>Actividades Primarias</i> .....	67

	5
4.1.2. <i>Actividades de Apoyo</i> .....	69
4.1.3. <i>Liderazgo en las actividades de la cadena de valor</i> .....	70
4.2. <i>Proceso productivo</i> .....	72
4.2.1. <i>Definición de actividades del proceso productivo</i> .....	73
4.2.2. <i>Cuellos de botella</i> .....	75
4.2.3. <i>Costos unitarios</i> .....	76
4.3. <i>Estrategias de efectividad operativa</i> .....	78
4.3.1. <i>Estrategias para la palanca Ingresos</i> .....	80
4.3.2. <i>Estrategias para la palanca Margen</i> .....	83
4.3.3. <i>Estrategias para la palanca Activos</i> .....	87
4.3.4. <i>Estrategias para la palanca Ejecución</i> .....	89
4.3.5. <i>Estrategias para la palanca Estrategia</i> .....	91
4.4. <i>Análisis de escenarios y establecimiento del impacto de las acciones</i> .....	91
4.4.1. <i>Construcción del modelo</i> .....	92
4.4.2. <i>Escenarios</i> .....	94
4.4.3. <i>Selección del escenario apuesta</i> .....	97
4.4.4. <i>Descripción detallada del escenario apuesta</i> .....	109
4.4.5. <i>Sensibilidad de variables en el escenario apuesta</i> .....	114
4.4.6. <i>Simulación con escenario especial “Covid”</i> .....	124
<b>Capítulo 5 Conclusiones y Recomendaciones</b> .....	<b>134</b>
Conclusiones.....	134
Recomendaciones.....	137
<b>Referencias</b> .....	<b>139</b>
<b>Lista de Tablas</b> .....	<b>142</b>
<b>Lista de Figuras</b> .....	<b>143</b>
<b>Apéndice A. Resultados financieros de las 15 principales compañías por tamaños de ingresos.</b> .....	146
<b>Apéndice B. Evolución de los indicadores financieros para los últimos diez años. Muestra empresarial</b> .....	147
<b>Apéndice C. Balance general consolidado años 2016 a 2019.</b> .....	148

<b>Apéndice D.</b> Estado de Resultados consolidado años 2016 a 2019.....	149
<b>Apéndice E.</b> Índices financieros años 2016 a 2019 .....	150
<b>Apéndice F.</b> Representación gráfica de principales índices financieros años 2016 a 2019.....	151
<b>Apéndice G.</b> Estado de Resultados proyectado años 2020 a 2024. Escenario apuesta. ....	152
<b>Apéndice H.</b> Flujo de Caja proyectado años 2020 a 2024. Escenario apuesta. ....	153
<b>Apéndice I.</b> Índices financieros de proyección años 2020 a 2024. Escenario apuesta. ....	154

**Definición de Estrategias de efectividad operativa en la Cadena de valor de la empresa Textinova S.A.S., pyme del Sector de confecciones infantil localizada en Bucaramanga (Colombia).**

El propósito de este documento es identificar las acciones de gestión de efectividad operativa en la cadena de valor, que puede implementar la empresa Textinova S.A.S., para enfrentar los diversos obstáculos en su etapa de crecimiento, ya que después de experimentar crecimiento por creatividad transita por la crisis de liderazgo de la fase 1 expuesta por Greiner (1998).

Para el desarrollo de los objetivos de este estudio, se parte del conocimiento exhaustivo de la empresa a través de la intervención empresarial, que permite comprender de forma participativa y compartida las dinámicas particulares de Textinova S.A.S. De acuerdo con Pacheco (2018), la intervención empresarial es un proceso con pocos años de aplicación en el análisis organizacional, que emplea prácticas de diferentes disciplinas para mejorar y fortalecer el funcionamiento integral de una organización.

El presente estudio a través de la intervención empresarial, aporta desde la perspectiva académica una herramienta de enseñanza, y desde la perspectiva empresarial brinda una investigación de utilidad, cuyos resultados pueden ser útiles a otras organizaciones, dado que estudia y describe con un grado de profundidad mayor al de una consultoría, la visión del desempeño de la organización y la forma para generar transformaciones integrales que modifiquen su realidad.

Un aporte adicional de interés, es el diseño y desarrollo integral de un modelo financiero, creado para Textinova durante la intervención, que brinda apoyo para la toma de decisiones estratégicas, al permitir verificar la efectividad de la implementación futura de las acciones propuestas, formular diversos escenarios y visualizar la sensibilidad de las variables.

Este documento se desarrolla en cinco secciones: la primera incluye la descripción del problema, junto con los objetivos del proyecto. En la segunda sección se hace una aproximación teórica del ciclo de vida, la efectividad operativa, la cadena de valor y las pymes, así como el estado del arte y la presentación de Textinova S.A.S. En la tercera sección, se incluye una

descripción de la metodología empleada, destacando las tres fases desarrolladas durante la intervención organizacional. La última sección, presenta los principales resultados del análisis de la cadena de valor, el proceso productivo, el análisis de costos unitarios de mano de obra directa y gastos asignados por unidad, las estrategias de efectividad operativa, así como el planteamiento de distintos escenarios y el impacto de las acciones propuestas para el periodo 2020 -2024. Para finalizar, este documento incluye las principales conclusiones y recomendaciones del estudio realizado.

## Capítulo 1

### Problema

A partir de la intervención organizacional, el punto de inicio del presente estudio es entender la problemática que enfrenta la empresa y su contexto en todos los niveles, con el fin de conseguir una respuesta ajustada a la realidad particular, la cual guíe la gestión de los directivos y se convierta en una herramienta útil y relevante para los demás usuarios.

#### 1.1. Descripción

Las empresas jóvenes en su etapa de crecimiento, constantemente están expuestas a la amenaza del fracaso debido a la continua volatilidad de la economía mundial. Estas amenazas son de diversa índole. La creciente oferta de productos y servicios disruptivos e innovadores que surgen a diario en todos los mercados que los hacen hipercompetitivos, las expectativas cada vez más altas de los clientes y la gran velocidad con que se requiere enfrentar dichos cambios, lo convierte en el gran reto del mundo empresarial y a su vez en la gran preocupación de los dueños y directivos de compañías, responsables de la toma de decisiones, que se ven obligados a persistir en la búsqueda de diversas estrategias corporativas para enfrentar esta etapa del ciclo de vida empresarial en procura de su sostenibilidad.

Lo anterior cobra mayor importancia si se tiene en cuenta que la mayoría de las organizaciones, especialmente las pequeñas y medianas empresas industriales y de servicios son muy sensibles y enfrentan con mayor dificultad los retos de supervivencia. De acuerdo con la Confederación Española de Organizaciones Empresariales - CEOE (2018), en Latinoamérica las pequeñas y medianas empresas tienen una participación del 90% de la malla empresarial, representan el 28% del PIB y generan la mitad de los puestos de trabajo en la región. Por lo tanto, es evidente el peso de este grupo de empresas en la estructura económica y productiva, y se requiere apoyo de entes externos y esfuerzos importantes de los administradores, especialmente en sus primeros años, donde debe asegurar su supervivencia a partir de la aplicación de mecanismos efectivos para garantizar el crecimiento constante; en los periodos iniciales de las pymes es común enfrentar diversas situaciones de crisis y/o etapas de baja

productividad quienes generan problemas de rentabilidad y baja competitividad la cual afecta la penetración en los mercados, dificultades para acceder a financiación, problemas de liderazgo. Las anteriores circunstancias empresariales de las pymes plantean retos determinantes a nivel interno y frente a las dinámicas de su entorno.

Teniendo en cuenta lo anterior, el manejo estratégico que las organizaciones asuman en los diferentes eventos a partir de una buena gestión gerencial puede estimular una tendencia positiva, favoreciendo un mejor entendimiento de los mencionados fenómenos y comprender la importancia del aumento de la productividad, las acciones de corto plazo, las estrategias de largo plazo y los mecanismos que contribuyen a mejorar a nivel de industria o sector, e incluso a nivel económico en una región. Así mismo, es importante validar cada decisión bajo la premisa si estas acciones son suficientes para garantizar la sostenibilidad y permanencia en el largo plazo y si constituyen una palanca clara para el crecimiento sostenido necesario en toda compañía.

Al analizar las empresas según su tamaño, Forero (2011) referenciando otros estudios indica que de acuerdo al censo económico del DANE (2005), las cifras del tejido empresarial muestran que para Colombia las Mipymes son la agrupación de empresas con mayor participación, donde el 99% de las empresas registradas se clasifican en esta categoría y a su vez indica que la CEPAL (2010) calculó que la productividad de las pymes con respecto a las grandes empresas en Colombia era de 48%. De forma adicional se tiene que Confecámaras (2018), indicó que en el país al cierre del año 2017 el número de empresas formales ascendía a 1.532.290 empresas de las cuales el 27,7% estaban registradas como sociedades y el 72,3% como personas naturales. Todos estos datos evidencian la relevancia que tienen y la gran necesidad de apoyo y orientación.

El subsector textil y confecciones pertenece al sector de industria manufacturera y se ajusta plenamente a las características generales anteriormente descritas. Según Sectorial (2019), en Colombia estos subsectores representan el 8,8% del Producto Interno Bruto industrial (PIB) y a su vez constituye el 1,1% de toda la economía nacional, así mismo, esta industria en la actualidad enfrenta problemas relacionados con la inestabilidad de la tasa de cambio, alta variabilidad de los costos de la materia prima y falta de demanda a nivel nacional resultado del

nivel de contrabando, estimado en 30%. Sectorial menciona que de acuerdo con el DANE (2018), la industria manufacturera en el año 2016 representó el 22.5% del PIB, tasa superior a la observada a nivel nacional, circunstancia que invita a revisar las necesidades del sector y las acciones estratégicas para enfrentar todos los retos de las empresas de este sector.

A través de la intervención empresarial que se va a desarrollar en Textinova S.A.S., se abordará la problemática antes mencionada y se identificará de forma particular las acciones a emprender y el impacto económico esperado con la implementación de estas, validadas en un modelo financiero desarrollado para tal efecto. Textinova S.A.S. es una empresa santandereana del sector de confecciones infantil, ubicada en Bucaramanga, de menos de diez (10) años de creación y de carácter familiar.

## **1.2. Recursos**

Para el desarrollo del proyecto se cuenta con el capital humano de la sociedad intervenida, especialmente los dos socios que abiertamente manifiestan el interés por entender la dinámica de la compañía y encontrar mecanismos que los ayuden a continuar su proceso de crecimiento y consolidación, objetivo que se espera desarrollar poniendo al servicio de este proyecto el conocimiento y experiencia de quien actúa como interventora.

## **1.3. Usuarios**

Los usuarios principales del proyecto son los accionistas y equipo directivo de la sociedad Textinova S.A.S. que es una empresa creada y dirigida por dos emprendedores jóvenes, que mantienen una constante búsqueda de herramientas gerenciales que les permitan lograr un crecimiento profesional, para apoyar su gestión y fortalecer el proceso de toma de decisiones, con el único fin de encontrar caminos que permitan mantener el ritmo de crecimiento de su compañía.

Como usuario secundario, se identifica a todos aquellos actores del mundo empresarial involucrados en la toma de decisiones gerenciales necesarias para desarrollar e implementar

estrategias que permitan atacar de forma efectiva las variables que inhiben el crecimiento de una organización joven.

Otro tipo de usuario es la comunidad académica, especialmente a nivel de postgrados, quienes pueden utilizar los desarrollos y resultados de este documento como herramienta de enseñanza para sus diversos grupos de formación, en calidad de caso empresarial, el cual permitirá acercar la universidad a las vivencias empresariales del entorno nacional.

#### **1.4. Pregunta de investigación**

¿Cómo se podría enfrentar la etapa de crecimiento de una pyme joven del sector de confecciones infantil localizada en Bucaramanga (Colombia), mediante la gestión de efectividad operativa en la cadena de valor?

#### **1.5. Objetivo general del proyecto**

Determinar las acciones de gestión de efectividad operativa en la cadena de valor, para una pyme joven en etapa de crecimiento, perteneciente al sector de confecciones infantil localizada en Bucaramanga (Colombia). Intervención empresarial en Textinova S.A.S.

#### **1.6. Objetivos específicos del proyecto**

- Examinar en la cadena de valor los elementos de mayor impacto en torno a la productividad en la empresa Textinova S.A.S.
- Formular estrategias de efectividad operativa para la empresa Textinova S.A.S., a partir del análisis de los indicadores de gestión.
- Validar en un modelo financiero el impacto esperado de las acciones establecidas para potenciar la gestión de los administradores de la empresa intervenida, Textinova S.A.S.

## **Capítulo 2**

### **Marco Teórico y Estado del Arte**

El enfoque de este trabajo se centra en la gestión requerida por las pequeñas empresas jóvenes, que transcurren por la fase posterior al surgimiento denominada como etapa de crecimiento e interesadas en alcanzar un nivel de sostenibilidad determinado; entendiendo que los problemas de estas compañías están más arraigados en el resultado de la toma de decisiones de sus directivos, que en eventos actuales o en la dinámica del mercado. Por esta razón, se requiere empezar el abordaje teórico presentando diversas visiones, las cuales son soporte técnico y científico, de igual manera, se presentan algunos estudios realizados sobre temas relacionados, con el propósito de definir unos ejes conceptuales básicos para construir las bases de las acciones establecidas para la estrategia de la dirección.

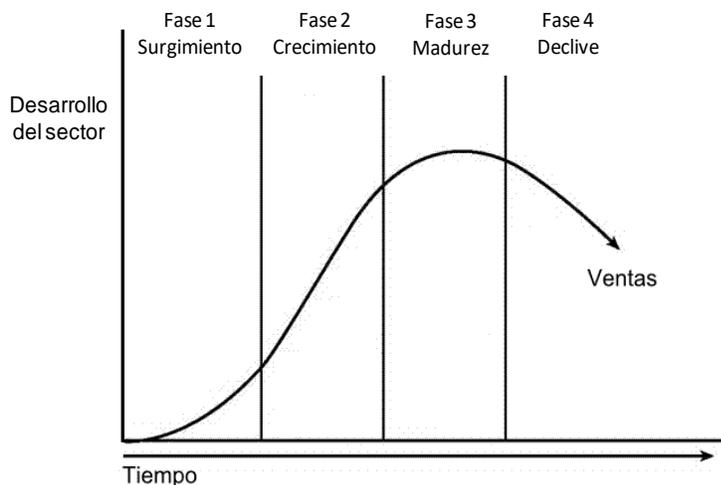
#### **2.1. Marco teórico**

Los diferentes conceptos sobre los cuales se desarrolla el trabajo son: ciclo de vida empresarial, cadena de valor, efectividad operativa, productividad y estrategia; todos estos soportados a partir de lo desarrollado por Greiner (1998), Adizes (1993) y Porter(1996) (2017), entre otros, quienes hacen una interpretación de estas posturas y adiciones o variaciones a algunos de estos conceptos.

##### **2.1.1. Ciclo de Vida**

Las acciones de corto plazo y la definición de las estrategias de largo plazo tienen una correspondencia clara con la etapa que esté transcurriendo la empresa y para darle mayor claridad vamos a documentar las posturas, definiciones y etapas establecidas según lo han planteado diversos autores.

Cardona et al. (2005) a partir de Burachik (2000), Reynolds (1998), Méndez y Cavarca (1996), determinan las etapas por las que transcurre la vida de una organización y las características determinantes de las mismas como se aprecian en la Figura 1.

**Figura 1***Fases del ciclo de vida Industrial*

*Nota.* Tomado de Cardona et al. (2005) referenciando a Méndez & Caravaca (1996)

**Etapa de Surgimiento.** Estado gaseoso o de alta incertidumbre afectada por factores endógenos. Etapa que empieza cuando a partir de un emprendimiento o idea se decide formar una empresa la cual puede estar orientada tan solo al autoempleo o a crear un negocio que genera empleo a otros. Allí se estructura el proceso productivo bajo los conocimientos existentes, se tienen productos de baja calidad, pero con procesos constantes de mejora, se construye una relación con el territorio y se desarrollan las primeras competencias laborales de los cargos.

**Etapa de Crecimiento.** Estado líquido o de transición impactada principalmente por factores endógenos. En este periodo se da un aumento de tamaño, se promueven las relaciones con los proveedores y los clientes, se consolida el conocimiento del mercado y se valora el verdadero potencial, se da paso a procesos innovadores mejorando la calidad y la diferenciación de los productos, se incrementan los volúmenes de producción, se experimentan reducción de costos de fabricación, se tienen mayores exigencias de capital de trabajo y se va generando madurez en la estructura organizacional.

**Etapa de Madurez.** Estado sólido y nuevamente vuelve la incertidumbre afectada principalmente por factores exógenos. Las empresas en este periodo muestran una evidente orientación a la diferenciación de marcas, incremento de precios ya sea por mayor calidad o mejor diseño o mejor servicio al cliente o imagen de marca prestigiosa o por la posibilidad de

algún monopolio, penetración y consolidación de mercados, conformación de interrelaciones y encadenamiento de los actores del proceso productivo, mejoramiento del proceso productivo basado en la experiencia, acumulación del capital de trabajo que genera liquidez y creación de barreras de entrada.

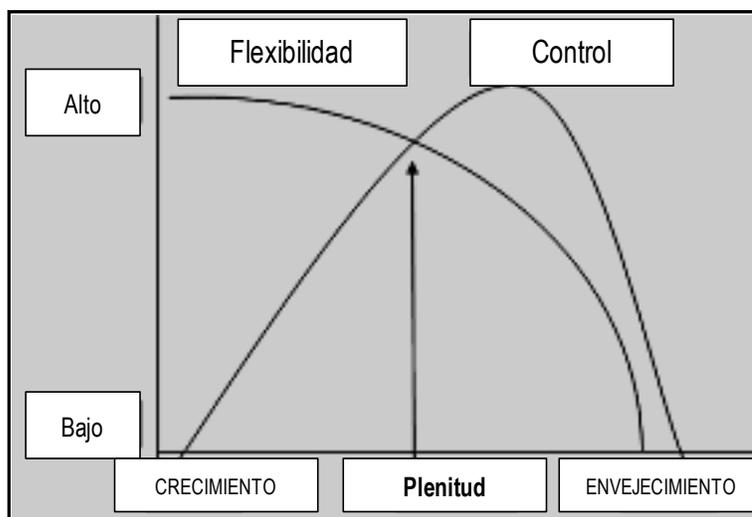
**Etapas de Declive.** No se asocia a un estado específico y está principalmente afectada por factores exógenos. A esta etapa final llegan las empresas que no logran consolidarse y enfrentan la disyuntiva de reorientarse en dirección al rejuvenecimiento o ir por la vía a la desaparición. Para enfrentar el rejuvenecimiento, es necesario introducir mejoras de procesos y creación de ventajas competitivas. En la fase de declive un comportamiento evidente es la disminución continua de clientes, la pérdida de calidad de los productos, la subutilización de la infraestructura y los “tiempos muertos”, la reducción de los precios. El resultado de la firma es muy bajo o nulo.

La diferenciación de las etapas permite establecer que en cada momento las empresas se caracterizan por atributos muy diversos y enfrentan entornos cambiantes que responden a factores endógenos como son la organización social, políticas públicas, gestión de innovación y desarrollo, infraestructura física, etc. y en algunos momentos a factores exógenos propios del mercado y de la geografía.

Las diversas etapas del ciclo de vida de la organización dan cuenta de la necesidad de entender a su vez los estilos gerenciales que se requieren en cada una y el estilo de control apropiado, este escenario es presentado en Adizes (1993), donde el autor se refiere a la similitud entre las organizaciones y los organismos vivos que sufren de luchas y dificultades normales, que si aprenden a afrontar estos problemas avanzan usando los diferentes tipos de energía que de allí se desprende, y si esto no pasa, desarrollan enfermedades anormales las cuales obstaculizan su crecimiento por no saber usar bien la energía allí creada. El crecimiento y el envejecimiento de las organizaciones se manifiestan, fundamentalmente, en las interrelaciones entre dos factores: flexibilidad y control. A medida que se envejece una firma el control aumenta y la flexibilidad disminuye, pero el tamaño y el tiempo no son las causas del crecimiento y del envejecimiento.

**Figura 2**

*La naturaleza del crecimiento y el envejecimiento*



*Nota.* Tomado de *Ciclos de vida de la organización* de Adizes (1993).

Adizes (1993), define a una empresa joven como la que puede cambiar con relativa facilidad y una vieja es inflexible, aunque tiene una alta capacidad de control y esto no lo da ni tiempo ni tamaño sino las características. Además menciona que el estado de plenitud es el estado ideal, donde una organización es flexible y capaz de autocontrolarse, es decir, combina las ventajas tanto de la juventud como de la madurez.

Pasar de la etapa de crecimiento a la etapa de envejecimiento se percibe con los siguientes cambios sutiles:

1. El éxito personal se consigue asumiendo riesgos vs. El éxito personal se consigue evitando riesgos.
2. Las expectativas superan los resultados vs. Los resultados superan las expectativas.
3. Falta de tesorería o poca liquidez vs. Abundancia de tesorería.
4. El énfasis está en la función antes que en la forma vs. El énfasis está en la forma antes que en la función
5. Del por qué y el qué hacer vs. Al cómo hacerlo y quién lo hizo.

6. Retiene a las personas por su contribución a la organización, independientemente de su personalidad vs. Retiene a las personas por sus personalidades, independientemente de su contribución a la organización.
7. Todo está permitido, a menos que esté expresamente prohibido vs. Todo está prohibido, a menos que esté expresamente permitido.
8. Los problemas se consideran oportunidades vs. Las oportunidades se consideran problemas.
9. El poder político está en los departamentos de marketing y ventas vs. El poder político está en contabilidad, finanzas y asesoría jurídica.
10. Los departamentos de línea llevan la batuta vs. El Staff corporativo lleva la batuta.
11. La responsabilidad no es proporcional a la autoridad vs. La autoridad no es proporcional a la responsabilidad.
12. La dirección controla a la organización vs. La organización controla la dirección.
13. La dirección dirige el momentum, impulsa vs. La inercia atrapa a la dirección.
14. El cambio de liderazgo puede generar cambios en el comportamiento organizativo vs. Necesita cambiar el sistema para provocar un cambio en el comportamiento de la organización.
15. Necesita consultores vs. Necesita insultores.
16. De una orientación hacia las ventas vs. A una preocupación por los beneficios.
17. Unas metas de valor añadido (beneficios) vs. Escarceos políticos y batallas de pasillo.

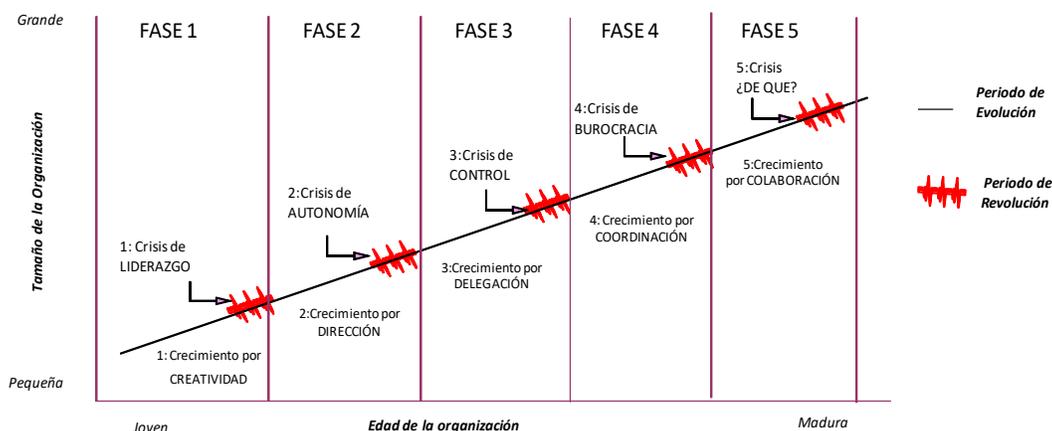
Centrados específicamente en la *etapa de crecimiento*, para profundizar en todas sus características, durante el tiempo se han dado estudios profundos de origen práctico a partir de la observación de los fenómenos que se evidencian al transcurrir esa etapa de crecimiento. Entorno a esto surge el planteamiento de las fases que define Larry Greiner, en su artículo: *Evolución y revolución a medida que las organizaciones crecen* (1972), ajustado luego por el autor con sutiles variaciones (1998). El autor explica allí que en el proceso de crecimiento las empresas pasan por cinco fases en las cuales cada una comienza con un “periodo de evolución” en el que tiene crecimiento y estabilidad constante y solo requiere pequeños ajustes en los patrones de la gestión para mantener el ritmo, y termina con un “periodo de revolución” o tiempos turbulentos

en el cual la tarea fundamental es encontrar un nuevo conjunto de prácticas organizacionales que le permitan avanzar a la siguiente fase y retomar un nuevo proceso de evolución.

En la Figura 3, Greiner (1998) describe la relación entre la edad de la organización asociado a los comportamientos en el tiempo con el tamaño de la organización, en razón a que las soluciones tienden a cambiar notablemente con el número de empleados y su volumen de ventas

### Figura 3

#### Las cinco fases del crecimiento



*Nota.* Tomado de Greiner (1998).

A continuación de manera explícita se describen detalladamente los elementos propios de cada una de las fases del crecimiento evidenciados y documentados en las publicaciones de Greiner.

**Fase 1: Creatividad.** Las actividades de creatividad son fundamentales para fortalecer el producto y definir el mercado objetivo, pero en la medida que la empresa crece estas mismas se convierten en un problema pues se evidencia la necesidad de ser más eficientes, asegurar el capital y tener procesos contables para el control financiero. En esta fase normalmente los fundadores o emprendedores concentran su energía en hacer y vender un nuevo producto, motivados siempre por conocer el mercado y actúan prácticamente como clientes, la comunicación en la organización es muy informal, los trabajadores tienen largas horas de trabajo y la remuneración es modesta con promesas de beneficios futuros y todo esto al comienzo y por

algunos años ayuda a crecer, pero luego emergen conflictos que los lleva a la primera crisis de liderazgo donde deben resolver el problema de gestión y la confusión que se ha producido pensando en cómo introducir nuevas técnicas de gestión y decidir si se requiere vincular un nuevo líder con conocimiento del negocio para sacar adelante la organización.

**Fase 2: Dirección.** Bajo un modelo de gestión dirigido por un gerente capacitado avanza un periodo de evolución por dirección en el que se define una estructura organizacional funcional separando las labores de fabricación y las de marketing e ingresa a un modelo de trabajo especializado, se implementan sistemas de administración, se definen presupuestos e introducen incentivos y se adoptan normas de comunicación. La jerarquización restringe la transmisión del conocimiento y genera división y afecta la toma de decisiones por lo que surge la segunda revolución de una crisis de Autonomía.

**Fase 3: Delegación.** La era de crecimiento evoluciona basado en delegación a partir de desarrollar unos sistemas y estructura organizativa descentralizados, donde se otorga mayor responsabilidad por líneas de producción o por territorios, usando centros de beneficio y bonificaciones para motivar a los empleados, las decisiones centrales son a partir de informes periódicos de campo, la comunicación desde arriba es corta por teléfono o correspondencia o breves visitas, la administración general se concentra en adquisición de nuevas empresas y las gerencias inferiores en penetrar mercados más grandes en responder más rápido a clientes y crear valor con nuevos productos; el problema emerge cuando se siente que se está perdiendo el control a raíz de la libertad y por esto enfrenta una crisis de control.

**Fase 4: Coordinación.** La evolución en esta fase se caracteriza por el uso de técnicas especiales o sistemas formales para lograr mayor coordinación en los ejecutivos de alto nivel. Es común ver la fusión de unidades descentralizadas por grupos de productos, planificación formal y seguimiento estricto al cumplimiento, procesos de consultoría para control y seguimiento de gerentes, manejo de cada línea bajo el concepto de centros de inversión para evaluar el retorno de capital invertido, centralización de operaciones de procesamiento de datos pero se mantienen las decisiones descentralizadas, mecanismo de participación de acciones o de utilidades para alentar al personal clave; sin embargo, la falta de confianza y el uso excesivo de estos sistemas comienza a exceder su beneficio y genera una crisis de Burocracia.

**Fase 5: Colaboración.** En la última fase el periodo de evolución busca superar los problemas de la burocracia construyendo un modelo alrededor de una forma más flexible y un enfoque conductual a la gestión, por tanto, enfatiza en la espontaneidad y en la acción a través de equipos con grandes habilidades de confrontación y fuertes diferencias interpersonales quienes se apropian del control social y la autodisciplina para reemplazar el control formal yendo en contra de la rigidez habitual de los programas del ciclo anterior. En este periodo el enfoque está en resolver problemas rápidamente a través de la acción del equipo interdisciplinario con sistemas multipropósito y en tiempo real reduciendo así el número de expertos necesarios para la toma de decisiones y los sistemas de remuneración orientados al rendimiento del equipo y alientan a toda la organización a experimentar con nuevas prácticas. Para este punto la pregunta es: ¿cuál será la revolución en respuesta a la evolución de esta fase?

A manera de cierre, Greiner (1998) considera que las fases no se dan de forma limpia como se describen y no existe una medida precisa de la duración de cada fase. Para diversos analistas, cada una de las fases puede tardarse entre 3 y 15 años y están directamente asociadas a la tasa de crecimiento de la industria. Avanzar en las etapas es una circunstancia compleja de atravesar dado que allí pueden fracasar o ser adquiridas por otras empresas que transitan en una fase posterior lo que acorta inmediatamente el ciclo de vida.

### ***2.1.2. Efectividad operativa***

A partir de las características para definir la etapa del ciclo de vida en la cual se ubica una empresa, a continuación, es pertinente referirse al concepto de efectividad operativa. Este término a su vez engloba el concepto de eficiencia operativa y de su definición se va a desprender la interpretación del concepto de productividad. En este punto también es necesario establecer la identificación de las herramientas que se usan para la gestión en búsqueda del mejoramiento.

Para el desarrollo de la presente investigación, se retoma el concepto de efectividad operacional de Porter (1996), donde la define como “*Efectividad operacional: necesaria pero no Suficiente. La efectividad operativa y la estrategia son elementos esenciales para un desempeño*”

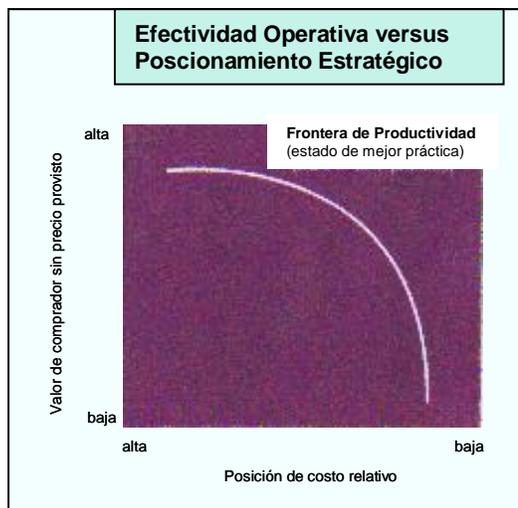
*superior, lo cual, después de todo, constituye el objetivo primario de toda empresa. Sin embargo, estos elementos funcionan de maneras muy diferentes.” (Porter, 1996, p.63)*

La efectividad operativa implica desarrollar actividades similares mejor de lo que lo hace la competencia. La efectividad operativa incluye pero no se limita a la eficiencia. Abarca las prácticas que permiten a una compañía utilizar mejor sus insumos, como, por ejemplo, reducir los defectos de los productos o desarrollar mejores productos con mayor rapidez.

Las diferencias de costos o precios entre las compañías derivan de los costos de actividades requeridas para crear, producir, vender y proveer productos o servicios. Las actividades realizadas generan los costos y la ventaja de costo es el resultado de realizar estas actividades particulares con mayor efectividad que la competencia.

Las diferencias en efectividad operativa entre las empresas son amplias. Algunas compañías aprovechan mejor sus insumos que otras, porque eliminan esfuerzos inútiles, emplean tecnología más avanzada, motivan mejor a sus empleados o poseen un mayor discernimiento a la hora de dirigir actividades o conjuntos de actividades. Estas diferencias en efectividad operativa constituyen una importante fuente de diferencias en la rentabilidad de empresas competidoras, puesto que afectan de manera directa las posiciones de costos relativos y los niveles de diferenciación.

La Figura 4 presenta el esquema de la frontera eficiente. Cuando una compañía mejora su efectividad operativa, se acerca a la frontera. Para esto, tal vez se requiera inversión de capital, personal diferente o nuevas modalidades de gestión. La frontera de productividad se desplaza constantemente a medida que se desarrollan tecnologías, enfoques de gestión e insumos nuevos.

**Figura 4***Frontera Eficiente de Productividad*

*Nota.* Tomado de Porter (1996).

A través de programas como la Gestión de Calidad Total (TQM, por sus siglas en inglés), la competencia basada en el factor tiempo y el benchmarking, han modificado la manera en que desarrollan las actividades para eliminar ineficiencias, mejorar la satisfacción de los clientes e implementar las mejores prácticas. Con la esperanza de acompañar los cambios en la frontera de productividad, los ejecutivos han adoptado sistemas de mejora continua, delegación de autoridad, gestión de cambios y la denominada organización de aprendizaje. La popularidad de la tercerización y de la corporación virtual refleja que los especialistas reconocen la dificultad de realizar todas las actividades con el mismo nivel de productividad.

Cuando hablamos de una técnica de gestión de efectividad operacional, o de reducción de costos, que también así suelen llamarla en práctica normal del ámbito empresarial, es importante señalar que estas iniciativas se pueden llevar a cabo a todo nivel, desde lo operacional y táctico hasta grandes transformaciones de negocios; y esto puede abarcar tanto a una empresa local pyme como a una gran corporación multinacional.

Visto desde la óptica que ésta es una de las palancas para el rendimiento superior, puede mencionarse como una forma elemental cuando se hace referencia a los conceptos de mayor eficiencia o productividad operacional lo que se quiere es lograr el objetivo de hacer más con lo mismo o hacer lo mismo con menos.

Entre los diversos conceptos que existen sobre productividad, se destaca la recopilación realizada por Bonilla (2012), que incluye variados criterios de un amplio periodo de estudio:

- “La productividad es la relación entre la producción obtenida en un sistema de producción y los recursos utilizados” (J. Early, 1900).
- “Cociente que se obtiene al dividir la producción por uno de los factores utilizados” (Cooperación Económica Europea O.C.E.E.,1950).
- “Cambio en el producto obtenido por los recursos gastados” (Davis, 1955).
- “Siempre una razón entre la producción y los insumos” (Fabricant, 1962).
- “Una familia de razones entre la producción y los insumos” (R. F. Siegel, 1976).
- “Productividad total: La razón de producción tangible entre insumos tangibles” (Sumanth, 1979).
- “Productividad es la relación entre los resultados y el tiempo empleado en obtenerlos” (Diccionario virtual de Economía).

Dentro del contexto anterior, Sanchez (1991) resalta que para incrementar la productividad se requiere un plan de mejora, y destaca, que se deben seguir los pasos: partiendo del diagnóstico cualitativo y cuantitativo se deben a) relacionar los indicadores financieros de resultados identificados en el diagnóstico, b) aplicar el ciclo de mejoramiento continuo y c) medir el resultado de lo logrado.

Los pasos del ciclo de mejoramiento lo define en el siguiente orden:

1. Selección de problemas
2. Cuantificación y subdivisión del problema
3. Análisis y selección de causas raíces
4. Metas de mejoramiento

5. Diseño de soluciones
6. Implantación de Soluciones
7. Evaluación de resultados y garantía

El proceso anterior lo que sugiere es un ciclo continuo que vuelve y empieza, por lo tanto se denomina mejoramiento continuo.

Ahora bien, para llegar a este punto, se ha traído al tema el concepto proceso, por lo cual se presenta la recopilación de diversas definiciones de este término expuestas por Serrano & Ortiz (2012), en el que sustentan el mejoramiento de procesos como el elemento clave para alinear las operaciones de las empresas con sus prioridades estratégicas. Exponen el siguiente compendio de definiciones de proceso:

- “Cualquier actividad o grupo de actividades que toma una entrada, le agrega valor y provee una salida a un cliente interno o externo. Los procesos utilizan los recursos de la organización para proveer un resultado final” (Harrington, 1991, p. 9).
- “Conjunto estructurado y medido de actividades que mantienen un orden específico a lo largo del tiempo y el espacio, con un comienzo y un final y unas entradas y salidas claramente identificadas: una estructura para la acción” (Davenport y Short, 1990, p. 6).
- “Un acercamiento para convertir elementos de entrada en elementos de salida, este es el camino en donde todos los recursos de la organización son utilizados de manera confiable, repetible y consistente (estadísticamente) para asegurar las metas de la empresa” (Zairi, 1997, p. 203).
- “Conjunto de actividades que reciben uno o más clases de inputs, crean un producto para dar valor para el cliente” (Hammer y Champy, 2003, p. 3-4).
- “Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados” (Organización Internacional para la Estandarización ISO 9000:2005, p. 3).

En complemento a las definiciones, Aguirre Mayorga (2007) recopila y presenta un cuadro comparativo de las metodologías de mejoramiento de procesos con sus principales características que se presenta en la Tabla 1.

**Tabla 1***Comparativo de las metodologías de mejoramiento de procesos*

	Reingeniería	Rediseño de procesos	Mejoramiento continuo de procesos	Seis Sigma	BPM
Características principales	Implica cambio radical en los procesos y/o en el modelo de negocio. Se realizan cambios mayores o se introduce nueva tecnología.	Se realizan cambios importantes en procesos críticos. Se diseñan nuevos procesos para soportar nuevos servicios o líneas de productos.	Implica cambios graduales y continuos en los procesos de negocio.	Usado principalmente en procesos de manufactura. Requiere el uso de herramientas estadísticas derivadas del control estadístico de procesos.	Se introducen herramientas tecnológicas para la automatización y control de los procesos. Implantado principalmente en procesos de servicios

*Nota.* Adaptada de Aguirre Mayorga (2007)

Otro de los conceptos fundamentales a abordar son los de efectividad operativa y estrategia, que como afirma Porter en diversas publicaciones, suelen confundirse, por tanto es conveniente profundizar el concepto “estrategia” identificando las definiciones más relevantes que se tienen y los autores que se han referido a esta temática; sin embargo de forma simple podría decirse que estrategia es el camino tomado por la empresa para lograr una ventaja competitiva y pasar de una posición actual a una posición nueva deseada, la cual se denomina el objetivo.

Estrategia es una palabra de origen griego que significa “Estrategos” o “general de los ejércitos”, lo que indica que su origen es militar y representa el arte o la forma de dirigir las operaciones militares para obtener la victoria, Dinero (2016). En ese sentido, al llevar la definición al campo empresarial, la estrategia está relacionada con la competencia entre las organizaciones.

Según Carnero Caneda (2010) “la estrategia es la orientación en el actuar futuro, el establecimiento de un fin, en un plazo estimado como aceptable hacia el cual orientar el rumbo empresarial”. Mencionado lo anterior, la estrategia es la base del camino hacia el éxito empresarial, ya que, sin esta, la empresa no tiene rumbo. Por lo tanto, el desarrollo de un plan

estratégico ayuda a las organizaciones a establecer objetivos claros empleando metodologías adecuadas para alcanzarlos. En ese sentido “la estrategia de una empresa proporciona dirección y guía no sólo en términos de lo que debe hacer, sino de lo que no debe hacer” (Thompson et al., 2012, p.5).

Carnero Caneda (2010), referencia que en los años 60, Chandler, Jr., afirmó que la estrategia puede definirse como la determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo de una empresa, así como la adopción de líneas de acción y la asignación de los recursos necesarios para llevar a cabo dichas metas.

Johnson et al. (2006) definen el término estrategia como la dirección y el alcance de una organización a largo plazo, y permite conseguir ventajas para la organización a través de la configuración de recursos en un entorno cambiante para hacer frente a las necesidades de los mercados y satisfacer las expectativas de los stakeholders.

Según Rafael Alberto Pérez, considerado el padre de la Nueva Teoría Estratégica, propone repensar la estrategia o refundar la estrategia desde la comunicación y lo relacional. Pérez (2014) indica que, aunque se habla de estrategia como si fuese algo acotado, concreto y estable lo cierto es que en sus XXV siglos de historia documentada la estrategia ha cambiado varias veces de ámbitos, de sentido y de orientación.

La historia de la estrategia se remonta muchos siglos atrás, la palabra estrategia que heredamos como las primeras elucubraciones teóricas surgen entre los siglos V y IV a.C. en contextos militares para expresar la acción de dirigir y liderar la tropa y hasta hace apenas cien años la estrategia solo se estudiaba en las academias militares. Posteriormente vino el desarrollo de la teoría de juegos que es una obra de economía que combina los principios matemáticos, que aportó también otros instrumentos de gran valía para un operador estratégico: visión situacional, estrategias dominantes, matrices de juego; puntos Nash o de equilibrio; dilema del prisionero, la diferencia entre juegos de suma cero y de suma distinta de cero, etc., pero que también a hoy muestra limitaciones especialmente la pretensión de exactitud que distorsiona la realidad y reduce sus aplicaciones. Desde mediados del siglo XX se empezó trabajar el tema estrategia en la Universidad de Harvard y luego vino la fundación del Boston Consulting Group con la primera consultoría estratégica de la historia y un continuo desarrollo de la temática en el campo de la economía y la administración llegando hasta el punto de permear completamente los

procesos empresariales, y hoy los futuros directivos se forman en estas teorías a través de las Escuelas de Negocios.

Por lo anterior, Pérez (2014) indica que estos tres aspectos se resuelven cuando entendemos a la estrategia como el resultado de tres grandes paradigmas: el militar, el matemático/científico y el económico/gerencial apoyado en el recorrido histórico y los estudios previos de diversos autores.

A partir de la aplicación del concepto de estrategia en el ámbito de los negocios se han dado transformaciones que van desde la planeación estratégica hasta la dirección estratégica. En este contexto, Aguilera Castro (2010) aborda algunos aspectos teóricos a partir de los cuales se estudia el crecimiento empresarial y el direccionamiento estratégico, con el objetivo principal de establecer una primera aproximación a la relación existente entre estas dos temáticas; así mismo, indica que la dirección estratégica va más allá de la simple y tradicional planeación, puesto que trata de dar elementos a los gerentes a fin de que estén preparados para enfrentar los cambios del entorno, y las situaciones complejas y no rutinarias que la actividad gerencial requiere.

Las etapas que define del direccionamiento estratégico son:

**Análisis estratégico:** consiste en el trabajo previo que se debe realizar para la formulación e implantación eficaz de las estrategias, cuyo objetivo es la definición de la posición estratégica externa e interna de la organización, es decir, el predominio de amenazas u oportunidades en el aspecto externo o las fortalezas o debilidades en el plano interno.

**Formulación estratégica:** es el diseño de un método o camino para alcanzar la misión de la empresa y allí se construyen los planes a largo plazo para administrar de manera eficaz las oportunidades y amenazas ambientales.

**Implantación estratégica:** implica un patrón de decisiones y acciones destinadas a la consecución de un plan, por tanto, comprende la planificación de aquellas tareas relacionadas con la forma de efectuar la elección estratégica y la dirección de los cambios requeridos y suele involucrar una planificación detallada de recursos.

Adicionalmente concluye que: “el crecimiento empresarial desde sus diferentes perspectivas involucra de manera clara la orientación estratégica del directivo. En la perspectiva del ciclo de vida, en cada fase de crecimiento la empresa debe adoptar una configuración específica y uno de los determinantes para esta configuración es la estrategia: labor propia de la dirección, en el sentido de la formulación, orientación e implementación. En la perspectiva basada en la motivación, es clara la orientación hacia las actitudes individuales del empresario o dirigente, en tanto permite que tome decisiones en lo referente al crecimiento empresarial; desde esta perspectiva la capacidad del directivo de enfrentarse a situaciones de riesgo, lo propone como la persona indicada que impulsa a la organización a establecer metas ambiciosas con las cuales el desarrollo de factores contribuya al crecimiento empresarial.” Aguilera Castro (2010, p 85-106) Es por esta razón que se debe analizar a profundidad el momento específico del ciclo de vida que vimos anteriormente con todas sus características.

Como el foco de estudio de este proyecto está desarrollado en el ámbito empresarial, se va a tomar como base los conceptos y esquemas de este entorno y que hoy día se consideran de mayor relevancia. Los conceptos son los desarrollados en Harvard Business School en cabeza de Michael Porter se tiene entonces el siguiente desarrollo sobre la estrategia corporativa:

De acuerdo con Magretta (2014), referenciando a Porter (1996) y diversas entrevistas, la estrategia consiste en encontrar una forma distinta de competir creando un valor diferente para el consumidor que le permita a una compañía prosperar y lograr una mayor rentabilidad. Es decir, lograr una ventaja competitiva a través de una posición única que genere valor, y que se especialice bien sea en ofrecer variabilidad de productos, en satisfacer la necesidad de los clientes o en ofrecer un acceso óptimo a los bienes.

Porter (1996) indicó, que Estrategia es la creación de una posición única y valiosa que incluye un conjunto de actividades diferentes. Si sólo existiese una única posición ideal, no habría necesidad de estrategia. Las compañías se enfrentarían a un imperativo sencillo: ganar la carrera para descubrir esa posición ideal y adueñarse de ella. La esencia del posicionamiento estratégico es escoger actividades diferentes de las de la competencia, y en los años 80 añadió a

sus apreciaciones que La estrategia de una empresa se refiere a elegir los sectores industriales dónde uno quiere competir y a definir cómo uno quiere competir dentro de estos sectores.

### ***2.1.3. Cadena de valor***

Continuando con las definiciones es importante abordar también la concepción teórica de la Cadena de Valor, que para muchos es una potente herramienta de análisis del interior de la organización y específica para cada industria. De forma particular Quintero & Sánchez (2006) la describen como el instrumento de análisis más utilizado para extraer implicaciones estratégicas para el mejoramiento de las actividades, la cual identifica el valor para los clientes, fuente confiable de la ventaja competitiva. La cadena de valor de una organización identifica las principales actividades que crean un valor para los clientes y las actividades de apoyo relacionadas, así mismo, permite identificar los diversos costos en que incurre una organización a través de las distintas actividades que conforman su proceso productivo, por lo que constituye una herramienta indispensable para determinar la estructura de costos de una compañía.

Según Olmedo (2002), define la cadena de valor como un método o herramienta de análisis estratégico, el cual permite identificar, definir, describir, analizar y descomponer las actividades generadoras de valor dentro de una organización, sistema o sector, con el claro objetivo de facilitar el proceso de toma de decisiones estratégicas eficientes y poder monitorear la ejecución del plan estratégico de las empresas, sistemas y sectores.

El análisis propuesto allí por Porter está direccionado por la identificación de las ventajas competitivas en liderazgo en costos y en diferenciación como principales generadores de valor de la organización en beneficio de los consumidores, clientes o usuarios finales de los productos y servicios ofertados en el mercado.

De acuerdo con el autor, la ventaja competitiva no puede ser comprendida viendo a una empresa como un todo, porque cada una de las actividades que se realizan dentro de ella puede contribuir a la posición de costo relativo y crear base para la diferenciación.

Según el concepto de Michael Porter, la cadena de valor se divide en dos tipos de actividades:

-Actividades primarias: son aquellas actividades clave que juegan un rol relevante y proactivo en la creación del producto o servicio, en la venta, y transferencia al cliente.

-Actividades de apoyo: son aquellas actividades cuya función es brindar respaldo a las actividades primarias, relacionadas con las áreas funcionales de la compañía.

Dentro del contexto anterior, Estrategia Magazine (2019) destaca las principales ideas de Porter, donde indica que los principales pasos a seguir para la construcción de una cadena de valor y su posterior análisis, son: 1) Diseñar la cadena de valor, dividiendo por actividades bajo las premisas de economía, potencial de impacto de diferenciación e importancia 2) Examinar las conexiones, entendiendo el sistema y sus interrelaciones 3) Utilizar el benchmarking, para conocer las características de los competidores 4) Evaluar el sistema de valor completo, para identificar las oportunidades en todos los canales, y finalmente, 5) Los compradores también tienen su cadena de valor, por lo tanto crear valor para ellos, puede generar una ventaja competitiva.

A modo de conclusión de cadena de valor, se destaca los conceptos de Francés (2001) donde éste subraya las ventajas que proporciona la cadena de valor, al brindar información para conocer la posición de la empresa frente a sus competidores y es una herramienta útil para identificar y definir las acciones relacionadas con la ventaja competitiva. Así mismo, señala la aplicabilidad general del modelo al permitir representar sistemáticamente las actividades de cualquier organización, basado en los conceptos de costo, valor y margen.

#### ***2.1.4. PYME***

Para terminar el recorrido conceptual del marco teórico, es importante hacer referencia a las pequeñas y medianas empresas identificadas a nivel global con la sigla PYME.

Considerando un contexto amplio, una PYME es una entidad económica productora de bienes y servicios, dirigida por un propietario de forma autónoma y cuya estructura es pequeña en cuanto al número de trabajadores y participación en el mercado. (Cardozo et al., 2012)

Las PYMES son un sector empresarial dinámico en términos de edad, tamaño, modelo de negocio, perfil y aspiraciones de sus propietarios, así como también en términos de sus aportes en innovación, productividad, calidad y creación de empleo.

En los años 50 y 70 del siglo pasado, la pequeña empresa llegó a ser considerada una auténtica distorsión del proceso de desarrollo. Sin embargo, es hasta la crisis económica de finales de los años 70 y ante las dificultades por las que atravesaba el modelo de la gran empresa que se reconsidera la importancia de las PYMES en el desarrollo económico y social. A partir de allí han sido reconocidas por su gran aporte en el desarrollo de las economías, protagonizando el proceso de renovación del tejido productivo y siendo parte importante del desarrollo social a través de la generación de fuentes de empleo.

El ciclo de vida de una PYME se percibe de duración diferente acorde con la geografía. De acuerdo con la Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE), el ciclo de vida de las PYMES latinoamericanas es considerablemente inferior al de las europeas. Apenas un 45% de las MIPYMES en Latinoamérica sobreviven más de dos años frente al 80% de las europeas. Esta escasa existencia disminuye las oportunidades de desarrollo económico de estos países en una economía globalizada y más competitiva.

En relación al tamaño, que es la razón de ser de este concepto, en Latinoamérica la mayoría de las PYMES están clasificadas de acuerdo con variables relacionadas al número de empleados, facturación y activos totales; sin embargo, esta clasificación resulta ser ambigua pues no permite conocer el alcance, rentabilidad real del negocio, la penetración del mercado y su potencial de crecimiento. Esta carencia uniforme en la definición de este sector no permite realizar una comparación internacional, analizar las características comunes y lograr un entendimiento de las principales problemáticas que enfrenta este sector en el contexto mundial.

En Colombia, las características que determinan el tamaño de una empresa han variado en el tiempo, por lo que es importante indicar el marco jurídico y de esta forma presentar las características que define el tamaño de una empresa a través del compendio de las definiciones y reglamentaciones.

La ley 590 del 10 de julio de 2000 en el artículo 2° da la definición de micro, pequeña y mediana empresa, como toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana, que responda a los siguientes parámetros:

1. Mediana Empresa:

- a) Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores.
- b) Activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) y quince mil (15.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

2. Pequeña Empresa:

- a) Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores.
- b) Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil uno (5.001) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

3. Microempresa:

- a) Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores.
- b) Activos totales por valor inferior a quinientos uno (501) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

PARÁGRAFO 1°. Para la clasificación de aquellas micro, pequeñas y medianas empresas que presenten combinaciones de parámetros de planta de personal y activos totales diferentes a los indicados, el factor determinante para dicho efecto, será el de activos totales.

Posteriormente en la ley 905 de 2 de agosto de 2004 se modificó el artículo 2° quedando así: Definiciones. Para todos los efectos, se entiende por micro incluidas las Famiempresas pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana, que responda a dos (2) de los siguientes parámetros:

Mediana empresa:

- a) Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores
- b) Activos totales por valor entre cinco mil unos (5.001) a treinta mil (30.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Pequeña empresa:

- a) Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores
- b) Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Microempresa:

- a) Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores
- b) Activos totales excluida la vivienda por valor inferior a quinientos (500) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

En esta misma ley el gobierno nacional crea el Sistema Nacional de Mipymes, conformado por los consejos superior de pequeña y mediana empresa, el consejo superior de microempresa y los consejos regionales, y este Sistema estará integrado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Ministerio de Protección Social, Ministerio de Agricultura, Departamento Nacional de Planeación, Sena, Colciencias, Bancóldex, Fondo Nacional de Garantías y Finagro, el cual coordinará las actividades y programas que desarrollen las Mipymes; e indica que competará exclusivamente al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo o quien haga sus veces la Coordinación General de la actividad especializada hacia las Mipymes que desarrollen las entidades estatales.

El Congreso de Colombia a través de la ley 1450 de 16 de junio de 2011, decreta y realiza definiciones de tamaño empresarial donde adicionó el parámetro de ventas brutas anuales a los establecidos en el artículo 2° de la ley 590 de 2000:

Definiciones de tamaño empresarial. Para todos los efectos, se entiende por empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, en el área rural o urbana. Para la clasificación por tamaño empresarial, entiéndase micro, pequeña, mediana y gran empresa, se podrá utilizar uno o varios de los siguientes criterios:

1. Número de trabajadores totales.
2. Valor de ventas brutas anuales.
3. Valor activos totales.

Y el 5 de junio de 2019 el Ministerio de Comercio Industria y Turismo publica el decreto número 957 y entra en vigencia el 5 de diciembre del mismo año, con el que busca fortalecer el alcance de los instrumentos de política pública y en este se establece la nueva clasificación de tamaños de empresa propuesto por el Gobierno Nacional así:

Para efectos de la clasificación del tamaño empresarial se tendrá como criterio exclusivo los ingresos por actividades ordinarias anuales de la respectiva empresa. El nivel de ingresos por actividades ordinarias anuales con base en el cual se determina el tamaño empresarial variará dependiendo del sector económico en el cual la empresa desarrolle su actividad.

En el párrafo indica que: se considera gran empresa aquella que tiene ingresos por actividades ordinarias anuales mayores al rango superior de las medianas empresas, en cada uno de los sectores económicos descritos anteriormente.

En la Tabla 2 se muestra los rangos que estableció el decreto por sector económico.

**Tabla 2**

*Definición legal del tamaño de las empresas en Colombia*

Sector	Micro	Pequeña	Mediana
Manufacturero	Ingreso igual o inferior a 23.563 UVT.	Ingreso superior a 23.563 UVT e igual o inferior a 204.995 UVT.	Ingreso superior a 204.995 UVT e igual o inferior a 1.736.565 UVT.
Servicios	Ingreso igual o inferior a 32.988 UVT.	Ingreso superior a 32.988 UVT e igual o inferior a 131.951 UVT.	Ingreso superior a 131.951 UVT e igual o inferior a 483.034 UVT.
Comercio	Ingreso igual o inferior a 44.769 UVT.	Ingreso superior a 44.769 e igual o inferior a 431.196 UVT.	Ingreso superior a 431.196 UVT e igual o inferior a 2.160.692 UVT.

*Nota.* Construcción propia a partir de la información recopilada.

La medida UVT, (Unidad de Valor Tributario), es la unidad de medida de valor que busca estandarizar y facilitar el cumplimiento de las obligaciones tributarias de todos los colombianos y fue creada mediante la Ley número 1111 de diciembre 27 de 2006. En la resolución 15652 de diciembre 28 de 2006 expedida por la DIAN se establece la aplicación de la misma y se indica que a partir de este momento todas las referencias expresadas en Salarios Mínimos Legales Vigentes y en Valores Absolutos correspondientes quedan convertidas a Unidades de Valor Tributario. La UVT vigente para el año 2020 es \$35.607 pesos, según la resolución 000084 de la DIAN de 29 de noviembre de 2019.

Después de este recorrido de los planteamientos de diversos autores se entiende por finalizado la recopilación de las bases teóricas de los principales conceptos sobre los cuales se soportará el desarrollo de todo el proyecto.

## **2.2. Estado del arte**

A partir del marco teórico planteado, a continuación se examinará a profundidad qué se ha investigado entorno a la situación problema, los estudios existentes referidos sobre esta temática a nivel global, regional y local, con lo que se pretende dar mayor sustento a la temática que se está desarrollando y que origina la intervención empresarial en Textinova S.A.S.

Enfocados particularmente en la etapa de vida específica de la organización, denominada crecimiento, es importante destacar la investigación “La evaluación de las cinco condiciones - 5CA” desarrollada a principios del año 2020 por las firmas de investigación y consultoría TrueSpace LLC. y Gallup Inc. Este informe resulta útil a empresarios e inversionistas que desean ampliar sus conocimientos acerca del potencial crecimiento de una empresa y cuáles son los esfuerzos que deben realizar los líderes para mejorar dicho nivel.

El documento incluye datos de casi 2,500 propietarios de negocios de Estados Unidos con el objetivo de investigar las condiciones de funcionamiento que fomentan el crecimiento sostenible en la etapa posterior a la creación de una nueva empresa y que no ha alcanzado la mitad del umbral de mercado definido, el cual es para dicho país \$10 millones de dólares americanos de ingresos anuales

La encuesta cuantitativa permitió fundar conclusiones sobre la importancia que tiene: a) alineamiento organizacional, b) disciplina operativa, c) predictibilidad del rendimiento, d) resistencia entre empleados y otras partes interesadas, y e) creación de valor; para el crecimiento sostenible de las organizaciones. Concluye entre otras, que la creación de empleo no es función de la edad de una empresa, que los puntajes 5CA no varían ampliamente entre los diversos tipos de industrias, ni tampoco difieren según el género y raza de los empresarios; pero reafirma que las empresas con puntajes 5CA más altos tienen mayor probabilidad de tener un crecimiento constante. La Figura 5 presenta el modelo de las cinco condiciones en los que se basó el estudio.

Las principales conclusiones del estudio por cada elemento obtenidas con las encuestas desarrolladas fueron las siguientes:

**1. Alineación.** Responde a la pregunta: ¿El negocio es capaz de crecer?

El 78% de las empresas de alto rendimiento están de acuerdo con la premisa que encontrar, seleccionar y desarrollar el talento es una estrategia central.

**2. Disciplina.** Responde a la pregunta: ¿El negocio puede tener escalabilidad?

El 71% de las empresas de alto rendimiento contestaron estar de acuerdo a la pregunta si mi empresa hace revisiones de desempeño programadas.

**3. Predictibilidad.** Responde a la pregunta: ¿Los tomadores de decisiones están en aprendizaje continuamente? El 22% de las empresas de alto rendimiento utiliza software para administrar y gestionar la relación con clientes y medir el flujo de ventas.

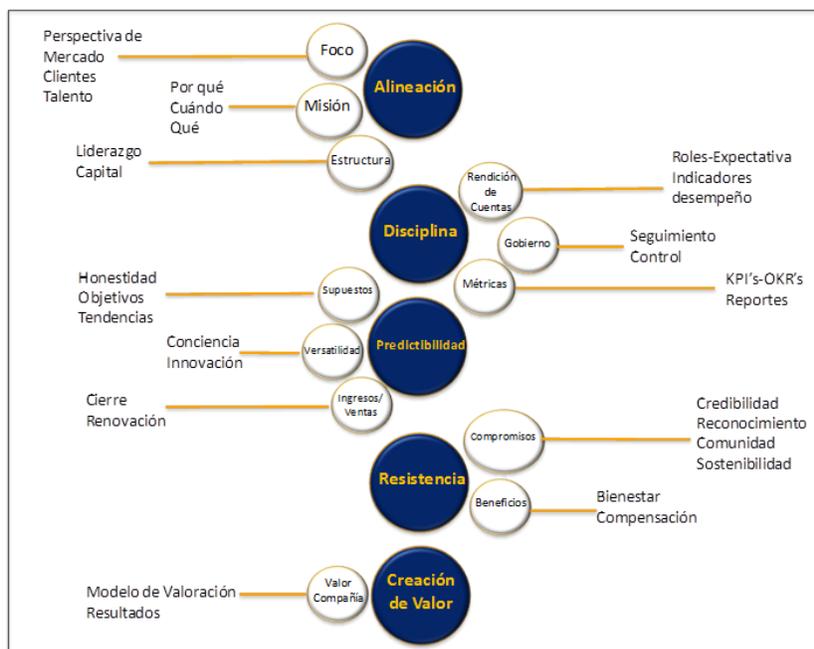
**4. Resistencia.** Responde a la pregunta: ¿Pueden los empleados y otros vinculados acompañar el proceso de crecimiento?

En las empresas de alto rendimiento, el 37% tiene uno o dos tipos de reconocimiento a sus empleados y el 48% tiene tres o más tipos. Los diversos tipos de reconocimiento son a) Superar cuotas de ventas, b) Años de empleo, c) Apreciación entre pares, d) Reconocimiento por trabajo ejemplar, e) Evento de reconocimiento anual, f) Otro.

**5. Creación de Valor.** Responde a la pregunta: ¿El crecimiento está creando valor empresarial? Determinaron que la creación de valor tiene una correlación alta con la variable previsibilidad y un poco más baja con los otros 3 elementos, razón por la cual si existe previsibilidad se está creando valor.

**Figura 5**

*Las cinco condiciones. Marco de Referencia.*



*Nota.* Tomada de TrueSpace and Gallup (2020)

Cardona et al. (2005) presentan la movilidad industrial de varias regiones del país, e indican que esta dinámica es expresión del desarrollo, destacando que los empresarios para tomar sus decisiones de localización se basan en factores asociados al territorio y al mercado, tratando de obtener el máximo beneficio y encontrar formas de disminuir los riesgos. En este sentido, los autores efectuaron una modelación econométrica de datos, tomando como punto de partida tres ejes de análisis: a) organización industrial, b) la geografía económica y la política territorial, y c) el desarrollo de las firmas o la vivencia de los ciclos empresariales.

Las decisiones de los empresarios para el surgimiento y localización de la firma, están cruzadas por las condiciones económicas del sector al momento de iniciar la empresa, las características del territorio, principalmente por aspectos relacionados con su historia como sujeto: la familia, la educación y su trayectoria laboral y se tiene que reconocer que la productividad ofrece ganancias asociadas a la localización identificadas como:

1. Beneficios por reducción de costos de información, costos de innovación y de adaptación de nuevos métodos de producción, y de comercialización.

2. Beneficios por reducción de costos de búsqueda, selección y formación de personal.
3. Obtención de ventajas por aprovechamiento de la formación de la mano de obra de los competidores.

Debido a las características y relevancia particulares de las micro, pequeñas y medianas empresas, éstas requieren un análisis específico, dado que su alto nivel de surgimiento y desaparición, reflejan la inestabilidad y la alta rotación existente entre ellas. Por su tamaño y debilidad, sufren el impacto de las oscilaciones cíclicas de la economía, experimentándolas de forma más intensa, lo cual hace que no alcancen a transitar por el ciclo de crecimiento o este se muestre muy corto. En muchos casos estas empresas enfrentan el declive pues no consiguen implantarse competitivamente en el mercado, ocasionando un alto grado de movilidad espacial.

El Global Entrepreneurship Monitor (GEM) es un proyecto de investigación concebido en 1997 por Babson College y London Business School el cual inició en 1999. En el año 2014 el estudio se desarrolló en los 73 países miembros incluido Colombia, con el objetivo de analizar el interés de la población adulta de cada país por las actividades empresariales y buscando identificar las condiciones que favorecen o dificultan estas iniciativas.

El proyecto GEM (2014) ha demostrado que el nivel de actividad emprendedora varía entre países a un ritmo constante (asociado a factores contextuales o idiosincráticos), lo cual reafirma que es necesario darle tiempo y continuidad a las intervenciones de política para que puedan generar factores que contribuyan a la actividad emprendedora. Las encuestas anuales y permanentes del GEM han permitido que se entienda de mejor manera el impacto que tienen las iniciativas públicas y privadas que busca mejorar los ecosistemas emprendedores ya que han confirmado que la actividad emprendedora, ya sea naciente, consolidada, o intraemprendimiento, está correlacionada de forma positiva y directa con el crecimiento económico. También han concluido que las condiciones del entorno, la capacidad individual para identificar y aprovechar oportunidades y la capacidad de la sociedad para desarrollar cultura emprendedora son importantes para la creación de nuevas empresas y especialmente para desarrollar en los emprendedores un mayor apetito por hacer crecer su negocio y ser más innovadores.

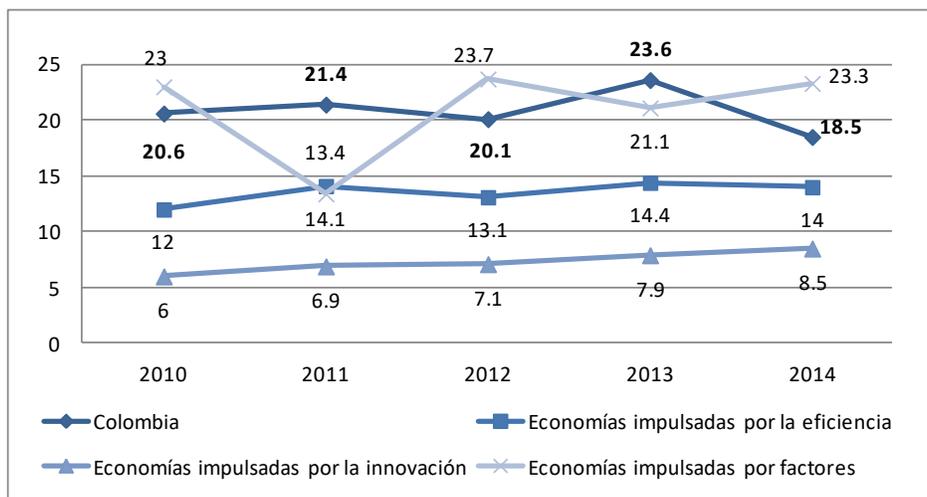
GEM (2014) conceptualiza la actividad emprendedora como un proceso continuo que incluye a: a) los nuevos emprendedores que participan en la creación de un negocio, b) los emprendedores dueños de nuevos negocios y c) quienes poseen un negocio ya establecido. Por otra parte, uno de los indicadores más importantes que aporta el GEM es la tasa de actividad emprendedora (TEA –Total Entrepreneurial Activity) que mide la proporción de personas entre 18 y 64 años en una economía que están en proceso de iniciar un negocio o han empezado uno nuevo que no supera los 42 meses.

En el caso de Colombia, 18.5% de la población adulta en 2014 estuvo involucrada en actividades emprendedoras en etapas iniciales, superior al promedio de las economías impulsadas por la eficiencia (14%), grupo en el cual se encuentra ubicado el país, ocupando el noveno lugar entre estas. Con relación a los países de América Latina y el Caribe, Colombia también se ubica en el noveno lugar, donde destacan países como Ecuador (32.6%), Perú (28.8%) y Bolivia (27.5%) con las tasas más altas. En términos generales, esta clasificación no es mala, dado que puede estar mostrando la capacidad del país para generar empresas cada vez más sostenibles, lo cual hace que generen empleo.

La Figura 6 presenta la evolución de la TEA para Colombia y los tres grupos económicos durante el periodo 2010-2014.

**Figura 6**

*Tasa de Actividad Emprendedora (TEA). Colombia 2010-2014*



*Nota.* Tomada de GEM. Encuesta a la Población Adulta (APS) 2010-2014.

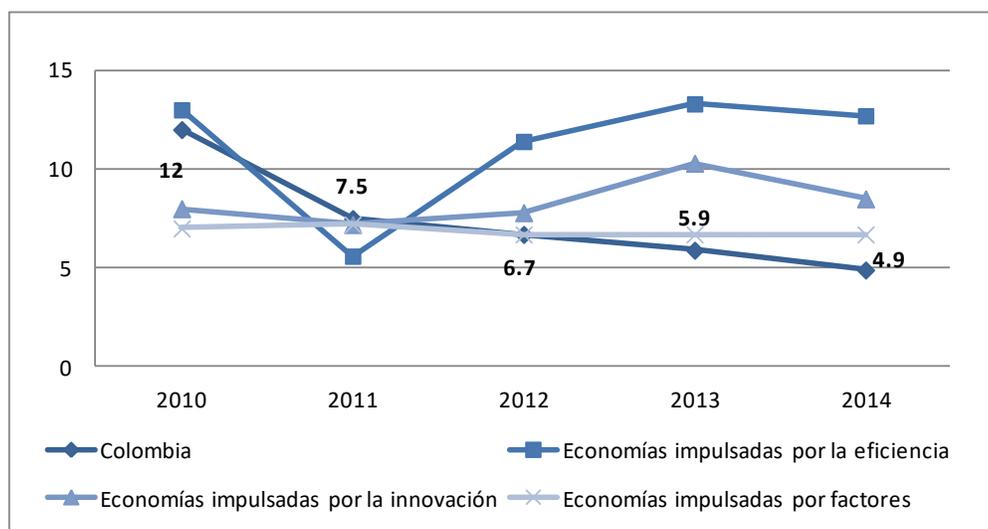
El promedio de los cinco años es 20.8% y superior al promedio del grupo de las economías impulsadas por la eficiencia que es 13.5%. La TEA está compuesta por dos tipos de emprendedores: emprendedores nacientes y los nuevos empresarios e identifica un tercer grupo que son los empresarios establecidos caracterizado este último grupo como las personas entre 18 y 64 años que son propietarios y administran una empresa que ha pagado salario o retribuciones por más de 42 meses.

Sobre los empresarios establecidos, en el caso de Colombia, 4.9% de la población adulta en 2014 estuvo involucrada en actividades emprendedoras establecidas, porcentaje inferior al promedio de las economías impulsadas por la eficiencia (8.5%), y el país ocupa el noveno lugar entre estos países con el porcentaje más bajo. Con relación a los países de América Latina y el Caribe, Colombia es la sexta economía con la tasa de empresarios establecidos más baja, donde destacan países como Ecuador (17.7%), Brasil (17.5%) y Jamaica (14.4%) con las tasas más altas.

De 2010 a 2014 la evolución del indicador de empresarios establecidos que se presenta en la Figura 7 la cual muestra una tendencia negativa.

**Figura 7**

*Empresarios establecidos*



*Nota.* Tomada de GEM. Encuesta a la Población Adulta (APS) 2010-2014.

Que Colombia muestre la puntuación más baja frente a los tipos de economía y países latinoamericanos, al igual que tenga una pendiente descendente en la línea de tendencia, es desalentador para el país, ya que la tasa de empresarios establecidos es la que muestra la capacidad de una economía para crear masa empresarial fuerte con impacto positivo tanto social como económico; es esta masa la que realmente permite tener un producto interno bruto competitivo.

Hablar de empresas en etapa de crecimiento implica que también se hable de fracaso empresarial y a su vez necesariamente obliga a hablar de indicadores de productividad, ya que la principal dificultad que ocasiona problemas competitividad y dificulta el crecimiento, por tanto encontramos que en esta etapa empresarial temprana se requiere mejorar los niveles de productividad de modo tal que permita acercarse a niveles óptimos de competitividad para poder encontrar oportunidades y alternativas donde desarrollar un negocio y garantizar su sostenibilidad.

Productividad siempre hace referencia a dos elementos que están presentes simultáneamente, que son los recursos involucrados en el proceso (entradas) y las unidades resultantes del mismo (salidas), por lo tanto, en el mundo empresarial si se requiere incrementar la productividad se debe trabajar de manera general y particular en todo lo que incide en estas dos “palancas”. El recorrido inicia desde este punto, referenciando diferentes ópticas con la evidencia que es lo que preocupa sobre este tema en particular, a quienes preocupa, que se ha estudiado sobre este concepto, ya que el supuesto que se tiene del punto de partida para el análisis de la situación problema.

En junio de 2016, Deloitte, empresa de consultoría, publicó el informe titulado Enfrentando la incertidumbre. Primera encuesta bienal de costos: prácticas y tendencias de mejora de costos en América Latina, preparado a partir de una encuesta a más de 150 ejecutivos y altos directivos de empresas grandes y medianas de México y Brasil, dos países que en conjunto representan el 63% de la economía de América Latina medido a partir del producto interno bruto de la región. Resultado del ejercicio, la empresa destacó varias conclusiones que

trascienden las fronteras geográficas y a su vez reflejan características que igualmente se homologan a las pequeñas empresas. (Deloitte Consulting LLP, 2016) .

Dentro del análisis se destaca, que las empresas manifestaron que el crecimiento de ventas y la reducción de costos son sus principales prioridades estratégicas, y la búsqueda simultánea de estas dos acciones, aparentemente en conflicto, crean la paradoja que la firma denominó “ahorrar para crecer”. En México y Brasil, más del 62% y 68% le apuntan al crecimiento en ventas y a su vez más del 44% y 53% le apuestan a la reducción de costos, respectivamente a cada país, como las principales estrategias. Sin embargo, saliéndose de los resultados del estudio y entrando a la realidad práctica de una organización, se piensa que para una empresa en la curva de crecimiento donde está es requiriendo más inversión, la opción de manejar los costos debe estar centrada en los análisis relativos del costo frente a lo que genera para evitar estrangular algunos proyectos y procesos relevantes.

Las empresas también citan como otras variables, organización y talento, rentabilidad del producto y la gestión del balance financiero, y marcan entre las grandes prioridades, especialmente la tercera por el alto nivel de dificultades al que se enfrentan las empresas en América Latina.

Para elegir el enfoque correcto de gestión de costos, según el estudio, las empresas se sitúan en alguna de las siguientes categorías: a) en dificultades, b) posicionadas para el crecimiento o c) en constante crecimiento, sin embargo, por la complejidad de los entornos tan volátiles surge una nueva categoría que sería la cuarta, d) enfrentando la incertidumbre ubicada en medio de a) y b).

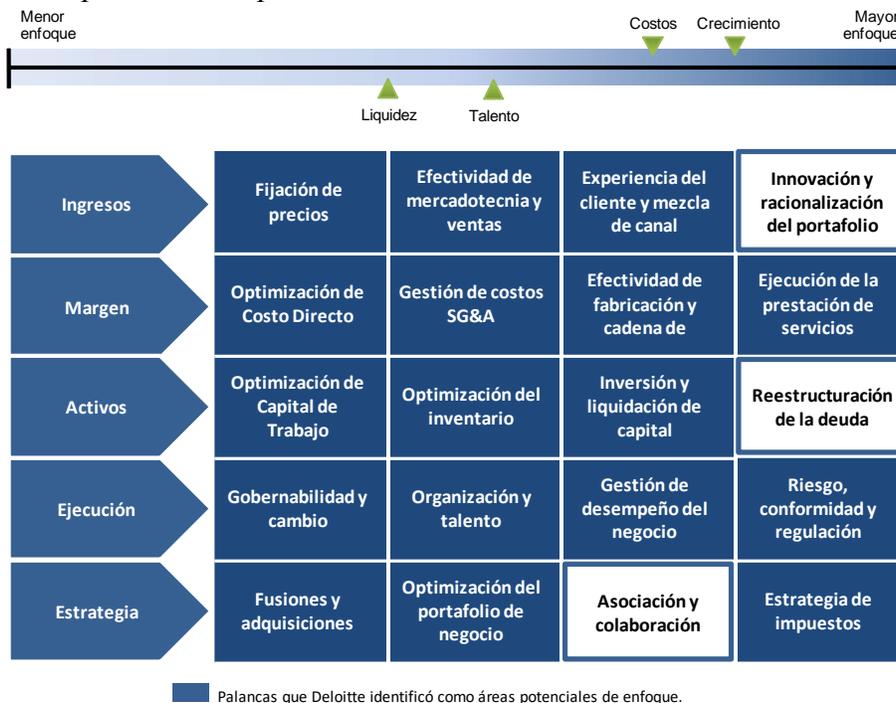
Para enfrentar los retos de crecimiento lento o negativo del PIB, precios volátiles de los productos básicos, los tipos de cambios desfavorables y la inestabilidad política, se deben apoyar en las palancas de creación de valor.

Para el caso de estudio de la intervención en desarrollo, las conclusiones que aportan mayor información son las que plantea el estudio de compañías que se encuentran en medio de las categorías “enfrentando la incertidumbre” y “posicionadas para el crecimiento”.

En Figura 8, se muestra el resultado de la investigación de empresas de México que registraron la ubicación intermedia y las conclusiones de cuáles son las guías de enfoque escogidas para movilizar cada una de las palancas de creación de valor.

**Figura 8**

*Palancas de creación de valor clave para las empresas mexicanas que están en “Enfrentando incertidumbre” o “posicionadas para el crecimiento”.*



*Nota.* Tomada de Deloitte Consulting LLP (2016)

Frente al tema de productividad, en Colombia, en todos los programas de gobierno de los últimos años se tiene el mejoramiento de la productividad como uno de los grandes retos, y se evidencia que uno de los limitantes estructurales al crecimiento son el notorio aumento de la informalidad y también el hecho de tener actividades económicas en pequeña escala, tanto formales como las informales. El sector público es el actor llamado a proporcionar el apoyo de infraestructura, educación, energía, comunicaciones y otros servicios, que incentiven y garanticen la actividad empresarial, así como la creación y desarrollo de PYMES.

El Informe Nacional de Productividad 2013 - 2014 menciona cuatro aspectos claves sobre el mercado laboral colombiano y su productividad: a) existe una estrecha relación positiva entre los niveles de formalidad y productividad, b) la informalidad en Colombia varía de sector a sector, c) existen grandes brechas de productividad intersectorial y d) los sectores donde se concentra la mayor cantidad de fuerza laboral son los más informales. Remata indicando también

que en Colombia hay evidencia de las grandes brechas de productividad en el interior de todos los sectores.

Por las diferencias intersectoriales se requiere profundizar en el concepto de productividad del sector textil y de confecciones, industria a la que refiere el proyecto, y en la medida de lo posible referenciar información específicamente al subsector de confecciones infantil.

Los informes de la firma Sectorial, que publica semestralmente para cada uno de los sectores de la economía nacional, en la versión de noviembre de 2019, presentó la descripción general del relacionado con textil y confecciones en Colombia. Con estados financieros a corte de 2018 de las 15 principales compañías ordenadas por tamaño según ingresos presenta los índices financieros de rentabilidad, liquidez y endeudamiento desagregados.

Sectorial (2019) presenta algunas firmas reconocidas por ser las propietarias de marcas como Gef, BabyFresh, Punto blanco, Galax, OffCorss, StudioF, Arturo Calle, Fabricato, Lafayette, entre otras, que pertenecen al sector, posicionadas a nivel nacional y en algunos países del exterior. Por la amplitud del sector abarca varios subsectores y allí se aprecia esto, ya que algunas se dedican únicamente a la producción de las materias primas (textil), otras a la elaboración de prendas (confección) y el caso de la primera de la lista que es una empresa reconocida por amplia integración vertical con procesos que van desde el desarrollo de la materia prima hasta convertirlos en productos de moda llevados al punto de venta. Dicha situación hace que los índices sean muy disímiles. Se destaca también que ninguna empresa está domiciliada en el departamento de Santander. En el Apéndice A se presenta la tabla completa.

Como las cifras anteriores dan una idea interesante del sector, pero resultan difíciles de analizar para sacar conclusiones generales, la publicación de Sectorial presenta el informe del comportamiento histórico de los últimos 11 años, de los mismos 3 índices tomando una muestra de 196 empresas del universo de 913 registradas en el país. Se destaca que existe una mejoría del margen bruto promedio de más de 5 puntos porcentuales y llega a 33,7% en el 2018, en tanto el margen operativo se mantiene entre 2,8% y 6,3% y el punto más bajo es también en el 2018. El margen EBITDA mejora sobre el margen operativo 2 puntos porcentuales.

En el mismo informe Sectorial (2019), en cuanto a margen neto, retirando los dos primeros años que fueron negativos por efectos de la crisis de las *hipotecas subprime* que afectó

este periodo, se observa una media de 2,18%. En cuanto a la liquidez, la razón corriente es constante alrededor de 1,5 y el ciclo operacional es de 126 días en el promedio de los años analizados que está influenciado por la rotación alta de los inventarios de promedio 125,3 días, en tanto que la rotación cartera y de las cuentas por pagar están equilibradas ambas de 77 días. El endeudamiento sin valorizaciones es constante y promedia 61,1%, la concentración del pasivo financiero está en 41,9% y el plazo de pago de la deuda en los últimos se ha incrementado hasta a 4,6 años en el 2018. En el Apéndice B se muestra la tabla de la información detallada.

Cuando se analiza la productividad aparece el fenómeno de fracaso o también conocido como proceso de quiebra. El fracaso se da cuando no se logran niveles mínimos que permitan la permanencia y sostenibilidad de una empresa. Camacho et al. (2013) desarrollaron el ejercicio empírico para probar diversos modelos de estimación de quiebra con 58 empresas del sector textil y de confección colombiano con ventas superiores a \$30.000 millones.

Tomaron las cifras financieras históricas de 7 años (2006 a 2012 que cubren un ciclo económico completo). Aplicaron varios modelos y el de mayor confiabilidad fue el modelo P-Camacho que considera las siguientes variables ponderadas en orden de importancia así: a) Retorno Sobre Activos (ROA), b) Incremento-Decrecimiento en la Utilidad Neta, c) Endeudamiento, d) Razón Corriente, e) Utilidad Antes de Impuestos (UAI)/ Patrimonio Total y f) Utilidades Retenidas/ Total de Activos. Con la investigación encontraron que el 18,5% de las empresas estaban en zona roja (mayor probabilidad de quiebra), el 21,4% en zona amarilla (zona de indecisión y requiere que estas empresas se analicen con mayor detenimiento) y el 61,1% en zona verde (empresas sólidas que no cuentan con alta probabilidad de quiebra). Por tanto, se concluyó que el sector de textil y de confecciones y en especial este tipo de empresas del estudio, que en este periodo enfrentaban grandes amenazas, no evidenciaban una alta probabilidad de quiebra y por el contrario un porcentaje relevante se encontraba en una buena situación financiera.

A partir del estudio de fracaso y del comportamiento de los índices financieros durante los últimos 11 años, se puede inferir que a pesar de considerarse un sector muy vulnerable, el país cuenta con un grupo importante de empresas que logra mostrar solidez y favorece a la buena percepción que existe a nivel mundial de la industria nacional.

En el departamento de Santander de las 508 empresas de manufactura que se encontraban registradas en la Cámara de Comercio de Bucaramanga a septiembre de 2019, el 18,1% (92) corresponde a las que tienen actividad relacionada con prendas de vestir, textiles y calzado y a su vez el 57,3% (291) del total de las empresas existentes se crearon hace menos de 10 años, por lo tanto, existe motivación para investigar sobre este asunto.

En los programas de gobierno local entorno al mejoramiento de la competitividad de la región, el sector de confecciones se perfila como unos de los bastiones de desarrollo, y en razón a que la industria de confecciones requiere esencialmente procesos de uso intensivo de mano de obra de bajo nivel de calificación que ocasiona que se tengan costos laborales altos, obliga a revisar a fondo todo lo relacionado con la productividad laboral por su estrecha relación, y para esto se requieren análisis de los diversos puntos de vista como financieros, de gestión, de operaciones y sociales ya que se considera multidimensional.

Jaimes-Carrillo & Rojas-López (2015) mencionan que a pesar que existe innumerables escritos sobre productividad, y algo menos de productividad laboral, las pymes del sector confecciones de Bucaramanga carecen de una metodología para gestionarla, y que esté adecuada a sus recursos, necesidades y expectativas. Evidencia en sus estudios que una de las barreras es que existe una cultura de no medir la productividad que en gran parte obedece a la existencia de una gerencia de carácter empírico y de poca preparación técnica del tema y todo esto se presenta a pesar que el sector textil y de confecciones se considera trascendental para la región.

En cuanto a los factores determinantes de la productividad laboral en pequeñas y medianas empresas de confecciones del Área Metropolitana de Bucaramanga, Jaimes et al., (2018) mencionan que, a pesar que desde la dinámica de sistemas se plantea que los factores determinantes de la productividad están interrelacionados de forma compleja, concluyen que del listado de subdimensiones registradas en la encuesta realizada para el estudio correspondientes a las dimensiones humana y del proceso productivo de la productividad laboral fueron resumidas en cuatro que son: a) comportamiento grupal, b) ambiente social de trabajo, c) gestión de procesos, y d) capacidades-control; los dos primeros factores asociados a la dimensión humana de la productividad laboral y los dos últimos a la dimensión del proceso productivo.

Gómez Niño (2011) al analizar los costos y procesos de producción de las empresas de confecciones infantiles en la ciudad de Bucaramanga, sostiene que debido a que el sector empresarial cuenta con una alta presencia de mipymes (el 90% de la muestra analizada) y estas por su naturaleza, no cuentan usualmente con una estandarización rigurosa ni con un nivel de innovación y desarrollo que las impulse y las haga sobresalir, su estructura financiera, de hecho, no es por lo general tan fuerte como para costear tal nivel de desarrollo (comprar maquinaria de última tecnología, actualizar sus procesos, etc.), la fuerza laboral se convierte en un factor estratégico de la gerencia para lograr productos de mejor calidad, diferenciados y a costos atractivos para incursionar y mantenerse en el mercado.

Por tanto, dentro de su estudio Gómez Niño (2011) concluye que las empresas de la industria de confecciones infantiles, atribuyen el mejoramiento de los costos a las variables volumen de producción y experiencia del recurso humano, es decir el 67% de estas empresas estudiadas asumen que los costos son menores cuando se incrementa la producción y cuando el personal logra destrezas y capacidades que se evidencian en los niveles de experiencia. Destaca que este tipo de industria de la región han logrado posicionarse en el mercado, porque los productos reúnen las condiciones de diseño, tendencia, calidad y ante todo, manejan costos ajustados a los requerimientos de los clientes, pero no cabe duda que estas empresas pueden llegar a ser más productivas y competitivas si aplican mejores prácticas administrativas, rediseñan los procesos, hacen un mejor uso de los recursos disponibles y se integran a programas de capacitación e intervención por parte de organismos gremiales, gubernamentales o entes de apoyo empresarial.

Como alternativa para mejorar la competitividad y que ataca directamente las debilidades explícitas en los temas de productividad, se ha extendido la aplicación del modelo de clústeres en diversos sectores económicos y con el objeto de determinar la factibilidad de la aplicación de este modelo al sector de confecciones diseño de moda de Bucaramanga, Barajas, L. & Oliveros, D. (2015) estudiaron el modelo y las características del tejido empresarial de la región y el mercado que atienden, de lo cual concluyen que este puede contribuir de manera importante al mejoramiento de la competitividad del sector en la región. Los principales factores que encontraron son: a) la presencia de empresas en todos los eslabones de la cadena productiva y de

apoyo, b) la proximidad a mercados internacionales y c) el gran tamaño de mercado (local, nacional e internacional), y se considera que estos elementos permiten, al mismo tiempo, desarrollar factores de éxito básicos como el nivel de inversión en maquinaria y la actualización tecnológica, la capacitación y la especialización del talento humano y la generación de una necesaria cultura organizacional que esté más abierta a la creación, al cambio y al riesgo.

El proceso de intervención organizacional, que parte de la esencia del proyecto, según Pacheco (2018) en las primeras aproximaciones conceptuales menciona que este modelo de apoyo empresarial cuenta con pocos años de aplicación y se apalanca en el uso de las prácticas establecidas para el campo sociológico y de trabajo social, en razón que la organización se puede describir como una unidad social deliberadamente construida y reconstruida para procurar metas específicas cuyo funcionamiento está determinado por variables “duras” (tecnología, instalaciones, procesos, etc.) y “blandas” (cultura, poder, identidad, política etc.) y a su vez se percibe como un espacio social complejo donde se entrecruzan las diversas lógicas de acción, y los diversos actores patrocinan proyectos sociales y, por lo tanto, existen múltiples interpretaciones del sentido institucional, reflejando intereses particulares.

La intervención empresarial es una investigación que se realiza con el fin de comprender de forma participativa y compartida las dinámicas particulares de cada organización, ya que cada una constituye un universo heterogéneo de unidades únicas. Se requiere contar con la sensibilidad y el tiempo suficiente por parte del investigador y especialmente con el apoyo colectivo de los involucrados, para identificar y solucionar problemas al interior de la organización y construir un camino conjunto que transforme su realidad. Los objetivos del sujeto interventor, que no tiene un papel neutro frente a su experiencia, son indagar en la naturaleza y funcionamiento de la organización y actuar con base en el conocimiento y diagnóstico para transformar la situación concreta de la organización para garantizar el bienestar integral y fortalecer su desempeño integral en toda su macroestructura.

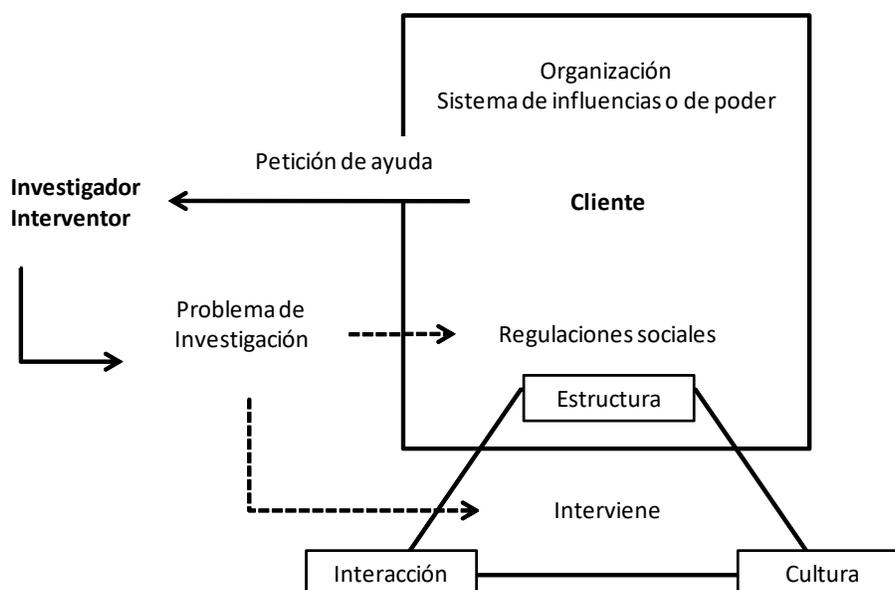
Ante las diversas dificultades que enfrentan los dirigentes de organizaciones, la intervención se presenta como una oferta académica y de investigación de utilidad, y los investigadores encontrarán en la intervención una forma de desenvolvimiento o ejercicio profesional, no sólo desde la docencia.

Es importante destacar que este tipo de acompañamiento difiere de la consultoría en el grado de profundidad en el análisis, así como en la visión que se tiene de la organización y expresa una práctica profesional de utilidad para el análisis organizacional y la transformación de su realidad, según se presenta en el estudio *La intervención organizacional: una actividad científica y profesional para el cambio profundo de las organizaciones*, Fernández et al. (2012).

Así mismo, el documento sustenta que las prácticas de este proceso han emergido de la sociología y ahora son aplicadas a la empresa, y este tipo de intervención centra su atención en el análisis de las tensiones entre las regulaciones sociales presentes en las organizaciones, y la posible implicación del interventor en dichas asimetrías regulatorias, con la finalidad de promover modificaciones en las relaciones, que favorezcan la dinámica social y la dinámica productiva de las organizaciones, permitiendo se beneficien en el funcionamiento organizacional y en el posicionamiento estratégico, incluso, el interventor puede recomendar técnicas probadas que solucionen problemas estructurales, pero con conocimiento realista de sus efectos apoyándose en lo que se presenta en el siguiente esquema.

### Figura 9

*La práctica de la intervención.*



*Nota.* Tomada de Fernández et al. (2012)

La intervención organizacional es un proceso apto para cualquier tipo de industria, es considerada como una herramienta de gran aplicabilidad por su integralidad para cualquier industria, pero tiene un mayor impacto y relevancia en las empresas que tienen una alta carga filosófica y en especial en las filantrópicas, como concluye Alzate (2019).

El artículo anterior reflexiona que la tendencia actual de las entidades es transformarse alineados a las lógicas financieras del sistema económico operante y de cierto modo se está dejando al margen la filosofía y los principios fundamentales basados en la solidaridad y la cooperación. La principal justificación identificada, es que estas empresas están siendo asesoradas desconociendo estas particularidades por lo que sugiere que se reorienten estos procesos a intervenciones organizacionales ya que la administración y dirección debe realizarse con una racionalidad altruista y así poder replantear la línea que tiene este subsector dentro de la economía solidaria.

Aunque la intervención empresarial es una herramienta netamente práctica, que recientemente se está aplicando en el sector real, no se puede desconocer que la documentación de los hallazgos, planteamientos y resultados de implementación de las acciones, constituyen documentos importantes para uso de la academia, ya que en el ámbito educativo desde hace varios años se están dando cambios que inciden en los métodos de los procesos de enseñanza-aprendizaje dentro del aula orientándose a los métodos participativos a los que les reconocen ventajas pero también algunas limitaciones.

Tanto investigadores, docentes y administrativos están probando herramientas, procesos y técnicas educativas que requieren de un proceso metodológico claro y concreto que permita ir estableciendo las bases para que los cambios se den, no al azar, sino como resultado de una construcción científica válida que ayude en su caso particular y a otros que se encuentren con situaciones parecidas. El estudio de caso responde a este momento particular y se podría adicionar los informes de intervenciones organizacionales.

Vinas (2015), en la revista Cubana de Educación Superior, recoge los criterios de docentes universitarios en cursos de posgrado impartidos por la autora y concluyen que los métodos participativos constituyen una vía idónea para que el proceso de enseñanza-aprendizaje se centre en el sujeto que aprende, en función de potenciar sus posibilidades y conducirlo hacia niveles superiores de desarrollo a través de la interactividad con el docente y demás miembros

del grupo. De esta manera se contribuye a la formación de un profesional integral que pueda desenvolverse en distintos contextos.

### **2.3. Presentación de la empresa a intervenir**

Desarrollar la tarea de documentar la intervención paso a paso es vital para el desarrollo óptimo, que permita hacer planteamientos efectivos; por lo tanto, ya para finalizar este capítulo, después de compilar lo relativo al marco teórico y presentar el estado del arte, corresponde presentar la sociedad Textinova S.A.S., la cual es parte esencial para el desarrollo del proyecto dado que se realiza en la modalidad de intervención organizacional.

A continuación, se describe el modelo de negocio y se detallan las cifras principales de los cuatro últimos años de operación que fueron analizadas en el estudio. Los informes financieros en pesos colombianos se presentan en el Apéndice C, Balance General consolidado años 2016 a 2019 y en Apéndice D, Estado de Resultados consolidado años 2016 a 2019.

Textinova S.A.S. es una sociedad por acciones simplificada con domicilio en la ciudad de Bucaramanga, departamento de Santander (Colombia), constituida el 27 de febrero de 2019 e inscrita en la Cámara de Comercio de Bucaramanga el 1 de abril de 2019, con objeto social principal la elaboración, venta y/o distribución de prendas de vestir propias y/o terceros tanto dentro del país como en el exterior, para lo cual podrá adquirir, comercializar, subcontratar productos o servicios, así como ejercer operaciones de importación y/o exportación, establecer sistemas de distribución y ventas que considere más adecuadas y desarrollar y/o realizar toda clase de actividades comerciales sobre productos de la industria textil, su adquisición, explotación y enajenación sean estas materias primas o productos terminados o no terminados, nacionales o extranjeras productoras o distribuidora de estas. La actividad principal que desarrolla es 1410, que corresponde a la confección de prendas de vestir, excepto las prendas de piel.

La sociedad Textinova S.A.S. constituida recientemente, está apalancada en la trayectoria que tiene la entidad Cesar Reyes (persona natural), creada el 27 de febrero de 2012 a manos de una joven pareja de esposos Cesar Reyes, profesional en Veterinaria, y Caddy

Aguilera, profesional en Economía, quienes al regresar de Venezuela a su país de origen, Colombia, deciden emprender su propio negocio de confecciones infantiles, ajustándose exitosamente a un mercado que buscaba prendas innovadoras de bajo precio. Hoy su negocio lo definen así:

*“Textinova es símbolo de vanguardia, diseño, moda y alta calidad, reflejados en nuestras prendas de vestir infantiles creadas a diario por nuestro equipo de trabajo, conformado por madres cabeza de hogar, y nuestro objetivo es ofrecer el mejor producto a los más pequeños de la familia.”*

La cultura organizacional de Textinova está enmarcada en los valores que los socios han definido con las siguientes frases declaradas y que están visibles en cada paso de la escalera de la planta.

*DIOS es primero.*

*TEXTINOVA = creatividad.*

*VALORA tu trabajo.*

*SE puntual.*

*TRABAJA duro.*

*ALCANZA tus metas.*

*IGNORA lo negativo.*

*SONRIE a diario.*

*SE feliz.*

*AMA siempre.*

*LEE más.*

*PIENSA positivo.*

*OLVIDA tus límites.*

*EJERCITATE a diario.*

*NOQUEA tus miedos.*

*MANTENTE fuerte.*

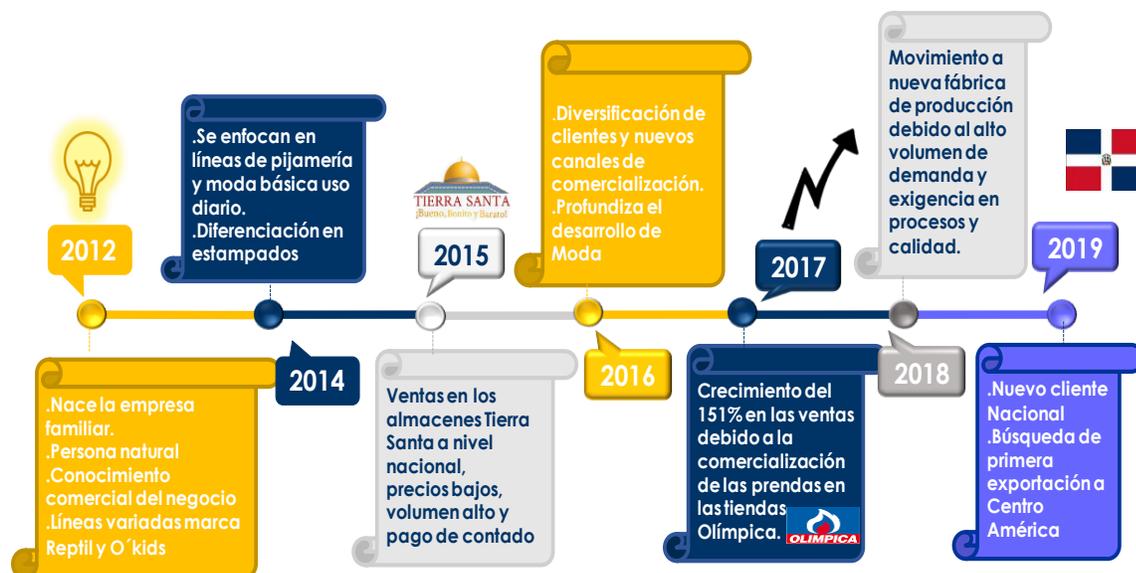
*COME sano.*

*DISFRUTA cada momento.*

En los 8 años que lleva el proyecto, desde su surgimiento, ha vivido etapas importantes que se presentan en la Figura 10 como la línea de tiempo:

**Figura 10**

*Línea del tiempo de los principales hitos de la empresa desde su creación. Textinova S.A.S.*



*Nota.* Construcción propia con información suministrada.

Su modelo de negocio consiste en la oferta de productos que conforman colecciones de moda de uso frecuente a precios bajos y con la modalidad de venta de volumen. Su operación responde al esquema de producción bajo pedido, donde se optimiza el inventario de producto terminado, pero se requiere agilidad en la fabricación por lo que requiere tener inventario alto de materias primas.

Los principales proveedores son: a) Manufacturas Eliot, b) Protela, c) Insumos y textiles y d) Comercializadora Mercantil.

En su estrategia maneja dos enfoques para la comercialización. La primera es creación de campañas, confección y comercialización de prendas para las líneas infantil y bebé de marcas propias de Grandes Superficies, donde hoy tiene el principal cliente que es la Super Tienda y

Almacenes Olímpica (SAO) que tiene presencia fuerte en la costa atlántica y menos relevante en el resto del país. En SAO, para las marcas propias de ropa de la tienda, Dakota Kids y Dakota Baby, se tienen registradas más de 100 referencias, con las que se realiza la facturación del 95% de los ingresos. La segunda es el diseño, confección y comercialización de prendas infantiles bajo la marca registrada por Textinova, O`Kids, con la cual llega a la cadena de almacenes Herpo, que tiene presencia en el suroccidente del país con 46 tiendas de comercialización textil posicionadas en los clientes de los estratos 2 y 3 de la población.

Textinova actualmente cuenta con 5 líneas de productos, en dos categorías denominadas para bebé y niños así:

Para bebé: Descanso Baby, Moda Baby y Denim Baby.

Para niños: Descanso Kids y Moda Kids.

Con las 5 líneas tiene presencia en las tiendas SAO y en las tiendas Herpo solamente está la línea Descanso Kids. Como punto relevante de los logros del año 2019 está que en la línea Moda Kids realizó la primera exportación a República Dominicana a un cliente que pidió 168 prendas en el mes de septiembre y fue esta la única transacción realizada por Textinova pues el resto de operación se hizo a través de la entidad registrada como persona natural Cesar Reyes, que para el presente proyecto se ve como un todo y se consolida la información.

Las líneas de productos van dirigidas a un perfil específico de compradores con las siguientes características

1. Datos Demográficos:

- Familias ubicadas en ciudades principales de Colombia especialmente de clima cálido
- Personas de estratos 2 al 4
- Niños entre 0 meses a 12 años
- Compra ropa al menos una vez al mes.
- Familias con un ingreso promedio mensual de \$1.500.000

2. Necesidades:

- Vestir a la vanguardia a bajo precio.
- Calidad en las prendas

- Producto diferenciado
- Variedad de líneas de producto

### 3. Comportamientos:

- Compra de ropa en tiendas de grandes Superficies.
- Calidad de productos
- Experiencia de compra

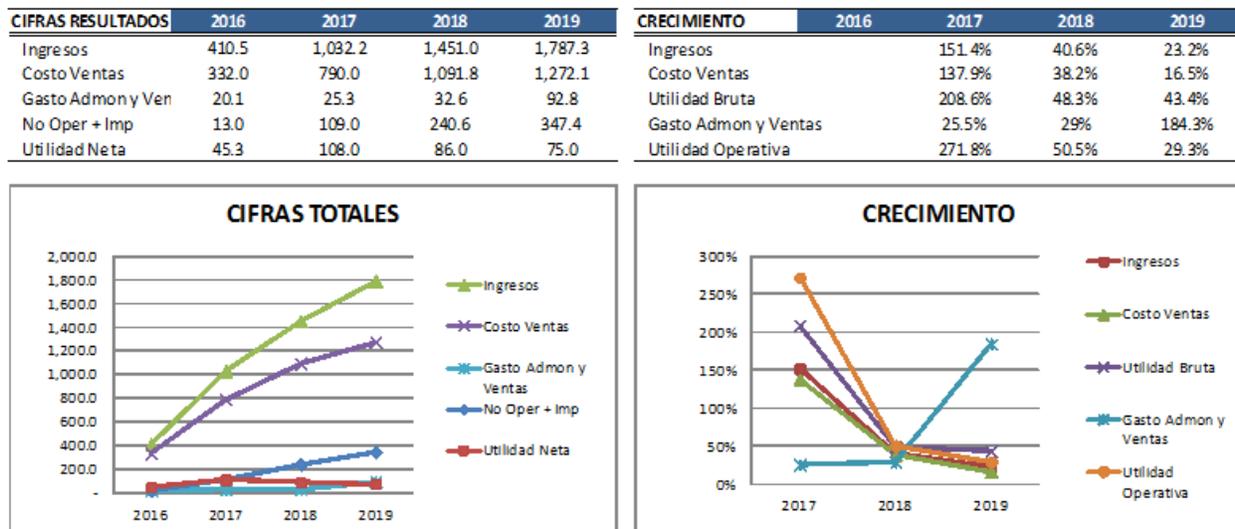
De acuerdo con lo establecido por el Ministerio de Comercio, Industria y turismo, la compañía se cataloga como famiempresa y según su nivel de ventas y demás características es de tamaño pequeño. Está dirigida por los dos socios, uno de ellos se encarga del diseño de las prendas y la gestión comercial y el otro de liderar la producción y demás actividades de la compañía. Cuenta con 33 trabajadores vinculados directamente y trabaja con una base de 36 talleres satélite para el ensamble externo de algunas prendas que representa 80 personas indirectas.

En los últimos cuatro años de operación, la empresa ha mostrado una tasa de crecimiento de interés compuesto de 44,4%, registrando ventas de \$410 millones en el año 2016, \$1.067 millones en 2017 (crecimiento 151,4%), \$1.456 millones en 2018 (crecimiento 40,6%) y \$1.784 millones en el 2019 (crecimiento 23,2%), este último el dato es consolidando las cifras entre Textinova y Cesar Reyes. Los ingresos totales de 2019 equivalen a 50.194 UVT según el valor establecido para el año 2020.

La Figura 11 presenta los datos de los cuatro años del Estado de Resultados y sus variaciones.

**Figura 11**

*Datos de Estado de Resultados y crecimiento de los años 2016 a 2019. Textinova S.A.S.*

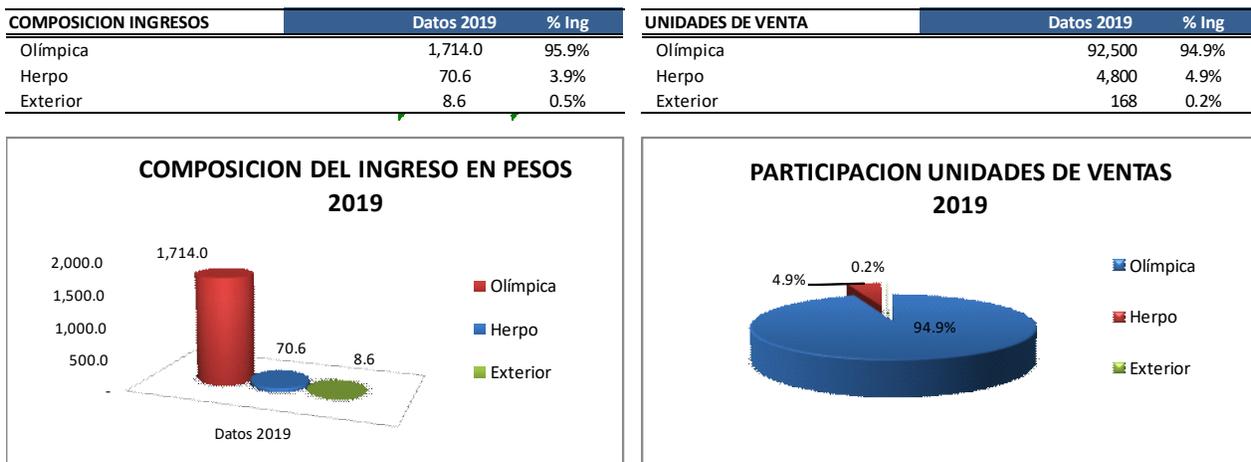


*Nota.* Construcción propia. Datos expresados en millones.

La distribución del ingreso bruto en el último año, discriminado por cada uno de los clientes se presenta en la Figura 12, siendo la del lado izquierdo las cifras en valores monetarios y la del lado derecho datos en unidades.

**Figura 12**

*Ingresos del año 2019 en pesos y unidades. Textinova S.A.S.*



*Nota.* Construcción propia. Datos de ingresos expresados en millones.

El comportamiento de costos y gastos de la compañía en el mismo periodo muestra que la participación que tiene el costo de ventas frente al ingreso ha disminuido hasta llegar al nivel de 71,2%. Este rubro que es el de mayor relevancia lo compone: la materia prima (incluyendo materiales e insumos) 36,9%, mano de obra (personal directo) 17,3%, servicios tercerizados que son los contratos con talleres satélites para ensamble 5,5%, procesos a prendas que son los costos de manejo de color de prendas contratados con empresas externas 4,4% y por ultimo están los costos indirectos de fabricación 7,1%, todas cifras registradas contablemente en el último año de operación en el que se muestra que el margen bruto fue de 28,8%.

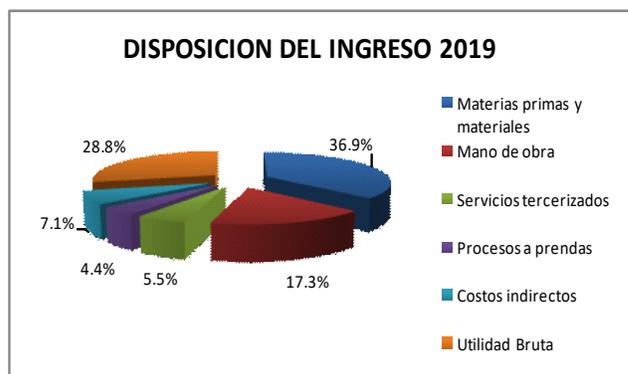
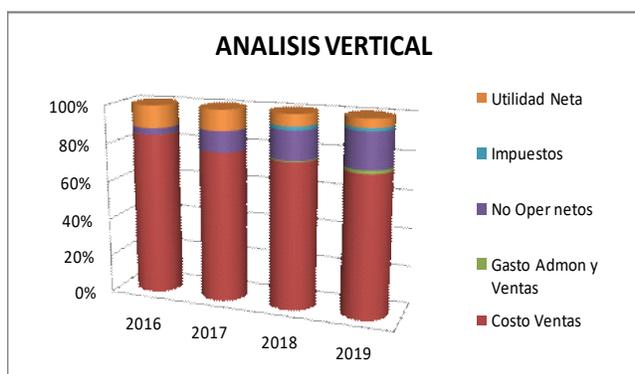
Los gastos de administración y ventas no superan el 2% debido a que la mano de obra en estos centros de costo es casi nula, en ocasión a que ninguno de los socios que lideran estos procesos cuentan con vinculación directa, sino obtienen el beneficio con el resultado final de la operación.

El componente neto de los ingresos y egresos no operacionales está en aumento por la incidencia de los gastos financieros del endeudamiento. Las cifras se muestran en la Figura 13.

### Figura 13

*Análisis vertical 2016 a 2019 y Disposición del ingreso año 2019. Textinova S.A.S.*

ANALISIS VERTICAL	2016	2017	2018	2019	% COSTO VENTAS	Datos 2019	% Ing
Costo Ventas	80.9%	76.5%	75.2%	71.2%	Materias primas y materiales	658.9	36.9%
Gasto Admon y Ven	0.1%	0.0%	0.5%	1.7%	Mano de obra	309.0	17.3%
No Oper netos	3.2%	10.6%	14.7%	17.9%	Servicios tercerizados	98.4	5.5%
Impuestos	0.0%	0.0%	1.9%	1.5%	Procesos a prendas	78.2	4.4%
Utilidad Neta	11.0%	10.5%	5.9%	4.2%	Costos indirectos	127.6	7.1%

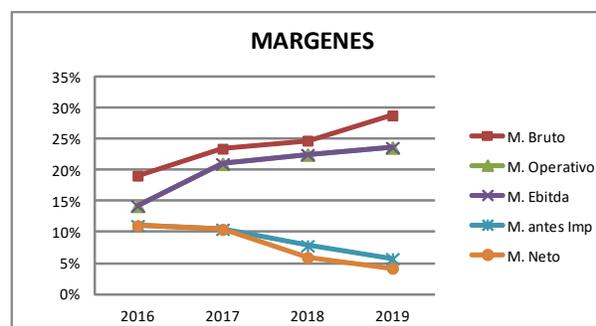
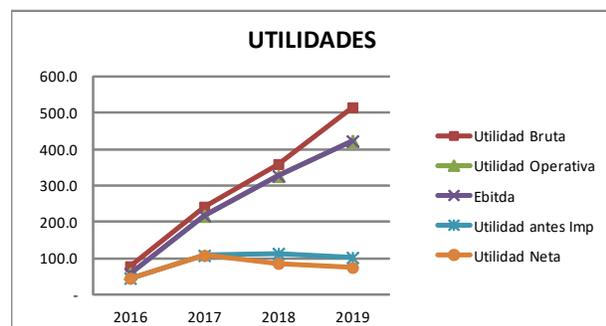


*Nota.* Construcción propia. Datos expresados en millones.

**Figura 14**

*Utilidades y Márgenes años 2016 a 2019. Textinova S.A.S.*

UTILIDADES	2016	2017	2018	2019	MARGENES	2016	2017	2018	2019
Utilidad Bruta	78.5	242.2	359.2	515.2	M. Bruto	19.1%	23.5%	24.8%	28.8%
Utilidad Operativa	58.4	216.9	326.6	422.4	M. Operativo	14.2%	21.0%	22.5%	23.6%
Ebitda	58.4	216.9	326.6	422.4	M. Ebitda	14.2%	21.0%	22.5%	23.6%
Utilidad antes Imp	45.3	108.0	113.3	102.2	M. antes Imp	11.0%	10.5%	7.8%	5.7%
Utilidad Neta	45.3	108.0	86.0	75.0	M. Neto	11.0%	10.5%	5.9%	4.2%



*Nota.* Construcción propia. Datos expresados en millones.

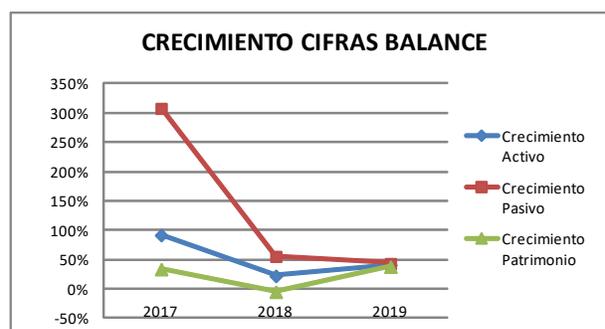
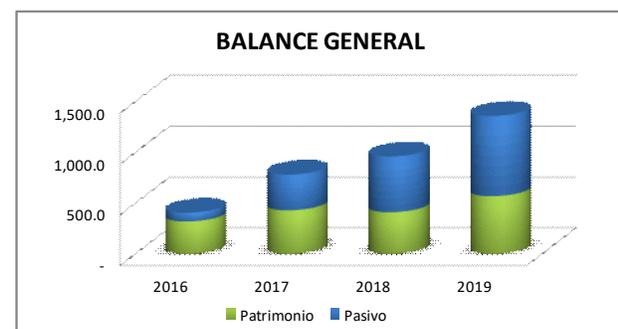
Los resultados a nivel de utilidad de la empresa entre los años 2016 a 2019 se detallan en la Figura 14.

El total de activos a cierre de 2019 fue de \$1.360 millones, pasivos de \$791 millones y patrimonio de \$569 millones de pesos se presentan en la Figura 15.

**Figura 15**

*Cifras de Balance años 2016 a 2019. Textinova S.A.S.*

BALANCE	2016	2017	2018	2019	VARIACION BALANCE	2016	2017	2018	2019
Activo	406.5	782.0	960.6	1,360.3	Crecimiento Activo		92.4%	22.8%	41.6%
Pasivo	86.2	352.1	549.5	791.0	Crecimiento Pasivo		308.3%	56.1%	44.0%
Patrimonio	320.3	430.0	411.1	569.2	Crecimiento Patrimonio		34.2%	-4.4%	38.5%



*Nota.* Construcción propia. Datos expresados en millones.

El análisis financiero de Textinova apoyado en los índices calculados para los años del periodo base muestra los siguientes datos relevantes.

En cuanto a la rentabilidad sobre activos (ROA) en el 2019 es 13,2% y la rentabilidad sobre patrimonio (ROE) 5,5%, ambas con tendencia decreciente los tres últimos años. Los demás análisis que complementan la rentabilidad presentaron anteriormente en la Figura 14 detallando los diversos márgenes.

Sobre la liquidez, las cifras son positivas al ser valores superiores a 1 en el año 2019 ya que la razón corriente y la prueba ácida son 1,47 y 1,22 respectivamente. El ciclo de operación en días ha disminuido en los últimos cuatro años, y en 2019 fue 67,1 días, pero al desagregarlo se evidencia que la rotación de las cuentas por cobrar es superior a 150 días (dato de 2019) y se ha compensado con los días de pago de cartera, 139 días, y también la rotación del inventario que muestra decrecimiento y terminó con 56 días en el periodo.

El endeudamiento con terceros de la empresa a cierre de 2019 es \$699 millones y el índice de endeudamiento que la relación del pasivo total sobre el activo total es 58,2% para el mismo año según las cifras del balance.

Los índices financieros de Textinova desagregados totalmente y calculado para el periodo de los cuatro años se presentan en la tabla del Apéndice E y su representación gráfica está contenida en el Apéndice F.

Los principales competidores en el mercado nacional para las marcas de Textinova son:

- Oggi: una de las marcas de ropa registradas de Industrias Chicco S.A.S. Empresa de tradición de confecciones infantiles, fundada en 1977 y domiciliada en Bucaramanga-Colombia.
- Cielito: marca de ropa de bebés, niños y niñas registrada por Confecciones Cielito S.A.S. Fundada en 1985 y tiene ubicada su planta de producción en Cali-Colombia.

La Mega declarada, que resume la visión de futuro del negocio, establecida como parte de las definiciones estratégicas desarrolladas en el año 2018 es:

***TEXTINOVA S.A.S., empresa destacada en las confecciones infantiles por el diseño e innovación en sus prendas, logrará al final del año 2021 ventas anuales superiores a \$4,000 millones de pesos y rentabilidad neta de 15%.***

En síntesis, Textinova es una pyme joven, que transcurre por la *etapa de crecimiento*, y actualmente está viviendo la crisis de revolución de la primera fase, denominada *crisis de liderazgo*. En su conformación y estructura cuenta con potencial para continuar por la vía de crecimiento, dado que sus accionistas se esfuerzan a diario por profundizar el entendimiento de la situación, apoyándose en ejercicios que les permita reconocer sus fortalezas, para reorientar su gestión implementando acciones enfocadas en potenciar los elementos diferenciadores de sus productos, y haciendo uso de herramientas de mayor efectividad, siempre en procura de generar valor y mejorar sus resultados.

De acuerdo con el marco teórico, estado del arte y la presentación de la empresa, se concluye la descripción la conceptualización recopilada para soportar el desarrollo del proyecto y permite dar paso al inicio de la investigación del problema identificado para Textinova en aras de buscarle una solución a partir de la intervención empresarial planteada.

## Capítulo 3

### Metodología

Con el propósito de identificar las posibles acciones que debe enfrentar en la etapa de crecimiento una pyme joven del sector de confecciones infantil, en Bucaramanga (Colombia), a partir de la gestión de efectividad operativa en la cadena de valor, aplicando la herramienta de intervención empresarial en Textinova S.A.S., a continuación, se presentan las diversas fases metodológicas aplicadas, la definición poblacional y muestral, así como el tiempo de duración del proyecto.

Es importante tener en cuenta que “la intervención organizacional es un proceso de apoyo empresarial concebido como una práctica deliberada e intencional *desde afuera*, eminentemente transformadora de la realidad organizacional para mejorar y fortalecer su desempeño de forma integral, lo cual requiere tener una visión cualitativa y cuantitativa para involucrar todas las dimensiones de la organización y no solo centrarse en el problema en sí, sino trazar conjuntamente cambios estructurales” Pacheco (2018).

#### 3.1. Fases de la metodología.

El desarrollo de la metodología establecida para la intervención organizacional se efectúa en tres fases definidas así:

##### **3.1.1. Fase 1: Levantamiento de información y diagnóstico de la situación de la empresa.**

En esta etapa, la forma de investigación a aplicar comprende el uso de herramientas de investigación cualitativa cuyo objeto principal aplicable a este caso es porque se ocupa del funcionamiento organizacional y a través de esta se exploran, evalúan, diagnostican mecanismos, comportamientos, sistemas u organizaciones, se estudian problemas, procesos, interacciones, indicadores o situaciones.

El estudio propuesto cumple con las principales razones para encarar los procesos a través de una investigación cualitativa que son: a) la pregunta de investigación responde a cómo, b) el tema que se está estudiando necesita ser explorado a profundidad, c) existe la necesidad de presentar un examen o diagnóstico claro del tema, d) la exigencia de estudiar a las personas en sus espacios naturales, y e) la consideración que el investigador (para este caso el interventor) es

alguien que aprende de forma activa y puede narrar en términos de los actores en lugar de constituirse como un experto que los evalúa. La parte cuantitativa proviene de los análisis de la información contable y financiera recopilada, procesada y analizada para el estudio.

Dentro de esta fase se establecen cuatro etapas a desarrollar, que operan de forma continua o cíclica:

- Preparatoria o diseño
- Trabajo de campo
- Analítica
- Informativa o concluyente.

Estas etapas se utilizan para abordar cada uno de los temas y para comprender el comportamiento todas las variables del negocio, buscando siempre obtener información veraz, oportuna y confiable, que permita el desarrollo del proyecto y conseguir los resultados esperados.

**Preparatoria o diseño.** Cada uno de los temas se va a abordar de lo general a lo particular y se debe reflexionar con cuales de los actores es conveniente tratarlo, consultado siempre para esta tarea la fuente primaria que son los socios y con ellos se definen los otros participantes. De esta manera de forma sencilla se plantea una entrevista cualitativa, normalmente semiestructurada, la cual tiene una secuencia de temas que se deben tratar, así como algunas preguntas generales preparadas que se van acomodando en el proceso considerando la apertura ya sea para profundizar o alterar la secuencia y así lograr un ambiente propicio al entendimiento de la situación.

**Trabajo de campo.** La recolección de información o etapa donde se realiza el trabajo de campo para el proyecto se hará mediante el uso de diversas entrevistas individuales, grupales y también con observación directa en los puestos de trabajo. Durante cada entrevista o de forma posterior, dejando claros los compromisos de entrega en tiempo y forma, se realiza la recolección de información, buscando asegurar siempre todos los campos tales como: a) hechos o hitos históricos de la empresa, b) información legal, c) información financiera, d) información operacional particular del negocio, preferiblemente de los cuatro últimos años, según el alcance de cada entrevistado, con el fin de dar sustento a la identificación del problema.

Las diversas entrevistas se hacen de forma naturalista, buscando aproximarse a las situaciones, acciones, procesos, acontecimientos, de modo que el interventor pueda observar y analizar esas situaciones, esos procesos, esos sucesos y/o sus consecuencias, esas acciones, y tratar de captarlos, tan completamente como les sea posible, en toda su complejidad y tal como realmente ocurren, intentando no controlarlos, no influir sobre ellos, no alterarlos, no modificarlos. Contempla la recolección de los diferentes informes de la empresa, con el fin de obtener la información histórica del desempeño y gestión de la misma, al igual que la consulta de informes y documentos desarrollados en procesos ya sean internos o con participación de entes externos, los cuales se constituyen en guías para la realización de los diferentes entregables, junto con otras guías metodológicas para la definición de acciones que orienten la gestión de los socios y administradores.

Esta herramienta es aplicada por el interventor durante el desarrollo de las entrevistas con los diferentes actores, y los encuentros se practican algunos individuales, otros grupales y suceden ya sea en una sala de la empresa acondicionada para mantener la privacidad de las conversaciones o en el propio lugar de trabajo para hacer poder hacer la observación científica.

**Analítica.** En esta fase se realiza la reducción de datos, disposición y transformación de datos y por último obtención de resultados y verificación de las conclusiones preliminares.

Se hace uso de técnicas de procesamiento de información basadas en herramientas de Excel y análisis documental para lograr que se haga un examen detallado, intensivo y microscópico con el fin de determinar lo que está detrás y más allá de ellos.

Para hacer triangulación de datos, se usan los diferentes informes recolectados, tanto los propios de Textinova como otros documentos o informes obtenidos de agentes externos de tipo académico o empresarial, organizaciones de investigación y apoyo sectorial, organismos regulatorios y de otras empresas del sector, usados en el marco teórico y estado del arte, y de esta forma se validan algunas cifras. Todo ello en conjunto se convierte en las guías la definición de acciones que orienten la gestión de los socios y administradores, así como para la realización de los diferentes entregables.

Constantemente en esta fase, que de cierta forma inicia en paralelo con el trabajo de campo, se deberá volver una y otra vez a la fase de recolección en busca de más información que

permita aclarar o profundizar situaciones y datos puntuales, trabajando como una especie de bucle en el proceso y así se van determinando las conclusiones preliminares.

Para abordar cada uno de los objetivos se usará también como referencia los pasos a seguir que recomiendan los autores en cada uno de los temas.

**Informativa o concluyente.** El proceso de investigación concluye con el diagnóstico de la situación de la empresa, se presentan los hallazgos y se da la validación de resultados con los directivos, a partir de la cual quedan entendidos e interiorizados todos los índices de la operación, la forma como cada uno se comporta, las variables que afectan sus resultados, la incidencia que tienen sobre otras medidas.

Una vez se ha llegado a este punto se puede abordar la siguiente fase de la metodología proyecto y se puede decir que ya se cuenta con todos los insumos para la construcción del modelo financiero.

### ***3.1.2. Fase 2: Definición de acciones.***

Teniendo claro el diagnóstico de la empresa, el modelo de negocio, los valores corporativos, la cultura de trabajo, los puntos fuertes y los que se deben fortalecer, la situación del entorno y los competidores, se debe entrar a la fase de definición conjunta de las acciones a proponer para implementación posterior.

Pensando en el futuro, con un espectro inicialmente de 10 años que está acorde con la “Mega” y luego ajustando el ejercicio con los detalles particulares de los próximos 5 años, el interventor en conjunto con el grupo funcionarios de la empresa participantes en la investigación, harán la definición de las acciones en torno a los siguiente aspectos: ingresos, margen, activos, organización y estrategia, a partir de lo cual se crean los diferentes escenarios viables que combinan una mezcla específica de las principales variables y se deberá validar el impacto de cada uno.

### ***3.1.3. Fase 3: Medición de impacto de las acciones en modelo financiero.***

Para poder medir el impacto esperado de las acciones se requiere la construcción de un modelo financiero para la gestión de la empresa, y se considera como una versión matemática, simplificada e idealizada que plasma la realidad financiera de una empresa en un software, el cual se diseña y se construye específicamente para Textinova S.A.S. con información individual

detallada y formulando las variables y sus interacciones de modo que permitan la sensibilidad de los resultados y verificar la efectividad de su implementación y los cambios que se dan a nivel de resultados y flujo de caja cuando se define un cambio en la estructura o en la orientación del negocio, por lo tanto el modelo va a facilitar a la gerencia la toma de decisiones estratégicas desde el punto de vista económico, financiero o tributario.

### **3.2. Población y selección de la muestra**

Para el desarrollo del presente proyecto se cuenta con la autorización de los accionistas ya que es producto del interés explícito de ellos. La empresa dispondrá de todos los recursos para la ejecución del proyecto y el rediseño de las acciones estratégicas de la empresa se realizará de manera participativa con los grupos de trabajo donde estarán los socios y algunos de las personas que apoyan directamente las actividades gerenciales.

La población del estudio es todo el personal de la empresa, pero las entrevistas durante el proyecto se aplicarán especialmente a los socios de Textinova y a un grupo reducido de colaboradores de la siguiente línea de dirección de la compañía, dentro de los que están la contadora, el coordinador de administración - producción e internacionalización, la auxiliar operativa de producción y el ejecutivo comercial.

### **3.3. Duración del proyecto.**

El proyecto tiene una duración de cinco meses y la mayor parte del tiempo se requiere tener presencia en las instalaciones de la compañía para ir validando datos y hechos puntuales y recibir retroalimentación y de esta forma aprovechar algunos espacios para que sirvan como actividades de transferencia y nivelación de conocimientos y funcionen como acciones de sensibilización y capacitación a fin de promover la participación de los actores involucrados y obtener mejores resultados.

## **Capítulo 4**

### **Resultados**

Los resultados del estudio que se detallan en el presente capítulo corresponden a lo investigado haciendo uso de la metodología propuesta. A partir de los hallazgos y análisis conjuntos en la intervención empresarial de Textinova se logró dar respuesta a cada uno de los objetivos específicos, alineados con el objetivo general del proyecto, cuyo propósito es determinar las acciones de gestión de efectividad operativa en la cadena de valor, para una pyme joven en etapa de crecimiento del sector de confecciones infantil localizada en Bucaramanga.

#### **4.1. Cadena de valor**

La cadena de valor es la herramienta que plasma la disgregación de la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para poder comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación. Se interioriza la situación dejando de ver la empresa como un todo y subdividiéndola en actividades centrales que están enfocadas en diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y dar servicio.

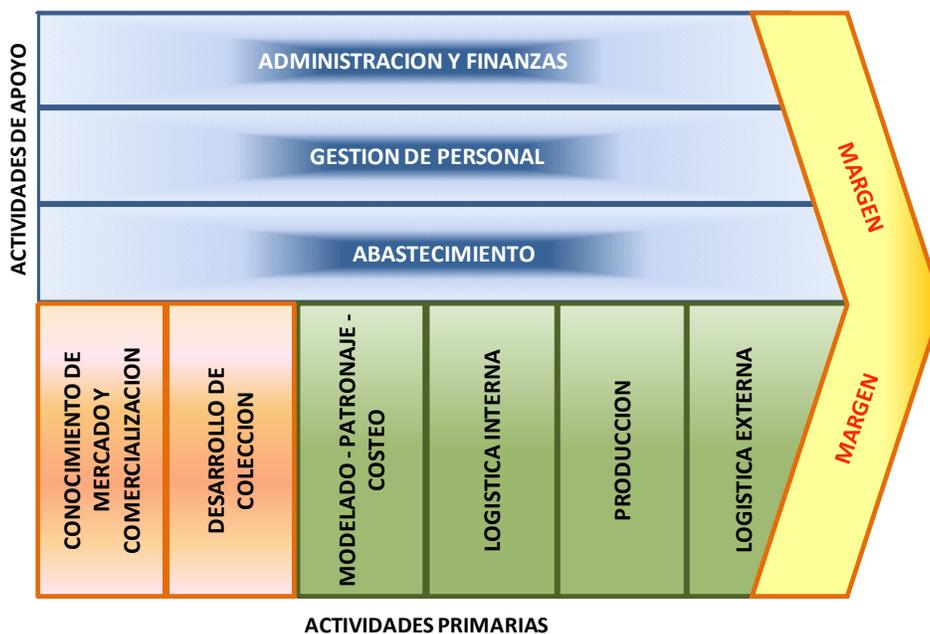
El ejercicio del entendimiento de la cadena de valor de Textinova S.A.S. dio los resultados que se plasman a continuación y allí se desplegó el valor total identificando las actividades de valor y del margen.

En la Figura 16 se presenta la cadena de valor y en los numerales 4.1.1 y 4.1.2 se va a profundizar cada una de las actividades respecto al alcance y los elementos relevantes de las mismas en el caso de Textinova.

Para cada una de las actividades se procedió a identificar las subactividades, tanto para las actividades principales como las de apoyo, encontrando los vínculos entre ellas, y valorando las fortalezas y debilidades, con el fin de más adelante establecer las acciones de intervención en los puntos que generan mayor impacto en los resultados económicos de la empresa.

**Figura 16**

*Cadena de Valor Textinova S.A.S.*



*Nota.* Construcción propia basada en el modelo de Porter.

#### **4.1.1. Actividades Primarias**

Las actividades primarias en la cadena de valor de Textinova S.A.S., son las actividades implicadas en el diseño y creación física del producto y su venta incluyendo la transferencia al comprador. Representadas en la Figura 16 por los eslabones verticales. Se dividen a su vez en seis categorías que se describe cada una de la siguiente manera:

**Conocimiento de mercado y comercialización.** Es la primera de las actividades principales, ya que el modelo de negocio se basa en la creación de colecciones de moda de uso frecuente orientadas a atender las temporadas de ventas que establece el área de marketing en las tiendas de grandes superficies, en las que se realizan campañas comerciales para cada una, siendo el punto fuerte el formato de marcas propias, que van acorde a los planes promocionales establecidos en la cadena de ventas según sus estrategias de mercadeo. Implica conocer con detenimiento que está pasando en el canal, la rotación de los productos, comportamiento de la competencia y comprender las expectativas de la cadena y las cantidades preliminares que se

tendrían de los posibles pedidos. Para el formato de la marca registrada de la empresa el ejercicio es similar.

La labor de investigación y entendimiento del mercado es vital para enfocar la negociación y el acuerdo comercial cada trimestre. Para llegar a este cierre ha transcurrido previamente la actividad modelado, patronaje y costeo, que incluye la definición del precio de venta del producto para la presentación formal al cliente con el muestrario definitivo.

**Desarrollo de colección.** La segunda actividad principal que es el desarrollo de colección, toma como fuente el entendimiento de las expectativas y necesidades del canal, y a partir del conocimiento que se tiene del consumidor final se despliega la propuesta básica de la colección para cada una de las líneas y se elabora un modelo preliminar de cada prenda. El trabajo incluye predefinir materiales, estampados, bordados y procesos. Esta es una actividad clave y constituye uno de las fortalezas para lograr la diferenciación del producto y la receptividad y compra del consumidor final lo cual repercute en el nivel de compra de las prendas en las tiendas y garantiza la solicitud de pedidos adicionales en la temporada o el sostenimiento en nuevas temporadas con ajustes elementales.

**Modelado, patronaje y costeo:** La tercera actividad principal toma el prototipo diseñado de cada prenda y se realiza un análisis secuencial de los pasos de elaboración de cada prenda enfocado en los materiales, procesos y los requerimientos de mano de obra, para establecer la factibilidad de fabricación en todas las ratios de insumos, consumos unitarios de materias primas y complementos a fin de establecer los costos del mismo. Con algunos ajustes conciliados con el grupo de desarrollo de la colección para lograr un resultado optimizado y a partir del análisis de las variables que impactan el costo y la calidad esperada, se procede a la elaboración de los patrones y el escalado de tallas y luego a elaboración de la prenda final en dos tallas tipo que harán parte muestrario que se presenta al cliente para definir el pedido formal. La propuesta lleva establecido el precio de venta que se define allí con la validación de la información recogida en las investigaciones realizadas en la labor comercial y la estimación del posible precio en que la ofertará el canal por el conocimiento del margen predeterminado según su modelo de negocio.

**Logística interna.** Suele ser la primera actividad primaria de la cadena de valor ya que las empresas necesitan gestionar y administrar de alguna manera las actividades de recibir y almacenar las materias primas necesarias para elaborar su producto, así como la forma de

distribuir los materiales, pero para el caso de Textinova S.A.S. se ubica en el cuarto lugar. Comprende las labores de recepción, verificación de calidad, almacenamiento, control y suministro interno de las materias primas, materiales e insumos para los procesos donde son requeridos. El mayor impacto es en el uso adecuado de los elementos que entrega y recepción de los saldos de los mismos para dar un total aprovechamiento y evitar pérdidas por este concepto.

**Producción.** La siguiente actividad principal de la cadena de valor, la quinta, ampara todo concerniente a las operaciones de producción. El proceso toma desde la orden de pedido para planear su proceso de fabricación, evoluciona con las solicitudes a modelado, los requerimientos de materiales y efectúa las tareas propias de la transformación de los recursos entrantes hasta entregar el producto terminado a la bodega de almacenamiento. Naturalmente, mientras más eficientes sean las operaciones de la empresa, se considera que alcanza una mayor productividad, proporcionando un valor agregado en el resultado final. Por ser este un punto esencial se va a describir detalladamente más adelante.

**Logística Externa.** Después que el producto está terminado se pasa a la última actividad principal que es la logística de salida. Aquí es donde el producto que se encuentra en la bodega de almacenamiento de producto terminado, se prepara según requerimientos del cliente y sale de la planta para ser entregado a los centros de distribución establecidos en cada uno de los pedidos.

#### ***4.1.2. Actividades de Apoyo***

Las actividades de apoyo son las que sustentan a las actividades primarias y se respaldan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones a toda la empresa para que puedan generar el valor añadido deseado por los clientes.

Representadas por los eslabones horizontales en la Figura 16. En el caso particular de Textinova S.A.S. las actividades de apoyo se describen así:

**Abastecimiento.** La actividad de apoyo abastecimiento se refiere a la función mediante la cual se provee a la todas las áreas de la empresa los materiales necesarios para su funcionamiento, que incluye materias primas, insumos, materiales de empaque, papelería, útiles de trabajo y oficina requerido por todas las áreas de la empresa. Esta actividad es una de las de mayor incidencia en el proceso productivo y requiere una alta coordinación para optimizar el resultado de la gestión conjunta.

**Gestión de Personal.** La segunda actividad de apoyo que soporta las actividades principales de Textinova S.A.S., es la gestión de personal. Esta actividad se desarrolla transversalmente en la organización, ya que su principal objetivo es el de proveer el recurso humano que requieren todos los procesos y se preocupa por promover el desempeño eficiente de los mismos sin desconocer la importancia de la integralidad del desarrollo de los trabajadores quienes buscan alcanzar sus objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo y se preocupa por que estén en un ambiente de trabajo armonioso, positivo y favorable.

A su vez que la actividad anterior, y por ser esta una empresa de manufactura intensiva en mano de obra, de nivel bajo de calificación tiene un alto impacto en el desempeño de la empresa y en los resultados del producto razón por la cual existe un nivel de coordinación alto con el proceso productivo buscando asegurar la mayor productividad.

**Administración y finanzas.** La última actividad de apoyo es la que agrupa los demás procesos de la organización, en especial los centrados en el aspecto financiero entendido como todo lo relacionado con los bienes, los servicios y la administración y control del capital de la empresa. El objetivo principal es optimizar el manejo de los recursos monetarios y garantizar que en las otras actividades se cuente en el momento justo con los recursos de infraestructura y financieros que se requieren para su ejecución efectiva.

Al igual que ocurre en la primera actividad principal, conocimiento de mercado y comercialización, la gestión en gran parte es con agentes externos a la organización, pero aquí muy enfocado a manejo apalancado en habilidades de negociación soportadas en competencias duras, conocimientos técnicos y manejo de herramientas para soportar las decisiones con clientes, proveedores, entidades de financiación y personal de conocimientos técnicos de la línea administrativa como contadores, abogados y otros.

#### ***4.1.3. Liderazgo en las actividades de la cadena de valor.***

Sobre el liderazgo en cada una de las actividades en Textinova S.A.S., la estructura organizacional a nivel de dirección está así:

Las actividades principales uno y dos (Conocimiento de mercado y Comercialización, Desarrollo de colección) están lideradas por uno de los accionistas, Cesar Reyes, que desempeña el rol de gerente comercial y en especial se encarga de gestionar la relación con los clientes, estudiar el mercado, planificar las ventas, diseñar los portafolios de productos de las diferentes

líneas y buscar oportunidades de negocio, entre otras funciones. En el proceso ha logrado un amplio entendimiento de las características de los consumidores y a partir de dicha sensibilidad sus propuestas a los gerentes comerciales de los canales tienen gran aceptación, con relaciones fluidas logrando respuestas favorables y agilidad en los momentos de la decisión de la compra, lo que se identifica como una fortaleza.

La gerencia de producción y las actividades de administración general las lidera la otra accionista, Candy Aguilera, quien se encarga de planificar y controlar la confección de los pedidos en términos de recursos humanos, materiales y costo; asimismo, esta gerencia tiene como responsabilidad la gestión de compras y abastecimiento de materiales e insumos, la gestión del personal y las actividades relacionadas con la administración general y las propias de la labor de financiación. Al respecto se evidencia que por la amplia responsabilidad que existe en estos procesos de gran relevancia y demandantes de conocimiento técnico y de tiempo, se atienden de forma intermitentemente ocasionando algunos desajustes en los resultados esperados, cuando existe gran dedicación a los procesos productivos que hacen parte de las actividades principales no se actúa eficientemente en las actividades de apoyo y viceversa, constituyéndose en una debilidad.

Sobre la actividad principal de modelado, patronaje y costeo, el conocimiento adquirido de los márgenes que establece los diferentes canales para su comercialización y la sensibilidad de los rangos de precios que los compradores muestran gran aceptación que se reflejan en resultados positivos en los ingresos. Sin embargo, en este ejercicio se sacrifica un poco el margen interno dado que la labor de optimizar algunos costos se hace en la planeación de la producción, pero se pierde en algunas etapas que se sobrellevan durante el resto de actividades por las variaciones realizadas ante eventuales circunstancias, que obligan a cambios sin compensación con variación del precio de venta debido a la formalización de los acuerdos comerciales previos.

En conclusión, para dar respuesta al objetivo específico 1, que pretendía examinar en la cadena de valor los elementos de mayor impacto en torno a la productividad en la empresa Textinova S.A.S. se tiene lo siguiente:

La definición y análisis de la cadena de valor en términos estratégicos es una poderosa herramienta para el entendimiento del negocio, así como de la situación particular de la empresa;

a partir de esto se puede mejorar la coordinación de los eslabones y buscar formas para optimizarlos.

La investigación cualitativa aplicada durante la intervención empresarial en Textinova S.A.S., catalogada como una empresa de manufactura joven en etapa de crecimiento, permitió establecer los elementos que tienen mayor impacto en la productividad, apoyando la creación de valor en la empresa y que en general apuntan al mejoramiento de su competitividad. En primera instancia, están los relacionados con las actividades principales uno, dos y tres, (Conocimiento de mercado y comercialización, desarrollo de colección y modelado, patronaje y costeo) las cuales abarcan las labores mismas de concepción del producto acorde con los gustos del comprador final y atendiendo las solicitudes del cliente, y logrando establecer la forma más costo-efectiva de lograrlo para obtener la mejor relación precio-costos y es en estas actividades donde se encuentra la ventaja competitiva de la organización.

Adicionalmente está la actividad donde se da todo el proceso de materialización del producto, que es en la actividad principal número cinco, producción, y como para nuestro caso su ejecución es intensiva en mano de obra, hace relevante la actividad de apoyo número dos, gestión de personal, las cuales, de forma coordinada deben conseguir que cada tarea programada se realice bajo los mayores estándares de cumplimiento y así se aproxime a los parámetros establecidos para cada producto. La correcta ejecución de las actividades anteriormente identificadas permitirá que se obtenga el mejor resultado a nivel de compañía tanto en venta, margen y satisfacción total del cliente que genera recompra.

Por la razón anterior, se presenta a continuación el numeral 4.2 que contiene un ejercicio descriptivo y detallado de todo el proceso productivo a fin de apoyar el concepto emitido que obedece a la relevancia del proceso por su naturaleza para toda empresa de manufactura.

#### **4.2. Proceso productivo**

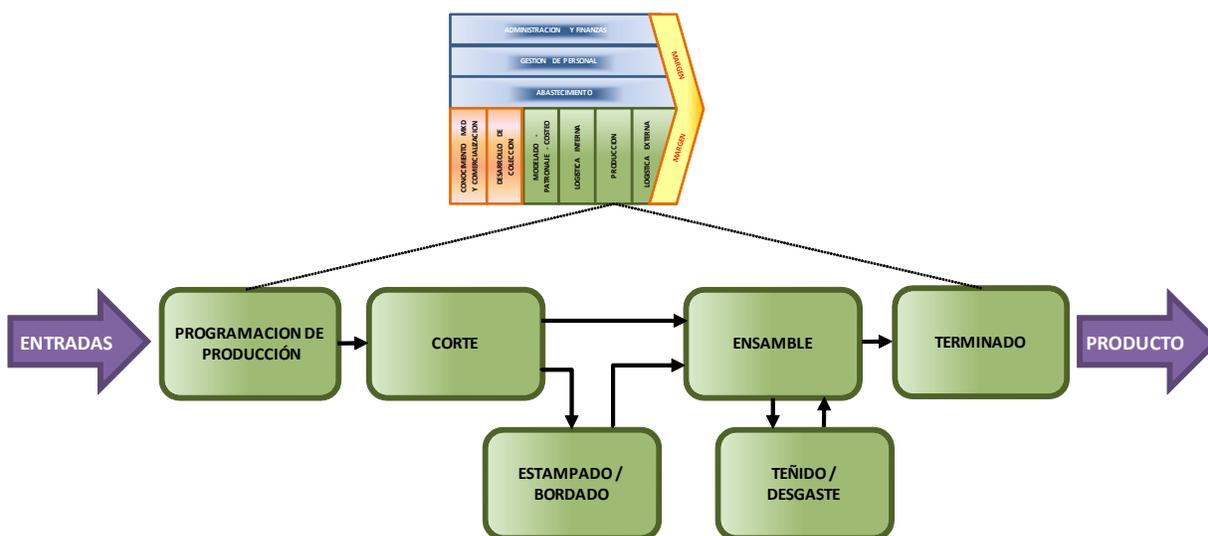
La finalidad última del proceso productivo es el cumplimiento de las características del producto pedido por el cliente, para lograr su satisfacción en términos de calidad y tiempo de entrega y con el nivel de costos calculado que asegure el beneficio de la empresa.

Dado que es un proceso clave y con alto impacto en la generación de valor, en compañía con los líderes y los demás entrevistados se levantaron las actividades que conforman el proceso productivo.

Las operaciones que conforman el proceso productivo de Textinova abarcan una serie de actividades secuenciales que inician desde la recepción de los pedidos que traen adjunto el muestrario aprobado por el cliente y los moldes de piezas escalados por tallas, y llegan hasta la entrega del producto terminado con su empaque primario para almacenarlo en la bodega.

**Figura 17**

*Proceso productivo Textinova S.A.S.*



*Nota.* Construcción propia.

#### **4.2.1. Definición de actividades del proceso productivo.**

Las operaciones o actividades secuenciales del proceso productivo de Textinova S.A.S. son cinco e incluyen diversas subactividades estructuradas para el logro del objetivo particular de la etapa.

**Programación de producción.** La programación de producción es la primera actividad del proceso de producción para la fabricación por lotes, en la que se asignan para un periodo de tiempo y se registran en un calendario indicando paso a paso todos los recursos que se utilizan para las diferentes actividades, ya sea materia prima, capital, mano de obra, logística y cualquier

otra actividad. Es necesaria para detallar como se van a fabricar los productos que hacen parte de la lista de pedidos y garantiza la sintonía entre la capacidad y la previsión de los compromisos.

**Corte.** Se da inicio a la actividad global de corte gestionando los modelos de papel en el software que permite aprovechar la mayor cantidad de tela ya que presenta la forma más eficiente de obtener las piezas según las tallas y cantidades del pedido. Posterior a la simulación se realiza el tendido de tela y se deja reposar lo indicado para cada clase de tela y luego se procede a realizar el corte en sí. A continuación, se inspecciona el trabajo y se hace el tiqueteado o marcación respectiva (lote, referencia y talla) para enviarlo a la tarea siguiente, que puede ser al armado directamente o a la etapa previa de estampado y/o bordado.

**Estampado / Bordado.** El siguiente paso, solo para las piezas que lo requieren, es el estampado y/o bordado. Es el proceso intermedio entre el corte y la confección de una prenda, en el cual se aplica al textil un estampado o se le realiza un tejido según lo indique el diseño aprobado, con el objeto de darle un valor agregado a la prenda y generar diferenciación. Cuentan con dos técnicas de estampación, la primera es el método directo o tradicional que consiste en aplicar una a una las tintas de cada color directamente a la prenda según el diseño gráfico o la segunda que es estampación digital en el cual transfieren a la tela por medio de calor y presión imágenes impresas previamente en papeles resistentes al calor, procesados con anticipación en un servicio contratado con terceros.

**Ensamble.** Consiste en las tareas de costura para unir las piezas y obtener como producto final la prenda de vestir. Incluye las operaciones de costura, colocación de cierres, colocación de cuellos, botones, logos, marquillas, entre otras, para así poder entregar la prenda para su acabado final.

**Teñido / Desgaste.** Existe una actividad para cierto tipo de prendas que son principalmente las telas de denim y algunas prendas de drill, que contemplan un proceso de manejo de color de la materia prima ya sea teñido, desteñido o desgaste según el diseño, el cual se realiza como proceso externo pues se requiere el uso de equipos especializados que no los tiene la empresa. La mayoría de las veces las prendas deben regresar para que se les realice alguna tarea final del armado.

**Terminado.** Se procede con la revisión de las prendas verificando los procesos de remate y la calidad en general lograda en las etapas previas de confección, para clasificarlas como

prendas de primera, segunda o para ser recuperadas. Aquí se realizan labores de zurcido, desmanche, composturas y descontaminado. Una vez que las prendas son aprobadas se habilitan para planchado, seguido de la colocación de etiquetas con información relevante del producto: talla, precio, estilo; posteriormente las prendas se les coloca el gancho y se realiza el embolsado para colgar en la bodega de producto terminado.

#### **4.2.2. Cuellos de botella.**

La sincronización perfecta de las capacidades de producción de todas las actividades de la línea de fabricación es una tarea difícil de lograr, ya que la velocidad de salida de producto en cada una difiere en razón a la complejidad de la tarea, el tiempo que toma y a la cantidad de recursos asignados, por lo que aparecen los cuellos de botella.

En el subsector de confecciones la situación de desbalance de toda la línea es muy evidente, y se ve con mayor énfasis en una empresa de confecciones de moda donde cada producto que se fabrica es casi único y su fabricación toma diferentes tiempos de procesamiento en cada etapa y balancearlas con recursos internos es tarea compleja, por lo tanto, se usa la figura de contratar con terceros algunas tareas y son los llamados talleres satélite.

En Textinova S.A.S., el principal cuello de botella está en el proceso de ensamble ya que la operación se realiza con un equipo de 6 operarias con igual número de máquinas combinadas entre planas, collarín y fileteadoras que pueden armar 6.000 unidades de venta promedio dado el número promedio de tareas que requiere el armado de una prenda. Para atender los pedidos actuales cuya cifra mensual está alrededor de 9.000 unidades no se alcanza a cubrir la producción.

La decisión para suplir el desbalance en este cuello de botella es hacer uso de más de 30 operaciones satélite que se tienen registradas como prestadores de servicio en la empresa, pero implica una labor de coordinación compleja que no se puede controlar fácilmente la tarea. Todo se complica aún más cuando no se concluye el proceso y se debe suspender para ir al proceso de teñido o desgaste estando pendientes aún unos pasos finales del ensamble ocasionando demoras en los tiempos de fabricación y retrasos en los despachos que afectan el cumplimiento de los acuerdos comerciales y la percepción por parte de los clientes del nivel de respuesta de la firma.

La gestión al respecto va en vía de mantener las operaciones con talleres satélites que permiten un costo menor del armado de prendas livianas, por esta razón, se define desde el diseño mismo la ruta de cada grupo de piezas que componen la prenda de modo que se coordine mejor el ensamble externo y evitar que se generen costos ocultos. Con el protocolo anterior, se asegura la entrega oportuna a cada uno de los destinatarios y se mejora el índice de cumplimiento en el calendario de producción.

#### **4.2.3. Costos unitarios.**

Las empresas de confecciones por sus características de producción pertenecen al gran sector de manufactura, y en su gran mayoría, las actividades de transformación son intensivas en mano de obra, por lo tanto se requiere conocer con detalle el comportamiento de esta clase de costo, debido a que no se puede desconocer que la administración de los costos en una compañía es un factor determinante del éxito o fracaso.

En la intervención en Textinova S.A.S. el recurso clave para este ejercicio fue el modelo financiero desarrollado específicamente para la empresa durante la ejecución del proyecto. En el análisis de los costos unitarios se usó el cálculo determinado la herramienta para el año 2020, validando su confiabilidad con los resultados ajustados del año 2019, y se estableció el Pareto de los costos de mano de obra directa que se muestra en la Figura 18. En la imagen también se presenta uno a uno lo que se deberá asignar como costo unitario a cada unidad promedio fabricada por el concepto de costos indirectos de fabricación, gastos de administración y gastos de ventas; todos ellos calculados con los parámetros establecidos en las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) para microempresas (grupo III).

El análisis del costo unitario de mano de obra directa da un resultado por unidad promedio de \$4.929 y se muestra en la Figura 18. A partir del análisis de Pareto se estableció que la actividad que requiere mayor cantidad de recursos de mano de obra es la de Ensamble la cual representa el 33,8% del costo total por este concepto y la siguen Estampado y Terminado siendo el 20,2% y el 17,4% respectivamente.

**Figura 18**

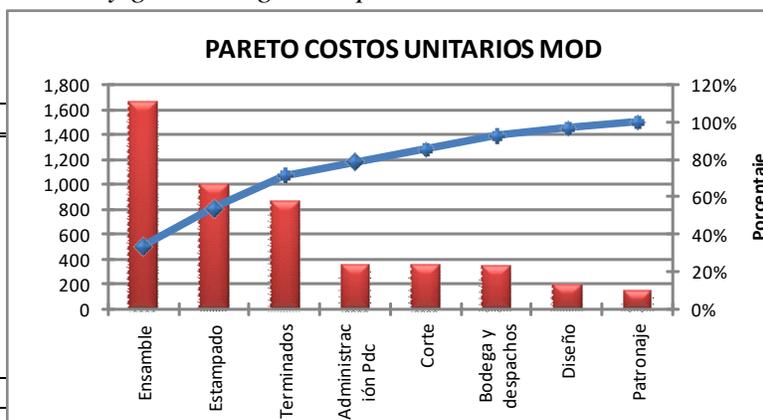
*Costos unitarios de mano de obra directa y gastos asignados por unidad. Textinova S.A.S.*

**COSTOS UNITARIOS.**

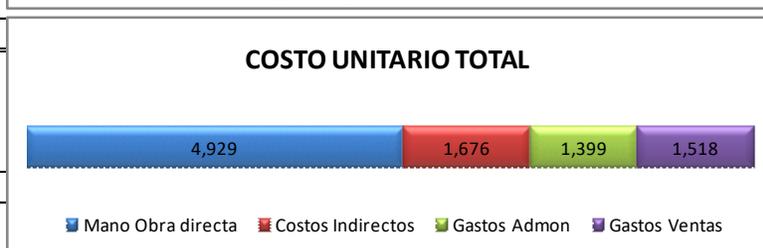
**CIFRAS EN PESOS AÑO 2020.**

**PARETO DE COSTOS UNITARIOS MO DIRECTA**

Ensamble	1,666
Estampado	994
Terminados	859
Administración Pdc	358
Corte	352
Bodega y despachos	348
Diseño	202
Patronaje	150
<b>Total MO Directa</b>	<b>4,929</b>

**COSTOS UNITARIOS - DIRECTOS Y ASIGNADOS**

Mano Obra directa	4,929	51.8%
Costos Indirectos	1,676	17.6%
Gastos Admon	1,399	14.7%
Gastos Ventas	1,518	15.9%
<b>Total Costos Unitarios</b>	<b>9,521</b>	



*Nota.* Construcción propia

Cuando se suma a los costos de mano de obra la estimación de los costos y gastos que debe absorber cada unidad de venta fabricada, se obtiene un valor total de \$9.521, del cual la mano de obra directa representa el 51.8%, y los costos indirectos de fabricación representan el 17,6%, los gastos de administración el 14,7% y los gastos de ventas el 15,9%. En consideración a que los tres últimos se comportan como semifijos o escalonados a mayor volumen de producción se tiene un menor costo unitario.

Los gastos de administración y ventas de la Figura 18 muestran un resultado económico real, ya que la situación de las cifras contables presentadas de los años anteriores no refleja fielmente la realidad del gasto, en razón a que la operación de fabricación era ejecutada por una entidad jurídica de carácter persona natural, la cual impide que el mismo propietario se vincule como empleado. Como se ha mencionado anteriormente, Cesar Reyes desempeña el cargo de gerente comercial y su esposa desempeña el cargo gerente de producción y administración, sin embargo, ninguno de los dos tiene contrato o vinculación laboral con la empresa, a pesar que para esta última no existe impedimento de contratación.

Este manejo ocasiona una desviación grande en los indicadores como se muestra en la Tabla 3, en la cual producto del análisis vertical realizado a los estados de resultados de los años 2016 a 2019 se vio que estos centros de costos no mostraban una situación real, por tanto, para el año 2020 estimado en la proyección se hizo la inclusión de este gasto y se hizo la simulación en condiciones similares al último año de ejercicio, pero ya sin la distorsión por no cargar el gasto. Las cifras muestran que los gastos administración realmente son del orden del 7,2% y los gastos de ventas de 7,8% de los ingresos de operación.

**Tabla 3**

*Peso relativo de gastos de administración y ventas frente al ingreso operacional.*

	2016	2017	2018	2019	2020
<b>ANALISIS VERTICAL - RELACION FRENTE A INGRESO NETO OPERACIONAL</b>					
Gastos de Administración	4.8%	2.4%	1.7%	3.5%	7.2%
Gastos de Ventas	0.1%	0.0%	0.5%	1.7%	7.8%

*Nota.* Construcción propia.

#### 4.3. Estrategias de efectividad operativa

La intervención comprende mucho más que una lista de recomendaciones, ya que en ésta, de forma conjunta a partir de la metodología desarrollada paso a paso, se determinaron acciones específicas acordes a los puntos fuertes y débiles de la organización, y se identificó en cada caso la forma de medición del impacto de modo que se pueda hacer seguimiento a la gestión de forma posterior, para que los directivos de la compañía puedan efectuar control periódico sobre las variables críticas de su negocio y validar el avance de las acciones establecidas en la medida que las implementen cuyo proceso es posterior a la intervención efectuada.

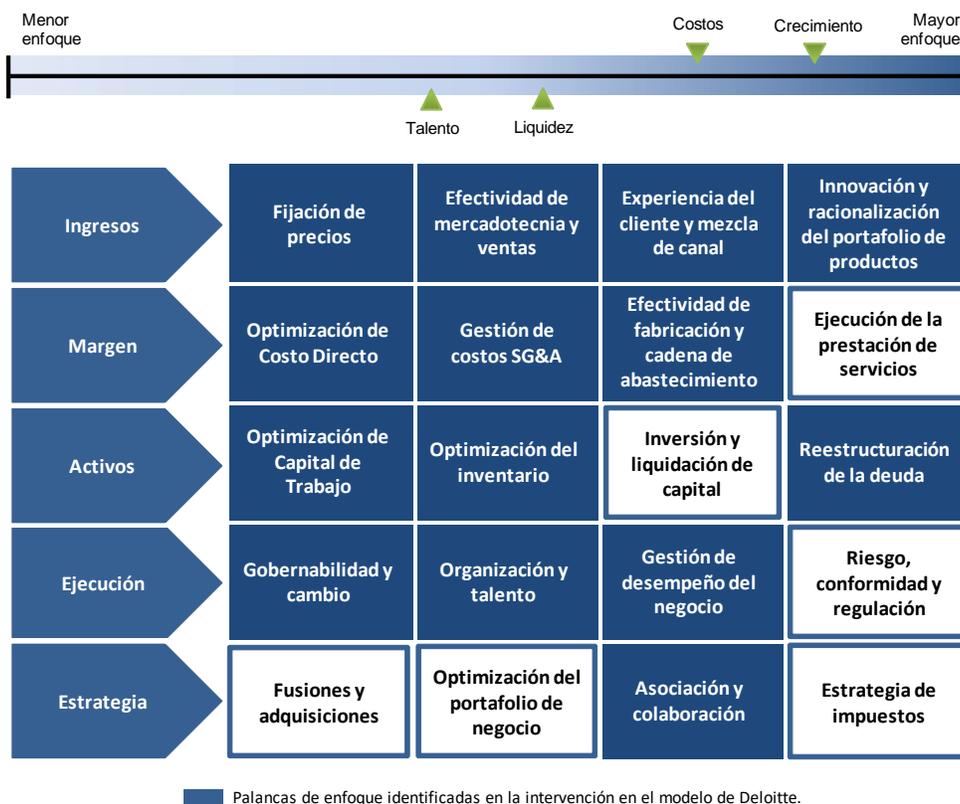
Apoyados en el modelo desarrollado por Deloitte para determinar las palancas de creación de valor, y posterior al ejercicio de la identificación de los procesos claves de la cadena de valor, se concluyó con el equipo participante de la investigación que los esfuerzos deben ir orientados como se detalla en la Figura 19.

El proceso de Textinova debe continuar con un enfoque alto hacia el crecimiento, y para esto debe mantener orientación fuerte hacia los costos, manejar un enfoque medio hacia el talento humano y por sus circunstancias de capital debe buscar medianamente opciones que ayuden a la liquidez.

Las cinco palancas del modelo de Deloitte que se muestran en el lado izquierdo de la Figura 19: ingresos, margen, activos, ejecución y estrategia fueron consideradas todas como importantes para alinear los esfuerzos y crear valor, por tanto, allí todas están señaladas con el color azul, y en el interior se identifican con el mismo color los elementos guía de enfoque que ayudan a activar la palanca y orienta la escogencia de acciones de efectividad operativa para el caso de Textinova S.A.S.

**Figura 19**

*Palancas de creación de valor de Textinova S.A.S.*



*Nota.* Construcción propia con base en las definiciones en la intervención empresarial.

Las acciones específicas para la empresa, que deben iniciar un proceso riguroso de implementación y seguimiento para el logro de los objetivos empresariales, se estructuran en torno a las cinco palancas de creación de valor. Resulta propicio para el ejercicio, aprovechar la necesidad de trasladar totalmente la operación, para desarrollar el negocio en la sociedad de acciones simplificada S.A.S., lo que garantizaría la medición confiable de todos los parámetros.

#### ***4.3.1. Estrategias para la palanca Ingresos.***

La selección de las guías de enfoque para la palanca ingresos de Textinova S.A.S. comprende las cuatro opciones previstas en el modelo que son: a) fijación de precios, b) efectividad de mercadotecnia y ventas, c) experiencia del cliente y mezcla de canal y d) innovación y racionalización del portafolio de productos; sobre las que específicamente se determinaron las acciones siguientes:

**Reestructurar proceso de definición de precio de venta.** La definición del precio de venta de un artículo, que hoy es responsabilidad de la gerente de producción, requiere que se efectúe en dos vías opuestas a fin de aprovechar las oportunidades del mercado y asegurar el margen de la empresa, por lo tanto para Textinova S.A.S., lo más conveniente es establecer un comité que asuma dicha responsabilidad y debe estar conformado por el líder comercial, asesor comercial, líder de producción y representante administrativo, el cual se reunirá previo a la definición de la presentación del muestrario de la colección. El comité actuará al final del desarrollo de la actividad principal *modelado, patronaje y costeo*, y se encargará de evaluar una a una las prendas definidas para las colecciones, estableciendo primero el posible precio final que pueda ser ofertado al consumidor en base a la comprensión del mercado y las expectativas del cliente.

Con lo anterior, y haciendo uso del conocimiento del modelo aplicado por el canal que tiene margen fijo establecido para las ventas de la marca propia, se determina el precio de venta máximo de Textinova. Dicho precio luego se compara con el análisis realizado de forma inversa, que es a partir del costo unitario total calculado para la prenda se le aplica el margen esperado de la empresa (35% para sustentar los gastos pactados en el contrato) y así se deduce el precio mínimo a ofrecer. En consenso en el comité se establece el precio final que pueda tener la

mayor aceptación en el mercado y así tratar de conseguir el mayor volumen de unidades vendidas con el mejor precio, para maximizar los resultados de la compañía.

**Fortalecer relacionamiento con los clientes actuales.** Con la premisa de mantener el gasto controlado y sumado a que la sede principal de los dos clientes actuales está distante de Bucaramanga, las visitas de gestión comercial se hicieron solo dos veces en el año, y esto ha ocasionado que la relación se debilite. Con la vinculación de un asesor comercial quien está dispuesto a radicarse en Barranquilla y que conoce ampliamente el modelo de negocio de las grandes superficies, se debe trabajar por retomar la dinámica de cercanía que ayudó a construir una buena relación con SAO en los años anteriores.

El caso de Herpo que está ubicada en Cali su sede principal obliga al desplazamiento que debe hacerse cada tres meses a fin de tener una mayor retroalimentación del comportamiento de las ventas y de las expectativas del cliente.

**Formalizar acuerdos comerciales con los prospectos de clientes.** En diversas ocasiones se han tenido acercamientos con clientes potenciales que son cadenas de grandes superficies y existe la percepción que se tiene una alta probabilidad de que se puedan convertir en clientes activos, en razón a el interés demostrado por el portafolio de productos básico que se les ha presentado. Para facilitar la gestión de acercamiento lo más conveniente es llegarles con una estrategia que les genere valor y favorezca la toma de decisiones para iniciar una relación comercial. Teniendo en cuenta lo anterior, el mecanismo para esto puede ser un análisis básico de las características de las prendas que manejan en sus tiendas y orientar la propuesta sobre la ausencia de referencias que se evidencie; adicionalmente, incluir una comparación con la rotación que se tiene en el cliente actual y así obtener los argumentos y beneficios para avanzar.

**Desarrollar canal de ventas internacionales para boutiques con presencia nacional en países latinoamericanos.** Como resultado de la participación de la rueda de negocios internacional donde se hizo presencia en el año 2019 se logró identificar un nicho de mercado en los clientes que tienen tiendas de ropa infantil de marcas propias denominadas boutiques pero que manejan más de un punto de venta en su país y preferiblemente que tengan presencia a nivel nacional. En una primera revisión se encontró que los países que pueden ser el foco primario son: a) Ecuador: existe presencia fuerte de marcas colombianas con los cuales se puede competir con precio y calidad, b) México: se detecta un consumo por una tenencia de moda vanguardista,

dominado por colores vivos y diseños innovadores por lo que existe potencial de ingreso a tiendas especializadas del vestuario infantil que se diferencian ampliamente del modelo de las grandes superficies de origen norteamericano que tienen presencia en el país, y c) República Dominicana: donde la tendencia de consumo se encuentra asociada a las cuatro temporadas del año y el mercado está liderado por boutiques de alta costura de prendas de vestir con corte clásicos y prima el uso de encaje por lo que tendría cabida una línea de moda diferente más relajada.

Textinova S.A.S es consciente que la internacionalización es un factor estratégico clave a planificar, donde se debe identificar el mecanismo de exportación acorde con las necesidades de los flujos comerciales, lo que le permitirá enfrentar las barreras (financieras, ambiente de negocios, capacidades y acceso) de acuerdo con los países de exportación que se han definido preliminarmente. El desarrollo de canales de ventas internacionales le dará acceso a los tratados de libre comercio firmados en América Latina y acogerse a beneficios arancelarios, conectar con socios comerciales e incrementar la posibilidad de adquirir recursos.

**Implementar el uso de la marca país.** En el año 2019 se solicitó el uso de la licencia de la marca país “CO COLOMBIA”, con el objetivo de impulsar el catálogo comercial a nivel nacional y en el exterior, apalancado en el posicionamiento que se ha logrado gracias a la gestión realizada con el esfuerzo conjunto del gobierno nacional y el sector privado que abanderan este programa y buscan transformar los paradigmas que existen del país tanto en el interior como en el exterior. En Textinova este elemento puede ayudar a fortalecer su marca registrada que se usa a nivel país e igualmente en el proceso de búsqueda de clientes del exterior favorece la percepción que se pueda tener de la empresa y en especial de sus productos. El uso ya se encuentra totalmente habilitado pero falta darle el impulso para aplicarla cumpliendo con todos los protocolos que establece la marca.

**Reglamentar la composición del portafolio de productos dirigido a cada cliente.** Dentro de las cinco líneas que tiene Textinova S.A.S. opera una categoría que se llama “protectores de terreno” por exigencia de los clientes. En estos productos la presión que ejerce el responsable de la compra del canal está enfocada en conseguir el menor precio y usarlo como gancho para atraer la compra de prendas de la marca propia, ya sea en temporada de promociones o en ocasiones donde la demanda de los productos es normalmente baja. Se debe

tratar de llegar a un acuerdo con el canal, para definir el volumen total de prendas con estas características de modo que no supere el 25% de los pedidos anuales, a fin de lograr balancear el portafolio sin afectar el margen global ya que actualmente llega a niveles de 35%. En los acuerdos comerciales con los nuevos clientes este debe ser un parámetro a negociar desde el inicio y la meta es conseguir que el parámetro sea máximo de 20%.

**Medición de desempeño de personal comercial.** El equipo que se está conformando paso a paso para acompañar la gestión del gerente requiere que se le establezca parámetros claros de medición y a su vez su remuneración debería estar atada a las ventas efectivamente recaudas en tiempos óptimos. El trabajo del asesor cazador es vital en la etapa actual, por tanto esta gestión debe ser recompensada de forma diferente pues requiere de mucho esfuerzo y sus resultados se ven lentamente.

#### ***4.3.2. Estrategias para la palanca Margen.***

En el modelo Deloitte de la palanca margen con el desarrollo de la intervención las guías de enfoque en que se encontraron mayor asociación a la situación son: a) optimización de costo directo, b) gestión de costos SG&A y c) efectividad de fabricación y cadena de abastecimiento. Las acciones específicas que se definieron en debate con el grupo participante son:

**Vinculación directa con contrato de trabajo de los dos socios que lideran los procesos clave de la empresa.** El hecho de no tener organizada la estructura desde su cabeza y que se refleje correctamente a nivel legal y contable, ocasiona perjuicios a futuro a los socios sobre la planeación financiera y a la vez una distorsión de la información que se denomina bandera roja que impide el correcto entendimiento del negocio, ya que las cifras no reflejan el verdadero gasto de la empresa en cuanto a la mano de obra indirecta y demás gastos que se gestionan a título personal y son de índole operativa. Esta situación se evidencia claramente ya que al medir los índices de la relación que existe entre los gastos de administración y gastos de ventas frente a los ingresos están totalmente distorsionados.

Una remuneración acorde con los cargos desempeñados y para el tamaño de compañía tanto para el gerente comercial como para el gerente de producciones y administración está en \$5.000.000 y esa sería la asignación. El monto se debe asignar 60% como salario y la partida complementaria como gastos de representación para no generar un impacto grande en los aportes

a seguridad social ni a nivel tributario de las personas naturales. Quien esté en la gerencia comercial recibirá comisiones de 0,5% del nivel de ventas al momento del recaudo siempre que no superen los 90 días de la fecha de factura para mejorar los días de recaudo.

**Independizar el manejo de la caja de la empresa de la dinámica financiera familiar.**

Si no existe una remuneración clara para cada uno de los socios y sus necesidades se atienden mezclándose con los requerimientos de capital de la empresa, nunca se tendrá claridad de los resultados, por tanto, los recursos de la compañía deben manejarse tan solo en cuentas bancarias de la sociedad, independientes de las cuentas bancarias de las personas naturales, y su disposición se debe hacer únicamente para atender las obligaciones de la misma, en las que están incluidas la remuneración de todos sus trabajadores de donde harán parte los socios.

Actualmente, los socios en promedio giran para su uso personal, sin ningún tipo de control, entre \$10.000.000 y \$12.000.000 mensuales, y estas cifras no se reflejan como gastos en los estados financieros, y para su compensación se ajustan al final del ejercicio contable, como es una entidad persona natural, restan de la utilidad neta alcanzada partidas que puedan soportarse ocasionando que se tenga una mezcla inadecuada de los gastos de la empresa con los gastos personales de los socios y contribuyendo así al descontrol de las finanzas personales.

**Modificar la forma de contratación del personal.** Textinova S.A.S. maneja contratos laborales para todos sus trabajadores actualmente con término inferior a un año, y se les hace la liquidación respectiva siempre en el mes de diciembre una vez termina la temporada alta de la industria y retornan con nueva vinculación al inicio del año siguiente. Esta modalidad, genera inestabilidad en el personal y produce alta rotación generando reprocesos en la búsqueda constante de personal para cubrir las vacantes, producto de la vinculación de operarios durante las semanas de suspensión las cuales son motivadas por la incertidumbre que ocasiona el receso. Lo más recomendable para los contratos con vencimiento próximo, es la vinculación directa del personal de mejor desempeño con contrato a término indefinido directamente con la sociedad; para los casos que su vencimiento supere el mes de febrero, se debe hacer sustitución patronal, asegurando que la sociedad registre la totalidad de los gastos de operación, sin alterar la modalidad.

**Establecer los parámetros de diseño comunes y los diferenciadores para la creación de colecciones de cada cliente.** Con el fin de facilitar la labor de creación y la de fabricación de

prendas homólogas en cada colección, se debe establecer parámetros que los hacen equivalentes entre las diferentes marcas propias y favorecer los procesos de fabricación en lote. El proceso de diseño debe tener claramente documentado y establecidos dichos parámetros para agilizar la tarea de creación.

**Establecer número de colores máximos por tipo de estampado según la clase de prenda.** Aunque es una de las actividades donde se logra elementos diferenciales de las prendas, su costo en los valores unitarios es de los de mayor relevancia. Por esta razón, se requiere estandarizar los procesos y a su vez establecer un parámetro de número de tintas por tipo de estampado, a fin de asegurar desde el proceso de diseño menor uso de materiales y menores tiempos en la actividad.

**Programar y visibilizar la producción diaria de cada sección de trabajo.** Con una periodicidad mensual, semanal y diario, se debe realizar el proceso de programación de las tareas a desarrollar en cada estación de trabajo y dicho ejercicio debe contener el tiempo que se asigna al proceso, a fin de ir validando el costeo establecido a la prenda y actuar rápidamente en las desviaciones presentadas.

**Minimizar reprocesos de fabricación de prendas.** Los procesos de terminado efectuados a las prendas que se arman bajo la tercerización en los talleres satélites, presentan una mayor incidencia en fallas de calidad y deben ser reprocesados. Por esta razón, a fin de disminuir los costos, la acción que permite mejorar esta situación observada según lo aplican industrias similares, es ofrecer un bono adicional que compense a las tareas que tienen incidencias inferiores al 2%. Este proceso puede también ser compensado con incrementar el volumen de tareas en los satélites de mejores índices y así mejorar el resultado en razón al menor costo comparativo con la actividad realiza con personal directo en la planta.

**Participar en programa Fábricas de Productividad.** Una iniciativa del gobierno nacional especialmente dirigida a las pymes es el programa Fábricas de Productividad. El proyecto impulsado por el Ministerio de Comercio, Industria y turismo está dirigido a varios sectores productivos entre los que se encuentra el sector textil y confecciones. Busca apoyar el mejoramiento de la competitividad de las empresas, a través de facilitar a los empresarios el acceso a intervenciones organizacionales enfocadas en el mejoramiento de procesos, fortalecimiento de estrategias comerciales e incrementos de la calidad de los productos.

Textinova S.A.S. por su condición de empresa en etapa de crecimiento y demás características del ciclo de vida, puede ser candidato para aplicar a este programa actualmente subsidiado por el estado.

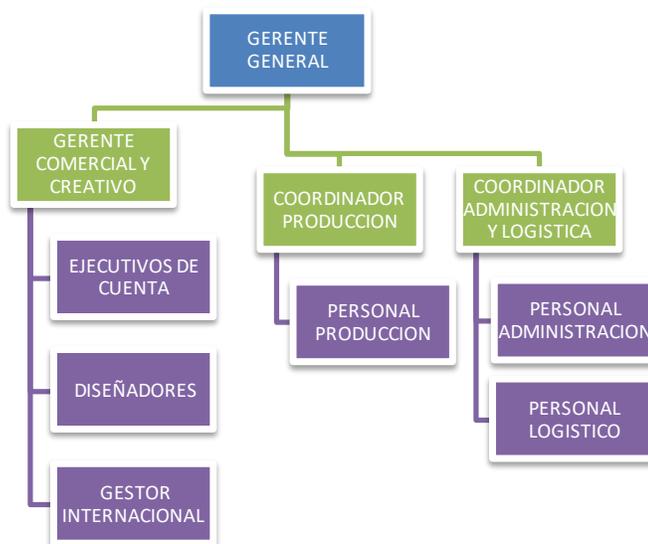
**Redefinición y fortalecimiento de la estructura organizacional.** Garantizar la efectividad de las acciones implica en este caso disponer de mayores recursos para los procesos donde se ejecutan actividades de planeación, seguimiento y control, a fin de subsanar algunas debilidades explícitas, por esto se debe reorganizar la estructura organizacional para tener líderes claramente establecidos en las actividades principales y los procesos claves. Sin embargo, no se puede desconocer que por el tamaño de la empresa es factible que dos de estas actividades sean liderados por la misma persona, pero con funciones claramente establecidas para asegurar su alcance, responsabilidad y línea de mando.

Como medida para balancear las cargas entre los dos líderes naturales de la empresa, se considera que se debe mantener el alcance general que tiene cada uno en las actividades de la cadena de valor, pero se debe apoyar los procesos de producción y los de administración con un coordinador para cada sección, ya que hoy estas funciones las tiene asignadas una sola persona y las competencias requeridas en cada una son de naturaleza distinta, por tanto, el desempeño de hoy solo está enfocado en las actividades de producción y no se actúa con efectividad en las de la línea de administración y logística. La inclusión del cargo de coordinador administrativo ayuda a que se fortalezca la actividad del coordinador de producción, por lo que libera algunas responsabilidades de Candy Aguilera, permitiendo que su rol cambie y asuma el cargo de Gerente General como cabeza de la organización. La gestión de internacionalización que debe desarrollarse con visión de futuro, queda a cargo de la Gerencia Comercial encabezada por Cesar Reyes.

En la Figura 20 se muestra el esquema propuesto para la nueva estructura organizacional.

**Figura 20**

*Nueva estructura organizacional para Textinova S.A.S.*



*Nota.* Construcción propia.

#### **4.3.3. Estrategias para la palanca Activos.**

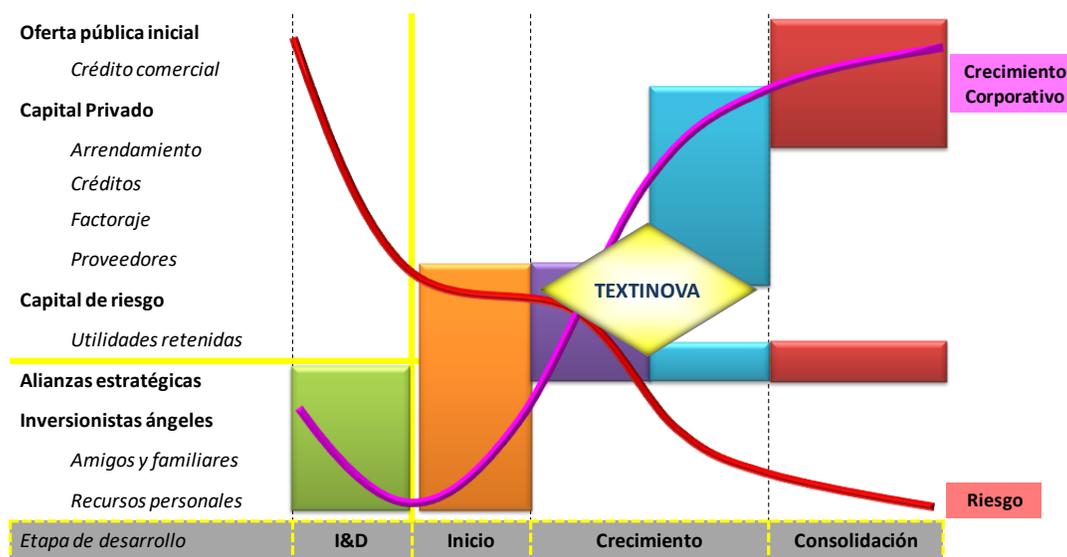
La selección de estrategias para la palanca activos de Textinova S.A.S. está enmarcada en acciones que buscan: a) optimización del capital de trabajo, b) optimización del inventario y c) reestructuración de la deuda. Con el foco puesto en estos objetivos de la palanca, se estableció para la empresa acciones muy detalladas, basadas en la aplicación de modelos que comúnmente usan los consultores ubicando a Textinova S.A.S. por sus características, como se muestra la Figura 21.

**Fortalecer el relacionamiento con sector financiero.** Para emprender búsqueda de recursos con terceros es fundamental construir una relación sólida con diversos actores de este sector. La gerencia de Textinova debe desarrollar una dinámica de visitas directas y comunicación recurrente con diversas entidades y en diferentes niveles de su estructura. Debe actuar con transparencia respecto al estado del negocio y sus necesidades, para encontrar herramientas óptimas que beneficien a las dos partes. Estos ejercicios es la mejor forma de mantenerse actualizado de las alternativas que a diario salen al mercado por parte de las entidades financieras y otros actores vinculados al sector. Lo ideal es poder acceder a beneficios

o productos favorables apalancados en programas o normas especiales del gobierno para apoyar el desarrollo de las pymes.

## Figura 21

### Opciones de capital para Textinova



*Nota.* Construcción propia apoyado en modelos de consultoría.

**Gestión de cupos de crédito para ampliar plazo de pago.** Los cupos actuales tienen plazo máximo de 36 meses y la media de plazo de endeudamiento del sector con los estudios recientes publicado por Sectorial muestra que el periodo de pago de deuda financiera es de 4,6 años. El parámetro muestra que existe posibilidad de gestionar mayor plazo para el pago de las nuevas operaciones. La manera de lograr este objetivo es a) inventariar las aprobaciones y operaciones actuales, b) preparar un informe financiero de datos históricos y proyecciones, c) plantear a cada entidad la revisión de los cupos basados en las cifras documentadas con mayores plazos y d) en la entidad que primero se logre aumento de plazo se debe revisar la posibilidad de compra de cartera de las otras entidades.

**Renegociar condiciones con clientes actuales.** El principal activo que tiene la empresa es la cartera y siempre es importante mejorar el plazo promedio de recaudo. El primer paso es con la fuente directa de la emisión de la factura, ya sea renegociando el plazo pactado o con mecanismos de descuento por pronto pago a tasas aceptables.

**Disminuir días de inventario de materias primas.** Por el modelo de negocio de Textinova que trabaja la producción bajo pedido y con plazo máximos de entrega en 45 días desde la aprobación, se debe contar con inventario alto de materias primas y materiales. Sin embargo una forma para evitar la situación antes planteada, es hacer acuerdos con los proveedores para manejar entregas parciales de las principales materias primas con frecuencia mensual pero con pedido garantizado en el semestre, de esta forma se tiene disponibilidad permanente y mejores tiempos de pago, así mismo, se podría acceder a las oportunidades que otorgan de descuentos por pronto pago al tener montos menores en las facturas.

**Política de reparto de dividendos.** Reinvertir en el negocio los recursos que genera es una medida para favorecer el capital de trabajo, pero el fin último de un negocio es crear valor a sus accionistas, y una forma de hacerlo es repartir parte de los rendimientos de su inversión y con mayor razón si es una empresa familiar que apalanca el sustento financiero de sus dueños. En etapa de crecimiento, la empresa requiere recursos para seguir creciendo consistentemente pero una medida balanceada es repartir hasta el 50% de las utilidades después de descontar la reserva legal. Para que esto no sea un resultado nocivo para la compañía, se debe garantizar desde el ejercicio contable que en la determinación de las utilidades de la empresa estén consideradas la totalidad de las partidas que son gastos del desempeño del negocio y no exista montos no registrados; de igual forma, evitar que se tengan mezcladas partidas de gastos de las personas naturales que tienen la doble condición de ser accionista y empleado. Lo conveniente es que esta política se reglamente en el acuerdo de gobierno corporativo.

**Estructurar flujo de caja, anual, mensual y diario.** Un recurso importante para monitorear el comportamiento de los activos y asegurar el cumplimiento de los pasivos es la programación y gestión del flujo de caja anual, mensual y diario, el cual permite que con anticipación se pueda balancear el efectivo de la compañía y se haga control estricto de las cuentas de la compañía.

#### ***4.3.4. Estrategias para la palanca Ejecución.***

La palanca ejecución se refiere a las formas de acompañar el desempeño que van desde lo estructural hasta las formas de coordinación social en la entidad. Las guías de enfoque establecidas en Textinova S.A.S. son: a) gobernabilidad y cambio, b) organización y talento y c)

gestión de desempeño del negocio. Parte de las acciones de gobernabilidad incluyen lo planteado en una de las estrategias sobre la palanca margen que es la redefinición de la estructura organizacional en el numeral 4.3.2. formulada con el fin de dar mayor sustento a la compañía, ejecutar procesos coordinados y supervisados para hacer seguimiento cercano al desempeño de los mismos. Estrategias adicionales para esta palanca son:

**Establecer un acuerdo de gobierno corporativo.** Para las sociedades de origen familiar es recomendable establecer reglas claras para operar. Para esto, la mejor herramienta es el acuerdo de gobierno corporativo, en el que se plasma el conjunto de principios y normas que regulan el diseño, integración y funcionamiento de los órganos de gobierno de la empresa, para asegurar la rendición de cuentas, la equidad y la transparencia en la relación de la empresa y todas las partes interesadas.

**Conformación de junta directiva.** La empresa carece del órgano de administración denominado Junta Directiva, debido a que su naturaleza jurídica es persona natural; pero al operar a través Textinova se convierte en persona jurídica, por lo tanto se debe estructurar dicho organismo que cumple las funciones de dar línea de acción a los administrado-res, y a su vez, realiza seguimiento y control a los mismos. La empresa requiere no solo que se conforme y registre en un trámite meramente de cumplimiento legal, sino que se efectúe el nombramiento de un grupo de personas capacitadas y altamente comprometidas que actúen en procura de mejorar el desempeño de la empresa, y por tanto, es recomendable que la junta sea conformada por tres miembros externos, preferiblemente empresarios idóneos, con experiencia en diversas áreas y dispuestos a convertirse en fuente de transmisión de conocimiento para los dos socios. Estos últimos, en la dinámica de las juntas son los responsables de asegurar la efectividad de las reuniones en cuanto a temas y tiempos establecidos.

**Aprendizaje continuo de temas empresariales y actualización en temas técnicos de la industria.** Las directivas de la sociedad Textinova S.A.S. deben procurar continuar su proceso de formación y aprendizaje continuo, para fortalecer su desempeño individual y tener así una mejor visión de la compañía y gestionar con mayor efectividad el desempeño del negocio. Para esto pueden acceder principalmente a espacios académicos y de preparación a empresarial ofrecidos por diversos organismos que ayuden en la misión de encontrar formas técnicas que aporten en el crecimiento del negocio.

#### ***4.3.5. Estrategias para la palanca Estrategia.***

El foco de esta palanca es en esencia estrategias corporativas, por tanto, para las características de la empresa que se está interviniendo, la guía identificada como de mayor posibilidad de aplicación es la de asociación y colaboración, vista desde la óptica de encontrar entidades con quienes se puedan realizar alianzas o acuerdo de colaboración especialmente para ayudar a abrir nuevas oportunidades comerciales. Estos acercamientos pueden potenciarse con la asistencia y participación frecuente de los diversos programas que ofrece la Cámara de Comercio y otros entes gubernamentales que dan apoyo al sector empresarial y especialmente a las pymes.

Para finalizar, en el desarrollo del numeral 4.3 se da respuesta al objetivo específico 2 del proyecto, en el cual se buscaba formular estrategias de efectividad operativa para la empresa Textinova S.A.S., a partir del análisis de los indicadores de gestión.

En conclusión, toda acción empresarial debe darse en procura de modificar un resultado esperado, y es ideal tener total claridad sobre la palanca que se requiere actuar en cada caso de modo que se pueda inferir un posible resultado, por tanto, en la medida que se logre estimar anticipadamente el impacto que se produce en términos económicos en la organización, permitirá priorizar su implementación y facilitará la labor de seguimiento y control de los administradores.

#### **4.4. Análisis de escenarios y establecimiento del impacto de las acciones.**

La labor de medición de resultados del pasado es vital para la gerencia de cualquier organización, pero en el presente se deben tomar decisiones pensando en el futuro, por tanto, es fundamental poder determinar el impacto económico que puede ocasionar cualquier estrategia y una herramienta poderosa para visualizar esto es un modelo financiero, que en lo posible debe estar ajustado a las características de la industria y a la empresa a fin de obtener datos confiables.

El proceso de identificación de las variables que afectan al sector, tanto las micro como las macroeconómicas es la principal actividad que guía la construcción del modelo y permite que su formulación se determine específicamente. El proceso se realiza en primera instancia en lo relacionado con el sector, pero en la medida que se adiciona la información de la empresa para

hacer las proyecciones se construyen funciones matemáticas que expresan las relaciones particulares de la compañía, lo cual lo hace único, y adecuado para obtener la imagen transparente del futuro de la organización que contempla las propias estrategias y aporta una visión general del estado financiero de la empresa, y lo convierte en un instrumento imprescindible para la planificación donde se puede analizar cómo influye cada variable en la situación de la empresa y permite medir el riesgo al que está expuesta. Dentro de este contexto destacamos que las variables micro más influyentes son los costos de materias primas y los que se refieren a la mano de obra. Asimismo la variación en precio es particularmente sensible y constituye una variable de manejo crítico considerando el mercado objetivo y el sector.

En este proyecto, el modelo se realiza para incorporar en los cálculos de las proyecciones las recomendaciones que se formularon con el equipo de la intervención empresarial y validar el impacto económico.

#### ***4.4.1. Construcción del modelo.***

La construcción del modelo fue una labor realizada en paralelo con las demás actividades del proyecto ya que se requería entender la situación actual y se tenía la necesidad de ver cuál podría ser el desempeño futuro de la empresa aplicando diversas acciones. Partiendo de la amplia información recopilada para los análisis cuantitativos del estudio y haciendo uso de la herramienta de Microsoft Excel se estructuraron las hojas de cálculo con la proyección a 5 años, definida en pesos corrientes. La información histórica de los cuatro años anteriores que sirvió de base para la estructura del modelo se presenta en los Apéndice C y D. La información fue tomada de los informes de gestión de cada año que contienen los cinco estados financieros con sus notas de la persona natural Cesar Reyes. En cuanto el año 2019, se hizo consolidación de cifras con los informes de Textinova S.A.S. cuya única operación registrada fue la concerniente a la exportación a República Dominicana como se comentó anteriormente.

Para el análisis de los estados financieros básicos, de los años 2016 a 2019, se construyó la tabla de índices financieros en seis categorías: a) análisis vertical – relación frente a ingreso neto operacional, b) análisis horizontal – variación contra año anterior, c) rentabilidad, d) liquidez, e) endeudamiento y f) cobertura; que se presenta en el Apéndice E. La tabla se

acompañó las representaciones gráficas de cada índice para ayudar a visualizar los datos, facilitar el diagnóstico y la definición del problema, mostradas en el Apéndice F. Posterior a la construcción de los años proyectados en el modelo financiero esta misma tabla fue ampliada con los índices obtenidos de las proyecciones en los 5 años del ejercicio.

Sobre la tabla se marcaron algunos datos que tenían comportamientos no concordantes, con lo observado durante los pasos anteriores de la metodología de investigación y otros resultados distantes de los parámetros que se estudiaron de la industria con el informe sectorial presentado en el estado del arte. Teniendo en cuenta lo anterior, aplicando la dinámica del bucle de la metodología, se profundizó en la situación de cada uno para asegurar la confiabilidad de la información con el fin de obtener resultados válidos.

El paso siguiente para la formulación del modelo fue establecer las variables macroeconómicas que afectan los resultados de la empresa y para este caso se recopilieron diversas publicaciones de Bancolombia, Corficolombiana y el informe de mitad de año de Standard & Poor's sobre la expectativa de los índices de la región para el año 2020, con los cuales al final se definieron las variables macroeconómicas que se presentan en la Tabla 4.

**Tabla 4**

*Variables macroeconómicas.*

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Inflación	3.8%	3.5%	3.4%	3.3%	3.2%	3.1%
DTF	4.5%	4.9%	4.8%	4.7%	4.6%	4.5%
IBR	4.3%	4.3%	4.2%	4.1%	4.0%	3.9%
Dólar (pesos)	\$ 3,277.14	\$ 3,745.00	\$ 3,792.68	\$ 3,841.02	\$ 3,886.21	\$ 3,928.12
Devaluación	0.84%	1.57%	1.27%	1.27%	1.18%	1.08%

*Nota.* Construcción propia.

Tarea seguida, después de establecer los parámetros base de las proyecciones, las variables que afectan cada rubro y construir para cada concepto la fórmula que permite monetizarlo, se dio la formulación del estado de resultados combinando las bases teóricas y el conocimiento adquirido de la observación e investigación de la realidad de la empresa con las sesiones de trabajo y los análisis técnicos de la información previos a este paso. El objetivo era

hacer que los ingresos, costos y gastos se desagregaran alcanzando el punto de origen de su generación para poder hacer la construcción de escenarios.

La tarea continuó profundizando el entendimiento de cómo se convierte cada cifra del estado de resultados y del balance de los años anteriores combinados con lo que reflejan los índices financieros que arroja el estudio, para llegar a la definición de la herramienta principal de análisis del modelo que es el flujo de caja por el método directo.

La confiabilidad de las cifras proyectadas se validó primero usando datos de años anteriores para verificar el ajuste y posteriormente, a través de varias sesiones grupales, se pudo entender las variaciones que estaba arrojando los resultados del modelo.

El paso final fue definir los informes con tablas numéricas y representaciones gráficas para poder analizar y comparar los resultados obtenidos.

#### ***4.4.2. Escenarios.***

Los escenarios construidos para el modelo financiero comprendieron definiciones de las variables para los cinco años siguientes que permiten la Construcción de las proyecciones a nivel de ingresos, costos y gastos. Las variables internas definidas son:

- Crecimiento en precio de venta nacional
- Crecimiento en precio de venta en el exterior
- Venta en unidades esperadas por cliente
- Proporción de costo de ventas de materia prima y materiales de los productos para el mercado nacional frente al ingreso bruto

Los demás parámetros como lo son: mano de obra directa e indirecta, servicios complementarios para la fabricación contratada con terceros y los demás gastos supeditados a lo que suceda con las variables preestablecidas para cada escenario, se analizaron y definieron para cada uno a partir de los índices generales y según la experiencia de los directivos de lo que se podía dar en cada situación.

Los tres escenarios acordados con el equipo participante en la intervención empresarial y el cuarto escenario abierto para formulación libre son:

**Escenario 1: Crecimiento Vegetativo clientes actuales (Cto. Vegetativo).** Basado sobre la premisa de hacer las cosas para mantener la empresa sobre la misma línea de gestión, es decir, generando acciones para conservar la tendencia de crecimiento de los clientes actuales. En este escenario, se plantea profundizar en el crecimiento sobre nuevas líneas de productos diferentes a las de los segmentos baby y kids, las cuales se depuran con algunas referencias de bajo margen, pero atendiendo ahora la categoría junior, solicitada en Olímpica; de igual forma, ampliar las líneas con las que se tiene presencia en las tiendas Herpo y fortalecer la relación con la cliente de República Dominicana para surtirle todas las boutiques que tiene a nivel nacional. Con este enfoque los resultados previstos en el incremento de los precios y las cantidades para este escenario serían así como se muestra en la Tabla 5:

**Tabla 5**

*Variables internas del Escenario 1.*

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Spread precios nacionales		4.0%	4.0%	3.0%	3.0%	3.0%
Crecimiento precio venta nacional		7.8%	7.5%	6.4%	6.3%	6.2%
Spread precios exterior		7.0%	6.0%	5.0%	4.0%	3.0%
Crecimiento precio venta exterior		8.6%	7.3%	6.3%	5.2%	4.1%
Venta en unidades	97,468	104,000	109,500	115,000	118,500	122,000
Olímpica	92,500	93,000	96,000	99,000	101,000	103,000
Herpo	4,800	10,000	12,000	14,000	15,000	16,000
Nuevo cliente Nacional	-	-	-	-	-	-
Clientes Exterior	168	1,000	1,500	2,000	2,500	3,000
Costo promedio MP y MT nacional		35.0%	35.0%	34.5%	34.0%	34.0%

*Nota.* Construcción propia.

**Escenario 2: Enfoque a nuevos clientes nacionales y del exterior (Cto. fuerte Nal. y Ext.).** La gestión se enfoca en sostener los clientes actuales en un crecimiento natural, depurando algunas referencias y buscando su crecimiento a través de acuerdos comerciales con otros clientes nacionales, Cencosud y Éxito, a quienes se ha explorado y ofertado un portafolio ajustado al perfil de sus compradores, pero no se ha formalizado para entrar como proveedor de

sus líneas de marca propia que comercializan en las tiendas. Se espera asegurar uno de ellos en el año 2020 y el otro para el 2021.

Para el mercado internacional con la presencia en las diversas ruedas de negocio se debe concretar dos nuevos clientes, que operen en el mismo formato de boutiques, uno en cada semestre, para que inicien el conocimiento del producto y se desarrollen gradualmente en el tiempo junto con el nuevo del año 2019. Los datos que se presentan en la Tabla 6 son como se estimaron las variables del escenario.

**Tabla 6**

*Variables internas del Escenario 2.*

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Spread precios nacionales		3.0%	3.0%	3.0%	2.0%	2.0%
Crecimiento precio venta nacional		6.8%	6.5%	6.4%	5.3%	5.2%
Spread precios exterior		5.0%	4.0%	3.0%	3.0%	3.0%
Crecimiento precio venta exterior		6.6%	5.3%	4.3%	4.2%	4.1%
Venta en unidades	97,468	112,500	133,500	141,500	148,500	155,500
Olímpica	92,500	90,000	91,000	92,000	93,000	94,000
Herpo	4,800	8,000	9,000	10,000	10,000	10,000
Nuevo cliente Nacional	-	12,000	30,000	35,000	40,000	45,000
Clientes Exterior	168	2,500	3,500	4,500	5,500	6,500
Costo promedio MP y MT nacional		35.0%	34.5%	34.0%	34.0%	34.0%

*Nota.* Construcción propia.

**Escenario 3: Enfoque al crecimiento del exterior y sostenimiento nacional (Cto. fuerte Ext.).** El esfuerzo comercial en este escenario estaría dado en la búsqueda de nuevos clientes de Centro América, identificando pequeñas tiendas de moda con marcas propias, a los cuales se les fabriquen sus propios diseños y con envíos especialmente para la temporada de temperaturas altas que abarca desde abril hasta octubre. Con los clientes nacionales se mantendría la relación comercial asegurando las referencias de mejor margen y manteniendo las mismas líneas de producto. La Tabla 7 presenta los datos acordados para el escenario 3.

**Tabla 7***Variables internas del Escenario 3.*

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Spread precios nacionales		3.0%	3.0%	3.0%	3.0%	3.0%
Crecimiento precio venta nacional		6.8%	6.5%	6.4%	6.3%	6.2%
Spread precios exterior		6.0%	5.0%	4.0%	3.0%	3.0%
Crecimiento precio venta exterior		7.6%	6.3%	5.3%	4.2%	4.1%
Venta en unidades	97,468	103,000	108,000	113,000	118,000	123,000
Olímpica	92,500	90,000	92,000	94,000	96,000	98,000
Herpo	4,800	10,000	11,000	12,000	13,000	14,000
Nuevo cliente Nacional	-	-	-	-	-	-
Clientes Exterior	168	3,000	5,000	7,000	9,000	11,000
Costo promedio MP y MT nacional		35.0%	35.0%	34.5%	34.0%	34.0%

*Nota.* Construcción propia.

**Escenario 4: Libre para modelar.** Es un recurso que se adicionó a la herramienta de modo que en este espacio se pueda considerar un escenario totalmente diferente a los preestablecidos y se convierta en una guía útil para monetizar acciones de la gestión de los administradores.

#### **4.4.3. Selección del escenario apuesta.**

Con el ánimo de identificar el mejor escenario se validó en el modelo el resultado que da de la combinación de los parámetros establecidos en cada uno y con base en el análisis del flujo de caja se establece el escenario que más favorece para las expectativas de los socios quienes están en búsqueda constante de estrategias para asegurar el crecimiento rentable de la empresa.

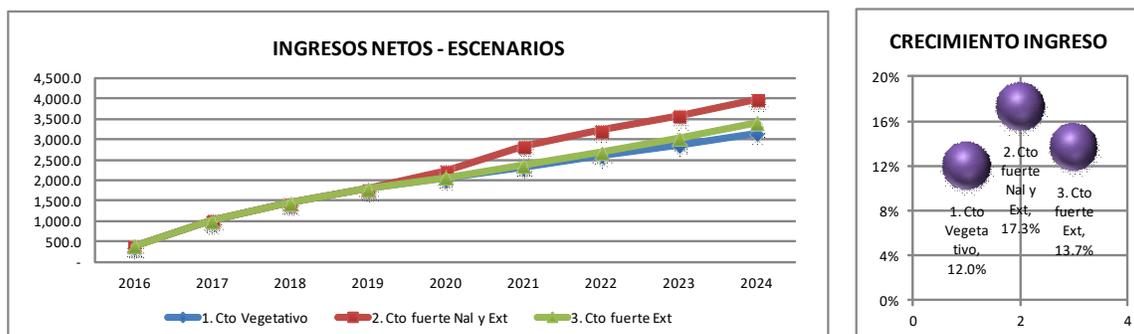
El comparativo de los resultados que se obtuvieron del modelo se presentará a continuación, y así se dejan soportados los hallazgos que permitieron establecer cuál es la mejor alternativa que tienen los accionistas para orientar su gestión en búsqueda del futuro deseado de su compañía. En primera instancia si revisamos los ingresos de la empresa en el periodo de la proyección, plasmados en la Figura 22, se ve que el escenario que muestra un mejor desempeño es el número 2, donde se busca un esfuerzo equilibrado por crecer con nuevos clientes nacionales y también con algunos nuevos del exterior y en este las ventas de la empresa aumentan a una tasa compuesta de 17,3%, superando en 3,6 puntos porcentuales el crecimiento del escenario 3 y en

5,2 puntos al escenario 2 que corresponde al incremento vegetativo que es el más probable que suceda si no se fortalece al gestión de la administración.

**Figura 22**

*Ingresos comparados en los tres escenarios.*

INGRESOS NETOS	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	CTO. COMPUESTO
1. Cto Vegetativo					2,046.1	2,322.3	2,608.6	2,871.7	3,152.2	12.0%
2. Cto fuerte Nal y Ext	410.5	1,032.2	1,451.0	1,787.3	2,244.6	2,844.7	3,227.5	3,589.1	3,974.9	17.3%
3. Cto fuerte Ext					2,069.7	2,362.6	2,684.8	3,029.1	3,398.2	13.7%



*Nota.* Construcción propia. Datos expresados en millones.

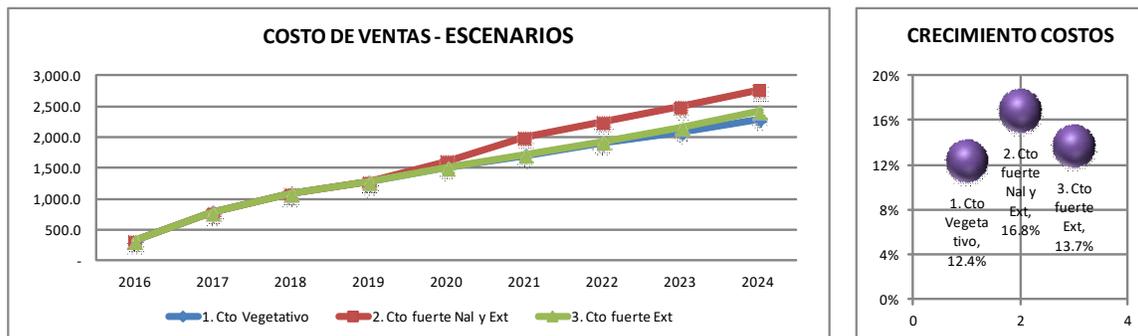
Pero como no solo el crecimiento se puede entender desde los resultados de los ingresos, como se observa en la Figura 23, al ver las curvas del costo de crecimiento natural por su asociación directa con las ventas, se percibe que el escenario 2 es el único que muestra un crecimiento menor al índice de los ingresos en su escenario respectivo, de igual forma se observan unos volúmenes mayores que permiten hacer una mejor absorción de los costos indirectos y da la posibilidad de manejar mejores tarifas en los servicios externos contratados. En cuanto a los otros dos escenarios, el de enfoque en ventas al exterior crece igual que los ingresos y el número 1 su variación es superior. En conclusión, se reafirma que el modelo de negocio responde al aumento de volúmenes.

De lo mencionado frente al comportamiento de los costos y su diferencia en los crecimientos de los ingresos, se deduce que el margen bruto es mejor el del escenario 2, seguido del escenario 3 y en último lugar está el escenario 1; priorización que se mantiene al analizar los valores netos, Figura 24.

**Figura 23**

*Costos de ventas comparados en los tres escenarios.*

COSTO DE VENTAS	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	CTO. COMPUESTO
1. Cto Vegetativo					1,509.5	1,701.9	1,895.9	2,072.3	2,277.8	12.4%
2. Cto fuerte Nal y Ext	332.0	790.0	1,091.8	1,272.1	1,608.6	1,992.6	2,241.4	2,492.3	2,764.2	16.8%
3. Cto fuerte Ext					1,511.4	1,710.6	1,925.5	2,155.0	2,419.1	13.7%

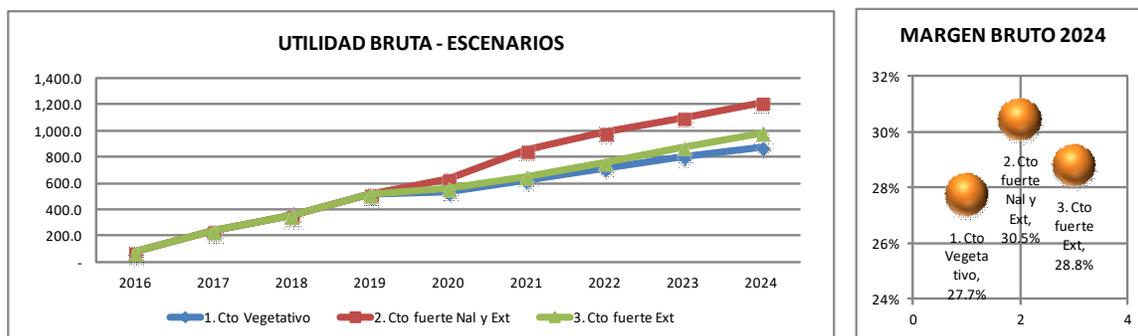


*Nota.* Construcción propia. Datos expresados en millones.

**Figura 24**

*Utilidad bruta comparada en los tres escenarios.*

UTILIDAD BRUTA	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	MARGEN BRUTO 2024
1. Cto Vegetativo					536.5	620.3	712.6	799.3	874.4	27.7%
2. Cto fuerte Nal y Ext	78.5	242.2	359.2	515.2	636.0	852.1	986.1	1,096.8	1,210.8	30.5%
3. Cto fuerte Ext					558.3	651.9	759.3	874.1	979.1	28.8%



*Nota.* Construcción propia. Datos expresados en millones.

Al analizar los gastos de administración en los tres escenarios, se ve un incremento de valores reales, consecuencia del mayor gasto que se requiere para administrar la operación, a la inclusión en la nómina de la gerente de estos procesos y también porque se considera que se debe subsanar la debilidad que existe de no contar con un buen apoyo en las actividades soporte

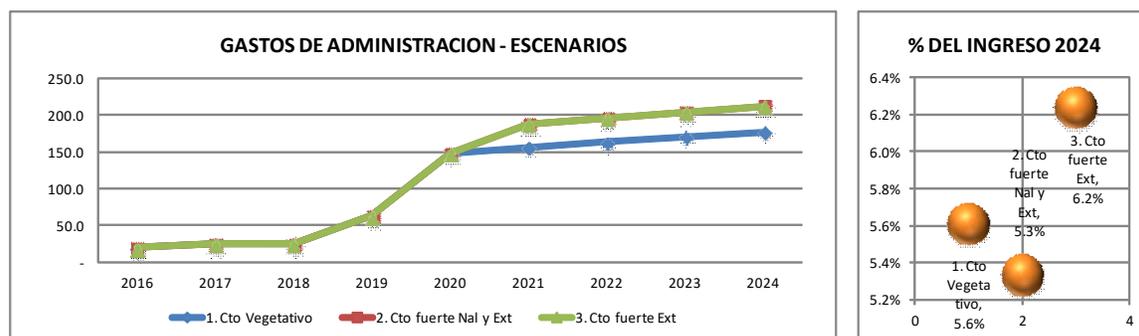
administrativas y financieras que aplica tan solo para los escenarios 2 y 3. De esta forma, como se observa en la Figura 25, estos resultados con datos ajustados a la realidad y acordes a lo que se requiere en cada alternativa, hacen que la relación que tiene este gasto frente al ingreso, sea mejor en la alternativa estructurada en el escenario 2, donde muestra que dicho índice para el año 2024 estaría en 5,3% frente al 5,6% y 6,2% de los escenarios 1 y 3 respectivamente.

Los gastos de ventas al igual que los gastos de administración, reflejan crecimiento importante en el 2020 debido al registro del gasto producto del contrato laboral del gerente comercial y también por el reconocimiento de hacer una mayor inversión en esta área, eje fundamental de la estrategia para garantizar el crecimiento rentable de la empresa.

## Figura 25

*Gastos de administración comparados en los tres escenarios.*

GASTO ADMON	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	% DEL INGRESO 2024
1. Cto Vegetativo					147.6	156.3	163.0	169.9	176.9	5.6%
2. Cto fuerte Nal y Ext	19.9	25.3	25.1	62.7	147.6	187.3	195.4	203.6	211.9	5.3%
3. Cto fuerte Ext					147.6	187.3	195.4	203.6	211.9	6.2%



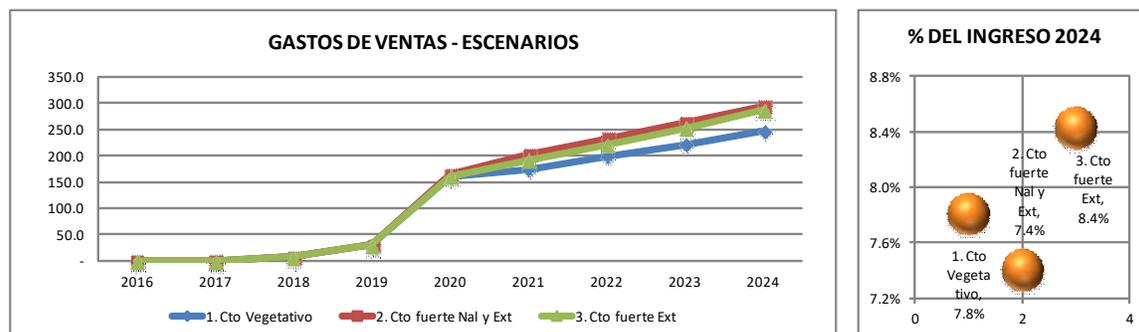
*Nota.* Construcción propia. Datos expresados en millones.

A partir del 2021, por estar altamente correlacionado con las ventas, las curvas de los resultados se comportan de forma similar a los ingresos y dan el mismo orden, mayor gasto escenario 2, seguido del 3 y el de menor gasto es el 1; sin embargo, por la diferencia de lo que se genera como ventas con esos recursos, la mejor relación es la del escenario 2 con 7,4% a pesar de ser el que requiere un mayor gasto, y el escenario 1 lo sigue en su comportamiento siendo el 7,8% este mismo índice y de último estaría el escenario 3 con 8,4%.

**Figura 26**

*Gastos de ventas comparados en los tres escenarios.*

GASTO VENTAS	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	% DEL INGRESO 2024
1. Cto Vegetativo					160.2	174.3	198.4	221.3	246.1	7.8%
2. Cto fuerte Nal y Ext	0.3	-	7.6	30.0	164.1	201.9	232.3	261.9	294.1	7.4%
3. Cto fuerte Ext					160.7	192.0	220.9	252.2	286.4	8.4%



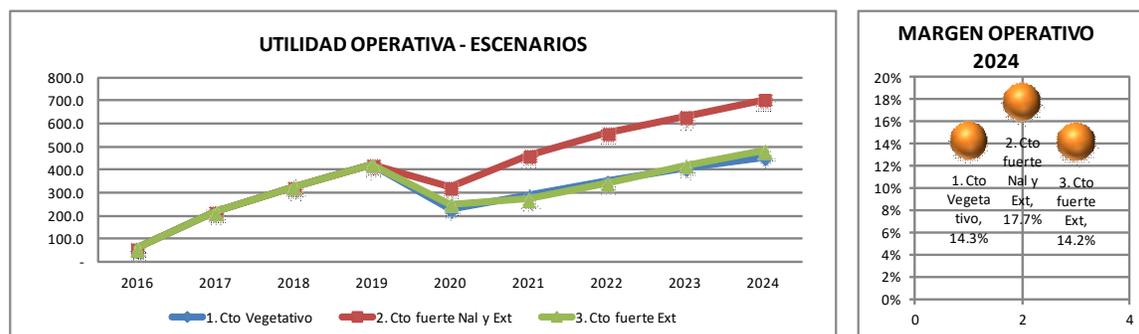
*Nota.* Construcción propia. Datos expresados en millones.

De lo que llevamos analizado hasta este punto del estado de resultados, se llega al resultado de la utilidad operativa y sobre ésta se aprecia que en términos del crecimiento de este rubro, la de mayor incremento es la del escenario 2 y son casi iguales las de los otros escenarios. En la Figura 27 se aprecia que el margen operativo resultante, está en el primer lugar en el escenario 2 con 17,5%, y el de los escenarios 1 y 3 es 14,3% y 14.2% respectivamente, que es una diferencia relevante pues difieren más de 3 puntos porcentuales.

**Figura 27**

*Utilidad operativa comparada en los tres escenarios.*

UTILIDAD OPERATIVA	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	MARGEN OPE. 2024
1. Cto Vegetativo					228.7	289.7	351.2	408.1	451.5	14.3%
2. Cto fuerte Nal y Ext	58.4	216.9	326.6	422.4	324.3	462.9	558.4	631.3	704.8	17.7%
3. Cto fuerte Ext					250.0	272.6	343.1	418.3	480.9	14.2%



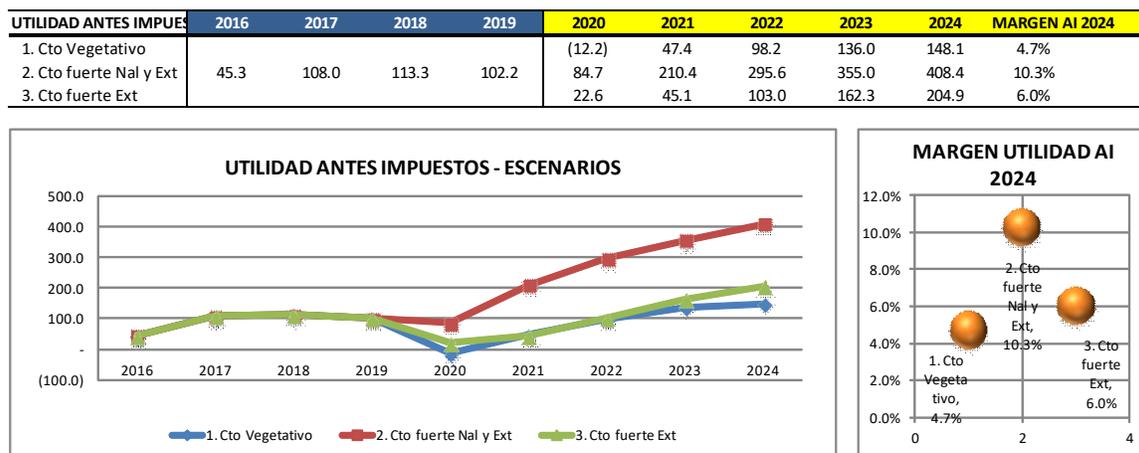
*Nota.* Construcción propia. Datos expresados en millones.

De los ingresos no operacionales no se hace mención ya que es una cifra con poca representatividad en los informes, De los gastos no operacionales, en especial de los gastos financieros, se ilustrará bien el comportamiento de este rubro cuando se haga referencia más adelante a las cifras de flujo de caja, en ocasión a que el endeudamiento varía asociado a las necesidades que muestra el resultado de cada escenario.

Con la aclaración anterior, la cifra que se obtiene del modelo de la utilidad antes de impuestos es superior, tanto en valores netos como en margen a la del escenario 2. En el año 2024 se alcanza \$408 millones con la alternativa del crecimiento balanceado hacia nuevos clientes nacionales y algunos del exterior, que es el doble de la que muestra el escenario 3 (\$204 millones) y los \$148 millones que se logran en el escenario 1. En cuanto al margen para los tres escenarios, el dato es 4,7%, 10,3% y 6% respectivamente para las alternativas 1,2 y 3.

## Figura 28

*Utilidad antes de impuestos comparada en los tres escenarios.*



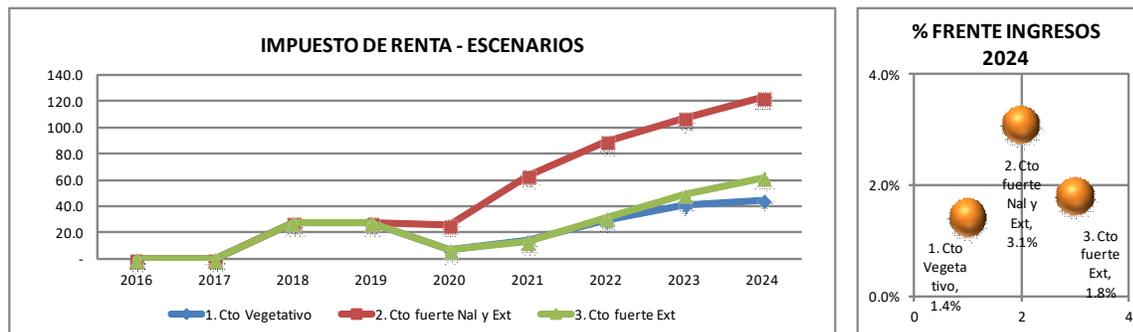
*Nota.* Construcción propia. Datos expresados en millones.

En razón a que en el escenario 2 es donde se genera la mayor utilidad, así mismo es el resultado de la provisión de impuesto de renta, y es lo que se muestran en la Figura 29. Tener claro con anticipación lo que puede darse en este elemento, obliga a realizar esfuerzos importantes para optimizarlo usando diversos recursos de la planeación tributaria.

**Figura 29**

*Impuesto de Renta comparado en los tres escenarios.*

IMPUESTO DE RENTA	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	% DEL INGRESO 2024
1. Cto Vegetativo	-	-	27.3	27.2	6.9	14.2	29.4	40.8	44.4	1.4%
2. Cto fuerte Nal y Ext	-	-	27.3	27.2	25.4	63.1	88.7	106.5	122.5	3.1%
3. Cto fuerte Ext	-	-	27.3	27.2	6.8	13.5	30.9	48.7	61.5	1.8%



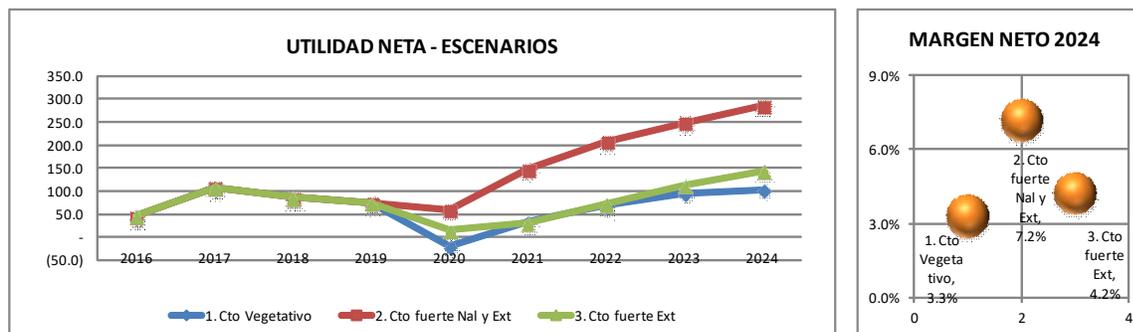
*Nota.* Construcción propia. Datos expresados en millones.

La utilidad neta que entrega el modelo es consistente con los últimos valores explicados, ya que comparativamente el mejor resultado se obtiene con el escenario 2, que tiene los mayores valores netos todos los años y también la pendiente de crecimiento mayor, lo cual permite que tenga el mejor margen neto que es 7,2%. Los escenarios 1 y 3 en valores año a año son muy similares con excepción de los años 2020 y 2024 donde el resultado es inferior para la alternativa de crecimiento vegetativo.

**Figura 30**

*Utilidad Neta comparada en los tres escenarios.*

UTILIDAD NETA	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	MARGEN NETO 2024
1. Cto Vegetativo	-	-	86.0	75.0	(19.0)	33.2	68.7	95.2	103.7	3.3%
2. Cto fuerte Nal y Ext	45.3	108.0	86.0	75.0	59.3	147.3	206.9	248.5	285.9	7.2%
3. Cto fuerte Ext	-	-	86.0	75.0	15.8	31.6	72.1	113.6	143.4	4.2%



*Nota.* Construcción propia. Datos expresados en millones.

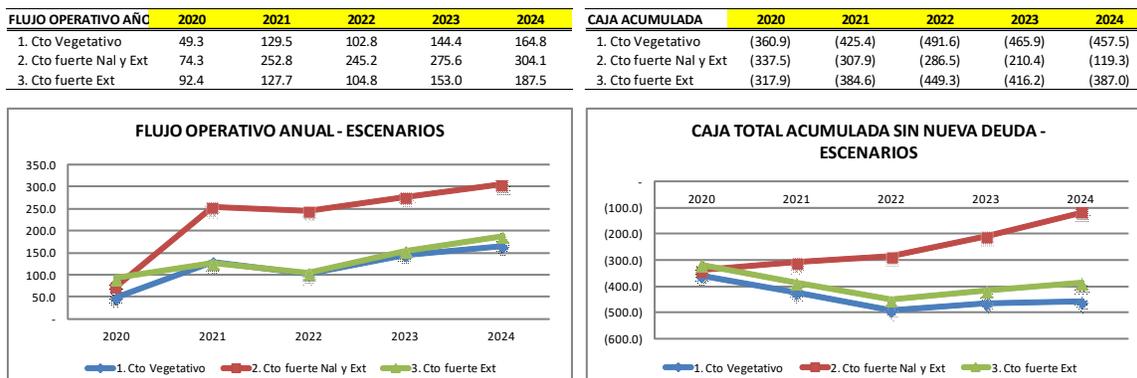
Ver lo que se puede esperar de los resultados de Textinova S.A.S. con el impacto de las variables internas y externas en cada uno de los escenarios desde las cifras de los Estados de Resultados es importante, pero de donde se deducen los datos de mayor impacto es del flujo de caja.

En el comportamiento de la caja operacional y adicionándole allí los impuestos para equiparar un buen análisis, ya que en el recaudo queda contenido el ingreso del iva, se encuentra que los tres escenarios tienen datos similares en el primer año de la proyección pero a partir del segundo, se diferencian siendo un bloque similar a lo que ocurre con los escenarios 1 y 3. A partir del año 2021, están aproximadamente en niveles entre \$100 y \$200 millones cada año, mientras que en ese mismo periodo en el escenario 2 la curva se muestra ascendente entre \$250 y \$300 millones.

Con base en la información previa sobre el análisis realizado, se revisa lo que pasa con el flujo de caja total y el comportamiento acumulado durante los años de la proyección sin que se haya registrado nuevo endeudamiento para hacer sostenible la operación, y se aprecia que todos parten de un déficit importante en el primer año, superior a \$300 millones de pesos. Sin embargo, en el escenario 2 las cifras acumuladas año a año disminuyen por la generación de caja neta positiva, mientras que en los escenarios 1 y 3 en los tres primeros años se debería prever que los resultados tienen recurrentemente déficit de caja y tan solo cambia a partir del año 2023.

**Figura 31**

*Flujo operativo con impuestos y Caja Neta Acumulada comparados en los tres escenarios.*



*Nota.* Construcción propia. Datos expresados en millones.

Los datos de caja neta acumulada que parten de cifras negativas demuestran que para desarrollar su operación y cumplir con todos los compromisos que se tienen adquiridos y los que se generan de las acciones implementadas, la empresa debe recurrir a la búsqueda de capital adicional cuya alternativa natural está en el sector financiero con alguno de los recursos sugeridos en uno de los numerales anteriores.

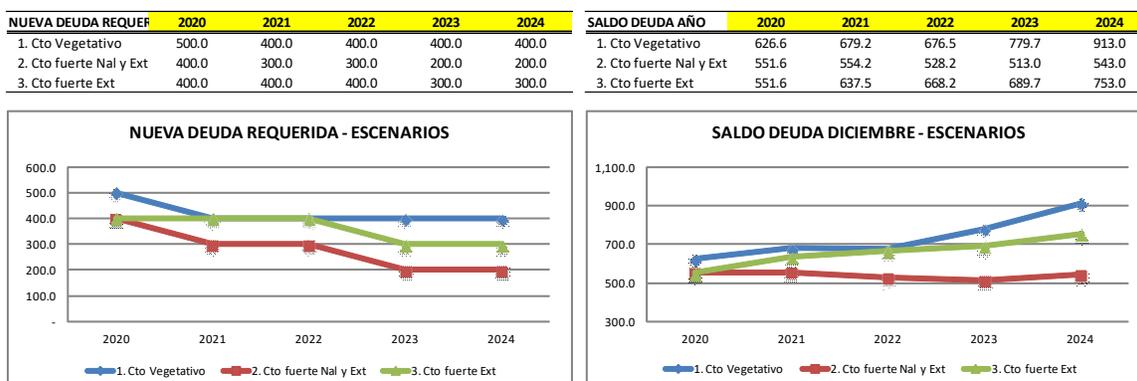
Manejar resultado de flujo de caja negativo no es viable, por tanto, la forma técnica de modelarlo es incluir el nuevo endeudamiento para hacer sostenible la empresa (así se obtiene un resultado de caja neto cercano a cero en cada año de operación) y permitir que las estrategias avancen.

Para cada uno de los escenarios y en el tiempo de la proyección construida se debe adicionar recursos nuevos calculados como lo indica el cuadro y gráfica izquierda de la Figura 32, donde se evidencia que el escenario 2 tiene menos necesidades de deuda. La inclusión de nuevo endeudamiento previsto para los dos primeros años a plazos de 36 meses, es actualmente como el sector financiero actúa y a partir del 3 año la expectativa es que se pueda manejar operaciones con plazo hasta de 60 meses para la amortización de su capital.

Tanto cuadro y gráfica de la parte derecha de la Figura 32 muestra el resultado de la deuda total a final de cada año de estudio, donde se aprecia que el escenario 2 prácticamente conserva un nivel cercano a \$550 millones, mientras en las otras dos alternativas la deuda resultante al final del ejercicio va en aumento llegando a \$753 millones en el escenario 3 que corresponde al enfoque de crecimiento del ventas en el exterior y el resultado que más preocupa es del escenario de crecimiento vegetativo que haría que las cifras en el año 2024 supere \$900 millones.

**Figura 32**

*Nueva deuda requerida y Saldo total de deuda comparados en los tres escenarios.*

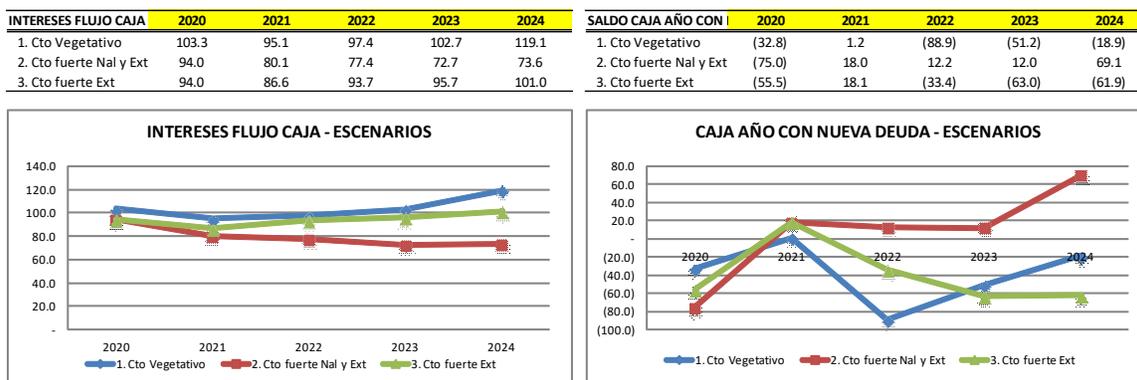


*Nota.* Construcción propia. Datos expresados en millones.

Comparativamente se presenta lo que pasaría en los escenarios en cuanto a los intereses de la deuda total que maneja cada alternativa, bajo la premisa que se pueda tomar en igualdad de condiciones indiferente del contexto. Los resultados evidencian que se tendría que pagar más intereses en los escenarios 1 y 3 con respecto a lo que se debe cancelar en el escenario 2, el cual tiene consistentemente menor endeudamiento.

**Figura 33**

*Intereses y Caja total anual resultante con el nuevo endeudamiento comparados en los tres escenarios.*



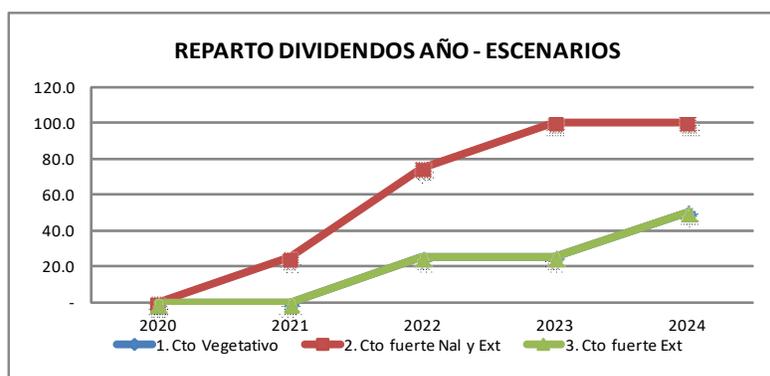
*Nota.* Construcción propia. Datos expresados en millones.

Por último, y no porque sea lo menos importante, pues es una de las mayores expectativas que tienen los socios, está el reparto de dividendos que se deberán decretar anualmente, preferiblemente acorde con la política establecida y que ya fue tenido en cuenta en los resultados de la caja total presentada arriba. Los resultados muestran que se puede esperar que la empresa en el escenario 2 siempre reparta dinero y en los dos últimos años llegue a \$100 millones por año, mientras que en las alternativas 1 y 3 se de igualdad de resultados y podría empezar a repartir en el año 2022 \$25 millones, igual cifra en el 2023 y para el 2024 podría llegar a \$50 millones.

### Figura 34

*Reparto anual de dividendos comparados en los tres escenarios.*

REPARTO DIVIDENDOS	2020	2021	2022	2023	2024
1. Cto Vegetativo	-	-	25.0	25.0	50.0
2. Cto fuerte Nal y Ext	-	25.0	75.0	100.0	100.0
3. Cto fuerte Ext	-	-	25.0	25.0	50.0



*Nota.* Construcción propia. Datos expresados en millones.

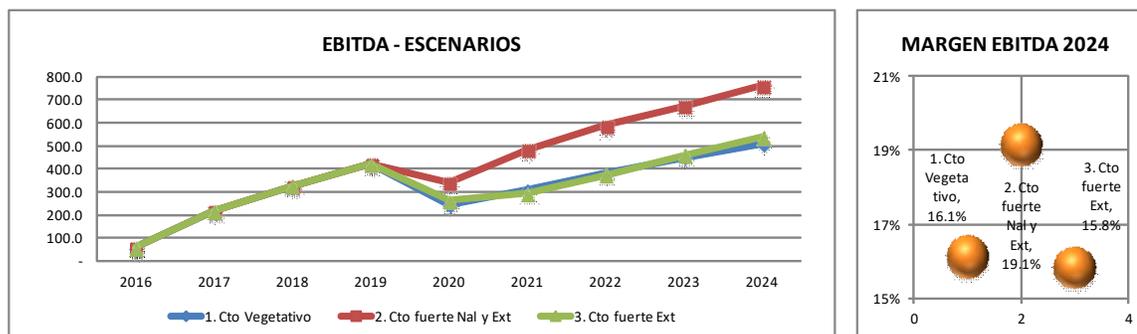
En cuanto a los índices relacionados con el endeudamiento en las comparaciones de los escenarios, y considerando que en cualquiera de las alternativas estructuradas se tendrá que acceder a tomar nuevos recursos de externos, es necesario asegurar y conocer con anticipación estas variables, ya que son analizadas prioritariamente por las entidades financieras para establecer las condiciones de la aprobación.

Las curvas del EBITDA de los tres escenarios se comportan igual que la utilidad operativa, ya que no existe diferenciación en las depreciaciones y amortizaciones pues no se encuentra razón para suponer diferencia en los activos operativos que se van a adicionar.

**Figura 35**

*EBITDA comparado en los tres escenarios.*

EBITDA	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	MARGEN EBITDA 2024
1. Cto Vegetativo					243.1	310.1	380.6	449.5	507.9	16.1%
2. Cto fuerte Nal y Ext	58.4	216.9	326.6	422.4	338.7	483.3	587.8	672.7	761.2	19.1%
3. Cto fuerte Ext					264.4	293.0	372.5	459.7	537.3	15.8%



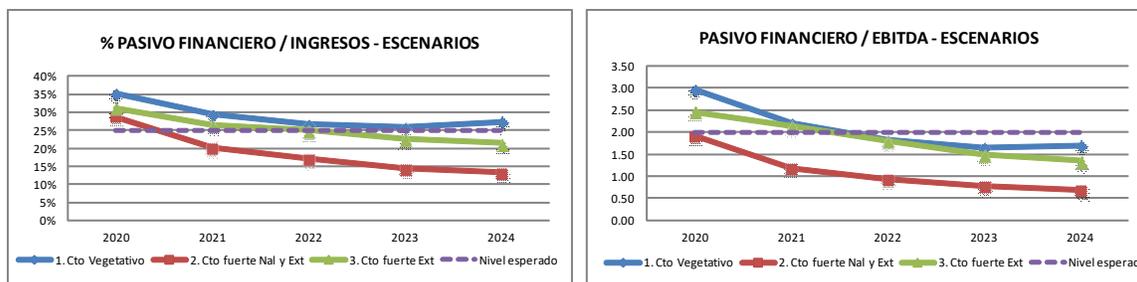
*Nota.* Construcción propia. Datos expresados en millones.

El Endeudamiento financiero mostrado en el lado izquierdo y el pasivo financiero sobre EBITDA en el lado derecho de la Figura 36, evidencian que el escenario 2 presenta los mejores resultados y cumplen con los parámetros establecidos.

**Figura 36**

*Endeudamiento financiero y relación de Pasivo Financiero frente a EBITDA comparados en los tres escenarios.*

PASIVO FINAN / INGRE:	2020	2021	2022	2023	2024	PASIVO FINAN / EBITDA	2020	2021	2022	2023	2024
1. Cto Vegetativo	35.1%	29.4%	26.7%	25.9%	27.3%	1. Cto Vegetativo	2.96	2.20	1.83	1.65	1.70
2. Cto fuerte Nal y Ext	28.8%	20.1%	17.1%	14.5%	13.3%	2. Cto fuerte Nal y Ext	1.91	1.18	0.94	0.77	0.70
3. Cto fuerte Ext	31.2%	26.5%	25.0%	22.7%	21.4%	3. Cto fuerte Ext	2.44	2.13	1.80	1.49	1.35

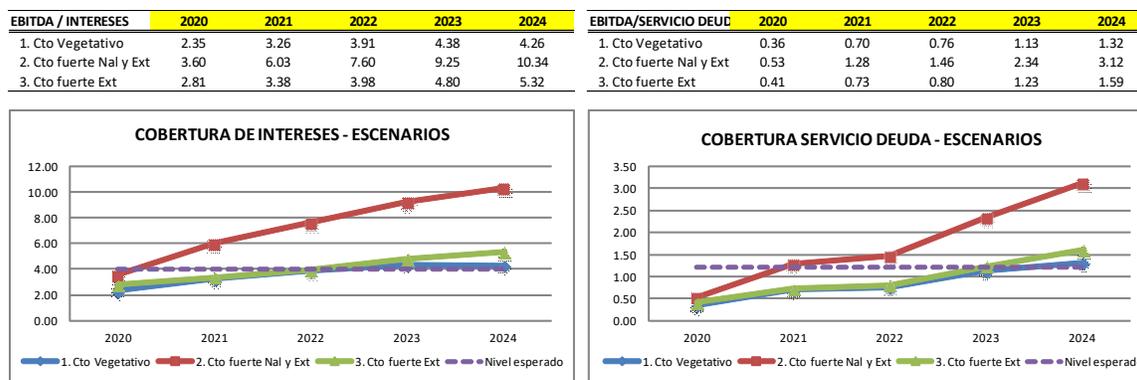


*Nota.* Construcción propia. Datos expresados en millones.

El índice de cobertura de intereses y el servicio de la deuda que se obtiene al compararlo con el EBITDA se aprecia en la Figura 37. Se puede destacar que el escenario 2 en todos los años supera el nivel mínimo que se requiere para dar valor positivo en el resultado.

**Figura 37**

*Cobertura de intereses y Cobertura de Servicio de deuda comparados en los tres escenarios.*



*Nota.* Construcción propia.

El futuro deseado por los accionistas, es el que se construye a partir de implementar el que se escoja como escenario apuesta, y con el modelo financiero desarrollado específicamente para Textinova se concluye que lo más conveniente es orientar la gestión de la actividad principal, conocimiento de mercado y comercialización, para asegurar crecimiento en el mercado nacional a través de nuevos clientes del sector de grandes superficies que manejan la modalidad de marca propia sin descuidar los clientes actuales, y el enfoque de las ventas del exterior se deberá dar a clientes de boutiques de países de Centro América.

#### **4.4.4 Descripción detallada del escenario apuesta.**

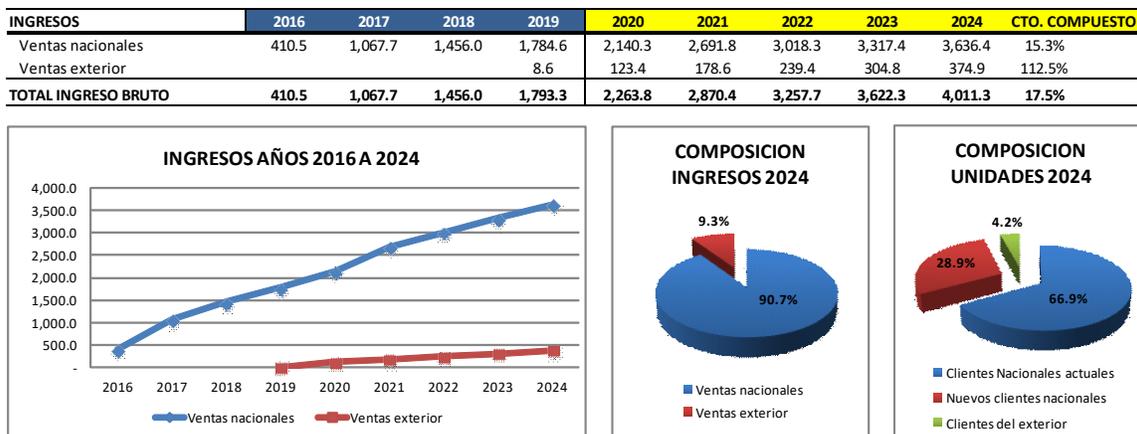
El que fue elegido como escenario apuesta en el modelo es el correspondiente al escenario 2, crecimiento a través de enfoque a nuevos clientes nacionales y del exterior.

Los datos más relevantes que se obtuvieron con el modelo financiero y el análisis en el periodo de los cinco años de la proyección se comentan a continuación: Los ingresos del escenario, en el año quinto, serán \$4.011 millones de pesos y crecen en este periodo a una tasa de

17,5% anual. Del total de ingresos en pesos, el 90,7% serán de ventas nacionales y 9,3% de ventas del exterior, mientras que en unidades al año 2024 serían el 66,9% de clientes actuales nacionales, el 28,9% de nuevos clientes nacionales y el 4,2% de ventas a clientes del exterior.

### Figura 38

Detalle de ingresos años 2016 a 2024.



Nota. Construcción propia. Datos expresados en millones.

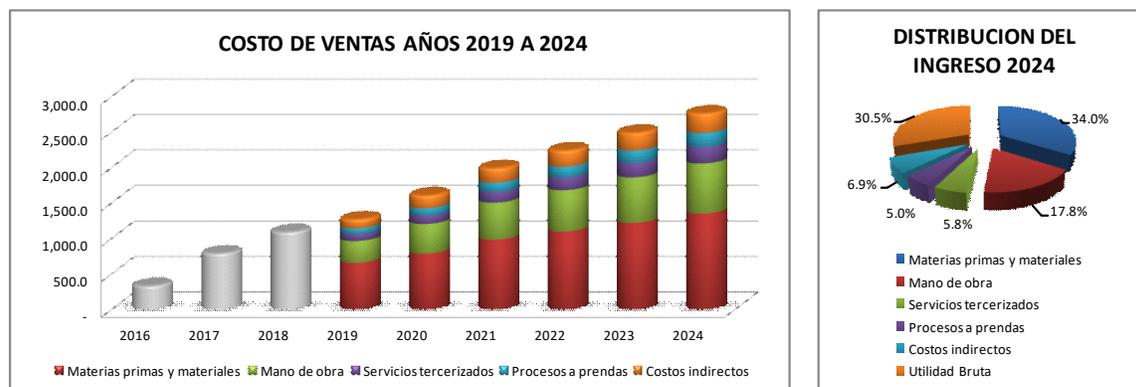
El costo de ventas en este escenario crece a razón de 16,8% durante el periodo de la proyección. Tiene variación menor los costos de materias primas e insumos que se van optimizando y también los costos indirectos que tienen involucrado una porción de costo fijo. Los que crecen a tasa superior son los servicios que se contratan con terceros (servicios tercerizados y procesos a prendas) para darle acabados diferentes a los materiales y poder darle mayor diferenciación al producto.

El gasto de administración que se presenta normalizado y ajustado a la realidad con la vinculación de la gerente, representa al final del ejercicio 5,3% de los ingresos de operación. Allí se considera que en el segundo año se contrata un coordinador administrativo que sea un mayor apoyo a la gestión de estas actividades como se aprecia en la Figura 40.

**Figura 39**

*Detalle de costo de ventas años 2019 a 2024.*

COSTO DE VENTAS	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	CTO. COMPUESTO
Materias primas y materiales	332.0	790.0	1,091.8	658.9	788.6	984.9	1,100.4	1,222.4	1,352.6	15.5%
Mano de obra				309.0	419.4	523.2	583.9	642.2	707.2	18.0%
Servicios tercerizados				98.4	117.6	148.8	175.3	202.1	231.8	18.7%
Procesos a prendas				78.2	102.9	133.3	154.4	175.3	198.1	20.4%
Costos indirectos				127.6	180.0	202.4	227.3	250.3	274.4	16.5%
<b>TOTAL COSTO DE VENTAS</b>	<b>332.0</b>	<b>790.0</b>	<b>1,091.8</b>	<b>1,272.1</b>	<b>1,608.6</b>	<b>1,992.6</b>	<b>2,241.4</b>	<b>2,492.3</b>	<b>2,764.2</b>	<b>16.8%</b>



*Nota.* Construcción propia. Datos expresados en millones.

**Figura 40**

*Detalle de gastos de Administración y Ventas años 2016 a 2024.*

GASTOS	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	CTO. COMPUESTO
Gasto de Administración	19.9	25.3	25.1	62.7	147.6	187.3	195.4	203.6	211.9	9.5% *4 años
Gasto de Ventas	0.3	-	7.6	30.0	164.1	201.9	232.3	261.9	294.1	76.9% *4 años
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>20.1</b>	<b>25.3</b>	<b>32.6</b>	<b>92.8</b>	<b>311.7</b>	<b>389.2</b>	<b>427.7</b>	<b>465.5</b>	<b>506.0</b>	<b>40.4% *4 años</b>



*Nota.* Construcción propia. Datos expresados en millones.

Con respecto al gasto de ventas, que igualmente ya está ajustado de forma real por la vinculación del gerente comercial, consume 7,4% de las ventas netas. Debido a la necesidad de atender mayor número de clientes, se presupuesta el ingreso de un nuevo asesor comercial en el

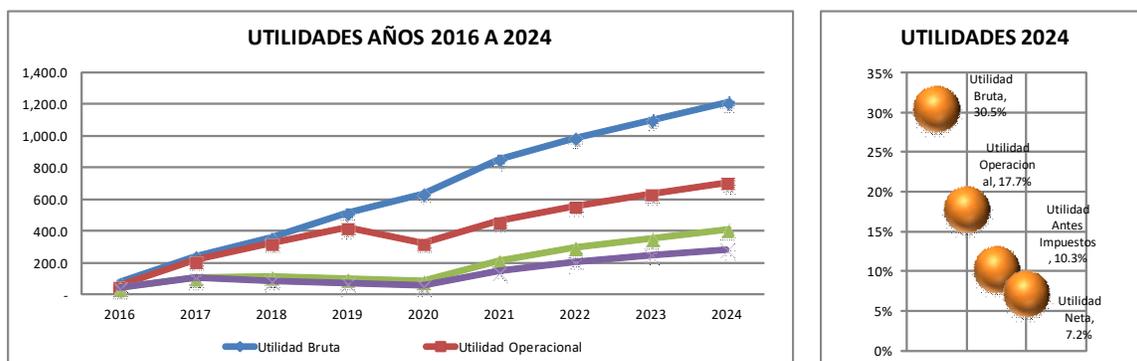
segundo año y se destina 3% de las ventas a actividades directas de comercialización, ya que es en este último punto donde se está realizando mayor énfasis para poder acompañar la generación del ingreso esperado.

En cuanto a las diversas utilidades que va a arrojando los resultados del modelo, Figura 41, se encuentra que en razón a que el costo de ventas crece en menor proporción que lo que crecen los ingresos, la utilidad bruta crece a tasa de 18,6% anualmente, mientras que el resultado de la utilidad operacional su variación será de 13,7% anual ya que los gastos de administración y ventas aumentaron a una tasa mayor al crecimiento de los ingresos por lo expuesto en el detalle de estos gastos. Finalmente, la utilidad antes de impuestos entre 2019 y 2024 se incrementa en casi 4 veces al pasar de \$102 millones a \$408 millones, y al aplicarle la tasa impositiva media, la empresa produce una utilidad neta en el último año de \$285 millones. El resultado del impuesto es susceptible de optimizarlo a partir de una planeación tributaria definida previamente usando recursos que ofrecen algunas entidades financieras, aseguradoras y fondos de pensiones.

**Figura 41**

*Detalle de las Utilidades años 2016 a 2024.*

UTILIDADES	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	CTO. COMPUESTO
Utilidad Bruta	78.5	242.2	359.2	515.2	636.0	852.1	986.1	1,096.8	1,210.8	18.6%
Utilidad Operacional	58.4	216.9	326.6	422.4	324.3	462.9	558.4	631.3	704.8	13.7%
Utilidad Antes Impuestos	45.3	108.0	113.3	102.2	84.7	210.4	295.6	355.0	408.4	41.4%
Utilidad Neta	45.3	108.0	86.0	75.0	59.3	147.3	206.9	248.5	285.9	39.7%



*Nota.* Construcción propia. Datos expresados en millones.

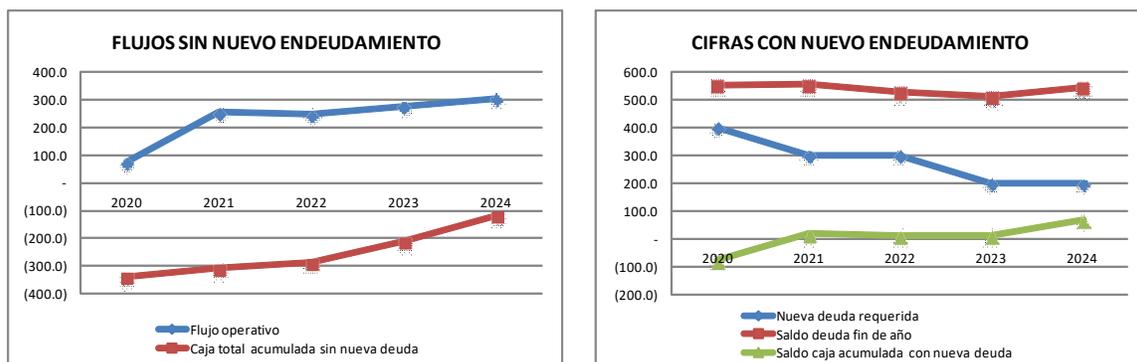
Sobre el flujo de caja, lo principal observado, es que las cifras a nivel operativo con impuestos se incrementan a partir del segundo año y se mantiene en tendencia positiva, lo cual permite que el resultado de la caja neta acumulada que inicia en valores negativos se acerque a

casi nivel cero al final del quinto año, sin embargo, el hecho de tener caja negativa no es sostenible por largo tiempo en la realidad de una empresa en marcha ya que afectaría la continuidad del negocio por la falta de capital de trabajo causando iliquidez, se requiere inyección de recursos para el desarrollo de la actividad de la empresa haciendo que varíen los resultados como se aprecia en la parte derecha de la Figura 42

## Figura 42

Detalle de cifras de caja años 2020 a 2024.

DATOS DE FLUJO DE CAJA	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Flujo operativo		74.3	252.8	245.2	275.6	304.1
Caja total acumulada sin nueva deuda		(337.5)	(307.9)	(286.5)	(210.4)	(119.3)
Nueva deuda requerida		400.0	300.0	300.0	200.0	200.0
Saldo deuda fin de año		551.6	554.2	528.2	513.0	543.0
Saldo caja acumulada con nueva deuda		(75.0)	18.0	12.2	12.0	69.1



Nota. Construcción propia. Datos expresados en millones.

El nuevo endeudamiento que requiere el negocio y el nivel de deuda resultante que manejaría la empresa son cifras con las cuales se puede comprometer a gestionar la administración, y a su vez, para las entidades financieras resultaría factible otorgarles estos nuevos desembolsos mientras que las cifras reales año a año estén acompañadas con las proyecciones presentadas.

En el Apéndice G se presenta la tabla del Estado de Resultados proyectado años 2020 a 2024, en el Apéndice H se incluye la tabla de Flujo de Caja proyectado años 2020 a 2024 y en el Apéndice I la tabla de Índices financieros de la proyección años 2020 a 2024; todos estos correspondientes al escenario apuesta.

#### 4.4.5. Sensibilidad de variables en el escenario apuesta.

Con el fin de establecer la variación que se produce en los resultados económicos de Textinova al cambiar una a una las principales variables externas y algunas de las variables controlables, se estructuró dentro del modelo financiero un tablero control a través del cual se debe seleccionar una sola de las variables que se quiere sensibilizar y verificar su impacto. El nuevo resultado de la proyección se compara en valores netos con los datos iniciales del mismo escenario que se encuentre seleccionado y para los análisis se apoya en las representaciones graficas de la situación comparativa.

El cuadro de control implementado para sensibilizar las variables se muestra en la Tabla 8

**Tabla 8**

*Cuadro de control de sensibilidad de variables.*

	Opción 1 SIN SENSIBILIDAD	Opción 2 VARIACION LEVE	Opción 3 VARIACION FUERTE
Variación de la Inflación +/-	0%	1.0%	3.0%
Variación de la tasa de interés +/-	0%	1.0%	3.0%
Variación de la tasa de cambio +/-	0%	2.0%	5.0%
Variación de costos de MP +/-	0%	-0.5%	-2.0%
Variación de días promedio recaudo	71.1	60	30

*Nota.* Construcción propia.

En el modelo, si lo que se quiere es obtener los resultados con las variables inicialmente definidas se debe seleccionar los datos de la primera opción asignando el número 1, y si se van a sensibilizar una a una las variables en esa posición se escoge la opción 2 o 3, las cuales producen cambios a nivel de Estado de Resultados y Flujo de Caja. Los resultados al aplicar cada una de las opciones de la columna marcada en su encabezado con color verde (variación leve) registran cambios menores que no despreciables en el estudio, pero los de la columna marcada con el color rosado (variación fuerte) impactan fuertemente los resultados. Se definieron los valores de esta forma para ver los extremos de variación que pueden ocasionar cada partida sensibilizada a fin de obtener mayor claridad la afectación de la empresa y permita a la gerencia tener un mayor entendimiento de cuan sensible puede ser la empresa y como se puede tratar de contrarrestar

movimientos negativos de variables no controlables con acciones sobre la operación donde exista la mayor afectación.

Los datos más relevantes de lo apreciado en la sensibilización de cada una de las variables en modelo son:

**Variación de la inflación.** La inflación es la variación del índice de precios al consumidor (IPC), y en el modelo financiero de Textinova es base para la definición del incremento de precios y controla en buena parte el comportamiento de los costos y gastos, ya que la mano de obra que en su mayoría es personal de salario mínimo donde por lo general se incrementa su asignación con 2% superior a la inflación y los demás gastos la gran mayoría tienen relación directa con el comportamiento de este índice y unos pocos asociados al comportamiento de las ventas sobre la que ya explicamos que también se encuentra afectado por esta variable.

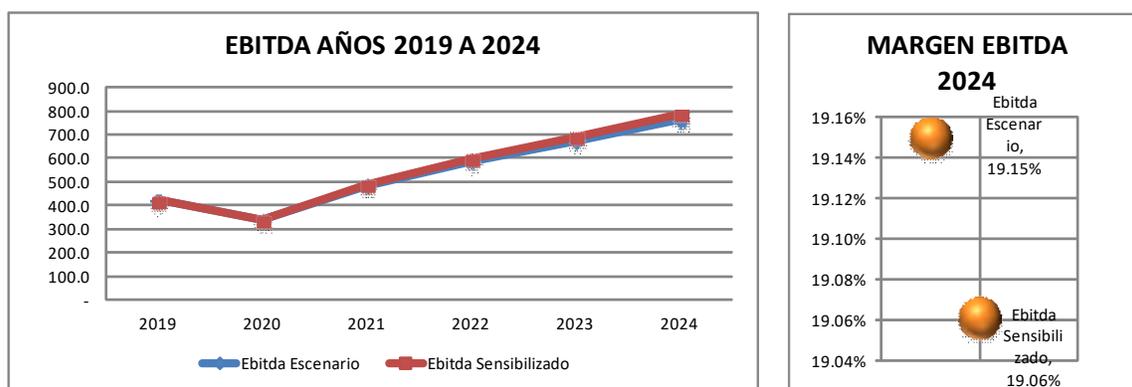
La sensibilidad de incrementar 1% la inflación esperada para cada año no alcanza a generar diferencias que se vean como importantes, pues en respuesta a esto lo que se percibe en la curva de EBITDA es un desplazamiento muy levemente hacia arriba, eso en cuanto a valores netos, pero al revisar el margen EBITDA ocasiona un detrimento de 0,09% que es casi imperceptible. La Figura 43 muestra la variación del impacto en el EBITDA con la disminución del 1% de la inflación.

Ahora bien, al revisar que pasa cuando se incrementa la inflación 3 puntos porcentuales se observa que las curvas señalan variaciones casi 3 veces mayores a lo que da el primer ejercicio, es decir, aplica a favor de los resultados de la empresa, sin embargo este resultado debería depurarse un poco más ya que cuando existen aumentos importantes en la inflación los incrementos de precio no pueden manejarse con el mismo spread ya que el mercado se puede resentir ante el cambio abrupto de precio y se altera el volumen de ventas en unidades, por lo tanto el incremento de los ingresos deberá suavizarse y no asumirse en pleno como lo registra la Figura 44.

**Figura 43**

Sensibilidad en EBITDA por la variación de 1% de la inflación.

EBITDA	2019	2020	2021	2022	2023	2024	CTO. COMPUESTO*
Ebitda Escenario	422.4	338.7	483.3	587.8	672.7	761.2	22.4%
Ebitda Sensibilizado	422.4	338.7	487.0	596.8	688.0	783.9	23.3%
<b>VARIACION</b>	-	<b>(0.0)</b>	<b>3.7</b>	<b>9.0</b>	<b>15.3</b>	<b>22.7</b>	<b>0.9%</b>



Nota. Construcción propia. Datos expresados en millones.

**Figura 44**

Sensibilidad en ingresos por la variación de 3% de la inflación.

INGRESO OPERACIONAL	2019	2020	2021	2022	2023	2024	CTO. COMPUESTO
Ingreso escenario	1,787.3	2,244.6	2,844.7	3,227.5	3,589.1	3,974.9	17.3%
Ingreso sensibilizado	1,787.3	2,244.6	2,919.7	3,397.9	3,875.3	4,400.3	19.7%
<b>VARIACION</b>	-	-	<b>75.0</b>	<b>170.4</b>	<b>286.2</b>	<b>425.3</b>	<b>2.4%</b>



Nota. Construcción propia. Datos expresados en millones.

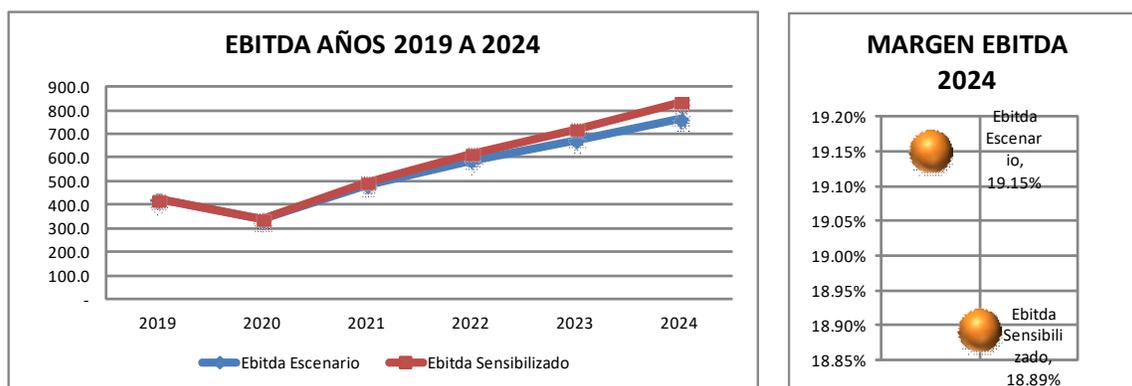
El EBITDA con el ejercicio de +3% de inflación mejora un poco más el resultado en valores netos y mantiene la condición del impacto en deterioro del margen EBITDA en 0,26% al

pasar de 19,15% a 18,89%, que se puede afectar un poco más si los ingresos no son capaces de asimilar el mismo spread del precio de ventas. Figura 45.

### Figura 45

*Sensibilidad en EBITDA por la variación de 3% de la inflación.*

EBITDA	2019	2020	2021	2022	2023	2024	CTO. COMPUESTO*
Ebitda Escenario	422.4	338.7	483.3	587.8	672.7	761.2	22.4%
Ebitda Sensibilizado	422.4	338.6	494.3	615.0	719.4	831.3	25.2%
VARIACION	-	(0.1)	11.0	27.2	46.7	70.1	2.7%



*Nota.* Construcción propia. Datos expresados en millones.

En conclusión, el aumento de la inflación para el negocio de Textinova S.A.S. mejora levemente los resultados netos pero afecta los márgenes del negocio, también levemente.

**Variación de la tasa de interés.** El cambio de la tasa de los depósitos a término fijo (DTF) y del índice bancario de referencia (IBR) afecta los gastos financieros. Para Textinova, con el nivel de deuda no existe impacto importante ante la variación de la tasa de cambio, ya que con el incremento de 1% en la tasa de interés la empresa debe asumir pagos anuales por este concepto incrementados en \$4 millones de pesos en promedio durante el periodo estudiado y se piensa por lo que ha pasado en el comportamiento de las tasas de interés que experimentar un incremento grande no sería una situación con alta probabilidad de ocurrencia y de existir cambios no se daría de forma brusca sino lentamente. Sin embargo, esto no implica que el gasto total financiero sea una carga representativa en los egresos no operacionales y que se deba optimizar con gestión particular con las diversas entidades.

La Figura 46 muestra la sensibilidad de la tasa de interés con incremento de 1%.

### Figura 46

*Sensibilidad en Intereses de flujo de caja por la variación de 1% de la tasa de interés.*

INTERESES FLUJO DE CAJA	2020	2021	2022	2023	2024	PROMEDIO
Intereses Escenario	94.0	80.1	77.4	72.7	73.6	79.5
Intereses Sensibilizado	96.6	83.9	81.9	77.2	78.2	83.6
VARIACION	2.7	3.8	4.5	4.5	4.5	4.0



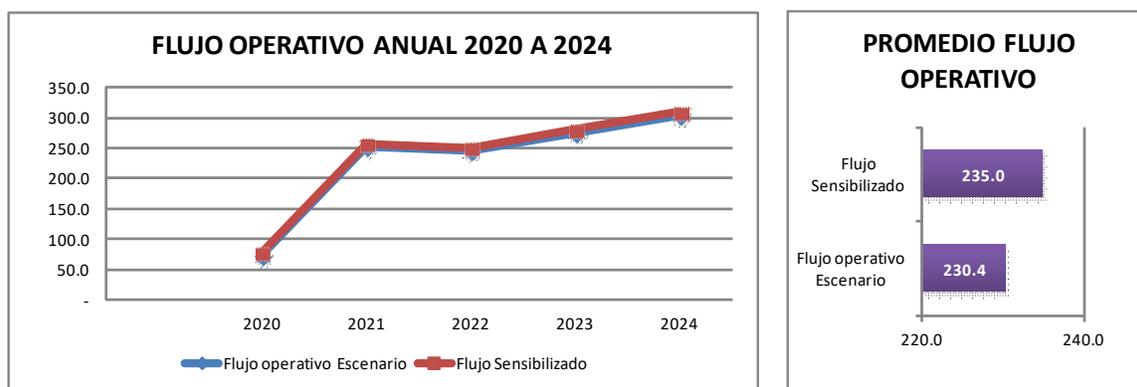
*Nota.* Construcción propia. Datos expresados en millones.

**Variación de la tasa de cambio.** Es el cambio en la tasa representativa de mercado (TRM) que genera una variación en la devaluación estimada, por lo tanto se impactan los ingresos de ventas en el exterior. En razón a que estos ingresos representan menos de 10% del total de ventas, al variar la tasa de cambio en +2% en toda la proyección, el resultado muestra un ligero incremento de \$4,6 millones en total en cada año en los valores netos del flujo operativo, que se logra por efectos del incremento de la tasa con que se monetizan las divisas percibidas como un mayor precio en pesos en las prendas exportadas. La empresa por los niveles actuales y previstos de sus exportaciones no presenta mucha sensibilidad a dicha variable como se aprecia en la Figura 47

**Figura 47**

*Sensibilidad en flujo de caja operativo anual por la variación de 2% de la tasa de cambio.*

FLUJO OPERATIVO AÑO	2020	2021	2022	2023	2024	PROMEDIO
Flujo operativo Escenario	74.3	252.8	245.2	275.6	304.1	230.4
Flujo Sensibilizado	78.0	256.9	249.6	280.5	309.8	235.0
<b>VARIACION</b>	<b>3.8</b>	<b>4.0</b>	<b>4.3</b>	<b>5.0</b>	<b>5.7</b>	<b>4.6</b>



*Nota.* Construcción propia. Datos expresados en millones.

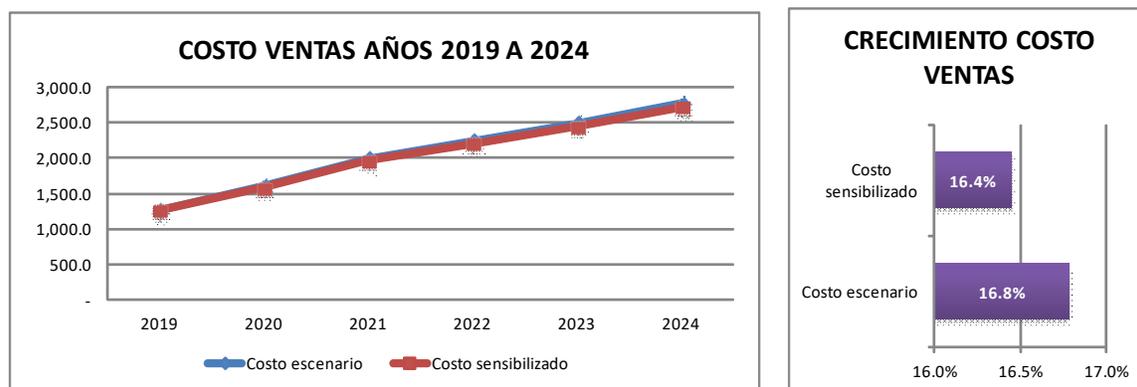
**Variación de los costos de materia prima.** Los ingresos brutos que se utilizan para la adquisición de materias primas, materiales e insumos de un producto. Este concepto denominado costos de materia prima es una de las mayores cifras que se tienen dentro del total del costo de ventas ya que representa el 51,8% del costo total y el 36,9% del ingreso según las cifras del año 2019. Al variar el parámetro y disminuir el porcentaje inicial de la proyección en 1% afecta igualmente los demás años de la proyección ya que este es la base del cálculo, por lo tanto se obtiene una disminución directa de los costos. En valores netos al aplicar el cambio el rubro total de costo de ventas tendría un menor crecimiento en el periodo de la proyección según se aprecia en la Figura 48.

Al variar en -1% la tasa que establece los costos de materias primas impacta favorablemente la utilidad bruta con variaciones netas que van desde \$22 millones hasta \$40 millones en el ejercicio proyecta, pero lo más relevante es que influye directamente en mejorar 1% el margen bruto, ya que en el escenario apuesta era 30,4% y cambia a 31,4% como se aprecia en la Figura 49.

**Figura 48**

*Sensibilidad en costo de venta por variación de los costos de materias primas.*

COSTO DE VENTAS	2019	2020	2021	2022	2023	2024	CTO. COMPUESTO
Costo escenario	1,272.1	1,608.6	1,992.6	2,241.4	2,492.3	2,764.2	16.8%
Costo sensibilizado	1,272.1	1,585.9	1,963.9	2,208.8	2,456.1	2,724.1	16.4%
<b>VARIACION</b>	-	<b>(22.6)</b>	<b>(28.7)</b>	<b>(32.6)</b>	<b>(36.2)</b>	<b>(40.1)</b>	<b>-0.3%</b>



*Nota.* Construcción propia. Datos expresados en millones.

**Figura 49**

*Sensibilidad en utilidad bruta por variación de los costos de materias primas.*

UTILIDAD BRUTA	2019	2020	2021	2022	2023	2024	CTO. COMPUESTO
Utilidad Escenario	515.2	636.0	852.1	986.1	1,096.8	1,210.8	18.6%
Utilidad Sensibilizada	515.2	658.7	880.8	1,018.7	1,133.0	1,250.9	19.4%
<b>VARIACION</b>	-	<b>22.6</b>	<b>28.7</b>	<b>32.6</b>	<b>36.2</b>	<b>40.1</b>	<b>0.8%</b>



*Nota.* Construcción propia. Datos expresados en millones.

El cambio de -1% en la variable que controla los costos de materias primas hace que el flujo de caja acumulado en el periodo de la proyección con base en el escenario apuesta mejor en total en \$116 millones como se aprecia en la Figura 50. El resultado obtenido, daría para que

en total pueda llegar al sostenimiento de todo el periodo, sin embargo, no alcanzaría los recursos en cada año para asegurar el cumplimiento de los compromisos y permitir que se ejecuten los planes de ventas propuestos.

### Figura 50

*Sensibilidad en flujo de caja acumulado sin nuevo endeudamiento por variación de los costos de materias primas.*

CAJA ACUMULADA SIN NUEVA DEUDA	2020	2021	2022	2023	2024
Flujo caja acumulado Escenario	(337.5)	(307.9)	(286.5)	(210.4)	(119.3)
Flujo acumulado Sensibilizado	(317.6)	(265.4)	(214.4)	(105.4)	(3.0)
<b>VARIACION</b>	<b>19.9</b>	<b>42.5</b>	<b>72.1</b>	<b>104.9</b>	<b>116.3</b>



*Nota.* Construcción propia. Datos expresados en millones.

Por el peso que tiene la variable costos de materias primas en esta industria que hace parte del sector de manufactura, impacta ampliamente los resultados, de ahí la importancia de asegurar mejoras en la productividad que evidencia ahorros directos y favorece los resultados netos de la operación.

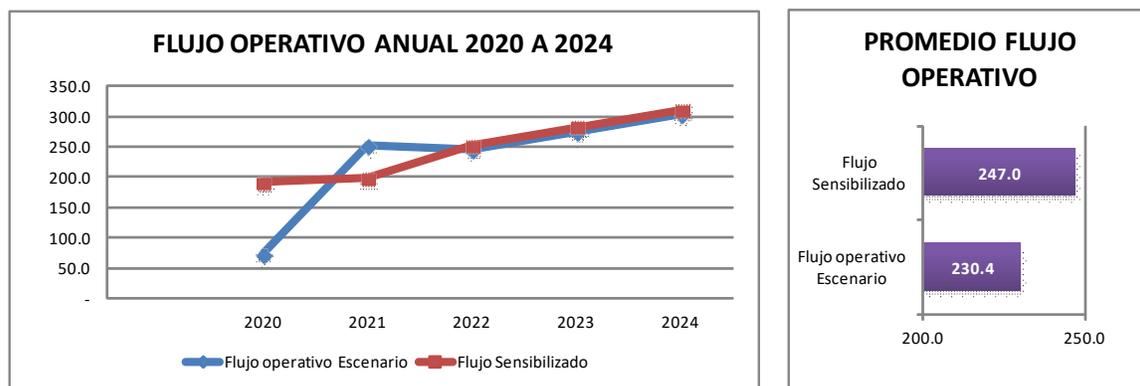
**Variación de días promedio de recaudo.** La media de los días de recaudo usada en la proyección es 71 días, que es promedio del año sin los meses de la temporada alta donde suele aumentarse, y al realizar modificación de este parámetro afecta la velocidad del recaudo que se refleja directamente el flujo de caja de la compañía. El resultado en el primer año es muy sensible ya que la empresa al inicio trae cartera de más de 120 días y se le adiciona un mayor recaudo de la operación del 2020 lo que hace que se tenga un mayor nivel de ingresos de caja

que se compensa en el siguiente año. En la proyección cambiar la variable a 60 días y comparar el resultado con el escenario apuesta, en el flujo de caja operativo registra variación de \$117 millones en el primer año y en los siguientes se ajusta como se aprecia en la Figura 51.

### Figura 51

*Sensibilidad en flujo operativo anual por variación de los días promedio de recaudo ajustados a 60 días*

FLUJO OPERATIVO AÑO	2020	2021	2022	2023	2024	PROMEDIO
Flujo operativo Escenario	74.3	252.8	245.2	275.6	304.1	230.4
Flujo Sensibilizado	191.3	199.4	251.2	282.0	310.9	247.0
<b>VARIACION</b>	<b>117.0</b>	<b>(53.4)</b>	<b>6.0</b>	<b>6.5</b>	<b>6.9</b>	<b>16.6</b>



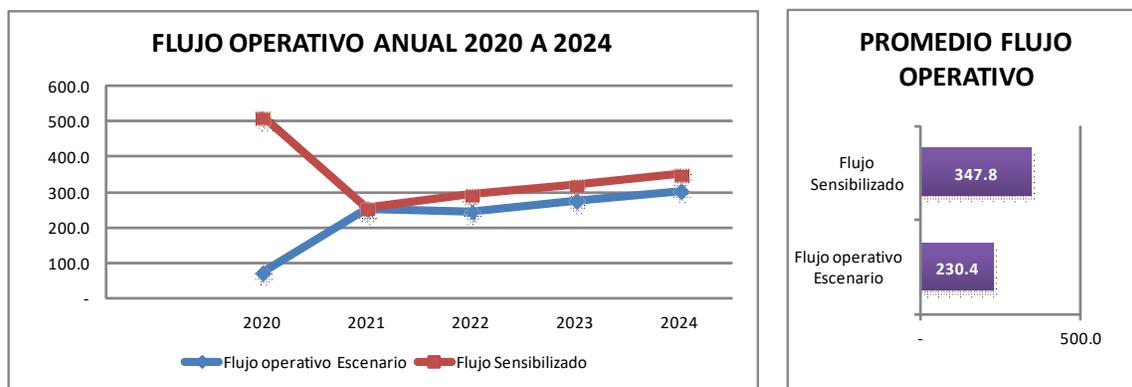
*Nota.* Construcción propia. Datos expresados en millones.

Dada la alta sensibilidad con la variación leve aplicada anteriormente, se revisa los resultados que se obtienen si se hace una sensibilidad con variación fuerte en el parámetro, que en este caso corresponde a modelar con 30 días el plazo promedio de recaudo y se consigue un resultado de caja operativo del primer año superior en \$440 millones y los siguientes años de la estimación también estarían ligeramente por encima del dato de la proyección base comparativa. La Figura 52 muestra los resultados de la sensibilidad.

**Figura 52**

*Sensibilidad en flujo operativo anual por variación de los días promedio de recaudo ajustados a 30 días.*

FLUJO OPERATIVO AÑO	2020	2021	2022	2023	2024	PROMEDIO
Flujo operativo Escenario	74.3	252.8	245.2	275.6	304.1	230.4
Flujo Sensibilizado	514.8	258.1	293.5	320.7	352.0	347.8
<b>VARIACION</b>	<b>440.5</b>	<b>5.2</b>	<b>48.3</b>	<b>45.1</b>	<b>47.9</b>	<b>117.4</b>



*Nota.* Construcción propia. Datos expresados en millones.

El ejercicio de variación a 30 días de recaudo es impactante a nivel del saldo total de la caja antes de validar si requiere o no nuevo endeudamiento, ya que el déficit que existía en el primer año se convierte en saldo de caja positivo por la variación de los \$440 millones evidenciados desde la caja operativa, y para los años siguientes el resultado acumulado siempre va en aumento conservando la curva que se da en el escenario apuesta. La conclusión con este ejercicio es que su capital de trabajo rota a mayor velocidad y es capaz de eliminar el déficit de caja permitiendo que la empresa pueda atender todos sus compromisos de pago sin tener que recurrir a la figura de tomar nuevo endeudamiento como se muestra en la Figura 53.

Para mejorar el flujo de caja, el foco es disminuir los días de pago de las facturas, pero probablemente para Textinova S.A.S., por su bajo poder de negociación con los clientes actuales, y por los acuerdos que existen firmados previamente, específicamente hablando de SAO que es una tienda de grandes superficies cuyo modelo de negocio está centrado en apalancamiento fuerte con proveedores, sea muy difícil mejorar directamente los días de recaudo, pero si debe gestionar el gerente comercial el cumplimiento de los plazos pactados en que algunas épocas se están alargando y presionar desde el momento de la venta para darle un mayor uso a los

descuentos por pronto pago o realizar operaciones de venta de facturas conocidas como factoring.

### Figura 53

*Sensibilidad en caja acumulada sin nueva deuda por variación en los días promedio de recaudo ajustados a 30 días.*

CAJA ACUMULADA SIN NUEVA DEUDA	2020	2021	2022	2023	2024
Flujo caja acumulado Escenario	(337.5)	(307.9)	(286.5)	(210.4)	(119.3)
Flujo acumulado Sensibilizado	103.0	137.9	207.5	328.7	467.8
<b>VARIACION</b>	<b>440.5</b>	<b>445.7</b>	<b>494.0</b>	<b>539.1</b>	<b>587.0</b>



*Nota.* Construcción propia. Datos expresados en millones.

Con el entendimiento de la importancia que tiene esta variable, es claro que con los nuevos clientes desde un inicio debe pactarse condiciones de pago más cortas y estudiar previamente el comportamiento habitual de los mismos en la práctica, a fin de poder definir bien la política de los precios de venta a cada uno, pues por esta vía se puede ayudar a mejorar considerablemente los resultados de flujo de caja.

#### 4.4.6. Simulación con escenario especial "Covid"

Durante el desarrollo del proyecto, y a menos de dos meses del cierre de la intervención, se presentó la pandemia que obligó al gobierno nacional a implementar medidas de aislamiento obligatorio afectando el desarrollo de las actividades de muchos sectores económicos, especialmente el sector industrial del país al igual que lo que ocurrió en todo el mundo. Con ocasión de este fenómeno que no estaba previsto y que altera las expectativas e impacta los índices macroeconómicos, y afecta el desempeño de muchos sectores empresariales, fue

necesario plantear una simulación especial para determinar el impacto en los resultados de la empresa originados por el cambio de las condiciones del mercado debido al Covid-19.

En consenso, con la poca información que se tenía del impacto ocasionado por la pandemia hasta el momento donde se desarrollaba la intervención empresarial, se concluyó que probablemente la inflación tiende a disminuir por la caída de la demanda de productos, las tasas de financiación también tienden a disminuir para favorecer que se tenga mayor acceso a endeudamiento y con la tasa de cambio se esperaba que tiende a aumentar más de lo previsto en el modelo estándar.

Para la gerencia de la empresa, en este momento, la mayor incertidumbre está en determinar con claridad qué pasará con su nivel de ventas, ya que a diario se conocen informes de diferentes instituciones recopilados por Sectorial (2020), donde estiman que se dará una contracción del PIB mundial en el año 2020 de 3%, en Latinoamérica disminución de 4,6% y en Colombia proyecciones de crecimiento económico negativo ubicadas -2%, siendo el país uno de los menores afectados de la región. Sin embargo, para el año 2021, en general para finales del año todos esperan recuperación económica a tasas mayores a 3%. La dinámica del sector textil y confecciones en el país ha mostrado alta afectación por las medidas y según lo presenta sectorial con cifras de mayo, se estima para el sector decrecimiento del orden de 12%, pero indica que algunas empresas de este sector han reaccionado rápidamente y pivotaron al modelo de negocio de la producción de prendas de protección, para no tener el máximo impacto, ya que al estar en una industria intensiva en mano de obra los costos de sostenimiento de personal totalmente improductivo son muy altos.

Dando uso al escenario libre para modelar, construido en la herramienta con fines como estos, y junto con el tablero control de las sensibilidades donde se registraron los cambios de variables externas, se estableció una nueva lista de parámetros generales para el escenario “Covid” que se resumen en la Figura 54.

Los resultados del escenario Covid se presentan en los cuadros y gráficas en la denominación de cifras “sensibilizadas” y se comparan siempre contra el escenario escogido como escenario apuesta, a fin de entender la posible distorsión que se dará con la afectación por cuenta del virus.

**Figura 54**

*Parámetros para escenario "COVID".*

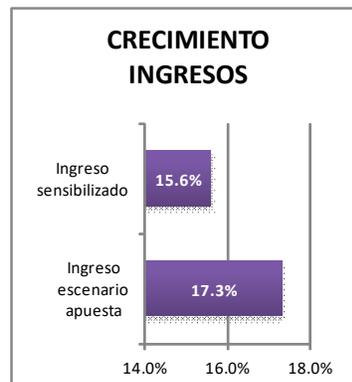
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Inflación	3.8%	2.5%	2.4%	2.3%	2.2%	2.1%
DTF	4.5%	3.9%	3.8%	3.7%	3.6%	3.5%
IBR	4.3%	3.3%	3.2%	3.1%	3.0%	2.9%
Dólar (pesos)	\$ 3,277.14	\$ 3,932.25	\$ 3,982.32	\$ 4,033.07	\$ 4,080.52	\$ 4,124.53
Devaluación	0.84%	6.65%	1.27%	1.27%	1.18%	1.08%
Spread precios nacionales		3.0%	3.0%	3.0%	3.0%	2.0%
Crecimiento precio venta nacional		6.8%	5.5%	5.4%	5.3%	4.2%
Spread precios exterior		3.0%	5.0%	4.0%	3.0%	3.0%
Crecimiento precio venta exterior		9.7%	6.3%	5.3%	4.2%	4.1%
Venta en unidades	97,468	97,000	112,500	133,500	141,500	148,500
Olimpica	92,500	85,000	90,000	91,000	92,000	93,000
Herpo	4,800	6,000	8,000	9,000	10,000	10,000
Nuevo cliente Nacional	-	5,000	12,000	30,000	35,000	40,000
Clientes Exterior	168	1,000	2,500	3,500	4,500	5,500
Costo promedio MP y MT nacional		36.0%	35.5%	35.0%	35.0%	35.0%

*Nota.* Construcción propia.

**Figura 55**

*Ingreso comparado en escenario apuesta y escenario Covid.*

INGRESO OPERACIONAL	2019	2020	2021	2022	2023	2024	CTO. COMPUESTO
Ingreso escenario apuesta	1,787.3	2,244.6	2,844.7	3,227.5	3,589.1	3,974.9	17.3%
Ingreso sensibilizado	1,787.3	1,905.3	2,367.9	2,978.5	3,350.1	3,691.9	15.6%
<b>VARIACION</b>	-	<b>(339.3)</b>	<b>(476.8)</b>	<b>(249.0)</b>	<b>(239.0)</b>	<b>(283.0)</b>	<b>-1.7%</b>



*Nota.* Construcción propia. Datos expresados en millones.

La expectativa de las ventas en unidades, se castigaría en 14% para el año 2020 en este nuevo escenario, observando una disminución mayor en los clientes actuales, pero compensado

con la entrada de nuevos clientes para buscar un nivel similar al del año inmediatamente anterior. Los años siguientes se espera que se pueda cumplir con lo previsto en el escenario apuesta corrido un año, es decir lo del año 2021 será lo esperado para el año 2020. Los valores netos se observan en la Figura 55, que muestra que el primer año de la proyección se mantiene similar al 2019 y en adelante la curva siempre estará por debajo de la inicial estimada. El dato del crecimiento compuesto que era 17,3%, en los nuevos cálculos es 15,6%.

El costo de venta que se muestra en la Figura 56, tanto directo como indirecto, en valores unitarios se incrementa pero el valor neto total disminuye en los primeros años, en razón al menor volumen fabricado. Al final del periodo se equipara y muestra crecimientos técnicamente iguales.

**Figura 56**

*Costo de venta comparado en escenario apuesta y escenario Covid.*

COSTO DE VENTA	2019	2020	2021	2022	2023	2024	CTO. COMPUESTO
Costo escenario apuesta	1,272.1	1,608.6	1,992.6	2,241.4	2,492.3	2,764.2	16.8%
Costo sensibilizado	1,272.1	1,433.2	1,753.2	2,205.5	2,499.8	2,779.9	16.9%
<b>VARIACION</b>	-	<b>(175.3)</b>	<b>(239.4)</b>	<b>(35.9)</b>	<b>7.5</b>	<b>15.7</b>	<b>0.1%</b>



*Nota.* Construcción propia. Datos expresados en millones.

Al tener un ingreso menor en el tiempo y costo de venta casi igual, da como resultado una utilidad bruta siempre menor en la nueva proyección, pasando de un margen bruto de 30,46% a 26,04% como se observa en la Figura 57.

En la Figura 58 se presenta el gasto de administración.

**Figura 57**

*Utilidad bruta comparada en escenario apuesta y escenario Covid.*

UTILIDAD BRUTA	2019	2020	2021	2022	2023	2024	CTO. COMPUESTO
Utilidad Escenario apuesta	515.2	636.0	852.1	986.1	1,096.8	1,210.8	18.6%
Utilidad Sensibilizada	515.2	452.0	603.7	777.3	875.1	961.4	13.3%
<b>VARIACION</b>	-	<b>(184.0)</b>	<b>(248.4)</b>	<b>(208.7)</b>	<b>(221.7)</b>	<b>(249.3)</b>	<b>-5.3%</b>



*Nota.* Construcción propia. Datos expresados en millones.

**Figura 58**

*Gasto de administración comparado en escenario apuesta y escenario Covid.*

GASTO ADMINISTRACION	2019	2020	2021	2022	2023	2024	CTO. COMPUESTO*
Gasto escenario apuesta	62.7	147.6	187.3	195.4	203.6	211.9	9.5% *4 años
Gasto sensibilizado	62.7	125.9	162.6	168.0	173.4	178.8	9.2% *4 años
<b>VARIACION</b>	-	<b>(21.7)</b>	<b>(24.6)</b>	<b>(27.3)</b>	<b>(30.2)</b>	<b>(33.1)</b>	<b>-0.3%</b>



*Nota.* Construcción propia. Datos expresados en millones.

El gasto de administración en Covid se observa siempre menor al escenario escogido, en razón a que la cifra de mayor peso es el nuevo salario de la gerente que es conveniente replantear su monto y solo manejarlo en una cifra equivalente al 70% del valor pleno fijado.

Posteriormente, si el resultado mejora la compensación, se dé a nivel de dividendos y no se golpeé el resultado de la empresa.

Igual que en los gastos de administración, se considera en los gastos de ventas la vinculación salarial del gerente comercial. Por esto y por un menor nivel de ingresos, el valor neto de este gasto será siempre inferior al resultado en el escenario apuesta como se aprecia en la Figura 59.

**Figura 59**

*Gasto de ventas comparado en escenario apuesta y escenario Covid.*

GASTO VENTAS	2019	2020	2021	2022	2023	2024	CTO. COMPUESTO*
Gasto escenario apuesta	30.0	164.1	201.9	232.3	261.9	294.1	15.7% *4 años
Gasto sensibilizado	30.0	136.6	169.1	215.7	245.9	274.7	19.1% *4 años
VARIACION	-	(27.4)	(32.8)	(16.6)	(16.0)	(19.3)	3.4%



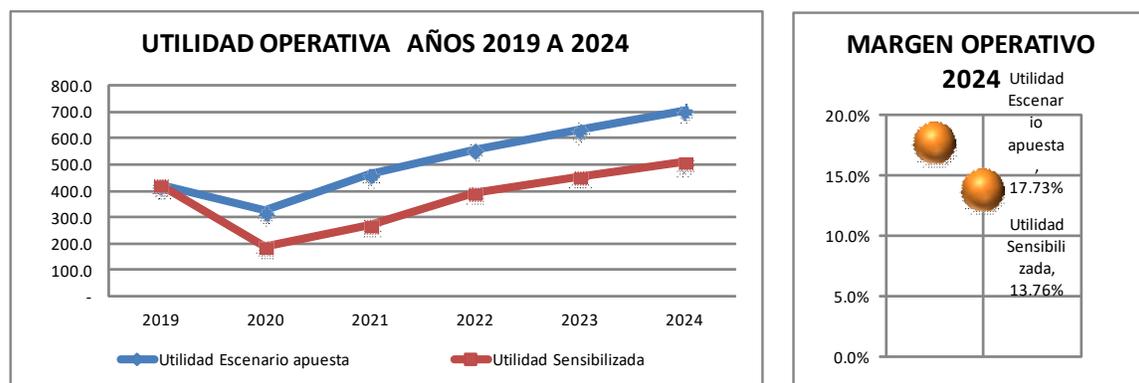
*Nota.* Construcción propia. Datos expresados en millones.

En concordancia con lo que se presenta en cuanto a ingresos, costos y gastos en el escenario Covid, se obtiene el resultado neto de la utilidad operacional inferior al escenario apuesta en todos los años de la simulación y esto hace que el margen se deteriore en 4 puntos porcentuales pasando de 17,7% a 13,7%. Figura 60.

**Figura 60**

*Utilidad operativa comparada en escenario apuesta y escenario Covid.*

UTILIDAD OPERATIVA	2019	2020	2021	2022	2023	2024	CTO. COMPUESTO*
Utilidad Escenario apuesta	422.4	324.3	462.9	558.4	631.3	704.8	21.4%
Utilidad Sensibilizada	422.4	189.5	271.9	393.6	455.7	507.9	28.0%
<b>VARIACION</b>	-	<b>(134.9)</b>	<b>(190.9)</b>	<b>(164.8)</b>	<b>(175.5)</b>	<b>(196.9)</b>	<b>6.5%</b>



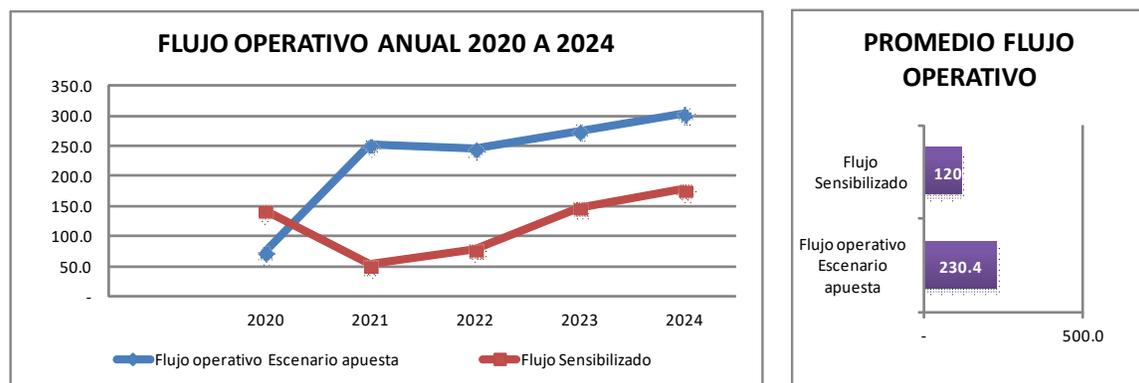
*Nota.* Construcción propia. Datos expresados en millones.

En el flujo de caja operativo de la Figura 61 se aprecia en el primer año una leve mejoría.

**Figura 61**

*Flujo operativo año comparado en escenario apuesta y escenario Covid.*

FLUJO OPERATIVO AÑO	2020	2021	2022	2023	2024	PROMEDIO
Flujo operativo Escenario apuesta	74.3	252.8	245.2	275.6	304.1	230.4
Flujo Sensibilizado	143.8	52.7	78.5	147.9	178.2	120.2
<b>VARIACION</b>	<b>69.5</b>	<b>(200.2)</b>	<b>(166.8)</b>	<b>(127.7)</b>	<b>(125.9)</b>	<b>(110.2)</b>



*Nota.* Construcción propia. Datos expresados en millones.

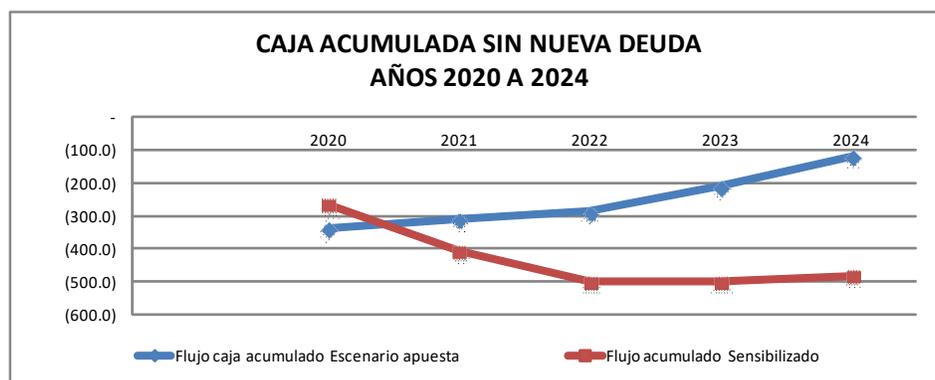
La mejoría del flujo de caja operativo se da a pesar que los resultados de la operación se vean afectados, reflejo de las circunstancias actuales y del tipo de clientes que tiene la empresa, los cuales van a procurar reducir un poco sus plazos de pago sintiéndose una disminución en los días promedio de recaudo. Como la empresa maneja un nivel alto de cartera impacta favorablemente el primer año, donde se dé la variación, sin embargo, en los siguientes años, las cifras si serán inferiores a las del “escenario apuesta”.

Por el dato que se aprecia en el flujo operativo en el primer año la empresa podría requerir el mismo nivel de nuevo endeudamiento, pero a partir de segundo año el déficit se acentúa en el escenario Covid, por lo que tendría que buscar mayores recursos para cumplir con sus compromisos y no parar la operación prevista.

## Figura 62

*Caja acumulada sin nueva deuda comparada en escenario apuesta y escenario Covid.*

CAJA ACUMULADA SIN NUEVA DEUDA	2020	2021	2022	2023	2024
Flujo caja acumulado Escenario apuesta	(337.5)	(307.9)	(286.5)	(210.4)	(119.3)
Flujo acumulado Sensibilizado	(265.3)	(406.9)	(500.2)	(499.4)	(481.5)
<b>VARIACION</b>	<b>72.2</b>	<b>(99.0)</b>	<b>(213.6)</b>	<b>(289.0)</b>	<b>(362.2)</b>



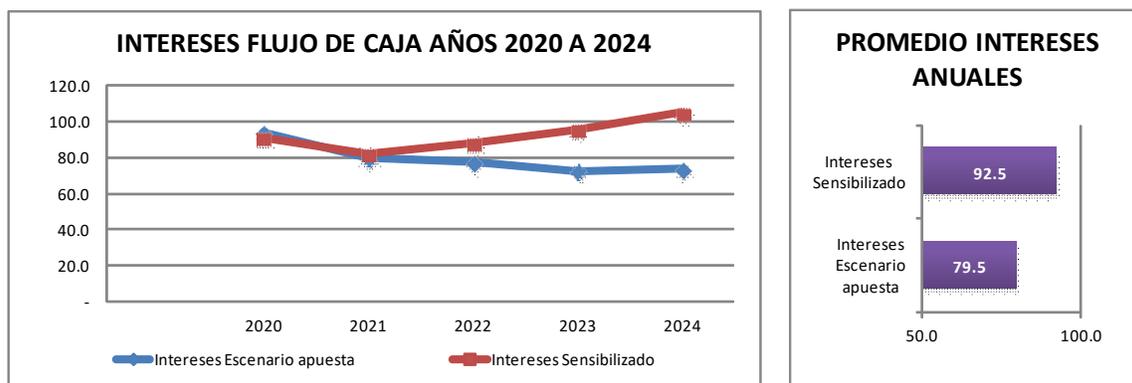
*Nota.* Construcción propia. Datos expresados en millones.

En razón a que se requiere tomar mayor endeudamiento cada año, con excepción del primero, el total de intereses termina siendo similar en los dos primeros años y a partir del tercero las cifras se distancian mostrando mayor gasto el escenario previsto por la condición del virus, tal y como se muestra en la Figura 63.

**Figura 63**

*Intereses flujo de caja comparados en escenario apuesta y escenario Covid.*

INTERESES FLUJO DE CAJA	2020	2021	2022	2023	2024	PROMEDIO
Intereses Escenario apuesta	94.0	80.1	77.4	72.7	73.6	79.5
Intereses Sensibilizado	91.3	82.4	88.0	95.9	105.1	92.5
<b>VARIACION</b>	<b>(2.7)</b>	<b>2.3</b>	<b>10.6</b>	<b>23.2</b>	<b>31.4</b>	<b>13.0</b>



*Nota.* Construcción propia. Datos expresados en millones.

La posibilidad de reparto de dividendos en el escenario Covid está desplazada un año como la mayoría de las cifras, sin embargo, el nivel de reparto sería siempre menor como se ve en la Figura 64.

**Figura 64**

*Dividendos comparados en escenario apuesta y escenario Covid.*

DIVIDENDOS	2020	2021	2022	2023	2024
Reparto dividendos escenario apuesta	-	25.0	75.0	100.0	100.0
Dividendos Sensibilizado	-	-	25.0	50.0	50.0
<b>VARIACION</b>	<b>-</b>	<b>(25.0)</b>	<b>(50.0)</b>	<b>(50.0)</b>	<b>(50.0)</b>



*Nota.* Construcción propia. Datos expresados en millones.

Como respuesta al objetivo específico 3 se desarrolló el numeral 4.4, con la expectativa de validar en un modelo financiero el impacto esperado de las acciones establecidas para potenciar la gestión de los administradores de la empresa intervenida, Textinova S.A.S., de manera general, se concluye que el modelo financiero es una herramienta potente para este tipo de ejercicios, y se pueden esperar resultados con alto grado de confiabilidad si esta se construye específicamente para la empresa aplicando el conocimiento de la técnica y con un entendimiento profundo del negocio como el que se logra a través de la intervención empresarial. La herramienta completa que contiene el modelo financiero de Textinova S.A.S. completa hace parte integral del proyecto y se adjunta en formato electrónico.

La visión del negocio tiene mayor claridad al estar acompañada del modelo financiero que permite cuantificar múltiples variables en el tiempo, por lo tanto, con el ejercicio desarrollado anteriormente es conveniente retomar la meta ganadora y audaz que se tiene en Textinova, y ajustar la *Mega* a expectativas logrables pero igualmente retadoras, y complementarla con parte de los componentes esenciales que se vislumbraron en el desarrollo del proceso de intervención organizacional. La nueva Mega declarada para la empresa es:

***TEXTINOVA S.A.S., empresa de confecciones infantiles destacada por el diseño e innovación en sus prendas, en el año 2024 generará ventas anuales de \$4.000 millones de pesos con rentabilidad neta de 10%, y contará con cinco clientes nacionales y un canal de venta internacional dirigido a boutiques con presencia nacional en países Latinoamericanos***

Ahora sí los líderes de Textinova pueden responder a la pregunta que a diario hacen a su equipo de colaboradores:

***¿Están listos para dibujar una sonrisa en los niños de Colombia?***

## Capítulo 5

### Conclusiones y Recomendaciones

#### Conclusiones

La intervención empresarial a Textinova S.A.S presentada en este documento, evidencia cómo este proceso se convierte en una herramienta útil y relevante para la empresa al permitirle identificar las acciones de gestión de efectividad operativa en la cadena de valor, con las que enfrentará los retos del mercado actual a través del mejoramiento y fortalecimiento de su funcionamiento integral. Los resultados de la intervención empresarial guiarán la gestión de los directivos, para mantener la vigencia y sostenibilidad de la empresa en el tiempo.

Para el logro de los objetivos planteados en el estudio, se inició con el conocimiento de la empresa Textinova S.A.S., identificando que es un claro ejemplo de pequeña empresa del sector textil y confecciones que se encuentra en la etapa de crecimiento, cuyo ciclo inició en el año 2015 según muestra su recorrido histórico y las cifras estudiadas. En este tiempo la empresa ha experimentado aumento de tamaño, ha construido relaciones con proveedores nacionales entre los que se destacan algunos que hacen parte de la lista de las empresas más grandes del sector a nivel nacional, y ha trabajado con cuatro clientes importantes, de los que hoy conserva dos. Con estos clientes desarrolla formatos de ventas diferentes y atractivos para el modelo de negocio de producción bajo pedido y ventas de volumen, con precios asequibles a la población con ingresos ubicados en el segmento medio-bajo de la pirámide.

El escaso conocimiento del negocio que tenían los emprendedores al inicio del proyecto fue compensado por el espíritu entusiasta, habilidad para las relaciones interpersonales y alta capacidad de trabajo y receptividad. En los primeros años las características descritas se evidenciaron como una fortaleza, pues daba amplio espacio para la creatividad y permitía fortalecer el producto, desarrollar una ventaja competitiva e ir estableciendo con mayor claridad el mercado objetivo, sin embargo, en la medida que la empresa creció, las necesidades fueron

cambiando y estas mismas características actualmente se ven como debilidades, propiciando la crisis de liderazgo que se evidencia al final de la primera fase del ciclo de crecimiento.

En este contexto, las actividades de planeación, seguimiento y control son las que presentan las mayores debilidades en la empresa intervenida, requiriendo un replanteamiento de la estructura organizacional, que en principio representará un mayor gasto para la compañía, pero será compensado con una mayor efectividad en sus procesos. De igual forma, como la gran mayoría de empresas de tamaño pequeño que están en ciclo de crecimiento, Textinova S.A.S requiere recursos de externos para crecer, pero presenta alta resistencia al endeudamiento por falta de conocimiento y aversión al riesgo de sus administradores.

Al examinar la cadena de valor de Textinova S.A.S, se evidencia que la empresa debe centrar sus acciones en las actividades claves de ésta, actuando en los elementos de mayor impacto como son la definición y elaboración del producto a fin de garantizar un resultado costo-efectivo con alta probabilidad de llegar al consumidor final con buena relación costo-beneficio. Es importante destacar que las actividades de conocimiento de mercado y comercialización, desarrollo de colección y por último modelado, patronaje y costeo, incluidas en la concepción del producto permitirán mantener la ventaja competitiva de la organización.

Las actividades de producción y de gestión de personal, deberán desarrollarse coordinadamente para el logro de los objetivos planteados por Textinova S.A.S, permitiendo alcanzar los estándares de calidad y cumplimiento definidos. La opción estratégica para que Textinova supere las dificultades de falta de capacidad en el proceso de ensamble, que constituye un cuello de botella, es recurrir a la producción a través de talleres satélites, la cual aunque aparentemente es una medida de menor costo, no se debe desconocer que puede afectar la calidad y oportunidad en la entrega. Por esta razón, se puede perder en cierta parte el control de una actividad vital que se reflejaría en mayores costos.

Del ejercicio realizado con el modelo financiero, que se evidencia como una herramienta potente para este tipo de ejercicios y facilita la toma de decisiones, se destaca como principal hallazgo que el modelo de negocio actual de Textinova responde favorablemente al aumento de los volúmenes en venta y reafirma que este debe ser la base de la estrategia de largo plazo.

Adicionalmente, las variables exógenas, inflación, tasa de cambio, tasa de interés, tan solo con variaciones fuertes muestran alguna incidencia en los resultados de la compañía.

Entre otros hallazgos relevantes, se puede destacar que por el peso que tiene la variable costos de materias primas impacta ampliamente los resultados, de ahí la importancia de asegurar mejoras en la productividad que evidencien ahorros directos y favorezcan los resultados netos de la operación. Según el modelo de negocio el inventario que requiere mayor gestión y control es el de materias primas. De igual forma el nivel de gastos de administración y ventas debe tener una sana relación con el ingreso, de modo que no frene su crecimiento por pensamientos equívocos de la necesidad recurrente de reducción de gastos.

Que la empresa Textinova S.A.S. muestre en sus cifras un ciclo de operaciones técnicamente bueno no es medida suficiente para concluir, ya que se requiere analizar por separado el comportamiento de las tres variables que afectan esta medición y allí se encontró una señal clara de alerta.

El flujo de caja es el estado donde se evidencia la realidad de la compañía, ya que es el movimiento real de los recursos monetarios entrantes y salientes del negocio; donde la variable de mayor impacto es días de recaudo promedio, que si se lleva con alguna herramienta a un plazo de 30 días o menos impacta el capital de trabajo positivamente y no se requiere suscribir nuevo endeudamiento.

La participación de Textinova en el contexto internacional es todavía muy limitada y está sujeta a restricciones en cuanto a capital humano, problemas de gestión estratégica que deben superarse para lograr acceder a los mercados externos; además de las normas técnicas y de calidad que se requiere para operar en países extranjeros.

En este sentido, la empresa posee el registro de Marca CO COLOMBIA, que actualmente se encuentra como un recurso subutilizado, dado que alguna vez fueron planes que por falencias en su implementación no están siendo aprovechados y generan costos ocultos. Esta marca en el caso de afrontar los retos que el mercado internacional requiere, puede representar una ventaja competitiva adicional para Textinova S.A.S, al responder globalmente con estrategias diferenciadas con el mercado local.

Por el impacto económico del Covid, se puede presumir que la empresa deberá postergar todo su plan de acción para iniciarlo el año siguiente, y el desarrollo del año 2020 operará como en paréntesis, donde deberá luchar por sobrevivir aprovechando las oportunidades del segundo semestre para compensar los deficientes resultados de los primeros meses del año. El impacto en el año, aunque aún es muy pronto para afirmarlo por la poca claridad que se tiene de lo que afectará la economía la continuidad de la pandemia, se espera que no sea tan profundo como el resto de la industria, ya que la empresa pivoteó su modelo de negocio temporalmente para atender la fabricación de prendas de bioseguridad.

Al finalizar este proceso, Textinova debe estar preparada para implementar con confianza las acciones de efectividad operativa acordadas de manera conjunta en la intervención; de forma tal que le permitan avanzar con solvencia sobre la nueva fase de crecimiento llamada evolución por dirección, que trae nuevos y grandes retos. Los líderes de la empresa, ahora sí, pueden responder a la pregunta que a diario hacen a su equipo de colaboradores: ¿Están listos para dibujar una sonrisa en los niños de Colombia?

A manera de conclusión general, el proceso de intervención empresarial realizado en Textinova S.A.S. cuya metodología y hallazgos fueron documentados en detalle en este documento de tesis con el título *Definición de estrategias de efectividad operativa en la cadena de valor de la empresa Textinova S.A.S., pyme del sector de confecciones infantil localizada en Bucaramanga (Colombia)*, sirve de guía en particular para que cualquier empresa pyme lo aplique para mejorar su funcionamiento integral. Es de resaltar que se debe tener siempre claro las características que determinan la etapa del ciclo de vida por el que transcurre la organización y los aspectos que debe superar para avanzar a la siguiente fase.

## **Recomendaciones**

Aunque la teoría de Greiner sugiere que para evolucionar a la fase dos, “crecimiento por dirección”, especialmente las empresas de origen familiar, deben pensar si se requiere vincular

un nuevo líder con conocimiento del negocio para sacar adelante la organización. La recomendación para Textinova, es potencializar la gestión de los administradores focalizando sus esfuerzos en las áreas comercial y de producción, aprovechando la capacidad de aprendizaje presente en sus líderes naturales y manteniendo su preparación constante.

Dentro de este contexto se puede aprovechar los programas que ofrece la Cámara de Comercio en coordinación con diversos entes de apoyo gubernamental, con el fin de acceder a incentivos financieros y fiscales para el fortalecimiento de las competencias de las Pymes, especialmente con lo relacionado a la obtención de estándares internacionales para los productos, procesos, condiciones laborales e impacto ambiental, que implican altos costos y facilitan el crecimiento del negocio.

De igual forma, se recomienda realizar un análisis a profundidad para establecer el mejor panorama de balanceo de las cargas impositivas, combinando las que se obtienen en la empresa y las que se generan por los ingresos percibidos de las personas naturales, a fin de optimizar las erogaciones estableciendo un modelo óptimo de contratación y ajustando los términos de vinculación. Este ejercicio debe garantizar mecanismos que ayuden a asegurar la estabilidad económica a futuro, vista desde el aseguramiento de la pensión de los propietarios, ya sea con pensiones obligatorias, pensiones voluntarias o con la mezcla de las mismas.

Finalmente, es importante resaltar que el ejercicio trabajado en el escenario Covid fue algo que surgió durante las últimas etapas del desarrollo de la intervención y no estaba previsto en el proyecto, pero fue necesario considerarlo dada la afectación de la economía mundial ocasionada por la pandemia. Este escenario se pudo efectuar de forma ágil aprovechando la flexibilidad de la herramienta construida, ya que contempla un campo especial para modelar proyecciones a partir de una tabla de variables de inclusión libre. El análisis realizado debe ser visto como una primera aproximación de lo que puede implicar para la empresa este suceso que no tiene precedentes en tiempos cercanos.

## Referencias

- Adizes, Ichak. (1993). *Ciclos de vida de la organización: cómo y por qué crecen y mueren las organizaciones y qué hacer al respecto*. (Díaz de Santos (ed.)).
- Aguilera Castro, Adriana. (2010). Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación. *Pensamiento & Gestión, Vol.1*(No.28), 85–106.
- Aguirre Mayorga, Santiago. (2007). Marco metodológico para el desarrollo de proyectos de mejoramiento y rediseño de procesos Marco metodológico para el desarrollo de proyectos de mejoramiento y rediseño de procesos. *AD-Minister Universidad EAFIT, 0*(10), 21–32.
- Alzate Giraldo, J. (2019). El potencial de la intervención organizacional en las cooperativas. *Revista Visión Contable, (20)*, 172-189. <https://doi.org/10.24142/rvc.n20a7>
- Amorós, J. E. (2011). *El proyecto Global Entrepreneurship Monitor (GEM): una aproximación desde el contexto latinoamericano*. Academia. Revista latinoamericana de administración, (46), 1-15.
- Arazi, M. C., & Baralla, G. (2012). *La situación de las PyMEs en América Latina*. Inter-American Development Bank (IADB), 27.
- Barajas, L., Laura & Oliveros, D., Diana. (2015). El clúster como modelo factible para el desarrollo del sector de confecciones-diseño de moda: un estudio en Bucaramanga (Colombia). *Universidad & Empresa, 16*(27), 267–288. <https://doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.27.2014.09>
- Bonilla, Esperanza. (2012). La importancia de la productividad como componente de la competitividad. *Observatorio de La Economía Latinoamericana, Octubre*(73).
- Camacho, German; Salazar, Antonio; & Leon, Claudio. (2013). Modelo de estimación de quiebra en las empresas colombianas del sector textil y de confección. *Colegio de Estudios Superiores de Administración Maestría En Finanzas Corporativas*. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Cardona, Marleny; Cano, Carlos Andrés; & Osorio, Ana Rocío. (2005). Ciclo de vida y localización espacial de las firmas en Colombia: algunos elementos para la conceptualización. *Revista Universidad EAFIT, 41*(137), 44–59.
- Cardozo, Edyamira; Velásquez de Naime, Yngrid; & Rodríguez Monroy, Carlos. (2012). The concept and classification of SMEs in latin America. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 1657–1668.
- Carnero Caneda, Manuel. (2010). *Dirección estratégica innovadora : pero, ¿hay vida después de Porter?* (Netbiblo (ed.)).
- Confecámaras. (2018). Nuevos hallazgos de la supervivencia y crecimiento de las empresas en Colombia. In *Reportes Económicos* (Issue 1). [http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/2018/Cuadernos\\_Análisis\\_Económico/Cuaderno\\_demografia\\_empresarial/Cartilla17.pdf](http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/2018/Cuadernos_Análisis_Económico/Cuaderno_demografia_empresarial/Cartilla17.pdf)

- Confederación Española de Organizaciones Empresariales - CEOE. (2018). *Mercado laboral y negociación colectiva*. [www.ceoe.es](http://www.ceoe.es)
- Deloitte Consulting LLP. (2016). *Enfrentando la incertidumbre Primera encuesta bienal de costos de Deloitte: prácticas y tendencias de mejora de costos en América Latina*. 2016.
- Diario La República (2019). *Para Standard&poors el producto interno bruto de Colombia crecerá 3% en 2020*. <https://www.larepublica.co/globoeconomia/para-standard-poors-el-producto-interno-bruto-de-colombia-crecera-3-en-2020-2885158>
- Dinero (2016). *Que es la estrategia en menos de 750 palabras*. <https://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/que-es-la-estrategia-en-menos-de-750-palabras-por-jorge-ivan-gomez/237375>
- Estrategia Magazine. (2019, December). Cadena de Valor. *Www.Estrategiamagazine.Com*. <https://www.estrategiamagazine.com/administracion/cadena-de-valor/>
- Fernández, Martha M.; Ramírez, Guillermo; & Hernández, Arturo. (2012). La intervención organizacional: una actividad científica y profesional para el cambio profundo de las organizaciones. *Ide@s CONCYTEG*, 7(79), 39–53.
- Francés, Antonio. (2001). *Estrategia para la empresa en América Latina* (IESA).
- Gómez Niño, Ofelia. (2011). Los costos y procesos de producción. *Escuela de Administración de Negocios*, 167–180.
- Greiner, Larry E. (1998). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, 76(3), 55–64.
- Jaimes-Carrillo, Ludym & Rojas-López, Miguel David. (2015). Una mirada a la productividad laboral para las pymes de confecciones. *Iteckne*, 12(2), 177–187.
- Jaimes, Ludym; Luzardo, Marianela; & Rojas, Miguel D. (2018). Factores Determinantes de la Productividad Laboral en Pequeñas y Medianas Empresas de Confecciones del Área Metropolitana de Bucaramanga, Colombia. *Información Tecnológica*, 29(5), 175–186. <https://doi.org/10.4067/s0718-07642018000500175>
- Johnson, Gerry; Shcoles, Kevan; & Whittington, Richard. (2006). *DIRECCIÓN ESTRATÉGICA* (Séptima Ed). Pearson Educación S.A. [https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/47092588/Direccion-Estrategica-Gerry-Johnson\\_1.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1526500146&Signature=LVGcjbi2M5%2B%2FXFgC4prHzaiJQ%2Bw%3D&response-content-disposition=inline%3B filename%3D1](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/47092588/Direccion-Estrategica-Gerry-Johnson_1.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1526500146&Signature=LVGcjbi2M5%2B%2FXFgC4prHzaiJQ%2Bw%3D&response-content-disposition=inline%3B filename%3D1).
- Magretta, J. (2014). *Para entender a Michael Porter. Guía esencial hacia la estrategia y la competencia*
- Méndez, Ricardo & Caravaca, Inmaculada. (1996). *Organización industrial y territorio* (Síntesis S.A. (ed.)).

- Observatorio de Competitividad. Cámara de Comercio de Bucaramanga, (Septiembre de 2019 número 160). Empresas PYMES Y GRANDES en la Industria de Santander
- Pacheco Espejel, A. A. (2018). *Intervención organizacional. Primeras aproximaciones conceptuales*. Revista Gestión y estrategia, (48), 15-24.
- Pérez, Rafael Alberto. (2014). La estrategia como campo de estudio. ¿Tenemos ya un nuevo paradigma? *Revista de Mediterránea de Comunicación*, 5(2), 9–31.  
<https://doi.org/10.14198/medcom2014.5.2.03>
- Porter, Michael E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(December), 61–78.  
<https://doi.org/10.1098/rspb.2008.0355>
- Porter, Michael E. (2017). *Ser competitivo. Edición actualizada y aumentada*. Deusto.
- Quintero, Johana & Sánchez, José. (2006). La cadena de valor : Una herramienta del pensamiento estratégico. *Telos*, 8(3), 377–389.
- Romero Espinosa, F. (2013). *Variables financieras determinantes del fracaso empresarial para la pequeña y mediana empresa en Colombia: análisis bajo modelo Logit1*. Revista científica Pensamiento y Gestión, (34).
- Sanchez, Pedro. (1991). *La gestión financiera. Calidad y productividad*. (CAF- Corporación Andina de Fomento (ed.)). <http://scioteca.caf.com/handle/123456789/859>
- Sectorial. (2019). *Informativa textil y confecciones*. <https://www.sectorial.co/informativa-textil-y-confecciones>
- Sectorial. *Estimación recuperación en Colombia para 2021 con crecimiento del 3,8*.  
<https://www.sectorial.co/articulos-especiales/item/326188-actualidad-econ%C3%B3mica-estimaci%C3%B3n-recuperaci%C3%B3n-colombia-para-2021-con-crecimiento-del-3,8>
- Sectorial. *Matriz de Impacto Sectorial por Coronavirus Mayo 2020*. <https://www.sectorial.co/articulos-especiales/item/326763>.
- Serrano, Lupita & Ortiz, Néstor Raúl. (2012). Una revisión de los modelos de mejoramiento de procesos con enfoque en el rediseño. *Estudios Gerenciales*, 28(125), 13–22.  
[https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(12\)70003-7](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(12)70003-7)
- Tascón, M. T., & Gutiérrez, F. J. C. (2012). *Variables y modelos para la identificación y predicción del fracaso empresarial: revisión de la investigación empírica reciente*. Revista de Contabilidad-Spanish Accounting Review, 15(1), 7-58.
- Thompson, Arthur A.; Gamble, John E.; Peteraf, Margaret A.; & Strickland, A. J. (2012). *Administración estratégica. Teoría y casos* (McGraw-Hill (ed.); 18va ed.).
- TrueSpace and Gallup. (2020). *The Five Conditions Assessment*.

**Lista de Tablas**

Tabla 1. <i>Comparativo de las metodologías de mejoramiento de procesos</i> .....	25
Tabla 2. <i>Definición legal del tamaño de las empresas en Colombia</i> .....	34
Tabla 3. <i>Peso relativo de gastos de administración y ventas frente al ingreso operacional</i> .....	78
Tabla 4. <i>Variables macroeconómicas</i> .....	93
Tabla 5. <i>Variables internas del Escenario 1</i> .....	95
Tabla 6. <i>Variables internas del Escenario 2</i> .....	96
Tabla 7. <i>Variables internas del Escenario 3</i> .....	97
Tabla 8. <i>Cuadro de control de sensibilidad de variables</i> .....	114

## Lista de Figuras

Figura 1. <i>Fases del ciclo de vida Industrial</i> .....	14
Figura 2. <i>La naturaleza del crecimiento y el envejecimiento</i> .....	16
Figura 3. <i>Las cinco fases del crecimiento</i> .....	18
Figura 4. <i>Frontera Eficiente de Productividad</i> .....	22
Figura 5. <i>Las cinco condiciones. Marco de Referencia</i> .....	37
Figura 6. <i>Tasa de Actividad Emprendedora (TEA). Colombia 2010-2014</i> .....	39
Figura 7. <i>Empresarios establecidos</i> .....	40
Figura 8. <i>Palancas de creación de valor clave para las empresas mexicanas que están en “Enfrentando incertidumbre” o “posicionadas para el crecimiento”</i> .....	43
Figura 9. <i>La práctica de la intervención</i> .....	49
Figura 10. <i>Línea del tiempo de los principales hitos de la empresa desde su creación. Textinova S.A.S.</i> .....	53
Figura 11. <i>Datos de Estado de Resultados y crecimiento de los años 2016 a 2019. Textinova S.A.S.</i> .....	56
Figura 12. <i>Ingresos del año 2019 en pesos y unidades. Textinova S.A.S.</i> .....	56
Figura 13. <i>Análisis vertical 2016 a 2019 y Disposición del ingreso año 2019. Textinova S.A.S.</i> .....	57
Figura 14. <i>Utilidades y Márgenes años 2016 a 2019. Textinova S.A.S.</i> .....	58
Figura 15. <i>Cifras de Balance años 2016 a 2019. Textinova S.A.S.</i> .....	58
Figura 16. <i>Cadena de Valor Textinova S.A.S.</i> .....	67
Figura 17. <i>Proceso productivo Textinova S.A.S.</i> .....	73
Figura 18. <i>Costos unitarios de mano de obra directa y gastos asignados por unidad. Textinova S.A.S.</i> .....	77
Figura 19. <i>Palancas de creación de valor de Textinova S.A.S.</i> .....	79
Figura 20. <i>Nueva estructura organizacional para Textinova S.A.S.</i> .....	87
Figura 21. <i>Opciones de capital para Textinova</i> .....	88
Figura 22. <i>Ingresos comparados en los tres escenarios</i> .....	98
Figura 23. <i>Costos de ventas comparados en los tres escenarios</i> .....	98
Figura 24. <i>Utilidad bruta comparada en los tres escenarios</i> .....	99
Figura 25. <i>Gastos de administración comparados en los tres escenarios</i> .....	100
Figura 26. <i>Gastos de ventas comparados en los tres escenarios</i> .....	101

	144
Figura 27. <i>Utilidad operativa comparada en los tres escenarios</i> .....	101
Figura 28. <i>Utilidad antes de impuestos comparada en los tres escenarios</i> .....	102
Figura 29. <i>Impuesto de Renta comparado en los tres escenarios</i> .....	103
Figura 30. <i>Utilidad Neta comparada en los tres escenarios</i> .....	103
Figura 31. <i>Flujo operativo con impuestos y Caja Neta Acumulada comparados en los tres escenarios</i> .....	104
Figura 32. <i>Nueva deuda requerida y Saldo total de deuda comparados en los tres escenarios</i>	106
Figura 33. <i>Intereses y Caja total anual resultante con el nuevo endeudamiento comparados en los tres escenarios</i> .....	106
Figura 34. <i>Reparto anual de dividendos comparados en los tres escenarios</i> .....	107
Figura 35. <i>EBITDA comparado en los tres escenarios</i> .....	108
Figura 36. <i>Endeudamiento financiero y relación de Pasivo Financiero frente a EBITDA comparados en los tres escenarios</i> .....	108
Figura 37. <i>Cobertura de intereses y Cobertura de Servicio de deuda comparados en los tres escenarios</i> .....	109
Figura 38. <i>Detalle de ingresos años 2016 a 2024</i> .....	110
Figura 39. <i>Detalle de costo de ventas años 2019 a 2024</i> .....	111
Figura 40. <i>Detalle de gastos de Administración y Ventas años 2016 a 2024</i> .....	111
Figura 41. <i>Detalle de las Utilidades años 2016 a 2024</i> .....	112
Figura 42. <i>Detalle de cifras de caja años 2020 a 2024</i> .....	113
Figura 43. <i>Sensibilidad en EBITDA por la variación de 1% de la inflación</i> .....	116
Figura 44. <i>Sensibilidad en ingresos por la variación de 3% de la inflación</i> .....	116
Figura 45. <i>Sensibilidad en EBITDA por la variación de 3% de la inflación</i> .....	117
Figura 46. <i>Sensibilidad en Intereses de flujo de caja por variación de 1% de tasa de interés</i> ..	118
Figura 47. <i>Sensibilidad en flujo de caja operativo anual por la variación de 2% de la tasa de cambio</i> .....	119
Figura 48. <i>Sensibilidad en costo de venta por variación de los costos de materias primas</i> .....	120
Figura 49. <i>Sensibilidad en utilidad bruta por variación de los costos de materias primas</i> .....	120
Figura 50. <i>Sensibilidad en flujo de caja acumulado sin nuevo endeudamiento por variación de los costos de materias primas</i> .....	121
Figura 51. <i>Sensibilidad en flujo operativo anual por variación de los días promedio de recaudo ajustados a 60 días</i> .....	122
Figura 52. <i>Sensibilidad en flujo operativo anual por variación de los días promedio de recaudo ajustados a 30 días</i> .....	123

Figura 53. <i>Sensibilidad en caja acumulada sin nueva deuda por variación en los días promedio de recaudo ajustados a 30 días</i> .....	124
Figura 54. <i>Parámetros para escenario “Covid”</i> .....	126
Figura 55. <i>Ingreso comparado en escenario apuesta y escenario Covid</i> .....	126
Figura 56. <i>Costo de venta comparado en escenario apuesta y escenario Covid</i> .....	127
Figura 57. <i>Utilidad bruta comparada en escenario apuesta y escenario Covid</i> .....	128
Figura 58. <i>Gasto de administración comparado en escenario apuesta y escenario Covid</i> .....	128
Figura 59. <i>Gasto de ventas comparado en escenario apuesta y escenario Covid</i> .....	129
Figura 60. <i>Utilidad operativa comparada en escenario apuesta y escenario Covid</i> .....	130
Figura 61. <i>Flujo operativo año comparado en escenario apuesta y escenario Covid</i> .....	130
Figura 62. <i>Caja acumulada sin nueva deuda comparada en escenario apuesta y escenario Covid</i> .....	131
Figura 63. <i>Intereses flujo de caja comparados en escenario apuesta y escenario Covid</i> .....	132
Figura 64. <i>Dividendos comparados en escenario apuesta y escenario Covid</i> .....	132

## Apéndice A. Resultados financieros de las 15 principales compañías por tamaños de ingresos.

Datos expresados en millones de pesos. Año 2018.

No.	Empresa	Rentabilidad							Liquidez						Endeudamiento			
		Margen Bruto	Margen EBITDA	Margen Operativo	Margen neto	EBITDA/ Intereses	Roa	Roe	Razón Corriente	Prueba Ácida	Rotación Cuentas Corrientes	Rotación Inventario	Rotación Cuentas Por Pagar	Ciclo Operacional	Endeudamiento	Concentración Pasivo Fro	Periodo Pago Deuda Fra (Años)	Pasivo Total / Ing Operal
1	Cristal S.A.S.	45,60%	7,70%	2,90%	1,10%	1,3	3,10%	2,90%	1,7	0,7	43	194	91	145	60,6%	61,90%	5	57,40%
2	Manufacturas Eliot S.A.S.	14,70%	4,90%	1,00%	-2,70%	0,4	0,90%	-5,80%	1,5	0,7	156	215	59	311	60,2%	75,10%	11	71,00%
3	Internacional De Distribuciones De Vestuario De Moda S.A.S.	50,30%	11,30%	9,20%	4,80%	13,4	31,00%	70,10%	0,9	0,4	25	92	133	-16	77,1%	0,00%	0	23,00%
4	Stf Grup S.A.	51,90%	8,50%	5,00%	0,20%	2,4	7,00%	1,00%	1,6	0,6	33	265	163	135	74,8%	37,00%	2	54,00%
5	Permoda Ltda	41,10%	-20,80%	-25,00%	5,30%	-	-21,40%	11,30%	1,1	0,4	19	213	105	127	59,2%	57,60%	-2	69,10%
6	Sociedad De Comercialización Internacional Girde & Lingerie S.A.S	26,10%	-0,80%	-23,00%	6,50%	(0,4)	-4,40%	85,10%	1,4	0,8	56	68	120	4	85,5%	37,40%	-20	44,70%
7	Comercializadora Arturo Calle S.A.S.	41,60%	9,20%	7,90%	4,10%	6,7	10,70%	13,90%	1,2	0,5	14	183	211	-14	59,5%	6,40%	0	43,90%
8	Compañía De Inversiones Textiles De Moda Texmoda S.A.S	38,10%	8,60%	5,50%	1,70%	3,3	17,90%	26,30%	0,7	0,3	6	53	97	-39	78,7%	6,40%	0	24,10%
9	Pash S.A.S.	38,00%	3,90%	3,10%	1,20%	2,2	5,40%	4,10%	1,9	0,4	24	231	136	119	48,8%	0,00%	0	27,60%
10	Fabricado S.A.	4,50%	-5,10%	-5,10%	-9,60%	(0,7)	-1,90%	-5,90%	1,2	0,7	111	95	66	141	40,9%	28,80%	-6	112,70%
11	Ci Adm Colombia Ltda	5,60%	3,9%	3,90%	2,40%	6,3	12,70%	136,60%	1,0	0,3	24	74	101	-2	94,3%	0,30%	0	28,90%
12	Texiles Lafayette S.A.S.	37,30%	3,60%	0,90%	2,70%	5,6	0,70%	3,90%	2,0	0,8	114	238	135	216	42,1%	17,40%	2	49,00%
13	Éxito Industrias S.A.S.	23,60%	13,50%	9,90%	5,90%	6,9	10,10%	9,50%	2,9	2,8	126	11	59	78	37,3%	63,80%	2	36,90%
14	Ci Hermeco S.A.	48,50%	8,70%	5,70%	0,80%	-	11,00%	6,80%	1,2	0,4	43	212	108	148	78,1%	46,40%	2	40,70%
15	Comercializadora Internacional Jeans S.A.S.	17,70%	2,50%	2,40%	3,60%	0,5	5,30%	24,20%	0,9	0,5	52	50	73	29	67,7%	33,70%	4	30,90%

Nota. Tomado de Sectorial.co, Noviembre 2019. Informe del sector textil y confecciones

## Apéndice B. Evolución de los indicadores financieros para los últimos diez años. Muestra empresarial

INDICADORES FINANCIEROS SECTOR TEXTIL Y CONFECCIONES											
Indicador	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Rentabilidad</b>											
Margen Bruto	26,70%	26,10%	27,60%	27,80%	30,10%	31,60%	34,60%	31,70%	32,10%	32,40%	33,70%
Margen Ebitda	5,70%	6,10%	6,30%	6,50%	6,70%	7,40%	7,90%	8,20%	8,30%	7,20%	5,10%
Margen Operativo	3,90%	3,60%	4,10%	4,40%	4,50%	4,90%	5,20%	6,30%	6,40%	4,80%	2,80%
Margen Neto	-3,10%	-0,80%	2,30%	2,00%	2,50%	2,50%	1,90%	2,60%	2,70%	1,20%	1,90%
Roa	3,80%	3,10%	3,90%	4,40%	4,70%	5,30%	5,00%	6,70%	7,20%	4,70%	3,00%
Roe	-6,30%	-1,30%	4,50%	4,10%	5,70%	5,60%	3,70%	6,00%	7,50%	2,90%	5,10%
<b>Liquidez</b>											
Liquidez Corriente (Razón Corriente)	1,5	1,6	1,5	1,6	1,6	1,6	1,5	1,6	1,4	1,5	1,4
Liquidez Inmediata (Prueba Ácida)	1,0	1,1	1	1	1	0,9	0,9	0,9	0,7	0,8	0,8
Rotación Cuentas Corrientes	94	111	88	74	73	65	69	59	59	81	80
Rotación Inventario	106	107	116	119	127	131	133	128	130	139	143
Rotación Cuentas por Pagar	67	70	73	66	66	67	65	73	78	109	114
Ciclo Operacional	133	148	131	128	134	130	136	114	111	112	109
<b>Endeudamiento</b>											
Endeudamiento con Valorizaciones	51,80%	49,40%	51,50%	51,50%	54,10%	52,40%	50,10%	53,30%	59,10%	59,20%	60,60%
Endeudamiento sin Valorizaciones	61,80%	60,00%	62,20%	62,60%	62,70%	60,50%	62,90%	59,10%	59,10%	60,80%	60,60%
Concentración Pasivo Corriente	78,80%	73,90%	74,90%	73,90%	74,80%	77,40%	76,00%	72,20%	70,00%	65,20%	73,50%
Concentración Pasivo No Corriente	21,20%	26,10%	25,10%	26,10%	25,20%	22,60%	24,00%	27,80%	30,00%	43,80%	26,50%
Concentración Pasivo Financiero	43,00%	41,70%	40,30%	42,00%	43,10%	44,70%	40,80%	37,10%	38,90%	48,60%	41,20%
Periodo Pago de Deuda Financiera (Años)	4	3,8	3,4	3,3	3,3	2,9	2,7	2,3	2,5	4,1	4,6
Pasivo Total / Ingresos Operacionales	52,80%	55,90%	53,60%	51,60%	51,60%	48,60%	51,70%	50,10%	52,40%	61,00%	57,00%
Pasivo Financiero/ Ingresos Operacionales	22,70%	23,30%	21,60%	21,60%	22,30%	21,70%	21,10%	18,60%	20,40%	29,60%	23,50%
Apalancamiento con Valorizaciones	107,50%	97,60%	106,20%	106,20%	117,90%	110,30%	100,50%	114,10%	144,50%	145,10%	153,60%
Apalancamiento sin Valorizaciones	16,90%	150,00%	164,50%	167,10%	168,40%	153,20%	169,50%	144,30%	144,50%	155,40%	153,60%
Propiedad con Valorizaciones	48,20%	50,60%	48,50%	48,50%	45,90%	47,60%	49,90%	46,70%	40,90%	40,80%	39,40%
Propiedad sin Valorizaciones	38,20%	40,00%	37,80%	37,40%	37,30%	39,50%	37,1	40,90%	40,90%	39,20%	39,40%

\* Los indicadores financieros fueron calculados por sectorial tomando como base la información de Estados Financieros de un promedio de 913 empresas pertenecientes al sector textil y confecciones.

Nota. Tomado de Sectorial.co, Noviembre 2019. Informe del sector textil y confecciones

## Apéndice C. Balance general consolidado años 2016 a 2019.

Datos expresados en pesos.

	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>				
Efectivo y Equivalentes en efectivo	31,018,644	12,564,273	134,406,450	132,583,118
Inversiones				87,500,000
Cuentas y Documentos por cobrar	58,550,109	333,236,750	418,297,272	746,447,510
Inventarios	198,068,651	323,215,529	252,201,386	198,719,530
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>287,637,404</b>	<b>669,016,552</b>	<b>804,905,108</b>	<b>1,165,250,158</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>				
<b>Propiedad Planta y Equipo</b>				
Maquinaria y equipo	56,900,000	33,550,000	33,550,000	71,930,000
Muebles y enseres	-	9,439,000	9,629,000	9,629,000
Flota y equipo de transporte	50,000,000	58,000,000	97,800,000	97,800,000
Equipo de procesamiento de datos	12,000,000	12,000,000	14,700,000	15,654,196
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>118,900,000</b>	<b>112,989,000</b>	<b>155,679,000</b>	<b>195,013,196</b>
<b>ACTIVO TOTAL</b>	<b>406,537,404</b>	<b>782,005,552</b>	<b>960,584,108</b>	<b>1,360,263,354</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>				
Obligaciones Financieras	34,291,638	60,625,013	263,477,146	400,935,577
Proveedores Nacionales	35,438,400	230,971,082	185,999,716	255,322,508
Cuentas y documentos por pagar	1,048,580	13,831,455	19,357,845	26,458,738
Impuesto sobre las ventas por pagar	15,275,625	15,395,000	80,050,454	103,905,855
Beneficios a empleados	164,161	1,232,152	618,007	4,418,218
Anticipos y avances recibidos	-	30,000,000		-
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>86,218,404</b>	<b>352,054,702</b>	<b>549,503,168</b>	<b>791,040,896</b>
<b>PASIVO TOTAL</b>	<b>86,218,404</b>	<b>352,054,702</b>	<b>549,503,168</b>	<b>791,040,896</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
Capital de personas naturales	275,006,643	321,987,910	325,069,079	494,205,305
Utilidad del Ejercicio	45,312,357	107,962,940	86,011,861	75,017,154
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>320,319,000</b>	<b>429,950,849</b>	<b>411,080,940</b>	<b>569,222,459</b>
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>406,537,404</b>	<b>782,005,552</b>	<b>960,584,108</b>	<b>1,360,263,355</b>

## Apéndice D. Estado de Resultados consolidado años 2016 a 2019.

Datos expresados en pesos.

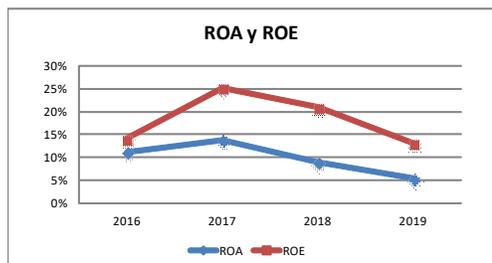
	TOTAL 2016	TOTAL 2017	TOTAL 2018	TOTAL 2019
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>				
Ventas nacionales	410,511,204	1,067,694,539	1,456,045,000	1,784,635,348
Ventas exterior				8,643,618
(-) Descuentos				-
(-) Devoluciones		(35,508,738)	(5,036,000)	(6,017,038)
<b>TOTAL INGRESOS OPERACIONAL</b>	<b>410,511,204</b>	<b>1,032,185,801</b>	<b>1,451,009,000</b>	<b>1,787,261,928</b>
<b>COSTO DE VENTAS</b>				
Materias primas y materiales	332,028,936	789,981,658	1,091,797,548	658,874,868
Mano de obra				309,044,499
Servicios tercerizados				98,415,482
Procesos a prendas				78,168,940
Costos indirectos				127,594,059
<b>TOTAL COSTO DE VENTAS</b>	<b>332,028,936</b>	<b>789,981,658</b>	<b>1,091,797,548</b>	<b>1,272,097,848</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>78,482,268</b>	<b>242,204,143</b>	<b>359,211,452</b>	<b>515,164,080</b>
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>19.1%</b>	<b>23.5%</b>	<b>24.8%</b>	<b>28.8%</b>
<b>GASTOS DE ADMINISTRACION</b>				
Personal		11,470,621		8,093,394
Otros gastos	19,870,118	13,790,148	25,073,412	54,625,716
<b>TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION</b>	<b>19,870,118</b>	<b>25,260,769</b>	<b>25,073,412</b>	<b>62,719,110</b>
<b>GASTOS DE VENTAS</b>				
Personal			7,556,016	10,176,628
Otros gastos	257,811			19,860,505
<b>TOTAL GASTO DE VENTAS</b>	<b>257,811</b>	<b>-</b>	<b>7,556,016</b>	<b>30,037,133</b>
<b>TOTAL GASTO DE ADMON Y VEN</b>	<b>20,127,929</b>	<b>25,260,769</b>	<b>32,629,428</b>	<b>92,756,243</b>
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>58,354,339</b>	<b>216,943,374</b>	<b>326,582,024</b>	<b>422,407,837</b>
<b>MARGEN OPERACIONAL</b>	<b>14.2%</b>	<b>21.0%</b>	<b>22.5%</b>	<b>23.6%</b>
<b>EBITDA</b>	<b>58,354,339</b>	<b>216,943,374</b>	<b>326,582,024</b>	<b>422,407,837</b>
<b>MARGEN EBITDA</b>	<b>14.2%</b>	<b>21.0%</b>	<b>22.5%</b>	<b>23.6%</b>
<b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>				
Financieros		1,269,561	7,067,966	844,072
Recuperaciones				862,714
Indemnizaciones				-
Diversos	1,479,354	2,504,653	2,528,188	3,053,815
<b>TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES</b>	<b>1,479,354</b>	<b>3,774,214</b>	<b>9,596,154</b>	<b>4,760,601</b>
<b>EGRESOS NO OPERACIONALES</b>				
Gastos Bancarios	2,089,660	4,436,624	7,630,726	8,296,915
Comisiones	2,690,159	2,194,526	6,540,622	6,792,896
Intereses	8,515,911	10,497,737	29,432,801	38,445,996
Descuentos comerciales		74,471,550	174,416,596	251,941,948
Otros	1,225,587	21,154,211	4,864,572	19,458,529
<b>TOTAL EGRESOS NO OPERACIONALES</b>	<b>14,521,316</b>	<b>112,754,648</b>	<b>222,885,317</b>	<b>324,936,284</b>
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>45,312,376</b>	<b>107,962,940</b>	<b>113,292,861</b>	<b>102,232,154</b>
IMPUESTOS			27,281,000	27,215,000
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>45,312,376</b>	<b>107,962,940</b>	<b>86,011,861</b>	<b>75,017,154</b>
<b>MARGEN NETO</b>	<b>11.0%</b>	<b>10.5%</b>	<b>5.9%</b>	<b>4.2%</b>

## Apéndice E. Índices financieros años 2016 a 2019

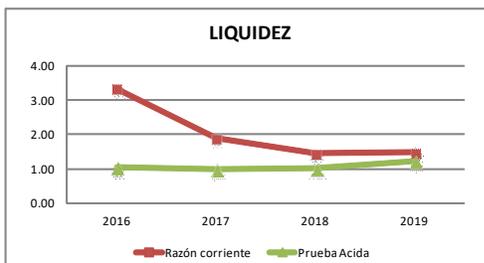
	2016	2017	2018	2019
<b>ANALISIS VERTICAL - RELACION FRENTE A INGRESO NETO OPERACIONAL</b>				
Ingresos Operacionales	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Costo de Ventas	80.9%	76.5%	75.2%	71.2%
Materias primas y materiales				36.9%
Mano de obra				17.3%
Servicios tercerizados				5.5%
Procesos a prendas				4.4%
Costos indirectos				7.1%
Utilidad Bruta	19.1%	23.5%	24.8%	28.8%
Gastos de Administración	4.8%	2.4%	1.7%	3.5%
Gastos de Ventas	0.1%	0.0%	0.5%	1.7%
Utilidad Operativa	14.2%	21.0%	22.5%	23.6%
Ebitda	14.2%	21.0%	22.5%	23.6%
Utilidad Antes de impuestos	11.0%	10.5%	7.8%	5.7%
Utilidad Neta	11.0%	10.5%	5.9%	4.2%
<b>ANALISIS HORIZONTAL - VARIACION CONTRA AÑO ANTERIOR</b>				
Ingresos Operacionales		151.4%	40.6%	23.2%
Costo de Ventas		137.9%	38.2%	16.5%
Utilidad Bruta		208.6%	48.3%	43.4%
Gastos de Administración		27.1%	-0.7%	150.1%
Gastos de Ventas		-100.0%		297.5%
Utilidad Operativa		271.8%	50.5%	29.3%
Ebitda		271.8%	50.5%	29.3%
Activos		92.4%	22.8%	41.6%
Pasivos		308.3%	56.1%	44.0%
Patrimonio		34.2%	-4.4%	38.5%
<b>RENTABILIDAD</b>				
Margen Bruto	19.1%	23.5%	24.8%	28.8%
Margen Operativo	14.2%	21.0%	22.5%	23.6%
Margen Ebitda	14.2%	21.0%	22.5%	23.6%
Margen U. antes de Impuestos	11.0%	10.5%	7.8%	5.7%
Margen Neto	11.0%	10.5%	5.9%	4.2%
ROA	11.1%	13.8%	9.0%	5.5%
ROE	14.1%	25.1%	20.9%	13.2%
<b>LIQUIDEZ</b>				
Capital de trabajo	201.4	317.0	255.4	374.2
Razón corriente	3.34	1.90	1.46	1.47
Prueba Acida	1.04	0.98	1.01	1.22
Rotación de cuentas por cobrar	51.3	116.2	103.8	150.4
Rotación de inventarios	214.8	147.3	83.2	56.2
Rotación de cuentas por pagar	38.4	105.3	61.3	139.5
Ciclo operacional	227.7	158.3	125.6	67.1
<b>ENDEUDAMIENTO</b>				
Pasivo total/Activo total	21.2%	45.0%	57.2%	58.2%
Pasivo financiero/Activo total	8.4%	7.8%	27.4%	29.5%
Pasivo Financiero prom/Ing Operacional				39.1%
<b>COBERTURA</b>				
Ebitda				
Pasivo financiero/Ebitda	0.59	0.28	0.81	0.95
Ebitda/Intereses	6.85	20.67	11.10	10.99
Ebitda/Servicio Deuda				

## Apéndice F. Representación gráfica de principales índices financieros años 2016 a 2019

RENTABILIDAD	2016	2017	2018	2019
ROA	11.1%	13.8%	9.0%	5.5%
ROE	14.1%	25.1%	20.9%	13.2%



LIQUIDEZ	2016	2017	2018	2019
Razón corriente	3.34	1.90	1.46	1.47
Prueba Acida	1.04	0.98	1.01	1.22



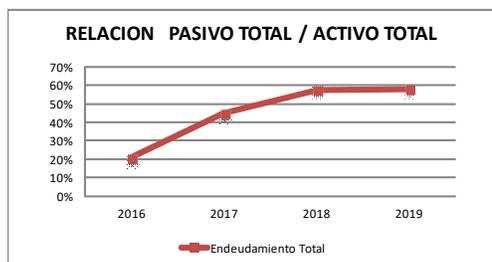
ROTACION	2016	2017	2018	2019
Rotación CXC	51.3	116.2	103.8	150.4
Rotación Inventario	214.8	147.3	83.2	56.2
Rotación CXP	38.4	105.3	61.3	139.5



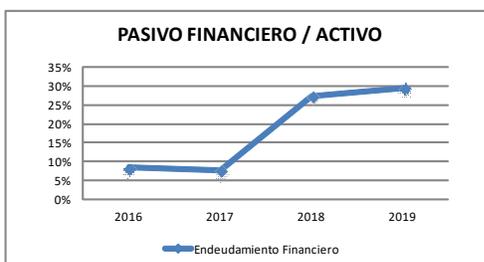
CICLO	2016	2017	2018	2019
Días de Ciclo Opera	227.7	158.3	125.6	67.1



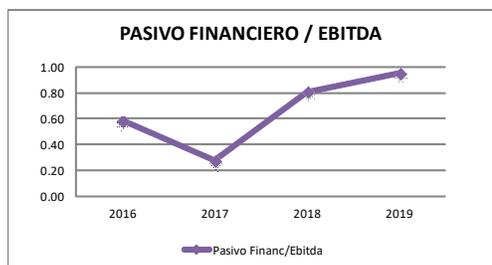
ENDEUDAMIENTO	2016	2017	2018	2019
Endeudamiento Tot	21.2%	45.0%	57.2%	58.2%



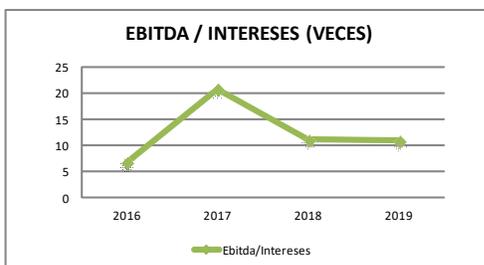
ENDEUDAMIENTO	2016	2017	2018	2019
Endeudamiento Fin	8.4%	7.8%	27.4%	29.5%



COBERTURA	2016	2017	2018	2019
Pasivo Financ/Ebitd	0.59	0.28	0.81	0.95



COBERTURA	2016	2017	2018	2019
Ebitda/Intereses	6.85	20.67	11.10	10.99



## Apéndice G. Estado de Resultados proyectado años 2020 a 2024. Escenario apuesta.

Datos en pesos.

	TOTAL 2020	TOTAL 2021	TOTAL 2022	TOTAL 2023	TOTAL 2024
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>					
Ventas nacionales	2,140,346,800	2,691,782,644	3,018,275,173	3,317,436,915	3,636,374,836
Ventas exterior	123,411,644	178,569,140	239,402,694	304,823,783	374,938,687
(-) Devoluciones	(19,173,837)	(25,669,863)	(30,182,752)	(33,174,369)	(36,363,748)
<b>TOTAL INGRESOS OPERACIONAL</b>	<b>2,244,584,607</b>	<b>2,844,681,922</b>	<b>3,227,495,116</b>	<b>3,589,086,329</b>	<b>3,974,949,774</b>
<b>COSTO DE VENTAS</b>					
Materias primas y materiales	788,613,106	984,914,291	1,100,428,394	1,222,423,924	1,352,598,437
Mano de obra	419,397,494	523,212,072	583,939,035	642,182,254	707,248,457
Servicios tercerizados	117,600,000	148,819,480	175,301,335	202,119,327	231,799,120
Procesos a prendas	102,910,000	133,268,020	154,429,596	175,320,145	198,143,801
Costos indirectos	180,036,815	202,378,777	227,317,067	250,256,605	274,390,129
<b>TOTAL COSTO DE VENTAS</b>	<b>1,608,557,415</b>	<b>1,992,592,641</b>	<b>2,241,415,427</b>	<b>2,492,302,256</b>	<b>2,764,179,944</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>636,027,191</b>	<b>852,089,281</b>	<b>986,079,689</b>	<b>1,096,784,073</b>	<b>1,210,769,830</b>
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>28.3%</b>	<b>30.0%</b>	<b>30.6%</b>	<b>30.6%</b>	<b>30.5%</b>
<b>GASTOS DE ADMINISTRACION</b>					
Personal	112,461,159	150,896,399	157,384,944	163,995,112	170,718,911
Otros gastos	35,170,404	36,401,369	37,966,627	39,561,226	41,183,236
<b>TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION</b>	<b>147,631,563</b>	<b>187,297,767</b>	<b>195,351,571</b>	<b>203,556,337</b>	<b>211,902,147</b>
<b>GASTOS DE VENTAS</b>					
Personal	133,474,577	166,638,535	189,063,337	210,244,978	232,848,461
Otros gastos	30,598,970	35,279,067	43,254,120	51,689,165	61,221,228
<b>TOTAL GASTO DE VENTAS</b>	<b>164,073,546</b>	<b>201,917,602</b>	<b>232,317,457</b>	<b>261,934,143</b>	<b>294,069,689</b>
<b>TOTAL GASTO DE ADMON Y VEN</b>	<b>311,705,109</b>	<b>389,215,369</b>	<b>427,669,028</b>	<b>465,490,480</b>	<b>505,971,836</b>
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>324,322,082</b>	<b>462,873,912</b>	<b>558,410,660</b>	<b>631,293,593</b>	<b>704,797,994</b>
<b>MARGEN OPERACIONAL</b>	<b>14.4%</b>	<b>16.3%</b>	<b>17.3%</b>	<b>17.6%</b>	<b>17.7%</b>
<b>EBITDA</b>	<b>338,722,082</b>	<b>483,273,912</b>	<b>587,810,660</b>	<b>672,693,593</b>	<b>761,197,994</b>
<b>MARGEN EBITDA</b>	<b>15.1%</b>	<b>17.0%</b>	<b>18.2%</b>	<b>18.7%</b>	<b>19.1%</b>
<b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>					
Financieros	1,200,000	1,266,000	1,334,364	1,405,085	1,479,555
Recuperaciones	1,080,000	1,117,800	1,155,805	1,193,947	1,233,347
Indemnizaciones	960,000	993,600	1,027,382	1,061,286	1,096,308
Diversos	600,000	621,000	642,114	663,304	685,193
<b>TOTAL INGRESOS NO OPERACIONAL</b>	<b>3,840,000</b>	<b>3,998,400</b>	<b>4,159,666</b>	<b>4,323,622</b>	<b>4,494,403</b>
<b>EGRESOS NO OPERACIONALES</b>					
Gastos Bancarios	10,100,631	12,801,069	14,523,728	16,150,888	17,887,274
Comisiones	7,856,046	9,956,387	11,296,233	12,561,802	13,912,324
Intereses	93,959,147	80,100,502	77,356,929	72,723,645	73,609,296
Descuentos comerciales	119,502,283	141,184,244	150,913,759	165,871,846	181,818,742
Otros	12,000,000	12,420,000	12,842,280	13,266,075	13,703,856
<b>TOTAL EGRESOS NO OPERACIONAL</b>	<b>243,418,107</b>	<b>256,462,201</b>	<b>266,932,929</b>	<b>280,574,256</b>	<b>300,931,491</b>
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>84,743,975</b>	<b>210,410,111</b>	<b>295,637,397</b>	<b>355,042,958</b>	<b>408,360,905</b>
<b>IMPUESTOS</b>	<b>25,423,193</b>	<b>63,123,033</b>	<b>88,691,219</b>	<b>106,512,888</b>	<b>122,508,272</b>
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>59,320,783</b>	<b>147,287,078</b>	<b>206,946,178</b>	<b>248,530,071</b>	<b>285,852,634</b>
<b>MARGEN NETO</b>	<b>2.6%</b>	<b>5.2%</b>	<b>6.4%</b>	<b>6.9%</b>	<b>7.2%</b>

## Apéndice H. Flujo de Caja proyectado años 2020 a 2024. Escenario apuesta.

Datos en pesos.

	TOTAL 2020	TOTAL 2021	TOTAL 2022	TOTAL 2023	TOTAL 2024
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>					
Ventas Recaudadas del año Nacional	1,600,191,424	2,134,909,267	2,393,857,338	2,631,128,790	2,884,085,143
Ventas Recaudadas año anterior Nacional	620,017,090	540,155,376	556,873,378	624,417,835	686,308,125
Ventas Recaudadas del año Exterior	123,411,644	178,569,140	239,402,694	304,823,783	374,938,687
(-) Devoluciones	(19,173,837)	(25,669,863)	(30,182,752)	(33,174,369)	(36,363,748)
(-) Descuentos comerciales	(119,502,283)	(141,184,244)	(150,913,759)	(165,871,846)	(181,818,742)
Iva recaudado	421,839,618	508,262,282	560,638,836	618,553,859	678,374,721
(-) Reteiva	(63,275,943)	(76,239,342)	(84,095,825)	(92,783,079)	(101,756,208)
(-) ReteFuente	(44,404,170)	(53,501,293)	(59,014,614)	(65,110,932)	(71,407,865)
<b>TOTAL INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>2,519,103,542</b>	<b>3,065,301,323</b>	<b>3,426,565,296</b>	<b>3,821,984,040</b>	<b>4,232,360,113</b>
<b>COSTOS Y GASTOS</b>					
Materias primas del año	812,778,510	1,032,697,744	1,153,816,053	1,281,730,237	1,418,220,211
Materias primas año anterior	303,224,380	125,671,086	139,350,263	155,693,736	172,954,232
Nómina producción	304,531,654	378,111,046	421,996,760	464,087,540	511,109,105
Cesantías, Int y primas Producción	53,705,526	67,256,608	75,062,792	82,549,701	90,913,675
Planilla producción	61,160,315	77,844,419	86,879,484	95,545,013	105,225,678
Servicios tercerizados	117,600,000	148,819,480	175,301,335	202,119,327	231,799,120
Procesos a prendas	122,462,900	158,588,944	183,771,219	208,630,972	235,791,123
Costos indirectos	156,692,427	176,465,683	198,558,841	218,611,334	239,628,507
<b>TOTAL COSTO DE VENTAS</b>	<b>1,932,155,711</b>	<b>2,165,455,010</b>	<b>2,434,736,746</b>	<b>2,708,967,862</b>	<b>3,005,641,650</b>
<b>FLUJO DE CAJA BRUTO</b>	<b>586,947,832</b>	<b>899,846,314</b>	<b>991,828,550</b>	<b>1,113,016,178</b>	<b>1,226,718,463</b>
<b>GASTOS DE ADMINISTRACION</b>					
Nómina Administración	85,305,441	113,912,186	118,810,410	123,800,447	128,876,266
Cesantías, Int y primas Administración	11,625,043	15,752,170	16,429,514	17,119,553	17,821,455
Planilla administración	15,530,674	21,232,043	22,145,020	23,075,111	24,021,191
Otros gastos	33,271,203	34,435,695	35,916,430	37,424,920	38,959,341
<b>TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>	<b>145,732,361</b>	<b>185,332,093</b>	<b>193,301,374</b>	<b>201,420,031</b>	<b>209,678,252</b>
<b>GASTOS DE VENTAS</b>					
Nómina Ventas	100,969,739	125,655,856	142,565,557	158,537,836	175,582,273
Cesantías, Int y primas Ventas	13,928,289	17,467,833	19,818,506	22,038,865	24,408,268
Planilla ventas	18,576,549	23,514,846	26,679,275	29,668,277	32,857,920
Otros gastos	28,946,625	33,373,997	40,918,397	48,897,950	57,915,282
<b>TOTAL GASTO DE VENTAS</b>	<b>162,421,202</b>	<b>200,012,532</b>	<b>229,981,735</b>	<b>259,142,928</b>	<b>290,763,743</b>
<b>TOTAL GASTO DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS</b>	<b>308,153,563</b>	<b>385,344,626</b>	<b>423,283,108</b>	<b>460,562,959</b>	<b>500,441,995</b>
<b>IMPUESTOS</b>					
IVA	184,814,578	230,899,727	285,925,806	315,462,468	345,971,108
Retención	18,000,000	21,600,000	25,920,000	29,808,000	32,788,800
Renta	-	7,423,193	9,621,740	29,676,605	41,401,955
Vehículos	1,700,000	1,757,800	1,845,690	1,937,975	2,034,873
<b>TOTAL IMPUESTOS</b>	<b>204,514,578</b>	<b>261,680,720</b>	<b>323,313,237</b>	<b>376,885,047</b>	<b>422,196,736</b>
<b>CAJA OPERATIVA</b>	<b>74,279,691</b>	<b>252,820,968</b>	<b>245,232,205</b>	<b>275,568,172</b>	<b>304,079,731</b>
<b>FLUJO FINANCIERO</b>					
Desembolsos	400,000,000	300,000,000	300,000,000	200,000,000	200,000,000
Pagos de capital	(547,769,831)	(297,410,724)	(326,000,000)	(215,166,667)	(170,000,000)
Intereses, Seguros, FNG	(93,959,147)	(80,100,502)	(77,356,929)	(72,723,645)	(73,609,296)
<b>TOTAL FLUJO FINANCIERO</b>	<b>(241,728,978)</b>	<b>(77,511,225)</b>	<b>(103,356,929)</b>	<b>(87,890,311)</b>	<b>(43,609,296)</b>
<b>INVERSIONES</b>	<b>12,000,000</b>	<b>24,000,000</b>	<b>36,000,000</b>	<b>48,000,000</b>	<b>60,000,000</b>
<b>TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES</b>	<b>1,800,000</b>	<b>1,887,000</b>	<b>1,976,478</b>	<b>2,068,389</b>	<b>2,164,748</b>
<b>TOTAL OTROS EGRESOS NO OPERACIONALES</b>	<b>29,956,677</b>	<b>35,177,455</b>	<b>38,662,241</b>	<b>41,978,766</b>	<b>45,503,454</b>
<b>REPARTO DIVIDENDOS A SOCIOS</b>	<b>-</b>	<b>25,000,000</b>	<b>75,000,000</b>	<b>100,000,000</b>	<b>100,000,000</b>
<b>FLUJO NETO DEL PERIODO</b>	<b>(207,605,965)</b>	<b>93,019,287</b>	<b>(5,810,487)</b>	<b>(232,516)</b>	<b>57,131,730</b>
<b>SALDO ACUMULADO</b>	<b>132,583,118</b>	<b>(75,022,847)</b>	<b>17,996,441</b>	<b>12,185,954</b>	<b>11,953,438</b>
<b>SALDO DE DEUDA FIN PERIODO</b>	<b>699,347,222</b>	<b>551,577,391</b>	<b>554,166,667</b>	<b>528,166,667</b>	<b>513,000,000</b>

## Apéndice I. Índices financieros de proyección años 2020 a 2024. Escenario apuesta.

	2020	2021	2022	2023	2024	PARAMETRO	
<b>ANALISIS VERTICAL - RELACION FRENTE A INGRESO NETO OPERACIONAL</b>							
Ingresos Operacionales	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
Costo de Ventas	71.7%	70.0%	69.4%	69.4%	69.5%	70.0%	Esperado
Materias primas y materiales	35.1%	34.6%	34.1%	34.1%	34.0%	34.0%	Esperado
Mano de obra	18.7%	18.4%	18.1%	17.9%	17.8%	18.0%	Esperado
Servicios tercerizados	5.2%	5.2%	5.4%	5.6%	5.8%	6.0%	Esperado
Procesos a prendas	4.6%	4.7%	4.8%	4.9%	5.0%	5.0%	Esperado
Costos indirectos	8.0%	7.1%	7.0%	7.0%	6.9%	7.0%	Esperado
Utilidad Bruta	28.3%	30.0%	30.6%	30.6%	30.5%	30.0%	Esperado
Gastos de Administración	6.6%	6.6%	6.1%	5.7%	5.3%	6.0%	Esperado
Gastos de Ventas	7.3%	7.1%	7.2%	7.3%	7.4%	8.0%	Esperado
Utilidad Operativa	14.4%	16.3%	17.3%	17.6%	17.7%	16.0%	Esperado
Ebitda	15.1%	17.0%	18.2%	18.7%	19.1%	17.0%	Esperado
Utilidad Antes de impuestos	3.8%	7.4%	9.2%	9.9%	10.3%	9.0%	Esperado
Utilidad Neta	2.6%	5.2%	6.4%	6.9%	7.2%	6.3%	Esperado
<b>ANALISIS HORIZONTAL - VARIACION CONTRA AÑO ANTERIOR</b>							
Ingresos Operacionales	25.6%	26.7%	13.5%	11.2%	10.8%	15.0%	Comp 5 años
Costo de Ventas	26.4%	23.9%	12.5%	11.2%	10.9%	14.0%	Comp 5 años
Utilidad Bruta	23.5%	34.0%	15.7%	11.2%	10.4%	17.0%	Comp 5 años
Gastos de Administración	135.4%	26.9%	4.3%	4.2%	4.1%	10.0%	Comp 4 años
Gastos de Ventas	446.2%	23.1%	15.1%	12.7%	12.3%	30.0%	Comp 4 años
Utilidad Operativa	-23.2%	42.7%	20.6%	13.1%	11.6%	17.0%	Comp 4 años
Ebitda	-19.8%	42.7%	21.6%	14.4%	13.2%	17.0%	Comp 4 años
Activos							
Pasivos							
Patrimonio							
<b>RENTABILIDAD</b>							
Margen Bruto	28.3%	30.0%	30.6%	30.6%	30.5%	30.0%	Esperado
Margen Operativo	14.4%	16.3%	17.3%	17.6%	17.7%	16.0%	Esperado
Margen Ebitda	15.1%	17.0%	18.2%	18.7%	19.1%	17.0%	Esperado
Margen U. antes de impuestos	3.8%	7.4%	9.2%	9.9%	10.3%	9.0%	Esperado
Margen Neto	2.6%	5.2%	6.4%	6.9%	7.2%	6.3%	Esperado
ROA						10.0%	Esperado
ROE						15.0%	Esperado
<b>LIQUIDEZ</b>							
Capital de trabajo							
Razón corriente						1.50	Veces Mínimo
Prueba Acida						1.20	Veces Mínimo
Rotación de cuentas por cobrar	71.1	65.1	65.1	65.1	65.1	60.0	Días Promedio
Rotación de inventarios	45.0	45.0	45.0	45.0	45.0	45.0	Días Promedio
Rotación de cuentas por pagar	60.0	60.0	60.0	60.0	60.0	60.0	Días Promedio
Ciclo operacional	56.1	50.1	50.1	50.1	50.1	45.0	Días Esperado
<b>ENDEUDAMIENTO</b>							
Pasivo total/Activo total						60.0%	Máximo
Pasivo financiero/Activo total						35.0%	Máximo
Pasivo Financiero prom/Ing Operac	28.8%	20.1%	17.1%	14.5%	13.3%	25.0%	Máximo
<b>COBERTURA</b>							
Ebitda	338.7	483.3	587.8	672.7	761.2		
Pasivo financiero/Ebitda	1.91	1.18	0.94	0.77	0.70	2.00	Veces Máximo
Ebitda/Intereses	3.60	6.03	7.60	9.25	10.34	4.00	Veces Mínimo
Ebitda/Servicio Deuda	0.53	1.28	1.46	2.34	3.12	1.20	Veces Mínimo