

PLAN DE EMPRESA

MARGARITA MARIA GALLEGO ESCOBAR

BEATRIZ ELENA QUINTERO MERINO

WILLIAM RESTREPO VÉLEZ

ÁLVARO ANDRÉS VILLA PALACIO

UNIVERSIDAD CES

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MAYO DE 2008

CONTENIDO

pág.

INTRODUCCIÓN	3
1. OBJETIVOS.....	4
1.1 OBJETIVO GENERAL	4
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	4
2. ANALISIS DEL SECTOR.....	5
2.1 PANORAMA COMPETITIVO.....	5
2.2 HACINAMIENTO CUALITATIVO.....	8
2.3 FUERZAS DEL MERCADO.....	9
2.4 CONCLUSIONES	11
3. INVESTIGACIÓN DE MERCADO	12
3.1 PRUEBA DE CONCEPTO	12
3.2 CONCLUSIONES	13
4. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO.....	14
4.1 MISIÓN	14
4.2 VISIÓN	14
4.3 MERCADO OBJETIVO.....	14
4.4 ESTRATEGIA COMERCIAL	14
4.5 PLAN DE MERCADEO.....	16
5. ESTUDIO TECNICO	18
5.1 DISEÑO DE PRODUCTO	18
5.2 FUENTES DE ABASTECIMIENTO.....	19
5.3 CONTROL DE CALIDAD.....	19
5.4 INSTALACIONES	20
5.5 DISEÑO DEL SERVICIO “VENTA DE PRODUCTOS”.....	20
6. ESTUDIO ADMINISTRATIVO	23
6.1 ORGANIZACIÓN.....	23
6.2 DESCRIPCIÓN DE LOS CARGOS	23
7. ESTUDIO FINANCIERO.....	27
7.1 DEMANDA POTENCIAL	27
7.2 GASTOS DE CONSTITUCIÓN	29
7.3 REQUERIMIENTO DE ACTIVOS	30
7.4 DETERMINACIÓN DE COSTOS, PRECIO Y VOLUMEN DE VENTAS.....	30
7.5 ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS	30
7.6 REQUERIMIENTO DE CAPITAL.....	31
7.7 FLUJO DE CAJA PROYECTADO	32
7.8 TIR Y COSTO DE CAPITAL	33
8. CONCLUSIONES.....	34
9. BIBLIOGRAFÍA.....	35
10. ANEXOS.....	37
Anexo 1: FUERZAS DEL MERCADO	37
Anexo 2: PRUEBA DE CONCEPTO	43
Anexo 3: PORTAFOLIO DE PRODUCTOS.....	45
Anexo 4: FERIAS Y EVENTOS	46
Anexo 5: COSTOS, PRECIOS Y VOLUMEN DE VENTAS	47
Anexo 6: CÁLCULOS PARA EL FLUJO DE CAJA.....	48

INTRODUCCIÓN

El incremento de viajeros hacia Colombia en los últimos años, motivado entre otras razones a las inversiones del sector turístico en la promoción del país y a la política de seguridad democrática del gobierno, demuestran mayor confianza por parte de la comunidad internacional, quien ha encontrado en Colombia no sólo un país en el que se puede invertir sino también un gran potencial para el turismo.

Colombia ofrece una gran variedad de opciones como destino turístico, gracias a sus paisajes, clima, ubicación geográfica, folclor, cultura, gastronomía e historia. Estas características, que hacen de Colombia un destino turístico encantador, son también las características que hacen que el colombiano en el exterior añore su tierra y la recuerde con nostalgia; adicionalmente, la necesidad del consumidor de tener experiencias de compra con entretenimiento y satisfacción, propicia la iniciativa de crear productos que transmitan sentimientos, motivación y optimismo por Colombia para los extranjeros que visitan nuestro país y los colombianos que se encuentran en el exterior; productos apalancados en un marco conceptual de vanguardia en la moda, de forma tal que permita a los consumidores generar lazos con su propio estilo.

El presente trabajo explora la posibilidad de la creación de empresa que permita ofrecer a la comunidad extranjera que visita Colombia y a los colombianos en el exterior los productos antes mencionados.

1. OBJETIVOS

1.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar la viabilidad de creación de una empresa comercializadora de artículos que generen recuerdos de vida a ciudadanos nacionales que se encuentran en el extranjero y a extranjeros que visitan nuestro país y definir la plataforma para la puesta en marcha del proyecto.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar a través de un estudio de concepto los productos, sus características, los lugares de compra y el precio promedio que está dispuesto a invertir el mercado objetivo.
- Identificar las características del sector que influyen sobre la determinación de la estrategia de la nueva empresa.
- Realizar los estudios de mercado, técnicos, administrativos y financieros necesarios para determinar la viabilidad del proyecto.

2. ANALISIS DEL SECTOR

Sector estratégico: artículos de recordación para extranjeros que visitan Colombia o colombianos que viven en el exterior.


2.1 PANORAMA COMPETITIVO

2.1.1 Matriz de Productos. Los competidores seleccionados son:

















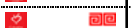
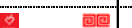













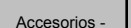
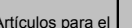
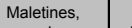












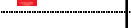
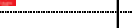












- Colombia es Pasión: proyecto del sector privado que nace a partir de la idea de mejoramiento de la imagen del país con la premisa de facilitar la participación de Colombia en los mercados internacionales, mostrando una Colombia llena de oportunidades, cualidades y modernidad.
- Juan Valdez: creada por la Federación Nacional de Cafeteros con el fin de mejorar las condiciones del caficultor colombiano, deleitando a los consumidores de café en el mundo con la vivencia de los productos Juan Valdez en todas las ocasiones de consumo.
- Artesanías de Colombia: empresa de economía mixta, adscrita al Ministerio de Comercio Industria y Turismo. Contribuye al progreso del sector artesanal mediante el mejoramiento tecnológico, la investigación, el desarrollo de productos y la capacitación del recurso humano, impulsando la comercialización de artesanías colombianas.
- La Tienda de Parques: es una división de la unidad administrativa especial del sistema de parques naturales, organismo adscrito al Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial. Sus productos ofrecen sentir el esplendor de los tesoros escondidos de las selvas, desiertos, sierras y costas de nuestro país.


































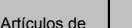
















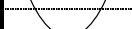
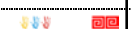

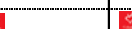

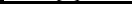




Estas cuatro empresas son consideradas como competencia en el sector estratégico ya que comercializan productos utilizando la imagen de Colombia.

Cuadro #1. Matriz de Productos y competidores

PRODUCTOS	Colombia es pasión 	Tienda de parques 	Juan Valdez 	Artesanías de Colombia 
Prendas de vestir				
Accesorios - Bisutería:				
Artículos para el hogar:				
Maletines, morrales y bolsos:				
Libros de imágenes de Colombia				
Afiches y postales				
Artesanías				
Peluches				
Artículos de oficina				
Artículos para el hogar				
Alimentos (chocolates, dulces), Bebidas				

Cuadro #2. Matriz panorama competitivo

NECESIDADES DEL USUARIO	VARIEDADES					
	Prendas de vestir	Accesorios - Bisutería:	Artículos para el hogar:	Maletines, morrales y bolsos:	Libros de imágenes de Colombia	
Recuerdos de Colombia						
Sentimiento patriótico / nacionalismo						
Regalar a familiares y amigos						
Adquirir artículos de buena calidad						
Adquirir artículos con buen diseño						
Necesidad de impresionar / llamar la atención						
Mostrar las "cosas", bondades colombianas						
CANAL	VARIEDADES					
	Punto de venta propio					
	Punto de venta terceros					
	Catalogo – folletos					
	Almacenes de cadena					
Internet Oferta						

NECESIDADES DEL USUARIO	VARIEDADES					
	Afiches y postales	Artesanías	Peluches	Artículos de oficina	Alimentos (chocolates, dulces), Bebidas	
Recuerdos de Colombia						
Sentimiento patriótico / nacionalismo						
Regalar a familiares y amigos						
Adquirir artículos de buena calidad						
Adquirir artículos con buen diseño						
Necesidad de impresionar / llamar la atención						
Mostrar las "cosas", bondades colombianas						
CANAL	VARIEDADES					
	Punto de venta propio					
	Punto de venta terceros					
	Catalogo – folletos					
	Almacenes de cadena					
Internet Oferta						

2.1.2 Análisis vector de necesidades.

- Las prendas de vestir son el producto que más cumple con la satisfacción de necesidades de los clientes, presentándose una muy buena oportunidad en las necesidades de adquirir artículos de buen diseño y que muestren las bondades de Colombia.
- En cuanto a los productos accesorios, bisutería y artículos para el hogar, encontramos una mancha blanca en la necesidad de despertar sentimiento patriótico, nacionalismo y mostrar las bondades de Colombia. Por su parte, Artesanías de Colombia se destaca por la variedad de productos ofrecidos en estas dos clases de artículos.
- Los maletines, morrales y bolsos encontrados en el sector, presentan orientación similar a las prendas de vestir, destacándose la oferta de bolsos para mujer por su calidad, diseño y variedad. Con esta clase de artículos se vislumbran oportunidades en maletines y morrales que despierten sentimientos patrióticos y que muestren las bondades de Colombia.
- Los libros de imágenes de Colombia solo son explotados por la Tienda de Parques.
- Los afiches y postales no son comercializados a través de los competidores analizados, aunque cabe anotar que muchas editoriales y librerías ofrecen esta clase de artículos en almacenes en centros comerciales.
- Las artesanías son ofrecidas por la Tienda de Parques y por Artesanías de Colombia, siendo este último el que mayor oferta de productos posee.
- Los artículos de peluche presentan oportunidad de negocio ya que ninguno de los competidores ofrece dichos productos.
- De los competidores analizados sólo Colombia es Pasión ofrece artículos de oficina los cuales se caracterizan por su diseño y buena calidad, pero se observa que no satisfacen las necesidades de mostrar las bondades de Colombia, la de impresionar y las de sentimiento patriótico.
- La oferta de alimentos y dulces está básicamente atendida por Juan Valdez con su producto estrella el café y sus derivados, los demás competidores tienen un limitado portafolio de productos alimenticios.

2.1.3 Análisis vector canales de distribución. Algunos hallazgos:

- El punto de venta propio es el canal más utilizado por todos los competidores.

- Juan Valdez y Colombia es Pasión distribuyen adicional a sus canales propios, a través de terceros.
- Colombia es Pasión es el único que ofrece su portafolio a través de catálogos y folletos.
- La Internet es utilizada para ofrecer sus productos por Colombia es Pasión, la Tienda de Parques y por Artesanías de Colombia, aunque esta última tiene su pagina en construcción.
- El Internet transaccional como medio de oferta y venta de productos no es utilizado por ninguno de las empresas estudiadas.





De acuerdo con lo anterior, los canales que más oportunidades brindan para ofrecer nuevos productos son catálogos y folletos, almacenes de cadena e Internet venta transaccional,

2.2 HACINAMIENTO CUALITATIVO

2.2.1 Matriz hacinamiento cualitativo. A nivel general se observa un alto grado de imitación entre las empresas, presentando diferencias en las siguientes variables:

- En precio, Colombia es Pasión se diferencia al ofrecer descuentos por volumen.
- En general el producto ofrecido es el mismo; Artesanías de Colombia presenta un factor diferenciador con una amplia variedad en diseño, utilidad y materiales.
- En los canales de distribución todos venden sus productos en puntos de venta propios y a través de páginas Web con oferta de contenido. Juan Valdez es la única que ofrece sus productos a través de terceros y almacenes de cadena.
- La comunicación y promoción de sus productos a través de medios las realiza Juan Valdez, Artesanías de Colombia y Colombia es Pasión ya que son empresas que poseen apoyo del gobierno nacional y del sector privado, lo cual les permite hacer grandes inversiones en los diferentes medios. La participación en eventos de estas tres empresas es otro de los medios publicitarios utilizados.

Cuadro #3. Hacinamiento cualitativo

VARIABLE			EMPRESAS			
TIPO	PESO %	NECESIDADES	Colombia es pasión 	Tienda de parques 	Juan Valdez 	Artesanías de Colombia 
PRECIO	10%	Alternativas de pago	3	3	3	3
		Descuentos	1	3	3	3
		Variedad escala de p	3	3	3	3
		Sumatoria	7	9	9	9
		Promedio	2.33	3.00	3.00	3.00
PRODUCTO	50%	Diseño	2	3	3	1
		Calidad	3	3	3	2
		Utilidad	2	3	3	1
		Recuerdo de Colomb	3	3	3	3
		Material	3	3	2	2
		Sumatoria	13	15	14	9
		Promedio	2.60	3.00	2.80	1.80
PROMOCION	14%	Comunicación	3	1	3	3
		Eventos				
		Sumatoria	3	1	3	3
		Promedio	3.00	1.00	3.00	3.00
CANALES DE DISTRIBUCION	26%	Punto de venta propio	3	3	3	3
		Internet	3	3	3	3
		Catálogo	1	3	3	3
		Terceros	3	3	1	3
		Almacenes de cadena	3	3	1	3
		Sumatoria	13	15	11	15
		Promedio	2.6	3	2.2	3
TOTAL			2.6	2.7	2.7	2.4

2.3 FUERZAS DEL MERCADO

2.3.1 Riesgo de Ingreso. La fuerza de riesgo de ingreso presenta una calificación 3.09, indicándonos que ésta fuerza está en equilibrio. (Anexo 1 Grafico 1)

Los competidores tienen un poder financiero alto para realizar inversiones de corto plazo y reaccionar ante cualquier amenaza de ingreso de un nuevo competidor. Por su fortaleza financiera tienen capacidad de endeudamiento, y sus planes de inversión a largo plazo los protege ante la entrada de nuevos competidores.

Las políticas gubernamentales para este sector promueven el establecimiento de empresas debido a bajos impuestos y poca restricción en el marco legal.

Es un sector que tiene barreras de entrada significativamente altas, los competidores poseen altos niveles de economías de escala y manejan la tercerización a través de talleres artesanales que les permiten a las empresas especializarse en la

comercialización. Se entiende esta actividad como el CORE del negocio. Además, tienen una marca altamente posicionada favoreciendo la fijación de precios con altos márgenes de rentabilidad.

Sin embargo, en el sector hay oportunidades para sobresalir en el tema de servicio, y al tener diversidad en las materias primas utilizadas, se generan oportunidades de abastecimiento que combinadas con el diseño permiten establecer una forma de diferenciación.

2.3.2 Poder de Negociación de Proveedores. El poder de negociación de proveedores tiene un puntaje de 3.13 (en equilibrio). El grado de concentración de los proveedores es bajo, lo que permite adquirir buenos productos con buena calidad y precio. (Anexo 1 Grafico 2)

Al ser empresas comercializadoras, el nivel de importancia del producto es muy alto, por lo que es vital la selección apropiada de los proveedores. Inicialmente, una empresa nueva en el sector y con baja capacidad de inversión se enfrentará a proveedores que están en ventaja para imponer sus niveles de precio.

2.3.3 Nivel de Rivalidad Entre Competidores Existentes. La rivalidad entre los competidores está influenciada por un hacinamiento y nivel de concentración medio alto y barreras de salida en nivel medio bajo. Por lo tanto, la competencia entre ellos es agresiva. (Anexo 1 Grafico 3)

2.3.4 Poder de Negociación de Compradores. En este sector el consumidor es quien toma las decisiones y por lo tanto el diseño e innovación en productos es fundamental. El comprador se ve influenciado por los medios masivos de comunicación que le permiten estar más informado y ser selectivo a la hora de comprar. Por lo anterior, es importante el poder transmitir las sensaciones que impacten de manera positiva la percepción del consumidor hacia el producto. (Anexo 1 Grafico 4)

2.3.5 Bienes Sustitutos. Los bienes que satisfacen la necesidad de recordación de Colombia por parte de extranjeros que nos visitan o colombianos que viven en el exterior no tienen competencia en el mercado.

Las categorías de artículos mencionados anteriormente en el estudio del panorama competitivo (prendas de vestir; accesorios y bisutería; artículos para el hogar; maletines, morrales, y bolsos; libros de imágenes de Colombia; afiches y postales; artesanías; peluches; artículos de oficina y alimentos) abarcan una gran variedad de bienes que al ser diseñados con el fin de satisfacer la necesidad de nuestro consumidor objetivo se convierten en únicos bienes potenciales para satisfacer dicha necesidad. Por lo tanto, y teniendo en cuenta que los bienes sustitutos son aquellos que, aunque diferentes entre sí, pueden satisfacer la misma necesidad del consumidor, los factores que definen la fuerza para los bienes sustitutos son inexistentes. (Anexo 1 Grafico 5)

2.4 CONCLUSIONES

El sector presenta un equilibrio en la intensidad de las fuerzas de mercado existentes (Anexo 1 Grafico 6 y 7) lo que nos permite determinar que éste es atractivo para incursionar en el.

Después de este análisis del sector estratégico se puede concluir que una nueva empresa tiene posibilidades para ingresar en este. La nueva empresa se dedicará a la comercialización de productos elaborados que conjuguen la practicidad del artículo con el diseño enfocado en los recursos naturales, la identidad nacional y que genere afecto por el país.

La fabricación por terceros, que se encuentra muy arraigada en el sector, es una ventaja que le da a las empresas flexibilidad frente a los cambios en la demanda y puede ser una estrategia a utilizar por la nueva empresa.

Los medios de comercialización que ofrecen mayor potencial son la venta transaccional por Internet y los catálogos y folletos.

3. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

3.1 PRUEBA DE CONCEPTO

3.1.1 Objetivos de la prueba de concepto.

- Determinar cuales son los productos más comprados y más deseados por los extranjeros que visitan Colombia y colombianos que viven en el exterior, para llevar de regalo o recuerdo a su país de residencia.
- Identificar los lugares de compra de estos productos.
- Establecer el rango de precio que el consumidor estaría dispuesto a pagar por este tipo de producto.

3.1.2 Formato de la prueba. El formato de prueba que se muestra en el anexo 2 fue presentado a diferentes personas que cumplían con la definición del mercado objetivo, extranjeros que visitan Colombia y colombianos en el exterior. Este se diseñó para ser diligenciado por el público objetivo de la evaluación.

El estudio de concepto fue realizado a 33 personas nacidas en 12 países diferentes, 48.5% colombianos, 9.1% estadounidenses, 6.1% españoles, finlandeses, mexicanos y ecuatorianos, y un 18% de otros países. Los entrevistados son un 45.5% residentes en Estados Unidos, 12% en España, 6.1% en Colombia (extranjeros que viven en Colombia y viajan con frecuencia), Alemania y Gran Bretaña, y un 27% en otros países.

El 39.4% en un rango de edad entre 36 y 45 años, un 27.3% entre 46 y 60 y un 33% menores de 35 años, siendo el 57.6% mujeres y 42.4% hombres. Del total, son 48.5% casados.

El 54.5% visitan familiares en Colombia, 33.3% vienen de turismo, 18.2% por negocios, 18.2% estudio, 6.1% salud y 3% otras razones.

En su mayoría, los visitantes se interesan en comprar prendas de vestir como primera opción, seguido por artesanías, accesorios y bisutería. Otros artículos que les interesan son en menor grado, libros de imágenes de Colombia, artículos para el hogar y otros como maletines, morrales y bolsos.

La característica que más aprecian es el diseño, seguido por la recordación que el artículo produce de Colombia. Como característica complementaria es la calidad, empaque, material y precio.

En su mayoría, los visitantes están dispuestos a invertir mas de US \$40 con un 39.4%, entre US \$21 y US \$40 con un 30.3% y un 30% menos de US \$20; prefieren hacer sus compras en primer lugar en centros comerciales con un 54.5%, boutiques 18.2%, 12.1% en almacenes de cadena, y el resto en otros lugares. Como segunda opción, los visitantes también seleccionan venta en vuelo, hoteles, aeropuertos, Internet y otros.

3.2 CONCLUSIONES

Esta prueba da como resultado que en su mayoría son colombianos residentes en Estados Unidos y España y que visitan sus familiares en Colombia. Tienen preferencia por las prendas de vestir, artesanías, accesorios y bisutería, aprecian el diseño y los artículos de calidad.

La mayoría tiene capacidad para invertir mas de US \$21 y un 39.4% más de US \$40. El lugar preferido para realizar las compras son los centros comerciales, seguido por las boutiques y los almacenes de cadena.

Este estudio nos ayuda a orientar nuestras decisiones sobre los productos que vamos a ofrecer y sus características, así como las limitaciones de precio que podrían tener.

4. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

4.1 MISIÓN

Ofrecemos un acercamiento patriótico y una experiencia de recordación a colombianos residentes en el exterior y a extranjeros que visitan nuestro país a través de artículos que generen recuerdos de vida, innovadores, de calidad y que mantengan la identidad del país proporcionando rentabilidad a sus accionistas y compromiso social con el país.

4.2 VISIÓN

Ser una empresa que promueve la imagen positiva, los sentimientos patrióticos y las bondades de nuestro país, con productos de diseños innovadores y enfocados en los recursos naturales, lo cual sería el diferenciador para satisfacer las necesidades de los clientes.

4.3 MERCADO OBJETIVO

El mercado objetivo es la comunidad extranjera que visita Colombia y los colombianos que viven en el exterior. La estrategia de penetración será gradual iniciando en la ciudad de Medellín.

4.4 ESTRATEGIA COMERCIAL

Basándonos en las conclusiones del estudio del sector y de la prueba de concepto, el objeto social de la empresa será la comercialización de artículos que reflejen la imagen positiva y las bondades de Colombia a nivel global, con diseños innovadores, prácticos y funcionales basados en los recursos naturales de nuestro país, distribuidos a través de almacenes, ferias y eventos; haciendo énfasis en las estrategias de comunicación, mercadeo y publicidad.

Todo esto se hará paulatinamente de acuerdo con las acciones que describimos a continuación:

- Lanzar el primer año 4 colecciones. La primera colección será introducida al mercado en la feria Colombiatex de enero del año 2009 en la ciudad de Medellín donde se aprovechará la afluencia de público extranjero a la ciudad y el gran número de visitantes por la temporada final de vacaciones.
- La segunda colección será lanzada en abril aprovechando el periodo de eventos y convenciones alrededor del tema de la salud.
- La tercera colección será programada para Julio - Septiembre, temporada de vacaciones a nivel nacional como internacional, días patrióticos como el 20 de Julio y 7 de Agosto, feria de Colombiamoda y feria de las flores.
- La cuarta colección se introducirá para Octubre – Diciembre temporada de fin de año en la cual hay gran afluencia de colombianos residentes en el exterior y extranjeros por eventos como ferias internacionales.

Adicionalmente a la venta en el punto propio, se hará una alianza estratégica con sitios de Internet dedicados a la venta y promoción de productos. En estos sitios se exhibirán nuestros productos con la posibilidad de ser despachados a cualquier lugar y así cubrir el mercado de los colombianos en el exterior.

Para el segundo año el objetivo es consolidar el almacén de la ciudad de Medellín, continuar con la promoción en las ferias y hoteles a nivel local y extender la promoción a otras ciudades como Bogotá y Cartagena. Este será el año en que se explorará la posibilidad de venta de franquicias para estas ciudades y los contactos con consulados y embajadas en países como Estados Unidos y España.

En el tercer año la estrategia es incursionar en el mercado nacional con al menos un almacén en una ciudad colombiana, ya sea abriendo un almacén propio o a través de una franquicia. En el mercado internacional haremos presencia en eventos de embajadas y consulados de Colombia (Madrid, Los Ángeles, Miami y Nueva York).

4.5 PLAN DE MERCADEO

4.5.1 Estrategia de precio. Teniendo en cuenta que un alto porcentaje de los encuestados está dispuesto a pagar mas de US \$40 y que se ofrecerá un producto de alta calidad y diseño, la política de fijación de precios estará basada en el costo con un margen de utilidad adicional apoyado en los precios de la competencia con productos de similares características.

4.5.2 Estrategia de distribución. En el primer año, tendremos como base una bodega que servirá de centro de recibo, almacenamiento y distribución para el almacén, puntos de venta en ferias, eventos y hoteles de la ciudad y a los compradores ocasionales de la página Web.

El almacén será el eje central de ventas que garantizará a nuestros clientes un lugar adecuado y agradable para obtener placer al comprar y estará ubicado en uno de los centros comerciales con mayor afluencia de público en Medellín (Oviedo, El Tesoro).

En el anexo 4 podemos observar la gran variedad de ferias internacionales que se ofrecen en la ciudad y las cuales se convierten no solo en la plataforma principal de promoción sino también en una oportunidad para la generación de ventas.

Los grandes hoteles de la ciudad como el Holiday Inn, cadena Dann Carlton, el Intercontinental y Hotel Las Lomas ofrecen espacios para aquellos empresarios que quieran ofrecer sus productos, por lo que con esta iniciativa se pretende apoyar la labor de ventas en la ciudad.

Para el segundo año la distribución a otras ciudades se hará a través de ferias, eventos (ver anexo 4) y stands en hoteles. Y para el tercer año se abrirá un punto propio o una franquicia ya sea en Bogotá o en Cartagena.

4.5.3 Estrategia de promoción y comunicación. Para las comunicaciones se tiene como estrategia dar a conocer nuestro portafolio a través de stands con muestras y

catálogos de los productos, impresión de volantes que se entregarán en sitios estratégicos como los aeropuertos, lobby de hoteles, puertas de entrada y/o salidas de centros de convenciones y exposiciones.

Se pautará en páginas Web que tienen un alto nivel de visitas por parte de colombianos y en aquellas comunidades virtuales de mayor confluencia. Además tendremos publicidad a través de correo electrónico para dar a conocer la empresa y sus productos.

Como nuestro producto es de calidad, diseño y selectivo, buscaremos la lista de visitantes a las ferias y se realizará una campaña de mercadeo relacional en la cual los mensajes sean personalizados y directos.

Se gestionarán contactos con los relacionistas públicos de las grandes multinacionales cuyos ejecutivos extranjeros visiten las ciudades mercado objetivo para ofrecerles nuestros productos con una bonificación especial por referido.

Como complemento a la estrategia de comunicación se hará alianza con las empresas de transporte turístico de la ciudad para incluir en sus recorridos a nuestros puntos de venta.

Para el tercer año se contempla la creación de un sitio Web propio donde se muestre la imagen corporativa, las alianzas, los canales de distribución, los productos y sus beneficios, las participaciones en eventos y ferias y la información de contacto.

4.5.4 Imagen visual y corporativa. Somos conscientes de que es importante hacer una inversión representativa para el desarrollo del logo, marca e imagen de la empresa por lo tanto hemos destinado una porción del presupuesto de inversión inicial para este concepto.

Sin embargo, dada la importancia de tener una buena estrategia de publicidad se considera la posibilidad de hacer una alianza con una agencia para crear una identidad de marca acorde con nuestra filosofía para que a través del tiempo nos proporcione una estrategia de comunicación continua y coherente que nos lleve al posicionamiento deseado.

Esta alianza se puede hacer de dos formas: negociando un porcentaje de participación en las ventas o como aporte de la agencia al capital de la sociedad.

5. ESTUDIO TECNICO

5.1 DISEÑO DE PRODUCTO

Las necesidades de producto estarán orientadas por el director de mercadeo, quién según los estudios realizados y el comportamiento del mercado dará a conocer cuales son los artículos que deben producirse para que comience la etapa de diseño.

El diseño de los productos que se comercializarán estará a cargo de un diseñador de planta. Este tendrá la responsabilidad de transmitir a los diferentes proveedores la idea de producto requerida.

La continua innovación en las diferentes colecciones ha de brindar a la compañía una ventaja competitiva. Esta se crea a partir de la fusión de las cambiantes tendencias de la moda con la diversidad de factores que caracterizan a Colombia. Las tendencias en la moda se reflejarán en productos como prendas de vestir, creaciones de plata, productos de cuero y artículos para el hogar.

El diseñador deberá elaborar bosquejos a partir de las directrices dadas por mercadeo. Estos diseños conceptuales se consideran y evalúan entre el equipo conformado por mercadeo, diseño y la junta de socios para los dos primeros años luego entrará una persona de operaciones a realizar esta labor. Luego de la evaluación de cada uno de los conceptos se definen los posibles nuevos productos a los que se les debe elaborar una especificación de la cual se debe encargarse el diseño. Esta especificación de producto será llevada al proveedor para su análisis, cotización y elaboración de la muestra inicial. Una vez cotizado y aprobada la apariencia y calidad de la muestra se procede a generar la orden de compra para la cantidad de artículos deseados.

5.2 FUENTES DE ABASTECIMIENTO

La selección de los proveedores debe hacerse cuidadosamente ya que de ellos depende la capacidad de crecimiento y respuesta al mercado de la empresa.

En la pasada feria de Colombiatex realizada en la ciudad se presentaron más de 17 proveedores de confección de paquete completo localizados en Medellín, lo que nos garantiza una amplia variedad para la selección apropiada de proveedores para esta línea.

En cuanto a los proveedores de artículos de plata, la ciudad presenta un auge por las escuelas de joyería apoyadas por organismos internacionales con el fin de crear nuevas fuentes de emprendimiento, entre los cuales están los talleres del SENA, el Minuto de Dios y Jóvenes en Acción. Además, la ciudad cuenta con más de 31 talleres orfebres reconocidos.

5.3 CONTROL DE CALIDAD

El concepto de control de calidad debe estar interiorizado en todas las personas que componen la organización, ya que es de vital importancia que una vez se generen los conceptos o ideas de producto estos sean establecidos con los criterios de calidad requeridos por el cliente.

La completa organización en la elaboración de las especificaciones técnicas debe incluir el concepto de calidad de cada producto y la manera en como será verificado, con el fin de poder expresar a los proveedores el concepto de calidad requerido por la organización.

Un completo acompañamiento e inspección por parte de personal de la empresa debe darse a los proveedores para garantizar el cumplimiento de los estándares de calidad definidos. La selección adecuada de proveedores que tengan sistemas de calidad dentro de la empresa nos ayudará a garantizar productos de acuerdo con las especificaciones.

Las políticas de calidad que manejará la empresa son las siguientes:

- Mejora Continua de los procesos.
- Desarrollo de producto basado en las necesidades del cliente, calidad y diseño

5.4 INSTALACIONES

Como base de operaciones se requiere una oficina bodega de aproximadamente 50 metros cuadrados. Además para la venta y exhibición de los productos se requiere un almacén ubicado en un centro comercial de la ciudad.

5.4.1 Muebles y enseres

MUEBLES, ENSERES Y EQUIPO DE COMPUTO PARA BODEGA				
ITEM	DESCRIPCION	USO	OBSERVACIONES	COSTO
1	Computador 1	Asistente	Nómina, facturación, contabilidad.	1,700,000
2	Computador 2	Diseño	Diseño de productos y definición de especificaciones	1,700,000
3	Computador 3	Operaciones y Mercadeo	Planeación de las actividades de mercadeo y promoción y las operacionales	1,700,000
4	Escritorios (3)	Puesto de trabajo		450,000
5	Sillas (3)	Puesto de trabajo		180,000
6	Impresora (1)			150,000
7	Estanterías (4)	Almacenamiento de productos		600,000
8	Mesa + 4 sillas	Reuniones		200,000
9	Mueble archivador	Organización de documentos y prototipos		300,000
MUEBLES Y ENSERES PARA ALMACEN				
ITEM	DESCRIPCION	USO	OBSERVACIONES	COSTO
10	Registradora	Control contable de las ventas		600,000
11	Silla	Puesto de trabajo		60,000
12	Estanterías y aparadores	Exhibición de mercancía		1,500,000
13	Mostrador	Atención final al cliente		250,000
MUEBLES Y ENSERES STANDS				
ITEM	DESCRIPCION	USO	OBSERVACIONES	COSTO
14	Espacios Virtuales (6)	Decoración de Stands en ferias y eventos		6,000,000

5.5 DISEÑO DEL SERVICIO “VENTA DE PRODUCTOS”

Para realizar el proceso de venta de nuestros artículos queremos tomar algunos principios o elementos fundamentales que deben acompañar la prestación de un servicio. La mayoría de los servicios vienen acompañados de un paquete producto-servicio el cual se compone de tres elementos fundamentales:

5.5.1 Los bienes físicos. En este caso el producto o artículo de recordación. Con el fin de mantener nuestros estándares de calidad se realizarán monitoreos permanentes sobre las opiniones de los clientes y se crearán indicadores para medir el comportamiento de cada una de las variables en el tiempo como diseño, inspirar recordación y sentimiento patriótico, material, durabilidad y utilidad. Esto con el objetivo de mejorar cada vez más la calidad de nuestros productos y satisfacer de mejor manera las necesidades de nuestros clientes.

5.5.2 El servicio sensorial que se proporciona (servicio explícito). Para brindar un buen servicio en el momento en que el cliente ingrese en nuestro almacén, lo que se pretende es cautivar los sentidos de los futuros compradores ofreciéndoles un momento agradable que permita realizar y recordar esta compra, no solo por el bien o artículo adquirido, sino también por la sensación percibida. De esta manera se podrá iniciar un proceso de recordación de la marca y afianzar aún más la idea de mostrar los factores positivos de nuestro país.

La decoración del local se realizará e inspirará en mostrar las bondades de nuestro país, así como sus recursos naturales. De igual manera se utilizarán efectos sonoros, olores suaves, naturales y relajantes que vayan de acuerdo con la filosofía del negocio.

5.5.3 El servicio psicológico (servicio implícito). Serán de vital importancia las actividades de reclutamiento y selección de personal de ventas, pues la idea es ofrecer una experiencia de venta diferente a la existente actualmente en el mercado. Los vendedores deberán estar capacitados y entrenados para llevar a cabo una venta exitosa, apoyada en el respeto, la amabilidad y estar atentos a intuir las inquietudes y necesidades del cliente. Nuestro personal de ventas tendrá un nivel medio-alto de inglés para atender de manera rápida y fluida a los clientes extranjeros que no hablen español.

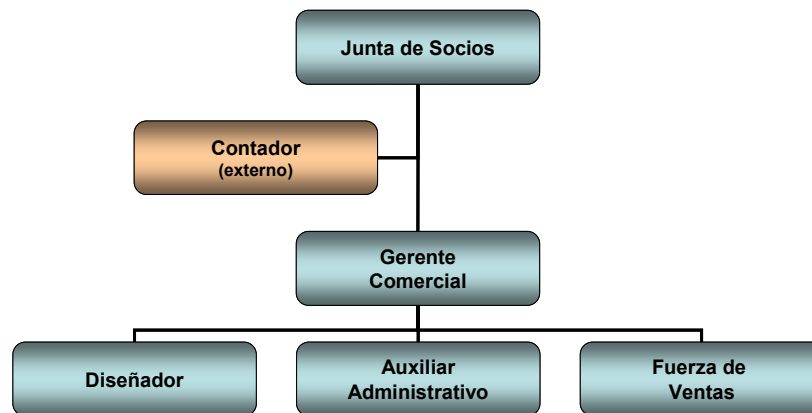
Las personas encargadas de los puntos de venta, así como cada uno de los vendedores tendrán información clara y precisa sobre el alcance de sus responsabilidades y su autoridad, de tal manera que se pueda realizar una recuperación rápida y segura del servicio en caso de que existan reclamaciones por parte de los clientes.

Para concluir exitosamente la venta de nuestros artículos, los almacenes ofrecerán diversas formas de pago como efectivo, tarjeta debito y crédito con todas las franquicias.

6. ESTUDIO ADMINISTRATIVO

6.1 ORGANIZACIÓN

La estructura inicial de la compañía debe ser básica con las personas necesarias y multifuncionales para llevar a cabo las tareas de las principales áreas de la organización.



6.2 DESCRIPCIÓN DE LOS CARGOS

6.2.1 Junta de Socios.

- Mantener actualizada la misión, visión y objetivos estratégicos de la empresa
- Definir las políticas y normas que regirán el gobierno de la empresa
- Definir políticas de estructura de capital e indicadores financieros para mantener la empresa en niveles adecuados de riesgo y estabilidad
- Dar los lineamientos para la producción y diseño de productos
- Establecer políticas de ventas y descuentos
- Mantener actualizada la política de calidad
- Aprobar el plan de mercadeo, estrategia de comunicación y promoción

- Aprobar el presupuesto general de la empresa
- Realizar y mantener el estudio financiero
- Aprobar la estructura de organización requerida y políticas para administrar el talento humano
- Aprobar las necesidades de capacidad de infraestructura y tecnología
- Conducir estudios de riesgo del negocio
- Tomar decisiones según las atribuciones definidas

6.2.2 Gerente Comercial.

- Definir la estrategia comercial y revisarla periódicamente de acuerdo con los lineamientos generales.
- Analizar el sector estratégico
- Definir las estrategias de penetración en el mercado
- Realizar estudios de mercado
- Proponer el plan de mercado a la junta de socios
- Establecer los contactos comerciales
- Definir campañas de publicidad y mercadeo
- Definir los artículos a producir y coordinar la producción
- Mantener actualizado el portafolio de productos
- Proponer las métricas de calidad y realizar las mediciones correspondientes
- Diseñar las estrategias de comunicación con los clientes y proveedores
- Administrar el presupuesto asignado y responder por su cumplimiento ante la junta de socios
- Administrar las personas a su cargo, gestión del talento humano
- Hacer seguimiento al cumplimiento de presupuesto de ventas del (los) almacenes
- Velar por el cumplimiento de las políticas de calidad
- Proponer planes de mejoramiento
- Asignación de precio.
- Definir políticas para atención de reclamos

6.2.3 Auxiliar Administrativo.

- Apoyar las comunicaciones de la empresa a través de la recepción y realización de llamadas telefónicas
- Buscar contactos comerciales y proveedores

- Recepción y envío de documentos relacionados con el negocio
- Recepción y envío de mercancía hacia – desde los almacenes
- Coordinar la mensajería
- Realizar comunicaciones solicitadas por la dirección de mercadeo y el diseñador
- Facturación de mercancía
- Gestionar los cobros de la cartera y el pago a proveedores
- Registros contables y apoyo a los servicios de contabilidad
- Realizar las consignaciones y operaciones financieras
- Administrar la caja menor

6.2.4 Diseñador.

- Diseño de los productos acorde con el estudio de mercado y de los segmentos
- Cumplir con el presupuesto asignado en relación con los proveedores y el costo del producto.
- Sondeo con clientes potenciales de las muestras físicas para el establecimiento de los pedidos
- Proponer cambios a la estructura general del producto
- Proponer los motivos para las diferentes colecciones
- Contactar a los proveedores de producción
- Velar por el cumplimiento de las políticas de calidad
- Proponer planes de mejoramiento
- Aprobar cotizaciones de los proveedores
- Costeo del producto.
- Selección de los terceros para la fabricación de los productos a través de muestra físicas
- Definir los criterios de ambientación y decoración de los almacenes.

6.2.5 Fuerza de Ventas.

- Cumplir con el presupuesto de ventas
- Mantener organizadas las estanterías y almacenes en general
- Cumplir con las políticas comerciales
- Mantener excelente actitud de servicio
- Realizar inventario permanente
- Informar sobre las ventas, devoluciones y reclamos

- Registrar todas las operaciones y hacer cierre diario
- Proponer organización de vitrinas y decoración
- Atender los requerimientos de clientes y proveedores
- Recibir y registrar la mercancía

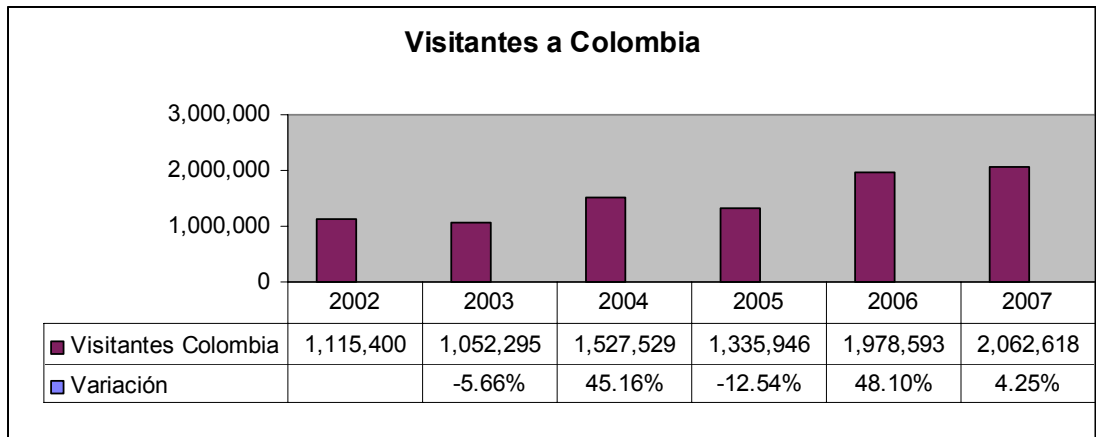
6.2.6 Contador.

- Proponer plan de cuentas
- Realizar los registros contables
- Analizar la estructura financiera y proponer planes de mejoramiento
- Elaborar los informes periódicos
- Presentar a junta de socios los estados financieros mensualmente

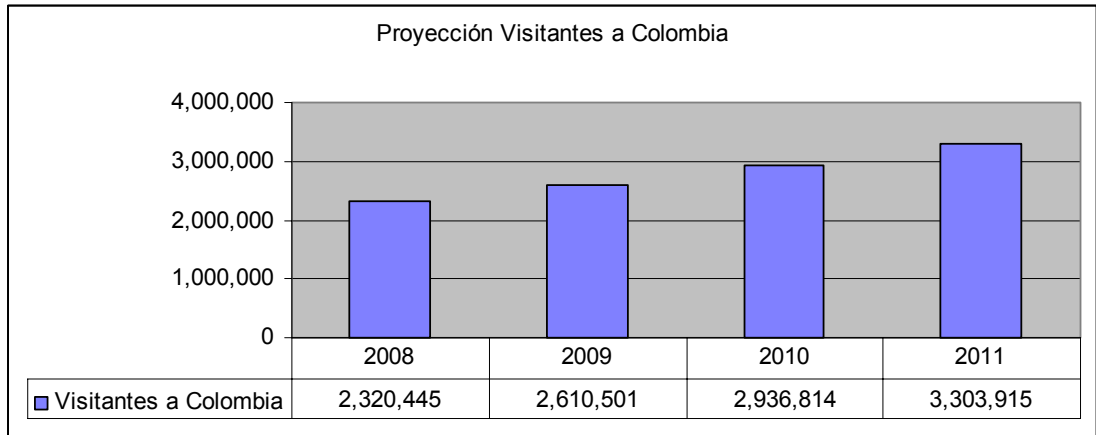
7. ESTUDIO FINANCIERO

7.1 DEMANDA POTENCIAL

Teniendo como fuente el boletín estadístico de viajes y turismo 2006 – 2007 del Ministerio de Industria Comercio y Turismo podemos observar en el siguiente cuadro el comportamiento de los años 2002 a 2007 del ingreso de turistas a Colombia



Según el Ministerio de Comercio Industria y Turismo se espera un incremento anual de visitantes a Colombia del 12.5% en promedio para los próximos cuatro años, lo que nos deja con las siguientes cifras proyectadas:



Teniendo en cuenta lo anterior, el hecho de que para los años 2006 y 2007 del total de visitantes a Colombia, los visitantes a Medellín corresponden al 4.54% y 5.04% respectivamente y dado que se proyecta un incremento de visitantes para la ciudad de 0.5 % con respecto al total de visitantes a Colombia, se obtienen los siguientes datos de visitantes a Medellín para los años 2009-2011:

Año	Visitantes a Medellín	Participación ingreso total de visitantes a Colombia
2006	89,841	4.54%
2007	103,862	5.04%
2008	127,624	5.50%
2009	156,630	6.00%
2010	190,893	6.50%
2011	231,274	7.00%

Según Ministerio cada año podría incrementar en 0.5% los visitantes a Medellín

El mercado meta se determinó con base en el presupuesto de ventas para lograr el punto de equilibrio en el primer año; por lo tanto, el mercado meta es el 6%, 7% y 8.5% de los visitantes a Medellín para los primeros tres años. Además nuestro objetivo de ventas es satisfacer la compra de por lo menos 1.4 artículos por visitante. Esto nos da como resultado el siguiente cuadro que nos muestra cuantos artículos se deben producir para alcanzar la meta de ventas en la ciudad de Medellín:

Año	% Mercado Objetivo	Mercado Meta	Artículos por visitante	Artículos a Producir
2009	6.00%	9,398	1.4	13,157
2010	7.00%	13,363	1.4	18,708
2011	8.50%	19,658	1.4	27,522

De manera similar se realizaron los cálculos para determinar el mercado meta y los artículos a producir para vender en Bogotá y en Cartagena. A continuación se muestra los cuadros de cálculo.

Año	Visitantes a Bogotá	Participación ingreso total de visitantes a Colombia	% Mercado Objetivo	Mercado Meta	Articulos por visitante	Articulos a Producir
2006	522,301	26.40%				
2007	618,855	30.00%				
2008	765,747	33.00%				
2009	939,780	36.00%				
2010	1,145,357	39.00%	0.20%	2,291	1.0	2,291
2011	1,387,644	42.00%	1.00%	13,876	1.0	13,876

Según Ministerio cada año podría incrementar en 3% los visitantes a Bogotá

Año	Visitantes a Cartagena	Participación ingreso total de visitantes a Colombia	% Mercado Objetivo	Mercado Meta	Articulos por visitante	Articulos a Producir
2006	129,260	6.53%				
2007	132,671	6.43%				
2008	185,636	8.00%				
2009	274,103	10.50%				
2010	381,786	13.00%	0.20%	764	1.0	764
2011	512,107	15.50%	1.00%	5,121	1.0	5,121

Según Ministerio cada año podría incrementar en 2.5 % los visitantes a Cartagena

7.2 GASTOS DE CONSTITUCIÓN

- Derechos de registro ante la cámara de comercio para una Sociedad Anónima con un capital suscrito y pagado de \$ 100.000.000: \$746.200
- Formulario único empresarial: \$3.200
- Impuestos 7.5/1000: \$750.000

7.3 REQUERIMIENTO DE ACTIVOS

Teniendo en cuenta que es una empresa comercializadora, sin procesos productivos, se requiere principalmente dotación para bodega, almacén y logística de distribución.

INVERSION INICIAL	
Computadores	\$ 5,250,000
Software de Diseño	\$ 2,000,000
Muebles y Enseres	\$ 10,140,000
Constitución Empresa	\$ 1,499,400
Línea telefónica	\$ 400,000
Adecuación local	\$ 2,590,000
Logo e imagen	\$ 1,000,000
Nomina Personal	\$ 14,130,000
Total	\$ 37,009,400

7.4 DETERMINACIÓN DE COSTOS, PRECIO Y VOLUMEN DE VENTAS

Después de varios análisis comparativos de cotizaciones para la fabricación de productos similares y teniendo en cuenta la cantidad a manufacturar el primer año, la entrada de estos al mercado, y la variabilidad de la demanda, se realizó el análisis que se muestra en el Anexo #5. A continuación se muestra un cuadro resumen:

Colección	Resumen costos, precio y volumen de ventas			
	1	2	3	4
Cantidad de Articulos	1,800	2,200	5,200	4,500
Costo Articulos	\$ 44,568,538	\$ 49,494,538	\$ 141,557,614	\$ 115,137,164
Venta Articulos	\$ 80,223,369	\$ 89,090,169	\$ 254,803,706	\$ 207,246,895

7.5 ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS

En el siguiente cuadro se puede observar el Estado de Pérdidas y Ganancias por trimestres para el primer año y total.

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS 2009					
	Marzo-09	Junio-09	Septiembre-09	Diciembre-09	Año 2009
Ingresos					
Ingresos por ventas	80,223,369	89,090,169	254,803,706	207,246,895	631,364,138
Costo Mercancia Vendida	44,568,538	49,494,538	141,557,614	115,137,164	350,757,854
TOTAL UTILIDAD BRUTA	35,654,830	39,595,630	113,246,091	92,109,731	280,606,283
Gastos operacionales y Administrativos	57,689,147	57,689,147	57,689,147	57,689,147	230,756,587
Gastos de personal	24,804,000	24,804,000	24,804,000	24,804,000	99,216,000
Gastos Fijos	17,450,000	17,450,000	17,450,000	17,450,000	69,800,000
Gastos Ventas	13,985,980	13,985,980	13,985,980	13,985,980	55,943,920
Depreciacion	1,449,167	1,449,167	1,449,167	1,449,167	5,796,667
UTILIDAD OPERACIONAL	(22,034,316)	(18,093,516)	55,556,945	34,420,584	49,849,697
Gastos Financieros	709,031	728,735	1,096,987	991,305	3,526,058
Contribucion 4x1000	409,031	428,735	796,987	691,305	2,326,058
Gastos Bancarios	300,000	300,000	300,000	300,000	1,200,000
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	(22,743,347)	(18,822,251)	54,459,958	33,429,279	46,323,639
Impuestos					16,213,274
UTILIDAD NETA	(22,743,347)	(18,822,251)	54,459,958	33,429,279	30,110,365

A continuación se muestra el Estado de Pérdidas y Ganancias proyectado para los tres años que contempla la estrategia inicial del proyecto.

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS 2009, 2010 Y 2011			
	Año 2009	Año 2010	Año 2011
Ingresos			
Ingresos por ventas	631,364,138	1,117,387,687	2,555,786,832
Costo Mercancia Vendida	350,757,854	620,770,937	1,419,881,574
TOTAL UTILIDAD BRUTA	280,606,283	496,616,750	1,135,905,259
Gastos operacionales y Administrativos	230,756,587	327,254,886	621,145,288
Gastos de personal	99,216,000	147,762,720	208,538,497
Gastos Fijos	69,800,000	74,686,000	165,547,960
Gastos Ventas	55,943,920	99,009,500	226,463,186
Compra Activos Nuevo Almacén			11,099,233
Depreciacion	5,796,667	5,796,667	9,496,411
UTILIDAD OPERACIONAL	49,849,697	169,361,863	514,759,971
Gastos Financieros	3,526,058	5,232,103	9,892,107
Contribucion 4x1000	2,326,058	3,792,103	8,164,107
Gastos Bancarios	1,200,000	1,440,000	1,728,000
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	46,323,639	164,129,760	504,867,864
Impuestos	16,213,274	57,445,416	176,703,752
UTILIDAD NETA	30,110,365	106,684,344	328,164,111

7.6 REQUERIMIENTO DE CAPITAL

Requerimientos	Valor
Inversión Inicial	\$ 37.009.400
Flujo de caja negativo 1er Trimestre	\$ 22.008.225
Flujo de caja negativo 2do Trimestre	\$ 18.087.129
Total	\$ 77.104.754

Cada uno de los 5 socios hará un aporte en el mes de Octubre de 2008 de \$ 20 millones, para un total de \$ 100 millones.

7.7 FLUJO DE CAJA PROYECTADO

Según la estrategia planteada se muestra a continuación el flujo de caja necesario para la viabilidad del proyecto.

Flujo de Caja			
	Año 2009	Año 2010	Año 2011
Ventas Pesos	631,364,138	1,117,387,687	2,555,786,832
Costo Total	350,757,854	620,770,937	1,419,881,574
Utilidad Bruta	280,606,283	496,616,750	1,135,905,259
Gastos Administrativos	224,959,920	321,458,220	611,648,877
Depreciación	5,796,667	5,796,667	9,496,411
Amortización	0	0	0
Provisiones	0	0	0
Utilidad Operacional	49,849,697	169,361,863	514,759,971
Gastos Financieros	3,526,058	5,232,103	9,892,107
Impuestos	16,213,274	57,445,416	176,703,752
Utilidad Neta	30,110,365	106,684,344	328,164,111
Amortización	0	0	0
Depreciación	5,796,667	5,796,667	9,496,411
EBITDA	35,907,032	112,481,011	337,660,522
Inversion (+/- variación del capital de trabajo neto)	-18,533,349	-117,313,306	-30,670,583
Financiación (no se tiene en cuenta para el analisis)			
FCL	17,373,683	-4,832,295	306,989,939

Cabe anotar que el flujo de caja se construyó teniendo en cuenta que a los proveedores se les paga de contado y que el proyecto no termina en el tercer año, continuando en el cuarto año con un crecimiento esperado en las ventas del 10%. (Ver Anexo #6 correspondiente a los cálculos del flujo)

Por lo anterior concluimos que aunque en el segundo año se proyecta un flujo de caja negativo corresponde a una cantidad que financieramente es posible manejar a través de apalancamiento con proveedores, con los cuales después de un año de mantener relaciones comerciales, ser oportunos en los pagos y ser conocidos en el sector se pueda manejar una negociación para pago a 30, 60 o 90 días. Como alternativa adicional de financiación, se puede también recurrir al sector financiero con un monto de baja cuantía.

7.8 TIR Y COSTO DE CAPITAL

Con base en el flujo de caja hayamos la TIR para el proyecto, lo cual arrojó un resultado del 117%, y comparado con un costo de capital del 10%, podemos inferir que el proyecto es financieramente viable para las expectativas de los inversionistas.

Flujo		TIR	VPN(WACC)
Inversion inicial	-37,009,400	117.03%	205,437,310
FCL año 1	17,373,683		
FCL año 2	-4,832,295		
FCL año 3	306,989,939		

8. CONCLUSIONES

- El plan de empresa desarrollado, sustenta la viabilidad de hacer realidad una idea que permite ofrecer a la comunidad extranjera que visita Colombia y a los colombianos en el exterior, productos que muestren la identidad de nuestro país y de su gente, que a la vez reflejen la cultura y nuestros recursos naturales enmarcados en el diseño y la calidad a través de una experiencia de compra que genera entretenimiento y satisfacción.
- El estudio realizado nos muestra que la idea es financieramente viable ya que presenta una tasa interna de retorno superior al costo de capital.
- El plan de empresa se encuentra ubicado en un sector estratégico que no presenta riesgo de ingreso aunque las barreras de entrada sean significativamente altas, debido a altos niveles de economía de escala; sin embargo el mix de diferenciación de nuestros productos nos permitiría ingresar en este y tener una alta posibilidad de éxito.
- La investigación de mercados nos permitió identificar productos, niveles de precio, puntos de venta, gustos y preferencias de nuestro mercado meta, lo cual facilitó la toma de decisiones para enfocar nuestra estrategia comercial en el corto y mediano plazo que nos permita cumplir con los objetivos de venta para llegar al nivel de ingresos y de rentabilidad esperada.
- Del estudio técnico nos dimos cuenta que la ciudad de Medellín cuenta con suficientes proveedores con buenos niveles de precio, apalancados en los conceptos de diseño, calidad y flexibilidad.
- La estrategia de comunicación y promoción es de vital importancia para nuestros planes, por lo cual tomamos la decisión de realizar una alianza con una agencia de publicidad que contribuya con la generación de ideas para desarrollar un concepto, posicionamiento de marca, construcción de la imagen visual – corporativa, que este acorde con nuestros productos y clientes y nos permita ser una empresa rentable y perdurable en el tiempo.

9. BIBLIOGRAFÍA

ARTESANIAS DE COLOMBIA

<http://www.artesantiasdecolombia.com.co/cliente/quienes/index.jsp>

COLOMBIA ES PASION

<http://www.colombiaespasion.com/VBeContent/home.asp>

CASA DE NARIÑO. Presidencia De La Republica De Colombia.

<http://www.presidencia.gov.co/sne/2005/diciembre/02/07022005.htm>

CASA DE NARIÑO. Presidencia De La Republica De Colombia.

<http://www.presidencia.gov.co/sne/2005/septiembre/08/15082005.htm>

GARZON, Manuel Alfonso. Inicie Su Empresa. Universidad del Rosario. Bogota, Colombia. 2005

MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO

<http://www.mincomercio.gov.co/eContent/home.asp>

PARQUES NACIONALES NATURALES DE COLOMBIA.

http://www.parquesnacionales.gov.co/pnn/portel/libreria/php/frame_detalle.php?h_id=19&patron=01.07

PROCAFECOL, Promotora De Café De Colombia.

<http://www.juanvaldezcafe.com/procafecol/>

PROEXPORT COLOMBIA

<http://www.proexport.com.co/VBeContent/home.asp?language=SP&idcompany=16>

RESTREPO, Luis Fernando; RIVERA Hugo Alberto. Análisis Estructural De Sectores Estratégicos. Universidad del Rosario. Bogotá, Colombia. 2006.

REVISTA DINERO.

http://www.dinero.com/wf_InfoArticulo.aspx?IdArt=37263

SCHROEDER, Roger G.; Administración De Operaciones. Conceptos y Casos Contemporáneos. Editorial Mc Graw Hill. Segunda Edición. México. 2004.

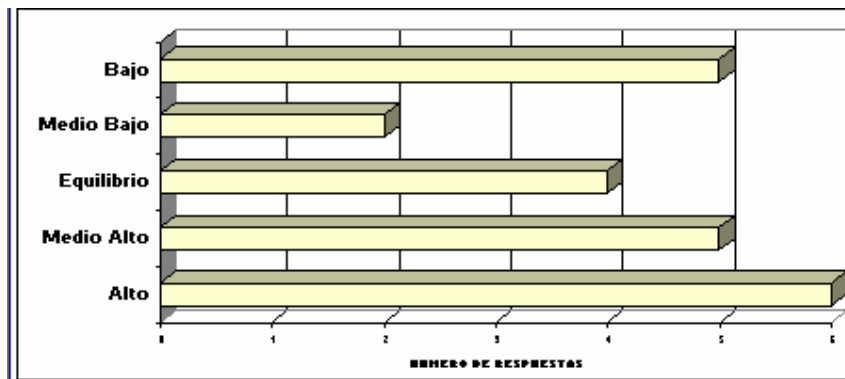
10. ANEXOS

Anexo 1: FUERZAS DEL MERCADO

Fuerza Riesgo de Ingreso:

Gráfico #1: Riesgo de ingreso.

RIESGO DE INGRESO						
	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
Barreras de Entrada Ocultar detalle						
1 Niveles de economías de escala		x				
2 Operaciones Compartidas	x					
3 Acceso privilegiado materias primas					x	
4 Procesos productivos especiales				x		
5 Curva de aprendizaje			x			
6 Curva de experiencia		x				
7 Costos Compartidos	x					
8 Tecnología			x			
9 Costos de Cambio				x		
10 Tiempos de Respuesta			x			
11 Posición de Marca	x					
12 Posición de Diseño			x			
13 Posición de Servicio					x	
14 Posición de Precio	x					
15 Patentes						x
16 Niveles de Inversión		x				
17 Acceso a Canales		x				
Políticas Gubernamentales						
18 Niveles de Aranceles					x	
19 Niveles de Subsidio		x				
20 Regulaciones y marco legal					x	
21 Grados de Impuestos					x	
Respuesta de Rivales						
22 Nivel de liquidez	x					
23 Capacidad de endeudamiento	x					
EVALUACION FINAL						
RIESGO DE INGRESO	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
N	6	5	4	2	5	1
%	26.1%	21.7%	17.4%	8.7%	21.7%	4.3%

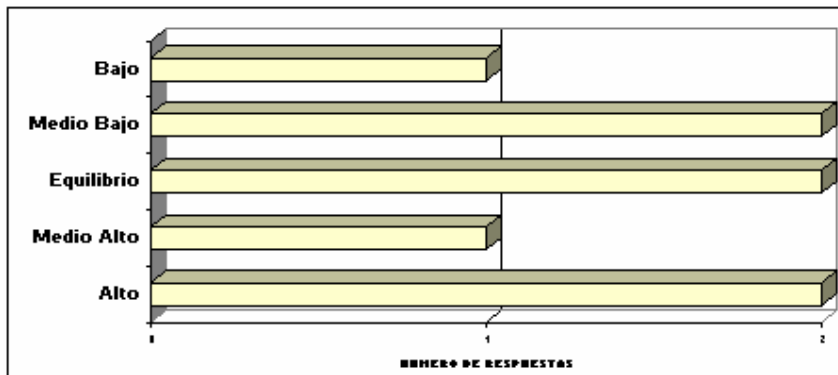


Fuerza Poder de Negociación de Proveedores

Gráfico #2: Poder de negociación de proveedores.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES						
	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
1 Grado de concentración					x	
2 Presión de sustitutos				x		
3 Nivel de ventaja	x					
4 Nivel de importancia del insumo en procesos	x					
5 Costos de cambio		x				
6 Amenaza de integración hacia delante			x			
7 Información del proveedor sobre el comprador			x			
8 Grado de hacinamiento				x		

EVALUACION FINAL PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES						
	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
N	2	1	2	2	1	0
%	25.0%	12.5%	25.0%	25.0%	12.5%	0.0%

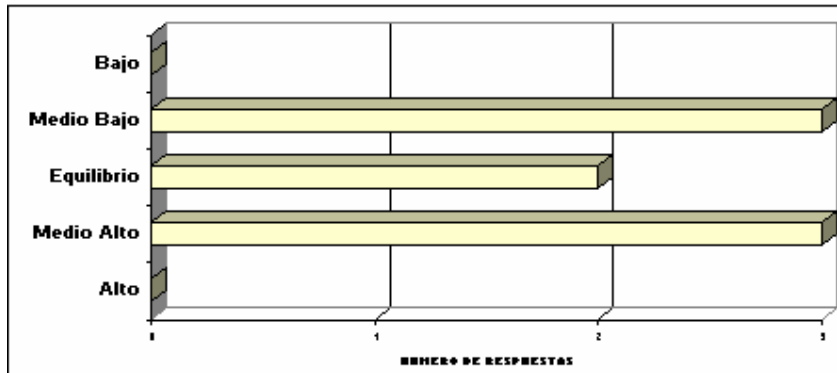


Fuerza de Nivel de Rivalidad Entre Competidores Existentes.

Gráfico #3: Nivel de rivalidad entre competidores

NIVEL DE RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES						
	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
1 Nivel de concentración		x				
2 Nivel de costos fijos				x		
3 Velocidad de crecimiento del sector			x			
4 Costos de Cambio		x				
5 Grado de hacinamiento		x				
6 Incrementos en la capacidad				x		
7 Presencia Extranjera			x			
8 Nivel de Barreras de Salida				x		
a. Activos Especializados					x	
b. Costos Fijos de Salida					x	
c. Inter-relaciones Estratégicas	x					
d. Barreras Emocionales					x	
e. Restricciones Sociales - Gubernamentales		x				

EVALUACION FINAL						
NIVEL DE RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES						
	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
N	0	3	2	3	0	0
%	0.0%	37.5%	25.0%	37.5%	0.0%	0.0%

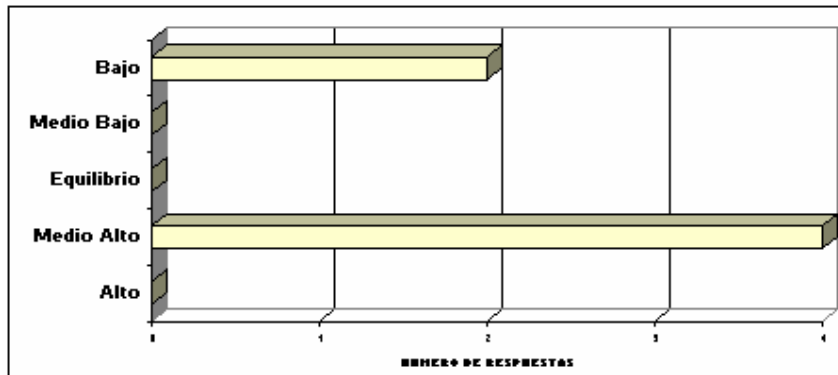


Fuerza Poder de Negociación de Compradores

Gráfico #4: Poder de negociación de compradores.

PODER DE NEGOCIACION DE COMPRADORES						
	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
1 Grado de concentración		x				
2 Importancia del proveedor para el comprador					x	
3 Grado de hacinamiento		x				
4 Costos de cambio						x
5 Facilidad de Integración hacia atrás					x	
6 Información del comprador sobre el proveedor		x				
7 Los compradores devengan bajos márgenes						x
8 Grado de Importancia del Insumo		x				

EVALUACION FINAL PODER DE NEGOCIACION DE COMPRADORES						
	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
N	0	4	0	0	2	2
%	0.0%	50.0%	0.0%	0.0%	25.0%	25.0%



Fuerza Bienes Sustitutos

Gráfico #5: Bienes Sustitutos.

BIENES SUSTITUTOS						
	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
1 Tendencias a mejorar costos						✘
2 Tendencias a mejorar precios						✘
3 Tendencias a mejoras en desempeño						✘
4 Tendencias a altos rendimientos						✘

EVALUACION FINAL BIENES SUSTITUTOS						
	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
N	0	0	0	0	0	4
%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%

Resumen de todos los factores:

Gráfico #6: Resumen de los factores de las fuerzas de mercado.

RESUMEN DE TODOS LOS FACTORES

	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
N	9	13	8	6	8	7
%	17.6%	25.5%	15.7%	11.8%	15.7%	13.7%

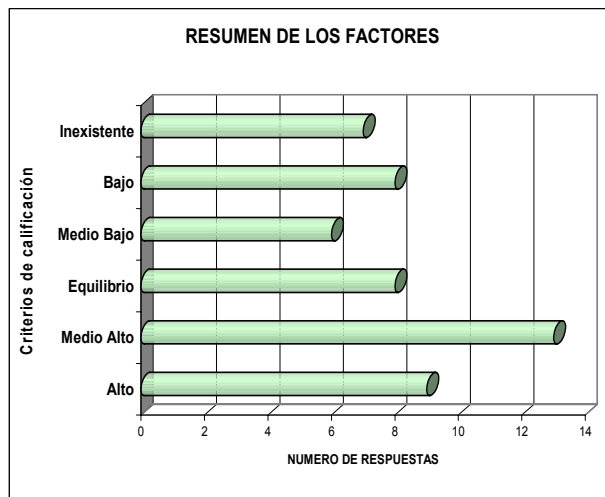
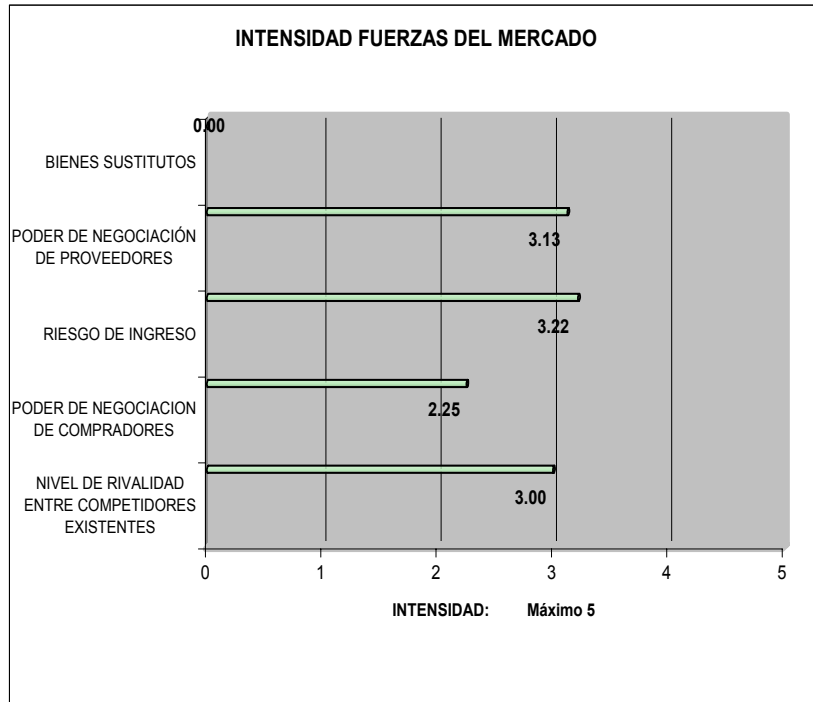


Gráfico #7: Intensidad de las fuerzas del mercado.

NIVEL DE RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES	3.00
PODER DE NEGOCIACION DE COMPRADORES	2.25
RIESGO DE INGRESO	3.22
PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES	3.13
BIENES SUSTITUTOS	0.00



Anexo 2: PRUEBA DE CONCEPTO

Cordial Saludo, Por medio de la presente encuesta se realizará un estudio con fines académicos, quisiéramos que Usted nos ayudara respondiendo estas preguntas que no le llevarán mucho tiempo y serán de gran utilidad para nuestro estudio. Todo las respuestas serán confidenciales y anónimas, los resultados se darán de forma colectiva. Muchas gracias.

The following survey is for an academic study and we appreciate your help very much. Would you please answer the following questions?. This will be very helpful for our study. All answers will be confidential and anonymous. The results will appear in a collective way. Thank you very much.

Nacionalidad/Nationality _____		País de residencia actual/Country of current residence _____	
Edad/Age		Sexo/Gender	M <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>
18 – 25	<input type="checkbox"/>	Estado Civil/Marital Status	_____
26 – 35	<input type="checkbox"/>	Correo electrónico/e-mail address	_____
36 – 45	<input type="checkbox"/>		
46 - 60	<input type="checkbox"/>		
61 o más / more	<input type="checkbox"/>		
Hijos/Children	Si/Yes <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>		
¿Cuántos?/How many?	_____		
Edades hijos/Children's ages	0 - 5 <input type="checkbox"/>		
	6 - 10 <input type="checkbox"/>		
	11 - 15 <input type="checkbox"/>		
	16 o más/more <input type="checkbox"/>		
1. ¿Con que frecuencia visita usted a Colombia?/ How many times a year do you visit Colombia?			
1 vez al año/once a year	<input type="checkbox"/>	4- 6 veces al año/times a year	<input type="checkbox"/>
1- 3 veces al año/times a year	<input type="checkbox"/>	Más de 6 veces al año/More than 6 times a year	<input type="checkbox"/>
2. ¿Cuál es el motivo de su visita al país?/ Why are you visiting Colombia?			
Turismo/Turism	<input type="checkbox"/>	Visita familiares/ Visiting relatives	<input type="checkbox"/>
Negocios/Business	<input type="checkbox"/>	Estudio/Study	<input type="checkbox"/>
Salud/Health	<input type="checkbox"/>	Otro/Other	<input type="checkbox"/>
		¿Cuál?/Which one?	_____
3. ¿Compra usted regalos para llevar a casa?/Do you buy gifts to take home?			
		Si/Yes <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	
4. ¿Compra usted artículos que le recuerden a Colombia para llevar de regalo a sus seres queridos?/ Do you buy souvenirs to give to your loved ones?			
		Si/Yes <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	
5. ¿Compra usted artículos que le recuerden a Colombia para uso personal? / Do you buy personal souvenirs?			
		Si/Yes <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	

6. ¿Que tipo de artículos le gustaría comprar, que le recordaran la visita a Colombia para llevar de vuelta a casa?/ What kind of items, that remind you of Colombia, would you likely buy to take home?

Prendas de vestir/Clothing articles	<input type="checkbox"/>	Accesorios-Bisutería/ Accessories – Jewelry	<input type="checkbox"/>
Afiches y Postales/ Posters and Postcards	<input type="checkbox"/>	Artículos de oficina/ Office supplies	<input type="checkbox"/>
Artesanías/Handicraft	<input type="checkbox"/>	Libros de imágenes de Colombia/ Books with images of Colombia	<input type="checkbox"/>
Peluches/Stuffed animal	<input type="checkbox"/>	Artículos para el hogar/ Home decor items	<input type="checkbox"/>
Maletines, morrales, bolsos/Hand bags, bag packs	<input type="checkbox"/>	Otro/Other	<input type="checkbox"/>
		¿Cuál?/Which ones?	_____

7. ¿Qué características motivan la intención de compra de los anteriores artículos?
 Enumere de 1 a 8 donde 1 es el mas importante para usted y 8 el menos importante
 Which of the following characteristics are the most important for you to buy from the above articles? Please rank them from 1 to 8 giving 1 to the most important and 8 to the least important.

Diseño/Design	<input type="checkbox"/>	Utilidad del producto/Usefulness	<input type="checkbox"/>
Calidad/Quality	<input type="checkbox"/>	Recuerdo de Colombia/Souvenir	<input type="checkbox"/>
Precio/Price	<input type="checkbox"/>	Material/Material	<input type="checkbox"/>
Empaque/Package	<input type="checkbox"/>	Otro/Other	<input type="checkbox"/>
		¿Cuál?/Which one?	_____

8. ¿Cuanto dinero estaría dispuesto a invertir en un artículo que le recuerde su visita a Colombia?/How much money would you invest in a souvenir from Colombia?

5 - 10 Dólares/Dollars	<input type="checkbox"/>	20 - 40 Dólares/Dollars	<input type="checkbox"/>
10 - 20 Dólares/Dollars	<input type="checkbox"/>	Más de 40 Dólares/More than 40 Dollars	<input type="checkbox"/>

9. ¿En que lugares le gustaría encontrar artículos para la venta que le recordaran su visita a Colombia?
 Enumere de 1 a 8 donde 1 es el mas importante y 8 el menos importante.
 Where would you like to find colombian souvenirs? Please rank them from 1 to 8 giving 1 to the most important and 8 to the least important.

Aeropuertos/Airports	<input type="checkbox"/>	Almacenes – Boutiques/Stores – Boutiques	<input type="checkbox"/>
Hoteles/Hotels	<input type="checkbox"/>	Catalogo/Catalog	<input type="checkbox"/>
Centros Comerciales/Shopping malls	<input type="checkbox"/>	Venta en vuelo/Sky mall	<input type="checkbox"/>
Internet	<input type="checkbox"/>	Otro/Other	<input type="checkbox"/>
Almacenes de cadena/ Department Stores	<input type="checkbox"/>	¿Cuál?/Which one?	_____

Anexo 3: PORTAFOLIO DE PRODUCTOS

- Camiseta Dama estilo 1
- Camiseta Dama estilo 2
- Polo Hombre
- Camiseta Hombre
- Cachucha
- Buso Canguro con capucha unisex
- Buso Normal Unisex
- Chaleco Abollonado unisex
- Poncho
- Bufanda tejida
- Aretes en plata 950 estilo 1
- Aretes en plata 950 estilo 2
- Cadena en plata 950
- Anillo en plata 950 estilo 1
- Anillo en plata 950 estilo 2
- Manillas tejidas en tela varios motivos como animales, flores, Medellín
- Billetera en cuero hombre
- Billetera dama
- Juego porta vasos
- Juego individuales de mesa
- Camino de mesa
- Toalla playera

Anexo 4: FERIAS Y EVENTOS

Ferias y Eventos en la Ciudad de MEDELLÍN

#	EVENTO	Fecha inicio	Fecha fin	ORGANIZADOR
1	Colombiatex 2008	22-ENE	24-ENE	INEXMODA
2	Macro rueda Internacional de Negocios Latinoamérica 2008	15-may	16-may	FIDUCOLDEX - PROEXPORT COLOMBIA
3	III Simposio Internacional de Enfermedades Cardiovasculares	22-may	23-may	HOSPITAL UNIVERSITARIO SAN VICENTE DE PAÚL HSVP
4	Colombiamoda 2008	29-jul	31-jul	INEXMODA
5	Bolsa Turística de las Américas BTA 2008	16-oct	18-oct	CÁMARA DE COMERCIO DE MEDELLÍN PARA ANTIOQUIA
6	Hecho a Mano 2008	16-jul	20-jul	PROMOFERIAS
7	Colombiamoda 2008	29-jul	31-jul	INEXMODA
8	2ª Feria Internacional del Caballo	27-nov	30-nov	Asdesilla, Asocaba y Equiferias

Ferias y Eventos en la Ciudad de BOGOTÁ

#	EVENTO	Fecha inicio	Fecha fin	ORGANIZADOR
1	Lether Show	5 Feb	8-Feb	
2	Lether Show	29-Jul	1-Ago	
3	Expocotelco feria internacional	12-Ago	15-Ago	
4	Sala logística de las Américas	21-Ago	27-Ago	
5	Feria Internacional de Bogotá	29-Sep	3-Oct	
6	Expo Alemania	29-Sep	3-Oct	

Anexo 5: COSTOS, PRECIOS Y VOLUMEN DE VENTAS

ARTICULO	Cantidad por colección				Costo Unitario	Costos por colección				Precio de Venta	Ventas por colección			
	1	2	3	4		1	2	3	4		1	2	3	4
Camiseta Dama estilo 1	100	100	300	300	14,315	1,431,540	1,431,540	4,294,620	4,294,620	25,768	2,576,772	2,576,772	7,730,316	7,730,316
Camiseta Dama estilo 2	100	100	300	300	13,630	1,362,960	1,362,960	4,088,880	4,088,880	24,533	2,453,328	2,453,328	7,359,984	7,359,984
Polo Hombre	100	100	300	300	22,810	2,281,020	2,281,020	6,843,060	6,843,060	41,058	4,105,836	4,105,836	12,317,508	12,317,508
Camiseta Hombre	100	100	300	300	19,911	1,991,070	1,991,070	5,973,210	5,973,210	35,839	3,583,926	3,583,926	10,751,778	10,751,778
Cachucha	100	100	300	300	16,853	1,685,340	1,685,340	5,056,020	5,056,020	30,336	3,033,612	3,033,612	9,100,836	9,100,836
Buso Canguro con capucha unisex	100	100	300	300	30,100	3,009,960	3,009,960	9,029,880	9,029,880	54,179	5,417,928	5,417,928	16,253,784	16,253,784
Buso Normal Unisex	100	100	300	300	22,603	2,260,260	2,260,260	6,780,780	6,780,780	40,685	4,068,468	4,068,468	12,205,404	12,205,404
Chaleco Abollado unisex	100	100	300	300	47,282	4,728,188	4,728,188	14,184,563	14,184,563	85,107	8,510,738	8,510,738	25,532,213	25,532,213
Poncho	100	100	300	300	6,500	650,000	650,000	1,950,000	1,950,000	11,700	1,170,000	1,170,000	3,510,000	3,510,000
Buñada tejida	100	100	300	300	26,738	2,673,750	2,673,750	8,021,250	8,021,250	48,128	4,812,750	4,812,750	14,438,250	14,438,250
Aretes en plata 950 estilo 1	20	20	60	40	142,560	2,851,209	2,851,209	8,553,626	5,702,418	256,609	5,132,176	5,132,176	15,396,528	10,264,352
Aretes en plata 950 estilo 2	20	20	60	40	178,841	3,576,813	3,576,813	10,730,440	7,153,626	321,913	6,438,264	6,438,264	19,314,791	12,876,528
Cadena en plata 950	20	20	60	40	106,920	2,138,407	2,138,407	6,415,220	4,276,813	192,457	3,849,132	3,849,132	11,547,396	7,698,264
Anillo en plata 950 estilo 1	20	20	60	40	142,560	2,851,209	2,851,209	8,553,626	5,702,418	256,609	5,132,176	5,132,176	15,396,528	10,264,352
Anillo en plata 950 estilo 2	20	20	60	40	178,841	3,576,813	3,576,813	10,730,440	7,153,626	321,913	6,438,264	6,438,264	19,314,791	12,876,528
Manillas tejidas en tela	500	500	500	500	2,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	3,600	1,800,000	1,800,000	1,800,000	1,800,000
Billetera en cuero hombre	100	100	300	200	30,000	3,000,000	3,000,000	9,000,000	6,000,000	54,000	5,400,000	5,400,000	16,200,000	10,800,000
Billetera dama	100	100	300	200	35,000	3,500,000	3,500,000	10,500,000	7,000,000	63,000	6,300,000	6,300,000	18,900,000	12,600,000
Juego portavasos		100	200	100	8,000	0	800,000	1,600,000	800,000	14,400	0	1,440,000	2,880,000	1,440,000
Juego individuales de mesa		100	200	100	10,000	0	1,000,000	2,000,000	1,000,000	18,000	0	1,800,000	3,600,000	1,800,000
Camino de mesa		100	200	100	12,000	0	1,200,000	2,400,000	1,200,000	21,600	0	2,160,000	4,320,000	2,160,000
Toalla playera		100	200	100	19,260	0	1,926,000	3,852,000	1,926,000	34,668	0	3,466,800	6,933,600	3,466,800
TOTALES	1,800	2,200	5,200	4,500		\$ 44,568,538	\$ 49,494,538	\$ 141,557,614	\$ 115,137,164		\$ 80,223,369	\$ 89,090,169	\$ 254,803,706	\$ 207,246,895

Anexo 6: CÁLCULOS PARA EL FLUJO DE CAJA

Inversion Inicial	
Computadores	5,250,000
Software de Diseño	2,000,000
Muebles y Enseres	10,140,000
Constitución Empresa	1,499,400
Línea telefónica	400,000
Adecuación local	2,590,000
Logo e imagen	1,000,000
Nomina Personal	14,130,000
Total Inversión Inicial año 0	37,009,400

Comportamiento de la demanda por trimestre en	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4
	12.71%	14.11%	40.36%	32.83%

Variación del Capital de Trabajo Neto				
	Año 2008	Año 2009	Año 2010	Año 2011
Necesidad de Efectivo	0	0	0	0
Inventario en pesos	44,568,538	63,101,887	180,415,193	211,085,776
Cuenta por Cobrar	0	0	0	0
Total Capital de trabajo	44,568,538	63,101,887	180,415,193	211,085,776
Compras	0	0	0	0
Cuentas por Pagar	0	0	0	0
Total Capital de trabajo neto	44,568,538	63,101,887	180,415,193	211,085,776
Variacion		\$ 18,533,349	\$ 117,313,306	\$ 30,670,583