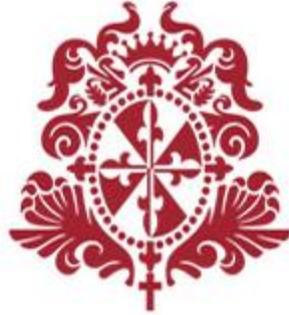


UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Tienda y distribuidora J@M'S JOVIAL

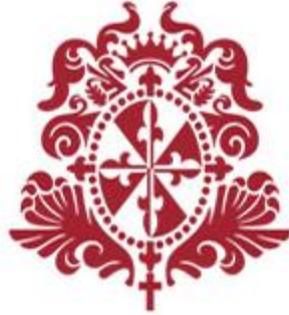
Trabajo de grado

Yonathan Archila Monsalve

Bogotá D.C

2016

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Tienda y distribuidora J@M'S JOVIAL

Trabajo de grado

Yonathan Archila Monsalve

Tutor: Nelson Mora

Administración de Negocios Internacionales

Bogotá D.C

2016

INDICE

GLOSARIO	1
RESUMEN	2
ABSTRACT	3
1. INTRODUCCIÓN	4
2. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	5
2.1 Datos generales de la empresa.....	5
2.2 Antecedentes del proyecto.....	5
2.2.1 El emprendedor.....	5
2.2.2 Origen de la idea de negocio.....	7
2.3 Objetivos y cronograma.....	7
3. CONCEPTO DEL NEGOCIO	8
3.1 CONCEPTO DEL NEGOCIO (PROPUESTA DE VALOR).....	8
3.2 Modelo de negocio.....	11
3.3 Orientación estratégica.....	15
3.3.1 Propósito.....	15
3.3.2 Meta.....	16
3.3.3 Filosofía orientadora.....	16
4. PRODUCTO O SERVICIO	18
5. ANÁLISIS DEL MERCADO	18
5.1 Descripción del entorno de negocios.....	18
5.2 Descripción del mercado.....	24
5.2.1 Segmento objetivo.....	24
5.2.2 Necesidades.....	25
5.2.3 Tamaño del mercado.....	28
5.3 Análisis de la competencia.....	28
5.4 Análisis DOFA.....	29
6. ESTRATEGIA DE MERCADEO	30
6.1 Mezcla de mercadeo.....	30
6.1.1 Producto.....	30

6.1.2	Precio	31
Tabla 1	Precio de ventas y condiciones comerciales	31
6.1.3	Distribución.....	31
6.1.4	Comunicación	32
Tabla 2	Tabla de ventas de distribución, comisiones por venta y gastos de comunicación.....	32
6.2	Presupuesto de mercadeo.....	33
Tabla 3	Presupuesto anual en medios de comunicación	33
6.3	Objetivos comerciales.....	33
6.4	Estimativos de ventas	34
Tabla 4	Proyección de ventas	34
7.	ESTRATEGIA OPERATIVA.....	35
7.1	Descripción técnica de productos.....	35
7.2	Localización y tamaño de la empresa.....	36
7.3	Procesos	36
7.4	Distribución de la planta.....	37
7.5	Identificación de necesidades de maquinaria y equipos.....	37
7.6	Plan de compras e inventarios.....	37
7.7	Gestión de calidad	38
8.	ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA.....	38
8.1	Estructura organizacional	38
8.1.1	Áreas funcionales	38
8.1.2	Criterios de organización.....	39
8.1.3	Diseño de organigrama y análisis de cargos.....	40
Tabla 5	Organigrama de cargos	40
8.2	Estructura de personal	41
8.2.1	Política de contratación	41
8.2.2	Política salarial.....	42
7.	Del sueldo mensual de los empleados se descontarán los siguientes rubros:	43
9.	PLAN ECONÓMICO	44
9.1	Plan de inversiones	44
9.1.1	Presupuesto de inversión fija	44

9.1.2	Presupuesto de capital de trabajo	45
9.2	Estructura de costos	46
9.2.1	Estructura de los costos empresariales (costos y gastos fijos)	46
9.2.2	Presupuesto de costos empresariales (costos y gastos fijos).....	46
Tabla 8	Presupuesto de costos empresariales	46
9.2.3	Estructura de costos variables unitarios.....	47
9.2.4	Determinación del margen de contribución.....	49
9.3	Determinación del punto de equilibrio	50
10.	PLAN FINANCIERO	51
10.1	Los estados financieros.....	51
10.1.1	El balance.....	51
10.1.2	Estado de resultados	52
10.1.3	Flujo de caja.....	53
10.2	Análisis de la rentabilidad económica de la inversión	54
10.2.1	Valor presente neto (vpn)	54
10.2.2	Tasa interna de retorno (tir)	54
10.2.3	Periodo de recuperación de la inversión (pri)	54
10.3	Proyección de los estados financieros a tres años	55
10.3.1	Estado de resultados proyectadoTabla 23 Estado de resultados proyectado	55
10.3.2	Flujo de caja proyectado	56
Tabla 24	Flujo de caja proyectado	56
10.3.3	Balance proyectado	57
Tabla 25	Balance general proyectado	57
10.4	Distribución de las utilidades.....	58
11.	ASPECTOS DE LEGALIZACIÓN Y CONSTITUCIÓN	59
12.	BIBLIOGRAFÍA	63

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Precio de ventas y condiciones comerciales	31
Tabla 2 Tabla de ventas de distribución, comisiones por venta y gastos de comunicación.....	32
Tabla 3 Presupuesto anual en medios de comunicación	33
Tabla 4 Proyección de ventas	34
Figura I Organigrama de cargos	40
Tabla 5 Inversión en activos fijos con recursos propios	45
Tabla 6 Inversión en activos fijos con recursos de un crédito	45
Tabla 7 Presupuesto de costos empresariales	46
Tabla 8 Estructura de costos variables unitarios Ropa para niños:.....	47
Tabla 9 Estructura de costos variables unitarios Ropa para niñas:	47
Tabla 10 Estructura de costos variables unitarios Ropa para bebé (niños):	47
Tabla 11 Estructura de costos variables unitarios Ropa para bebé (niñas):	48
Tabla 12 Estructura de costos variables unitarios Productos para el cuidado del bebé:	48
Tabla 13 Estructura de costos variables unitarios Juguetes para niños:.....	48
Tabla 14 Estructura de costos variables unitarios Juguetes para niñas:	48
Tabla 15 Estructura de costos variables unitarios Juguetes para bebé (niños):	49
Tabla 16 Estructura de costos variables unitarios Juguetes para bebé (niñas):	49
Tabla 17 Estructura de costos variables unitarios Otros (Coches, sillas, etc...):	49
Tabla 18 Punto de equilibrio vs ventas horizontes del proyecto	50
Tabla 19 El balance	51
Tabla 20 Estado de resultados	52
Tabla 21 El flujo de caja.....	53
Tabla 22 Estado de resultados proyectado	55

Tabla 23 Flujo de caja proyectado	56
Tabla 24 Balance general proyectado	57

GLOSARIO

Activo fijo: Representa la inversión inicial que permite poner en marcha un negocio. (Ollé, 1997)

Contratos del futuro: un contrato de futuros es un contrato estandarizado de compraventa aplazada en el tiempo en que, en el momento del acuerdo, las partes contratantes pactan el producto, el precio y la fecha de transacción. (Badía, Galisteo & Preixens, p.1)

Derivado financiero: Un contrato de derivados asume su valor por el precio de la partida o ítem subyacente, por ejemplo un producto básico, un activo financiero o un índice. (Gray & Place, 2003, p.3)

Gastos preoperativos: Corresponden al establecimiento de la empresa, registros, licencias, capacitación, pruebas, estudios previos, etcétera, varían según el caso. (Puerta, 2002, p.27)

Valor presente neto: (VPN) es uno de los métodos básicos que toma en cuenta la importancia de los flujos de efectivo en función del tiempo. Consiste en encontrar la diferencia entre el valor actualizado de los flujos de beneficio y el valor (Ketelhöhn , 2004, p.60)

Ventas horizontales: Éstos se enfocan en los cambios a través del tiempo (Calberg, 2003, p.177)

Tasa interna de retorno: Instrumento para evaluar el rendimiento de una inversión, determinado con base en sus flujos de fondos netos. (Herrera, Velazco, Denen & Radulovich, 1994, p.54)

RESUMEN

Este trabajo de grado es una rigurosa evaluación a una idea de emprendimiento llamada tienda y distribuidora **J@M'S Jovial**, la cual se caracteriza por ser una tienda principalmente importadora del sector infantil que venderá sus productos al por mayor y al detal, esta tienda contara con grandes instalaciones físicas debido al alto portafolio que maneja, puesto que se venderá desde ropa hasta juguetes, incluyendo productos de cuidado personal para bebés y niños.

En este proyecto se puede ver como se evaluó cada uno de los aspectos más importantes al momento de querer realizar un tipo de emprendimiento, definiendo el producto, el mercado, la posición estratégica, la parte administrativa y la parte financiera, con el fin de observar claramente las ventajas y desventajas que se tendrán al momento de realizar de incursionar la idea, con el motivo de ver la viabilidad del proyecto.

Palabras clave

Palabras clave: Emprendimiento, importadora, productos al por mayor, productos al detal y portafolio.

ABSTRACT

This degree work is a rigorous evaluation to an idea called shop and distributor **J@M'S Jovial**, which is mainly characterized for importing its products which are focused in the children's sector these products will sell wholesale and retail, this store will have great physical facilities due to high portfolio to handle, because the store will sell from clothes to toys, including personal care products for babies and children.

In this project you can see as was evaluated each one of the more important aspects when you want to perform a type of enterprise, defining the product, market, strategic position, the administrative and financial part, with the purpose of checking clearly the advantages and disadvantages to be had at the time of starting the idea with the reason of seeing the viability of the project.

Keywords

Keywords: Entrepreneurship, import, wholesale, retail and portfolio

1. INTRODUCCIÓN

Tras observar¹ como la tasa de natalidad en Colombia crece a un ritmo cada vez mayor a excepción del año 2013² y ver como muchas personas temen ser padres por cuestión de gastos, me surgió la idea de retomar un modelo de negocios donde pudiera ayudar a estar personas vendiéndoles todo lo que necesitan para sus hijos a precios asequibles y con una amplia variedad de oferta.

Entonces fue en esa exploración de análisis del entorno, y tendencias cuando me hice la pregunta de ¿Por qué no abastecer un mercado con oportunidades, un mercado con un crecimiento de natalidad alto en el país, (pues aunque las parejas ya no tengan la misma cantidad de hijos como antes, hoy en día existen más parejas, por lo tanto, hay crecimiento en número de familia y no en el tamaño familiar), así mismo este es un mercado que constantemente se queja por los altos precios de crianza de un hijo tales como ropa, juguetes, biberones, leche, y demás elementos que son necesarios en el crecimiento del menor.?

Es así como nace la idea de *J@M'S Jovial* una tienda infantil altamente importadora enfocada en precios bajos y con una amplia variedad de productos los cuales puedan satisfacer al cliente.

¹ Se observó gracias a la técnica de Shadowing que en este caso fue ser la sombra de los compradores y observar que es lo que más les preocupa cuando se trata de hacer compras infantiles.

² Ver <http://www.datosmacro.com/demografia/natalidad/colombia>

2. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

2.1 Datos generales de la empresa

El proyecto es una tienda importadora llamada *J@M's Jovial* que venderá a early adopters (consumidores finales) y en ventas a escala a intermediarios (comerciantes) todo tipo de productos infantiles, teniendo principalmente como valor agregado precios bajos a comparación del mercado con una alta variedad de oferta y un diseño exclusivo que hagan de la tienda un ambiente familiar a gusto para padres e hijos.

2.2 Antecedentes del proyecto

2.2.1 El emprendedor

Mi padre es comerciante, hoy en día es uno de los distribuidores más grandes que tienen empresas de cigarrillos como THE BRITISH AMERICAN TOBBACO y COLTABACO de la Phillips Morris, sin embargo cuando mi padre empezó en el negocio vendiendo cigarrillos y licores como un comerciante común y corriente, en un local de 4 metro cuadrados yo era muy pequeño, pero me gustaba ir a ayudarlo, aunque no supiera ni contar el dinero ayudaba a cuidar pedidos, con el paso de los años yo lo vi crecer y me volví en su mano derecha hasta tal punto que ahora me pide la opinión de cualquier negocio.

Hace algunos años mi padre fue importador de champagne Peterlongo desde Brasil y otras cosas donde se encontrara la oportunidad de realizar un negocio, fue ahí donde conocí el ambiente de comerciante internacional. Sin embargo, cuando entró

fuertemente al negocio de los cigarrillos dejó el comercio internacional a un lado ejerciéndolo hoy en día solo por momentos, para volverse un distribuidor mayorista.

Crecí en el ámbito comercial desde que tengo razón, el comercio me encanta y es la razón por la que soy estudiante de doble programa de Finanzas & Comercio Internacional; y Administración de negocios internacionales, no cabe duda que he complementado las dos carreras de forma satisfactoria.

Hoy en día cuando él no puede encontrarse presente en los locales el que asume el mando soy yo, sin embargo su destreza para negociar, el ámbito comercial que he sumergido toda la vida (desde que viaje con él a Panamá solo por ver oportunidades de negocio), han sido gratas experiencias que he ganado.

El poder hablar con los clientes, el poder dirigir personal, el poder acompañar a mi padre en ruedas de negocios con gerentes de multinacionales es muy satisfactorio y enriquecedor, quizás no por los beneficios económicos sino por las experiencias positivas y negativas; y la pasión que siento frente a los negocios internacionales.

Así mismo, ha sido beneficioso, el conocimiento universitario ya que tanto en la facultad de economía que me enseña a ver efectos económicos y oportunidades de negocios al momento de negociar y a manejar las finanzas en ámbitos empresariales y por otro lado en la escuela de administración que me enseña a negociar y tener diferentes factores en cuenta.

Todo esto contribuye a mi proyecto en gran magnitud, ya que siento la necesidad de hacer el mejor anteproyecto posible no por un requisito sino por llevarlo a cabo, teniendo cada aspecto de la empresa lo mejor planificado y administrado posible, para prevenir errores y no estar corrigiéndolos más adelante.

2.2.2 Origen de la idea de negocio

En una ocasión viaje con mi padre a una rueda de negocio, y de igual forma he conversado con los amigos de mi padre que también importan, generándome una pasión por los negocios y el comercio internacional lo que me genera la plena seguridad de que estoy estudiando las carreras que deben ser para mí; Finanzas & Comercio Internacional y Administración de Negocios Internacionales.

Hago referencia a una idea que solo la ejerzo en los meses de Noviembre y Diciembre, para luego desecharla; puesto que mi padre y sus amigos son importadores de juguetes pero solo importan este tipo de productos en los meses ya mencionados. Sin embargo, el resto del año ellos importa otro tipo de productos como bolsos para dama, ropa y variedad de zapatos, por ello, como hijo de uno de los importadores me brindan la oportunidad de distribuir al por mayor juguetes tales como muñecas y carros que yo he vendido principalmente en San Andresitos tales como San José y San Victorino ubicados en el centro de la capital Colombiana.

Basado en mi experiencia, estos productos son fáciles de vender por los precios bajos a los que vendo en el mercado y por la alta demanda que se presenta en esos meses, sin embargo que sean precios bajos no quiere decir que no sean rentables y gracias al mundo globalizado de hoy en día es más fácil exportar e importar en Colombia, claro está cumpliendo todas las normas legales y de calidad del producto para ser distribuido.

2.3 Objetivos y cronograma

Este proyecto se piensa realizar a corto, con el fin de que a mediano plazo si todo se cumple como se tiene planeado la tienda ya se encuentre posicionada en el mercado y se idealiza en el largo plazo en tener la propia línea de productos *J@M's Jovial*.

Noviembre 2016: Demolición de la casa

Enero 2017: Inicio de obra del edificio

Mayo 2017: Finalización de la obra

Junio 2017: Adaptación de la tienda

Julio 2017: Viaje de negocios

Agosto 2017: Finalización de adaptación de la tienda

Noviembre 2017: Llegada de los productos a la tienda

Diciembre 2017-Enero 2018: *J@M's Jovial* abre sus puertas al público

3. CONCEPTO DEL NEGOCIO

3.1 Concepto del negocio (propuesta de valor)

El segmento escogido se puede describir fácilmente como un segmento preocupado por economizar, ya que estos intenten siempre satisfacer a sus hijos sin importar lo que tengan que hacer se ven obligados a reducir sus gastos, de igual forma, otra de sus quejas es que nunca encuentran lo que quiere, pues en el mercado actual hay poca variedad de oferta, lo que lleva a que los clientes terminen llevando algo que no les gusta y a parte de este hecho costoso, por ello, el punto débil de este segmento es el de los altos precios, y sin duda sus expectativas van enfocadas a precios más bajos, donde los padres puedan encontrar una mayor variedad de oferta y puedan estar satisfaciendo la necesidad de sus hijos y las suyas propias.

La mayoría de los padres de familia se quejan de los altos precios de productos del sector infantil y les impide muchas veces satisfacer a sus hijos como ellos quieren o limitarse en otros gastos, de igual forma se derivan las quejas de los intermediarios por los altos precios de productos del sector infantil, que les impide muchas veces atender su clientela como ellos quieren para fidelizarla, viéndose limitados en generar rentabilidad para generar ventas.

Por lo tanto la tienda *J@M's Jovial* llega para atender todo un mercado que necesita economizar, con un amplio portafolio de productos para el sector infantil a precios asequibles a diferencia de las tiendas infantiles ya existentes en el mercado colombiano (pepe ganga, mothercare, entre otras...), las cuales se aprovechan de la necesidad de la demanda y la poca oferta que hay para manejar sus precios y obtener una mayor rentabilidad.

De igual manera, el portafolio de *J@M's Jovial* no solo se va a caracterizar por bajos precios como ya lo dije, sino por su amplia variedad, una calidad acorde al precio y un diseño exclusivo en la tienda que genere un ambiente familiar y agradable para hacer compras familiares.

Para poder visualizar la solución me remití a la propuesta de valor canvas, para poder verificar en primera ocasión si *J@M's Jovial* podía resolver los dolores del segmento o no, pues esta herramienta me permite verificar si tras haber encontrado el problema, definitivamente mi proyecto si va a resolverlo o no.

No cabe duda que el primer elemento que debo hacer visible es elemento que me permitirá resolver el problema, es decir en este caso debo observar que elementos son los que me permiten poder llegar a vender con precios bajos, sin embargo como nombre al comienzo del proyecto realizar negocios internacionales se volvió algo común hoy en día, y más aún con la gran apertura de tratados que ha tenido Colombia en los últimos años.

Entonces para dar una solución integral se debe contar con la composición de elementos físicos como la tienda teniendo en cuenta la ubicación y tamaño, y con la alianza de proveedores para corroborar productos, precios y calidades.

Tras tener la composición de elementos físicos y ya planteadas las alianzas con los proveedores, se puede tener ya alguna estructura de costos que es otros de los aspectos importantes a tener en cuenta para poder implantar claramente un margen de ganancia.

El ya haber tenido alguna experiencia en ventas de este tipo de productos importados me demostró que efectivamente los precios internacionales son muy económicos CIF y que a comparación de los precios de la competencia hay un margen amplio en el cual *J@M's Jovial* se podría ubicar para contrarrestar a la competencia en precios, y ganar mercado y posicionamiento.

Tras haber realizado las investigaciones y en el trascurso del proyecto se observó que las personas se ven muy animadas y que hay una tendencia en la población de low Price and luxury, donde buscan productos de lujo a precios bajos, es por eso que me doy cuenta que las personas del segmento escogido se encuentran interesadas en la propuesta de valor, y se encuentran dispuestas a ir a visitar la tienda cuando se inaugure para corroborar lo que se le ha prometido, y darle solución a su problema económico para la satisfacción de sus hijos.

De igual forma los intermediarios también se encuentran a gusto con una propuesta de valor así, para que ellos puedan ofrecer precios más bajos en sus zonas y obtener una rentabilidad mayor.

Sin embargo aunque el problema exista hoy en día, cualquiera en un par de meses y años podría intentar competir imitando la tienda en todos los aspectos posibles es ahí cuando se llevaría el sector a un hacinamiento y a una guerra de precios cada vez mayor sin ninguno otro valor agregado.

Es por eso que hay que aprovechar que hay una oportunidad de negocio hoy en día, para intentar posicionar la tienda, de tal forma que cuando lleguen competidores para

intentar imitar la tienda ya este posicionada, cabe aclarar que la tienda siempre estará caracterizada por su precios bajos con la diferencia de intentar innovar lo mayor posible desde el servicio hasta la infraestructura, para siempre estar adelante en dado caso que se genere imitación.

Utilizado los canales de distribución anteriormente nombrados como los son que los clientes se dirijan hasta la tienda o generen sus compras vía internet se buscan distribuir los productos de *J@M's Jovial* principalmente a los padres de familia, respecto a los intermediario se caracterizaran por ser visitados por personal de la tienda para facturación de pedidos, sin embargo ellos podrán dirigirse a la tienda para surtir sus negocios, es decir comprando a escala.

No cabe duda que hay que aprovechar el crecimiento que se ha generado en el uso de las redes sociales y estas tendencias son las que piensa aprovechar la tienda generando publicidad y mercadeo. Otro medio por el cual se busca comunicar a la comunidad es el conocido voz a voz, cuando las personas empiecen a ir y se den cuenta de los valores agregados de *J@M's Jovial* se empezara a correr el rumor entre padres para así llamar la atención en la población y por último es ubicar publicidad estrategia en colegios y jardines para informarle a padres de familia mientras tanto se enviara un vendedor con el portafolio para que llegue a intermediarios.

3.2 Modelo de negocio

Tras haber realizado la etapa de investigación donde pude observar que realmente existe un problema de precios altos y variedad de oferta en productos infantiles del mercado colombiano, y que estos principalmente afectan a padres de familia de ingresos medios-bajos me remito a formular el proyecto.

Este proyecto es una oportunidad de negocio que nadie ha cubierto, teniendo en cuenta que aunque existan las tiendas en el mercado colombiano estas manejan poca

variedad de oferta y altos precios enfocándose prácticamente solo a personas estrato medio-alto. Mientras tanto por mi experiencia adquirida en ventas que he logrado en meses de noviembre y diciembre de años anteriores y con la venta de importaciones de mi padre y sus amigos en juguetes, observo el problema que hay al no enfocarse en los sectores estrato medio-bajo con bajos precios y alta variedad de oferta.

Primero que todo observo que no es que los productos realmente tenga altos costos de producción sino que el margen de rentabilidad es muy alto, pues las principales tiendas se aprovechan que son pocas y que atienden una demanda de mercado alta para imponer sus precios e intentar manejar el mercado, como la economía micro de un monopolio.

Gracias a todo esto pude tener una idea de modelo de negocio más clara³, y gracias a la experiencia todas las hipótesis que formule al comienzo fueron validadas, sin embargo hubo una hipótesis que no formule pero me di cuenta con el pasar del tiempo que el proyecto tenía que incluirla y era la de tener un diseño exclusivo en la tienda para generar un ambiente familiar, sin estrés de padres y donde las familias se sintieran a gusto comprando, todo esto con el fin de fidelizar al cliente uno de los aspectos más difíciles hoy en día como lo nombre anteriormente en el proyecto

Al comienzo del proyecto se tuvo muchas preguntas referente a lo legal de como importar, montar la tienda frente a la cámara de comercio y demás, pero gracias a mi padre y sus amigos y a paginas como legicomex.com y el ministerio de industria y comercio todas esas preguntas ya fueron resueltas.

Además puedo contar con el apoyo financiero de mi padre para adquirir lo necesario e inaugurar el almacén.

Basado en el modelo canvas realizado en la etapa anterior podemos determinar que los actores principales en la compañía son los proveedores con los cuales se hará directamente los acuerdos de los productos, respecto a tiempo, producto, calidad, y precio, luego el agente aduanero el cual se encargara de los procesos tributarios respecto

³ Ver el modelo de negocio CANVAS de la empresa, en los anexos de la parte III Propuesta de valor.

a las importaciones y de igual forma la contratación de una compañía logística para la llegada del producto a territorio nacional.

Los actores anteriormente nombrados son los principales en cuanto al proceso de importación de productos se refiere, sin embargo ya existen compañías tales que se encargan de todo el proceso, como búsquedas de proveedores según el producto que se quiera importar, conocimientos en todo los ámbitos desde el tributario hasta el logístico e incluso ofrecen investigaciones de mercado tales como la empresa Latin-China⁴.

Claramente contratar una empresa como esta ayuda a minimizar el riesgo cuando no se maneja la suficiente experiencia y más aún que el régimen aduanero ha sido modificado tan solo un par de semanas, pero de igual manera los costos son aún mayores debido a tener un intermediario en todos los procesos. Mas sin embargo lo planeado es empezar a exportar con esta compañía para poder adquirir un poco más de experiencia en el mercado e intentar minimizar el riesgo lo mayor posible; por tal motivo, se han empezado a iniciar contactos con esta compañía.

Respecto al funcionamiento doméstico, los otros actores principales serán los proveedores de productos nacionales que en primer lugar serán los que fabrican chupos, teteros, y ropa infantil, sin embargo esto no quiere decir que alguna fracción de estos productos no vayan a ser importados, pues como se nombró anteriormente el objetivo es que la empresa posea una amplia oferta por lo tanto no se venderá un solo tipo de chupo, ni tetero, ni ropa infantil.

Consigo ya vienen las empresas de empleo y de vigilancia, donde se pretenden contratar: 2 personas encargadas de bodega, 1 contador, 1 chofer, 1 vendedor encargado de las ventas al por mayor, 3 cajeros que sea de confiar, y 3 asistentes de ventas las cuales estarán distribuidas para atender a los clientes, respecto al servicio de vigilancia se implementara una alarma y se contrataran 2 celadores.

⁴ Ver: <http://www.importadechina.com.co/>

El despacho de productos al detal debe ser cancelado con anterioridad ya sea en la tienda o por internet lo que genera que este proceso solo sea una entrega del producto ya cancelado, mientras tanto para los productos al por mayor se darán descuentos según el modo de pago, y se tendrá una cartera por cobrar con un tiempo máximo de 1 mes.

Respecto a un enfoque en el segmento para el año 2015 se registraron 102.603 nacimientos en la ciudad de Bogotá, los cuales en su mayoría las madres se encontraban entre los 20 y 24 años,⁵ por lo que se puede llegar a la conclusión que los padres de hoy en día ya no son los mismos papas tradicionales de hace algunos años, ahora buscan calidad, estilo, y economía.

La tienda se encontrará localizada en la localidad de Engativá la cual hasta el año 2014 tenía una población de aproximadamente 870.500 habitantes,⁶ la tienda se situará exactamente en el parque principal de Engativá centro donde se estima viven alrededor de 200.000 habitantes de las cuales aproximadamente el 30% son bebés, niños y adolescentes; es decir, aproximadamente 60.000 personas⁷.

Teniendo en cuenta que siempre existe un porcentaje de competencia y más aún cuando se intenta entrar a un mercado ya existente *J@M's Jovial* aspira obtener entre un 0,1% a un 0,5% de este mercado incluyendo ventas al por mayor y al detal; basados en una estrategia de precios y variedad de oferta que llevara consigo y como aspecto sumamente importante un excelente servicio al cliente

De igual forma se realizarán estrategias de marketing que lleguen a nuestro segmento de interés tales como publicidad en redes sociales como Facebook y YouTube, sin embargo hay que tener claro que la inversión en dichas áreas aunque importante debe ser cuidadosa si se quiere mantener un nivel de precios bajos para llamar la atención del cliente

⁵ Ver:<http://www.dane.gov.co/index.php/esp/poblacion-y-demografia/nacimientos-y-defunciones/110-boletines/encuestas-politicas-y-culturales/6232-nacimientos-2015-preliminar>

⁶ <https://es.wikipedia.org/wiki/Engativ%C3%A1>

⁷ <http://www.dane.gov.co/index.php/poblacion-y-demografia/censos>

Como aproximadamente el proceso de entrega de los perdidos de importación desde los países asiáticos están tardando entre 1-2 meses por vía marítima, los pedidos se tienen que programar con antelación, por tal motivo se tiene que tener un proceso de inventario de productos y una investigación de mercado eficiente que me lleve a tener una idea de los productos que necesito al realizar cada pedido al proveedor.

Por tal motivo se pretenden realizar pedidos de importación alrededor de 3 a 4 veces al año, eso quiere decir que se pretenden realizar pedidos en escala para evitar procedimientos de importación, riesgos de entrega, y gastos de tiempo. Por lo tanto, la inversión será mayor al realizar un pedido pero más segura, teniendo en cuenta volatilidades en divisas y demás...

Referente a los pedidos nacionales estos si se realizarán 1 vez al mes, con posibilidad de crédito de un mes, o con pagos de contado si el descuento o amerita.

Ninguna venta al detal tendrá posibilidad de crédito, la tienda manejará economías de escala para la venta de sus productos, y se llevaran reportes semanales respecto a inventarios, productos con mayor y menor grado de venta, para encontrar correlaciones con los productos principales a vender según la época del año.

3.3 Orientación estratégica

3.3.1 Propósito

La idea de *J@M's Jovial* es que sea una importadora de todo tipo de productos infantiles llegando al mercado con precios bajos, en contraste al mercado actual. Con la idea de apoyar los productores colombianos no todo se va a importar, esto dependerá de la calidad y los precios de los productos, por ejemplo los chupos que se fabrican en Colombia son más económicos y de mayor calidad que los de la zona

asiática y norteamericana, de igual forma el sector textil e infantil colombiano se caracteriza por calidad y diseño así que estos productos podrían estar en la tienda, sin limitar la ropa que igual se importara.

3.3.2 Meta

La empresa se quiere constituir como una de las principales tiendas del sector infantil, caracterizada por los precios bajos, por su tamaño en portafolio, con la capacidad de intentar abastecer un mercado grande al por mayor y al detal, para no solo llegar al consumidor sino también a intermediarios con ventas a escala y de esa manera intentar cambiar la brecha que existe cuando hablamos de productos infantiles, ya que en la mayoría de los Colombianos existe el pensamiento que todos los productos que son de alto costo tienen buena calidad y si no es así se debe desconfiar, más aun tratándose de los productos infantiles, de esta manera quiero demostrar que hoy en día los productos infantiles son de bajo costo pero si de alta rentabilidad, la razón por la cual los precios son tan altos.

3.3.3 Filosofía orientadora

3.3.3.1 Valores

- Respetar a los clientes, brindándoles la atención y la cordialidad necesaria para que se sientan cómodamente y en confiabilidad
- Manejar todos los productos basados en precios bajos teniendo en cuenta un porcentaje de calidad mínimo para la seguridad de los niños.

3.3.3.2 Creencia

Los niños son lo más importante en cada familia, por tal motivo nuestra tienda busca brindarle plena seguridad y confianza a las familia para darles artículos tanto de primera necesidad como de lujo, nosotros creemos que ellos son la prioridad y se merecen muchas cosas que quizás los padres se ven limitados a darles por el presupuesto económico.

3.3.4 Imagen tangible



La imagen de la tienda como se puede observar, será una imagen realmente sencilla, colorida, y no conservadora, dándole a conocer al público nuestros principios de precios bajos, con modernos productos que contarán con una alta variedad de oferta.

4. PRODUCTO O SERVICIO

Como ya se ha nombrado anteriormente la tienda estará única y altamente enfocada al sector infantil brindándoles al público todo tipo productos para bebés y niños, productos que en la mayor parte serán importados, con precios bajos y una calidad estándar que garantice al público seguridad y confianza. Por lo tanto la tienda será catalogada como una comercializadora de productos del sector infantil, “no ofrece ningún servicio” aparte de un buen servicio al cliente, para generarle al cliente una satisfacción en producto y en ambiente.

5. ANÁLISIS DEL MERCADO

5.1 Descripción del entorno de negocios

Para dar un entendimiento amplio pero a la vez conciso del entorno del sector infantil en Colombia es necesario tener varios factores en cuenta: como políticos, culturales, sociales y tecnológicos, estos factores de igual forma inciden en comportamientos del ser humano generándoles unas tendencias o cambios que de igual forma podrían afectar el potencial de la empresa. Ya que las tendencias son un efecto visible para ver los cambios de los seres humanos, y es importante siempre intentar entenderlas para ver si el entorno posee complejidad⁸, incertidumbre⁹, y dinamismo¹⁰ y de esta forma determinar si hay turbulencia¹¹ y en que magnitud.

⁸ La complejidad. Viene determinada por la cantidad de factores y componentes del entorno que afectan a la empresa. Si hay pocos y son bastantes similares, diremos que el entorno es simple; si son muchos los factores y componentes en el mismo y no son similares diremos que es complejo.

⁹ Incertidumbre. Grado de certidumbre en posibles cambios y en la evolución de los factores del entorno. Se ve condicionada dicha variable por la complejidad y por el dinamismo. Cuanto más complejo y más dinámico sea mayor incertidumbre presenta

Pero un análisis del entorno no son solo aspectos con los clientes, sino también con los competidores, ver ¿Cómo se comportan? ¿Cómo atienden el mercado? Es por eso que para analizar y entender el entorno de mi proyecto se usaron las siguientes herramientas:

- El análisis Pest¹² me ayuda a visualizar diferentes factores como la política, donde se pueden observar varios puntos a favor referente a el proyecto como lo es, que existe una estabilidad gubernamental y un crecimiento en tratados de libre comercio que permiten que *J@M's Jovial* pueda realizar procesos de comercio internacional de un forma más fácil y económica en términos de aranceles, aunque el gobierno apoye las exportaciones dando en muchas ocasiones un subsidio a la producción en bienes exportables¹³, esto no afecta en forma considerables las importaciones que pueda realizar *J@M's Jovial*.

Sin embargo *J@M's Jovial* debe tener mucho cuidado en aspectos legales por las estrictas normas de calidad en productos para bebés y niños, con el fin de garantizarle no solo un buen producto al cliente sino un producto que cumpla todos los estándares higiénicos para evitar problemas de salud.

Referente al aspecto económico lo que más se resalta es la disminución del precio del petróleo a nivel mundial porque los ingresos que recibe el Estado

¹⁰ El Dinamismo viene determinado por la intensidad del proceso de cambio de los factores y componentes del entorno. Si son básicamente los mismos y no cambian, es estático; en el caso de que estén en continuo proceso de cambio, el entorno es dinámico

¹¹

- 1.- Entorno estable, caracterizándose porque es simple, estático y de baja incertidumbre.
- 2.- Entorno intermedio, pudiendo ser:
 - Simple, dinámico y de incertidumbre intermedia.
 - Complejo, estático y de incertidumbre intermedia.
- 3.- Entorno turbulento, se caracteriza porque es complejo, dinámico y de alta incertidumbre.

¹² Se trata de una herramienta estratégica útil para comprender los ciclos de un mercado, la posición de una empresa, o la dirección operativa, me ayuda a describir los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos del entorno y como lo pueden afectar.

¹³ Este instrumento comercial no afecta el precio del producto sino genera una mayor rentabilidad en el productor que recibirá unos ingresos para que siga produciendo y tenga incentivos para salir al mercado internacional exportando

colombiano por cuenta de la renta petrolera equivalen a cerca del 4,5% del Producto Interno Bruto, y sumándole las alertas de una recesión en Europa se corren los rumores de una inestabilidad económica colombiana, sin embargo claramente la economía colombiana no es la mejor por estos acontecimientos sumándole consigo el efecto climático del niño que ha llevado consigo un aumento de precios en la canasta familiar lo cual ha causado inflación en el mercado colombiano; es decir la mayoría de precios han aumentado.

Así mismo, el jefe de Fedesarrollo cree que las estrategias asumidas por el Banco de la República han permitido que la depreciación del peso se haya convertido en “un mecanismo amortiguador que contrarresta parte de los efectos negativos de la caída en los ingresos provenientes del exterior y que puede estimular la recuperación de sectores productivos diferentes a los combustibles”.

Por ejemplo podemos ver como el banco de la república ha intentado mantener los niveles de inflación controlando su tasa de interés, sin embargo aún no se han podido ver los resultados debido a la mala situación económica que está afrontando el mundo, pues Colombia al ser un país en vía de desarrollo depende muchos de grandes economías como la estadounidense, por lo tanto cualquier decisión de ellos puede afectar a nuestra economía, y es de aquí donde se deriva el principal motivo de la depreciación de nuestra moneda frente al mercado internacional.

Este es uno de los factores más importantes que pueden alterar el modelo de negocios de *J@M's Jovial*, pues al ser una empresa altamente importadora la depreciación de nuestra moneda; es decir, un dólar más alto haría que los precios de las importaciones se vieran afectados altamente.

Por tal motivo se plantea el uso de un derivado financiero para controlar este factor planteando un precio de la moneda a una fecha futuro, es decir si el dólar se deprecia *J@M's Jovial* puede dejar de ganar dinero, pero si el dólar se aprecia *J@M's Jovial* puede dejar de perder dinero, como se puede observar este

mecanismo financiero no sería un instrumento para generar más rentabilidad, sino para disminuir el riesgo debido a la volatilidad del mercado.

Los problemas de seguridad son el mayor aspecto social que se deben tener en cuenta para el proyecto por problemas como el narcotráfico y contrabando, por ejemplo como hijo de comerciante que distribuye en San Andresitos puedo observar diariamente la cantidad de mercancía de contrabando que entra a la capital colombiana, además hoy en día, se ha visto el alto ingreso de mercancías de contrabando desde Venezuela y según las autoridades gran parte del el contrabando que es decomisado en la frontera es leche en polvo para bebés y niños, pero la pregunta es ¿por qué los contrabandistas ahora traen leche en polvo y no gasolina u otros productos que son subsidiados por el gobierno venezolano?

Pues debido a investigaciones que ya he realizado la leche genera una buena rentabilidad para ellos puesto que los precios colombianos son muy altos (haciendo comparación de precios de la misma marca de leche) por lo tanto para mi punto de vista este el aspecto que más se debería tener en cuenta para la tienda *J@M's Jovial*, pues esta tienda piensa competir en precios, pero es muy difícil en estos tipos de productos competir con el contrabando.

Sin embargo el gobierno nacional hace aproximadamente 1 año puso a disposición en la frontera cucuteña una máquina de alta tecnología que tiene visión de rayos X como la de los puertos, con el fin de poder observar exactamente la cantidad de mercancía que llevan los camiones y verificar que esta coincida con la factura que se lleva.

De igual forma leyes como la del anti-contrabando han hecho que la gran entrada de mercancías de contrabando se hallan visto reducidas debido a las grandes sanciones que trae consigo esta ley, desde multas de gran valor económico hasta años en la cárcel.

Por otra parte el desplazamiento de personas hacia la ciudad por grupos armados genera una mayor concentración de la población, lo que sería un mayor mercado para *J@M's Jovial*.

Referente al aspecto tecnológico el gobierno cada vez más, está aprovechando esta tecnología para inculcarle educación a niños de estratos bajos con políticas de subsidio en banda ancha y también con bibliotecas virtuales, es por eso que Colombia mejoro su perfil tecnológico a nivel internacional con gobierno en línea.

Este crecimiento revolucionario de tecnologías me hizo entender que *J@M's Jovial* tiene que aprovechar la expansión de redes sociales e incorporar mecanismos para que las personas puedan comprar sus productos vía internet, si así lo prefieren

- De igual forma se analizó un estudio de tendencias¹⁴, que nos dice que al menos, por los próximos 4 años la población colombiana tendera a preocuparse por su salud, por productos saludables, por la combinación de low Price and luxury (producto de lujo a precios bajos), y por un atractivo estilo de vida multicultural caracterizado por marcas comunes de otros países que entren al estilo de vida colombiano.

Por lo tanto *J@M's Jovial* debe garantizar la calidad de sus productos, para garantizar salud a sus usuarios, es decir *J@M's Jovial* debe tener cuidado al escoger sus proveedores. Mientras tanto una gran oportunidad es el (low Price and luxury) que es por donde se encuentra enfocado el proyecto y el estilo de vida multicultural donde *J@M's Jovial* se encargará de importar y vender productos internacionales a la población colombiana.

En el sector infantil uno de los principales aspectos a tener en cuenta es el sector textil, ya que son los productos de mayor venta hoy en día, un claro ejemplo de esto es lo que el

¹⁴ Es un análisis de cualquier cambio en patrones de comportamiento de los seres humanos que puede llevar a un efecto significativo en la empresa como cambios en los hábitos de compra.

Sena título en su periódico diciendo “ Moda infantil: un negocio para pequeños con pisadas de gigante”¹⁵ donde se habla del gran crecimiento que ha tenido este sector en Colombia y se resaltan valores agregados importantes que generan una venta más fácil y en mayor proporción, como lo es el trabajo a mano en la ropa.

Por eso es que hay q tener un aspecto importante en la tienda y es el de la variedad de oferta para poder ofrecerle al mercado gran cantidad de productos puesto que como dijo Alba Santos, propietaria de Henar Kids: “Los niños ya no se visten como les dicen los papás. Ellos eligen, opinan y finalmente terminan determinando la compra. Mientras los papás buscan ropa versátil y cómoda, los más pequeños quieren innovación, colores llamativos, estampados, todo lo que los haga ver modernos. Para las niñas también es fundamental el tema de los accesorios: aretes, cadenas, pulseras, correas, bolsos y demás, que combinen con la ropa”

“En Colombia el sector textil infantil es un mercado de 540 mil millones de pesos que genera mucho trabajo: marca cerca del 22% de la oferta de empleo nacional y cifras de informalidad muy altas”, aseguró José Roberto Álvarez.

Incluso un análisis de Proexport ahora llamado Procolombia identificó para la moda infantil colombiana oportunidades de negocios con 14 mercados: Canadá, Caribe, Costa Rica, Ecuador, España, Estados Unidos, México, Países Bajos, Panamá, Puerto Rico, Reino Unido, República Dominicana, Suiza y Venezuela.

Es decir este podría ser uno de los claros ejemplos de porque *J@M's Jovial* aunque se caracterice por la mayoría de productos importados, no va a importarlos todos, pues hay oportunidades de negocios acá mismo en el país que tienen que ser aprovechadas de igual forma

Sin embargo otro de los aspectos importantes a tener en cuenta es que hay que intentar fidelizar el cliente, pues es el mayor problema hoy en día en cualquier almacén y esto se

¹⁵ Ver: <http://periodico.sena.edu.co/productividad/noticia.php?t=moda-infantil-un-negocio-para-pequenos-con-pisadas-de-gigante&i=1123>

puede lograr con las bases de *J@M's Jovial* de precios bajos, gran variedad de oferta y un diseño exclusivo de tienda infantil que genere un ambiente familiar, pero inculcándole al personal como debe ser la atención al cliente. Llorca opina que “los consumidores están volviendo al comercio urbano, lo que favorece al pequeño comerciante que comprueba cómo las calles y barrios empiezan a tener más tráfico de personas, y por tanto de potenciales clientes”.¹⁶

5.2 Descripción del mercado

5.2.1 Segmento objetivo

Como lo he nombrado anteriormente *J@M's Jovial* se enfocará en cubrir una demanda preocupada por los altos costos en productos infantiles, en optimizarle tiempo y satisfacción a los clientes con su alta variedad de oferta y en brindarles un ambiente familiar con un diseño exclusivo de la tienda y un calificado servicio al cliente.

Por lo tanto, claramente mi segmento está enfocado en la población de estrato medio y bajo (1,2 y 3) por precios y a intermediarios de tiendas de barrios y locales de san Andresito, ya que el objetivo principal del proyecto es llegarle al consumidor con precios adsequibles (bajos), generándoles menores gastos a los padres en la crianza de sus hijos, que es un problema grave que se vive, referente a esto en el mercado colombiano.

Mientras tanto la variedad de oferta y el diseño exclusivo de la tienda, son valores agregados frente a las principales tiendas del sector infantil en Bogotá, que ayudaran a posicionar el almacén frente al mercado e intentar fidelizar el cliente que es una de las cosas más difíciles hoy en día.

¹⁶ Ver <http://www.portafolio.co/portafolio-plus/tendencias-consumo-colombia>

De igual forma varios estudios han demostrado que la tasa de natalidad en los estratos bajos es mucho mayor que en los estratos altos y por ejemplo el economista Xavier Sala-i-Martin nos dice que esto es un fenómeno extraño teniendo en cuenta que a medida que las personas son más ricas compran más cosas para su satisfacción, sin embargo él nos habla de un factor muy importante que es el tiempo que los padres deben tener y un costo de oportunidad que cada vez es mayor en las personas ricas por el tiempo que dejan de trabajar y demás, entonces sube el costo de tener un hijo para ellos, y por eso no tienen muchos hijos¹⁷.

Además que los estratos bajos tienen una tasa de natalidad mayor, estudios de la CEPAL también nos muestran que ‘la mayoría de estas jóvenes embarazadas pertenece a los niveles socio-económicos de estratos bajos, lo que fomenta la reproducción intergeneracional de la pobreza y compromete la autonomía de las mujeres para emprender proyectos de vida’¹⁸

Por tal motivo el segmento de mercado a escoger que beneficiaría al almacén y sus compradores es el segmento anteriormente nombrado de estrato medio-bajo, de igual forma como *J@M's Jovial* planea vender al por mayor con ventas a escalas, se espera distribuir a intermediarios como locales de san Andresito y tiendas de barrio.

5.2.2 Necesidades

Gracias al entendimiento del entorno se pudo observar que *J@M's Jovial* si podría resolver un problema en este sector y es el de atender principalmente un mercado con precios bajos, con una amplia variedad de oferta, y un diseño de ambiente familiar, ya que no cabe duda que los precios del sector infantil son muy

¹⁷ <http://www.youtube.com/watch?v=C103tvWSe6w>

¹⁸ <http://www.telesurtv.net/news/Cepal-Casi-30--de-latinoamericanas-fueron-madres-adolescentes-20141113-0089.html>

altos a comparación de otros países como Estados Unidos, China, Taiwán, India entre otros. Esas 3 variables son las principales hipótesis que ya han sido validadas por ventas en ese sector.

Problema que es considerado como activo y aspiracional, pero un aspiracional muy cerca a lo crítico, pues aunque la población colombiana puede vivir sin una tienda como *J@M's Jovial*, aspira y prácticamente necesita economizar, por los salarios colombianos y los altos costos de vida en el país.

Estas personas de estrato medio-bajo son personas las cuales se caracterizan porque su nivel de riqueza no es alto y siempre se preocupan por los altos costos de vida, y más aún cuando se está a cargo de algún niño, es por eso que *J@M's Jovial* sería la tienda ideal para ellos, pero no solo para los padres sino también para cualquier persona que quiera dar un regalo a cualquier niño (sobrino, nieto, primo, etc...)

Sin embargo varias personas aunque pocas para la cantidad de entrevistados me dieron a entender que hacían lo que fuera por sus hijos y no les importaba endeudarse por ellos, con el fin de satisfacerlos, estas personas igualmente por satisfacer a sus hijos recortaban muchos de sus gastos lo que demostró lo primordial de atender este segmento.

El problema a resolver es el de los altos precios en el sector infantil y con mayor razón cuando se habla de estratos bajos, un problema que se presenta en cualquier temporada del año, sin embargo la variedad de oferta no se queda atrás y más aún cuando en una entrevista me dicen que compran lo que sea bueno, bonito y barato, y para esto el cliente tiene que conseguir el producto que aparte que sea económico, sea de calidad y el que le guste, lo que me demuestra que la mayor variedad de oferta que tendrá *J@M's Jovial* hace que los clientes ya sean intermediarios o early adopters tengan un portafolio mayor para que escojan lo que realmente les gusta a precios mucho menores que la competencia.

Para poder entender el problema en el contexto del usuario decidí realizar las siguientes herramientas: Cinco ¿Por qué?, Entrevistas, Observación, y Árbol de problema, teniendo en cuenta que se está enfocando ya en el segmento de estrato bajo-medio de la población colombiana.

Se entrevistaron 15 familias, 5 del barrio Engativá con estrato 2, 4 del barrio Kennedy de estrato 2, 4 del barrio Fontibón estrato 3, y 2 del barrio Danubio azul de estrato 1. De igual forma se entrevistaron 8 intermediarios, 4 pertenecientes a la localidad de san Victorino, 3 en la localidad de san jose y 1 en el san Andresito del norte.

La observación se realizó en tiendas como pepe ganga, mother care, y tiendas de barrio del sector infantil en Engativá y Fontibón durante 2 fines de semana

Al realizar estos estudios se puede observar claramente la preocupación que manejan los padres frente a sus hijos, para satisfacerlos y darles una buena vida, así como el estudio es importante tener una buena relación con ellos también, muchos padres opinan que sus hijos siempre tienen que estar incentivados por algo para que se porten bien, tengan un buen comportamiento académico, entre otros...

De igual forma gracias a la entrevista se pudo concluir que la responsabilidad y los gastos son la mayor preocupación de los padres de familia al momento de tener un hijo, y que constantemente se hacen compras en tiendas infantiles para el cuidado y satisfacción de ellos.

Los padres se preocupan por intentar incentivar a sus hijos con lo que ellos quieren y muchas veces se encuentran con el problema de no encontrar lo que realmente quieren, como lo dijo uno de los entrevistados “los hijos son muy chochos y si uno no les da lo que quieren es peor y con esos precios es muy difícil tenerlos contentos”

De igual forma los intermediarios también se preocupan por su clientela y por la alta competencia que se presentan en las zonas de los san Andresitos, limitando sus

ganancias por una guerra de precios entre ellos mismos, pues me decían que solo existían 2 proveedores en la zona pero que prácticamente manejaban los mismos precios y ellos se veían obligados a comprarles a cualquiera de los dos, además que dicen afirmar ellos no tienen clientes pues las personas buscan al proveedor de menor precio.

Así que las hipótesis que ya había validado con ventas (precios altos y poca variedad de oferta), de igual forma las valido hablando con el segmento de clientes, con un problema activo y aspiracional como ya lo había nombrado antes.

5.2.3 Tamaño del mercado

Como se ha dicho anteriormente la tienda se ubicara en la localidad de Engativá, a pocas cuadras del parque principal localizado exactamente en Engativá pueblo, la población de este barrio se encuentra alrededor de los 200 mil habitantes en donde estima que aproximadamente el 30% son niños y bebés, por tal motivo el mercado estimado es sustancialmente grande teniendo en cuenta que por la zona no se encuentra ninguna almacén para competir en gran magnitud con *J@M's Jovial*.

5.3 Análisis de la competencia

La matriz T (Manchas blancas) muestra que hay un problema de precios en el sector, y que las tiendas infantiles están muy limitadas en su portafolio a excepción de Mothercare y pepe ganga, sin embargo pepe ganga al igual que Mothercare al intentar abarcar tantos productos han dejado de lado la variedad de estos, lo que obliga al cliente a remitirse a las tiendas con poco portafolio de productos pero con alta de variedad de ellos

mismos, como es el caso de Toys landia en Piñatería; lo que genera una gran ventaja a *J@M's Jovial* con su gran variedad de oferta y sus precios de locura.

5.4 Análisis DOFA

Debilidades:

- Poca experiencia frente al comercio internacional
- Poco conocimiento respecto a aspectos legales y de operación de la tienda

Oportunidades:

- Existe un mercado con necesidades a los cuales la tienda puede responder
- Nuevos tratados de comercio internacional en Colombia

Fortalezas:

- Buen conocimiento académico en temas económicos y administrativos provenientes de la Universidad del Rosario
- Se cuenta con un buen capital económico para empezar el proyecto

Amenazas:

- La llegada de un competidor con mayor capital basado en la misma estrategia de negocios
- Inseguridad en la ciudad.

6. ESTRATEGIA DE MERCADEO

6.1 Mezcla de mercadeo

6.1.1 Producto

Debido a que *JaM's Jovial* será una tienda con una amplia variedad de oferta se decidió segmentar los productos en líneas generales para generar un mayor entendimiento, como ya se ha dicho anteriormente se venderá ropa, juguetes, productos para el cuidado del bebe, productos de aseo para él bebe, sillas, coches entre otros...

Por tal motivo se decidió segmentar el producto por género, es decir para masculino y femenino y por edad para bebe y para niño:

- Ropa para niños
- Ropa para niñas
- Ropa para bebé (niños)
- Ropa para bebé (niñas)
- Productos para el cuidado del bebé
- Juguetes para niños
- Juguetes para niñas
- Juguetes para bebé (niños)
- Juguetes para bebé (niñas)
- Otros (Coches, sillas, etc...)

6.1.2 Precio

Como se puede observar en la siguiente tabla se maneja un % mayoritario de cobro de contado y un plazo máximo de 30 días, debido a que en la tienda solo se venderá de contado y respeto a la distribución que se realizará al por mayor, una parte se hará de contado y la otra a los 30 días.

En la siguiente tabla se demuestra una aproximación de los precios los cuales son un promedio de la segmentación ya realizada de los productos.

Tabla 1
Precio de ventas y condiciones comerciales

Productos	Precio de venta	Contado	30 Días
Ropa para Niños	\$ 32.900	70%	30%
Ropa para Niñas	\$ 36.800	70%	30%
Ropa para bebé (Niño)	\$ 25.322	80%	20%
Ropa para bebé (Niña)	\$ 28.640	80%	20%
Productos para el cuidado del Bebé	\$ 35.000	90%	10%
Juguetes para Niños	\$ 16.842	60%	40%
Juguetes para Niñas	\$ 21.365	70%	30%
Juguetes para bebé (Niño)	\$ 18.634	90%	10%
Juguetes para bebé (Niña)	\$ 22.845	92%	8%
Otros (coches, sillas, etc...)	\$ 75.823	70%	30%

Lista de precios de los productos a comercializar con su debido porcentaje de recaudo, el cual es medido por pago de contado y pago a 30 días.

Fuente: Elaboración propia

6.1.3 Distribución

Como ya se nombró anteriormente la mayoría de productos se venderán en la tienda, sin embargo la vendedora se encargara de ofrecer los productos al menos 3 días de la semana en otros puntos comerciales tales como San Andresitos y grandes tiendas de barrio, por lo tanto el producto será distribuido 2 veces a la semana en el

camión de la tienda, los otros días tanto vendedora como chofer estarán en bodega ayudando a verificar las rotaciones de los productos, llevando un control con el jefe de los productos que se necesitaran para el siguiente pedido y los que no.

6.1.4 Comunicación

Para impulsar la venta de productos se incentivara con comisiones a los empleados, dándoles de tal forma una motivación para trabajar de la mejor manera posible, de igual forma se intentará que la mayoría de la publicidad sea por voz a voz, donde el cliente satisfecho esté dispuesto a contarle a sus conocidos acerca de la tienda, sin embargo se realizaran inversiones en volantes, publicidad en Facebook, y pagina web para atraer más la atención del cliente como tienda económica pero no conservadora.

Tabla 2

Tabla de ventas de distribución, comisiones por venta y gastos de comunicación

Productos	Comisiones
Ropa para Niños	3%
Ropa para Niñas	3%
Ropa para bebé (Niño)	3%
Ropa para bebé (Niña)	3%
Productos para el cuidado del Bebé	5%
Juguetes para Niños	2%
Juguetes para Niñas	2%
Juguetes para bebé (Niño)	2%
Juguetes para bebé (Niña)	2%
Otros (coches, sillas, etc...)	7%

Distribución de los porcentajes de comisión entregados al personal de la tienda, según el producto vendido.

Fuente: Elaboración propia

6.2 Presupuesto de mercadeo

Como se puede observar en la siguiente tabla se intentará invertir en volantes, tarjetas y en internet principalmente, por lo que se tiene presupuestado que el primer año se invierta aproximadamente \$9'600.000 debido a que es el primer año y es cuando más fuerte se tiene que intentar entrar al mercado, sin embargo se espera que en los siguientes años esta inversión sea mucho menor.

Tabla 3
Presupuesto anual en medios de comunicación

Medios de Comunicación	Presupuesto
Volantes	\$ 1.000.000
Tarjetas Presentación	\$ 1.500.000
Otros Publicidad	\$ 1.000.000
Google Adwords	\$ 2.600.000
Facebook Ads	\$ 3.500.000
Presupuesto de medios Año 1	\$ 9.600.000
Presupuesto de medios Año 2	\$ 6.725.000
Presupuesto de medios Año 3	\$ 3.725.000

División de presupuesto de los respectivos medios de comunicación escogidos para el marketing y la publicidad de la empresa.

Fuente: Elaboración propia

6.3 Objetivos comerciales

- Adaptarse al mercado lo más rápido posible
- Atraer la atención del cliente para que se anime a entrar a nuestra tienda y observar los beneficios de esta.
- Generar ventas en el primer año que al menos lleguen al punto de equilibrio
- Generar una satisfacción al cliente cuando compre los productos de la tienda

6.4 Estimativos de ventas

Basándonos en el tamaño del mercado en el barrio donde se ubicará la tienda, en los puntos intermediarios donde se piensa vender al por mayor, en los históricos de ventas de ventas de la competencia y en la necesidad que hay en el mercado se estimó una aproximación de ventas la cual se puede observar en la siguiente tabla:

Tabla 4
Proyección de ventas

Producto	Año 1	Año 2	Año 3
Ropa para Niños	10.823	16.950	19.344
Ropa para Niñas	11.505	18.450	20.700
Ropa para bebé (Niño)	6.780	13.420	13.510
Ropa para bebé (Niña)	6.940	13.695	14.283
Productos para el cuidado del Bebé	374	713	1.167
Juguetes para Niños	3.319	5.685	7.480
Juguetes para Niñas	2.855	4.841	7.153
Juguetes para bebé (Niño)	642	1.978	8.750
Juguetes para bebé (Niña)	552	1.606	5.292
Otros (coches, sillas, etc...)	574	1.026	1.787

Proyección de ventas esperado para los próximos tres años según los productos a distribuir.

Fuente: Elaboración propia

7. ESTRATEGIA OPERATIVA

7.1 Descripción técnica de productos

- Ropa para niños: Sera todo tipo de ropa para niños, incluyendo desde ropa interior hasta zapatos, y desde ropa deportiva hasta elegantes, la tienda los clasifica como niños desde los 3 años hasta los 13.

- Ropa para niñas: Sera todo tipo de ropa para niñas, incluyendo desde ropa interior hasta zapatos, y desde ropa deportiva hasta elegantes, la tienda las clasifica como niñas desde los 3 años hasta los 13.

- Ropa para bebé (niños): Sera todo tipo de ropa para bebés, incluyendo desde ropa interior hasta zapatos, y desde ropa deportiva hasta elegantes, la tienda los clasifica como bebés desde los 0 meses hasta los 3 años.

- Ropa para bebé (niñas): Sera todo tipo de ropa para bebés, incluyendo desde ropa interior hasta zapatos, y desde ropa deportiva hasta elegantes, la tienda los clasifica como bebés desde los 0 meses hasta los 3 años.

- Productos para el cuidado del bebé: aquí se encontraran todo tipo de productos para el cuidado del bebe desde pequeñas cámaras para vigilar sus sueños, hasta cinturones de seguridad para evitar accidentes.

- Juguetes para niños: se manejaran todo tipo de juguetes para niños, algunos serán de marcas conocidas otros no, debido al principio que maneja la tienda de siempre enfocarse en precios bajos.

- Juguetes para niñas: se manejaran todo tipo de juguetes para niñas, algunos serán de marcas conocidas otros no, debido al principio que maneja la tienda de siempre enfocarse en precios bajos.

- Juguetes para bebé (niños): se manejaran todo tipo de juguetes para bebes, con una calidad estándar con el fin de no generarle ningún riesgo la bebe al momento que lo dese usar, algunos serán de marcas conocidas otros no, debido al principio que maneja la tienda de siempre enfocarse en precios bajos.

- Juguetes para bebé (niñas): se manejaran todo tipo de juguetes para bebes, con una calidad estándar con el fin de no generarle ningún riesgo la bebe al momento que lo dese usar, algunos serán de marcas conocidas otros no, debido al principio que maneja la tienda de siempre enfocarse en precios bajos.

- Otros (Coches, sillas, etc...): estos productos probablemente sean lo que menos calidad tengan de todos los productos de la tienda, sin embargo la calidad será acorde con su precio, sin necesidad de generarle desconfianza al cliente.

7.2 Localización y tamaño de la empresa

La tienda se ubicara en la localidad de Engativá, sobre la avenida principal de Engativá pueblo, a solo 4 cuadras del parque principal, en la dirección Calle 64 117ª- 02, el terreno es de aproximadamente 13 metros de frente por 25 metros de fondo en este momento se encuentra ubicado un asadero pero se tiene planificado demoler la construcción que es de un solo piso y realizar un edificio de 3 pisos con sótano.

7.3 Procesos

Como ya se ha nombrado anteriormente será una tienda comercializadora por lo que cuando los productos lleguen a bodega serán almacenados ahí y se surtirá la tienda cada vez que sea necesario para que el cliente pueda observar toda la cantidad de productos que se le ofrecen

7.4 Distribución de la planta

La distribución de productos en la tienda estará dividida en 3 pisos, en el cual el primero será todo lo que tiene que ver con juguetería, coches, sillas, mientras tanto el segundo piso será todo lo que tiene que ver con productos de aseo y cuidado para él bebe, y el tercero será exclusivamente para ropa. La bodega principal al igual que la oficina del jefe de bodega y del gerente se ubicaran en el sótano, cada piso tendrá una espacio en el fondo que conste de 13 metros de ancho por 5 metros de fondo para reservar del producto según el piso en el que se encuentre.

7.5 Identificación de necesidades de maquinaria y equipos.

La única maquinaria que se podría tener en cuenta, seria para bajar la mercancía del contenedor cuando esta llegue a la tienda, sin embargo no se estipula como necesario o no al menos a corto plazo pues la mercancía podrá ser bajada entre algunos ayudantes.

Respecto a los equipos se necesitaran obligatoriamente 3 cajas ubicadas cada una en cada piso, equipos de cómputo e impresoras para la sección administrativa, en la puertas se tendrán los dispositivos que alertan las salida de mercancía no facturada

A excepción de los equipos de cómputo, los demás equipos no fueron tenidos en cuenta en la parte financiera debido a que ya se tienen, y no se requiere de ningún costo para usarlos.

7.6 Plan de compras e inventarios

Debido a que importar vía aérea es muy costoso, se determinó exportar vía marítima pero manejando un costo de oportunidad alto, pues al realizar este método se incurre

menos en costos económicos pero más en tiempo, por lo tanto se realizaran pedidos cada 3 meses manteniendo un alto inventario con el fin de no incurrir en altos riesgo

7.7 Gestión de calidad

Desafortunadamente para la tienda es muy costoso estar realizando un control de calidad frente al producto en forma intensiva, sin embargo ya por experiencia se conoce de algunos proveedores.

Es muy difícil determinar la calidad antes de que el producto sea vendido; sin embargo, se intentara ser muy objetivo con los productos en el momento de la compra exigiendo muestras y demás, y aun mas con los productos que son exclusivamente para los bebés.

8. ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA

8.1 Estructura organizacional

8.1.1 Áreas funcionales

Principalmente la tienda tendrá 2 áreas funcionales, las cuales serán:

- **Área administrativa:** desde esta área se llevara a cabo todo el proceso de administrativo, desde ver como se encuentra funcionando la compañía, encargarse de las compras, de caminos para ser cada vez más exitosa la

tienda, hasta llevar la contabilidad y todo lo determinando en aspectos legales.

Por tal motivo este es el área más importante de la tienda, aquí se encontrara el gerente y los socios de la compañía. De igual forma se encargaran de todo el personal, desde contratarlo hasta ver su progreso en la tienda, tienen como responsabilidad estar atentos al personal y responder por fallos de los empleados.

- Área de almacenamiento: esta área estará a cargo del jefe de bodega quien se encargará de llevar un control de los productos que lleguen: lo que se ha vendido, lo que rota más rápido, lo que rota más lento. Con el fin de determinar qué productos son más vendidos y cuáles no, y poder llevar un proceso de compra acorde a lo que pide el mercado.

8.1.2 Criterios de organización

El criterio más importante que fue definido por la tienda, fue determinar las estructuras debido a su importancia, por tal motivo solo se definieron 2 áreas funcionales, a pesar de que puedan existir muchas más, con el fin de llevar de manera más ordenada todos los procesos de la tienda desde la compra hasta la venta del producto.

Por tal motivo también los productos se distribuyen en 3 pisos para poder generarle una mayor comodidad al cliente y también a nosotros mismos, al llevar los inventarios y el manejo de los productos.

8.1.3 Diseño de organigrama y análisis de cargos

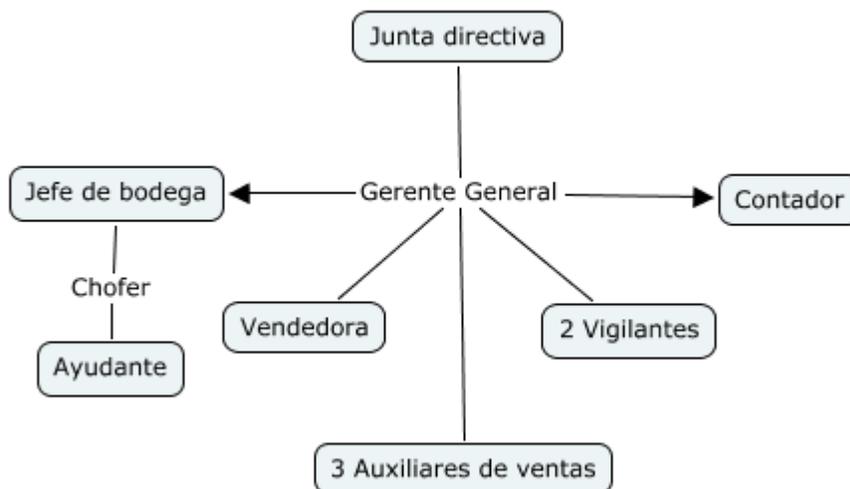


Figura 1. Organigrama de cargos Representación gráfica de la estructura de la empresa, mostrando cada una de las correlaciones entre las diferentes partes.
Fuente: Elaboración propia

El gerente estará a cargo de todo el personal de la tienda, y tendrá que darle reportes a la junta directiva, mientras tanto el único que tiene un mínimo poder sobre alguien más es el jefe de bodega quien estará a cargo del chofer y el ayudante.

Una de las personas encargadas de bodega tendrá a su responsabilidad que los productos sean entregados correctamente en cuanto se refiere a productos al por mayor, esta persona estará todo el tiempo a cargo de la bodega mientras que la otra persona tendrá que acompañar al chofer a entrega de pedidos y cuando tenga tiempo libre tendrá que estar en la tienda para ayudar a organizar la bodega.

En los tiempos libres dicho chofer ayudara en bodega al igual que los otros 2 para surtir a las asistentes de ventas y poder manejar un buen control sobre los productos, mientras tanto la vendedora si estará de lunes-sábado intentando buscar clientes al por mayor y al detal si se encuentran localizados en la misma zona.

Los dos celadores estarán distribuidos para la vigilancia de la tienda en cuanto al despacho de productos al por mayor y al detal.

8.2 Estructura de personal

8.2.1 Política de contratación

J@M's Jovial, plantea las siguientes políticas de contratación:

Al momento contratar a una persona se tendrán en cuenta las siguientes políticas:

1. Todas las personas que sean seleccionadas para trabajar en *c*, tendrán que suscribir un contrato de trabajo el cual será suscrito por el Gerente General.
2. Una vez suscrito el contrato, el empleado, queda comprometido con la empresa, a prestar sus servicios personales, en el nivel que le corresponda en la organización, cumpliendo las cláusulas del contrato y las Leyes Laborales y Reglamentos que norman las relaciones de trabajo.
3. Ningún trabajador con contrato indefinido, podrá prestar sus servicios a otra empresa que sea competidora.
4. El trabajador debe guardar absoluta discreción con la información confidencial.
5. Tener una especialización o diplomado según el cargo en el que se va a desempeñar.

6. El trabajador debe tener horarios disponibles para la empresa y sus necesidades (viajar a otra ciudad, asistir a la empresa de un cliente, etc.).

8.2.2 Política salarial

1. Los Términos de contratación y los niveles de remuneración se fijarán de acuerdo a un estudio referencial de competitividad de mercado, disponibilidades presupuestarias y a la hoja de vida del candidato seleccionado.

2. Los sueldos se pagarán quincenalmente mediante depósito en la cuenta corriente o de ahorros de cada empleado.

3. Los empleados con contrato indefinido, podrán solicitar un anticipo de sueldo siempre y cuando no exceda el total de su remuneración mensual. Este anticipo será descontado en su totalidad en el rol de pagos a la finalización de dicho mes. Para la solicitud del anticipo el empleado deberá llenar el FORMULARIO respectivo.

4. *J@M's Jovial*, podrá conceder préstamos de emergencia a sus empleados con contrato de trabajo indefinido, siempre y cuando éste no tenga deudas con la empresa y sean solicitados por motivos justificados. El préstamo no podrá ser mayor a tres veces su sueldo mensual en un plazo no mayor a 10 meses.

5. Cualquier excepción podrá ser autorizada únicamente por el Gerente General.

6. Los empleados de *J@M's Jovial* con contrato indefinido además de los beneficios de ley recibirán los siguientes beneficios:

a. DOTACIÓN DE UNIFORMES: una vez al año se proporcionarán uniformas al personal femenino y al personal técnico, sin costo para los mismos.

b. SEGURO DE VIDA, ASISTENCIA MÉDICA FAMILIAR Y/O ACCIDENTES PERSONALES: *J@M's Jovial*, proporcionará a sus empleados que tengan un contrato mínimo de 1 año, una póliza de seguro de vida, asistencia médica y accidentes personales. El empleado financiará el 30% del valor de la prima del seguro y la empresa financiará el 70%.

7. Del sueldo mensual de los empleados se descontarán los siguientes rubros:

- Impuesto a la renta
- Aportaciones al seguro
- Retenciones judiciales ordenadas por la autoridad competente
- Aportes de los valores correspondientes a los beneficios adicionales
- Deudas a la empresa, reconocidas y autorizadas por el empleado
- Valor de útiles, materiales, equipos, muebles, cuya posesión indebida, pérdida o destrucción dolosa sea comprobada.

8. En caso de tener que realizar trabajos para *J@M's Jovial*., en un lugar distinto al de su trabajo habitual, la empresa se hará cargo de los gastos de alojamiento y subsistencia durante el período que el empleado se encuentre en esta locación.

El pago de viáticos y subsistencias se efectuará de acuerdo a las TABLA DE VIÁTICOS vigentes.

9. *J@M's Jovial.*, se hará cargo del pago de pasajes aéreos, marítimos o terrestres que se requiere para el traslado de los empleados hacia el lugar de trabajo. Estos gastos deberán constar con la aprobación de la Gerencia General.

10. *J@M's Jovial.*, pagará a sus empleados horas suplementarias o extras debido a la naturaleza del trabajo.

9. PLAN ECONÓMICO

9.1 Plan de inversiones

9.1.1 Presupuesto de inversión fija

La inversión total para a la realización del proyecto es de \$714.062.100 donde se aporta el 77,59% con recursos propios y se espera conseguir créditos por el 22,41 %

Tabla 5
Inversión en activos fijos con recursos propios

Concepto	Costo	Años vida útil
Terrenos	\$ 200.000.000	0
Edificios	\$ 300.000.000	20
Maquinas	\$ -	10
Equipos	\$ 15.000.000	5
Vehiculos	\$ -	5
Muebles & Enseres	\$ 24.694.100	1
Herramientas	\$ 3.168.000	3
Computad. Prod	\$ 11.200.000	10
Computad. Admon	\$ -	3

Inversiones fijas con recursos tangibles, ya sean propios o con aportes de socios.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6
Inversión en activos fijos con recursos de un crédito

Concepto	Costo	Años vida útil
Vehículos	\$ 160.000.000	5

Costo exacto de activos que se pedirán a crédito bajo su vida útil.

Fuente: Elaboración propia

9.1.2 Presupuesto de capital de trabajo

Se realizaran 2 abonos a presupuesto de capital de trabajo con un abono de 200 millones de pesos apenas empiece el proyecto en el año 2018 y otro abono de 100 millones en el tercer trimestre del mismo año por parte de los socios

9.2 Estructura de costos

9.2.1 Estructura de los costos empresariales (costos y gastos fijos)

Los costos y gastos fijos del primer año, ascienden a \$379.430.244, donde se destinan 98,03772 millones de pesos para mano de obra, se establecen 5,339724 millones de pesos en costos de producción, se calculan 209,523648 millones de pesos para gastos administrativos, se determinan 7,15840846424355 millones de pesos para créditos donde se refieren exclusivamente a los intereses de los créditos obtenidos; no se presupuesta la cuota de amortización y se contabilizan 59,37074333333334 millones de pesos para depreciación

9.2.2 Presupuesto de costos empresariales (costos y gastos fijos)

Tabla 7
Presupuesto de costos empresariales

Concepto	Costo anual
Acueducto	\$ 1.440.000
Energía	\$ 1.080.000
Mantenimiento equipos	\$ 398.940
Internet y telefonía	\$ 2.170.800
Alojamiento web	\$ 249.984

División de los costos fijos anuales por producción

Fuente: Elaboración propia

9.2.3 Estructura de costos variables unitarios

Tabla 8

Estructura de costos variables unitarios Ropa para niños

Costo	Contado	30 Días
\$ 8.800	100%	0%
\$ 10.200	0%	100%

Distribución del costo unitario según la forma de pago.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9

Estructura de costos variables unitarios Ropa para niñas

Costo	Contado	30 Días
\$ 9.200	100%	0%
\$ 11.724	0%	100%

Distribución del costo unitario según la forma de pago.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10

Estructura de costos variables unitarios Ropa para bebé (niños)

Costo	Contado	30 Días
\$ 7.200	100%	0%
\$ 8.487	0%	100%

Distribución del costo unitario según la forma de pago.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11
Estructura de costos variables unitarios Ropa para bebé (niñas)

Costo	Contado	30 Días
\$ 8.000	100%	0%
\$ 9.293	0%	100%

Distribución del costo unitario según la forma de pago.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12
Estructura de costos variables unitarios Productos para el cuidado del bebé

Costo	Contado	30 Días
\$ 15.000	100%	0%
\$ 18.000	0%	100%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 13
Estructura de costos variables unitarios Juguetes para niños

Costo	Contado	30 Días
\$ 6.923	100%	0%
\$ 8.092	0%	100%

Distribución del costo unitario según la forma de pago.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 14
Estructura de costos variables unitarios Juguetes para niñas

Costo	Contado	30 Días
\$ 6.723	100%	0%
\$ 8.123	0%	100%

Distribución del costo unitario según la forma de pago.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 15

Estructura de costos variables unitarios Juguetes para bebé (niños)

Costo	Contado	30 Días
\$ 7.121	100%	0%
\$ 7.812	0%	100%

Distribución del costo unitario según la forma de pago.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 16

Estructura de costos variables unitarios Juguetes para bebé (niñas)

Costo	Contado	30 Días
\$ 7.500	100%	0%
\$ 8.129	0%	100%

Distribución del costo unitario según la forma de pago.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 17

Estructura de costos variables unitarios Otros (Coches, sillas, etc...)

Costo	Contado	30 Días
\$ -	100%	0%
\$ 62.312	0%	100%

Distribución del costo unitario según la forma de pago.

Fuente: Elaboración propia

9.2.4 Determinación del margen de contribución

El margen de contribución de la empresa es 31% lo cual se interpreta así: por cada peso que venda la empresa se obtienen 31 centavos para cubrir los costos y gastos fijos de la empresa y generar utilidad. El producto con mayor margen de contribución

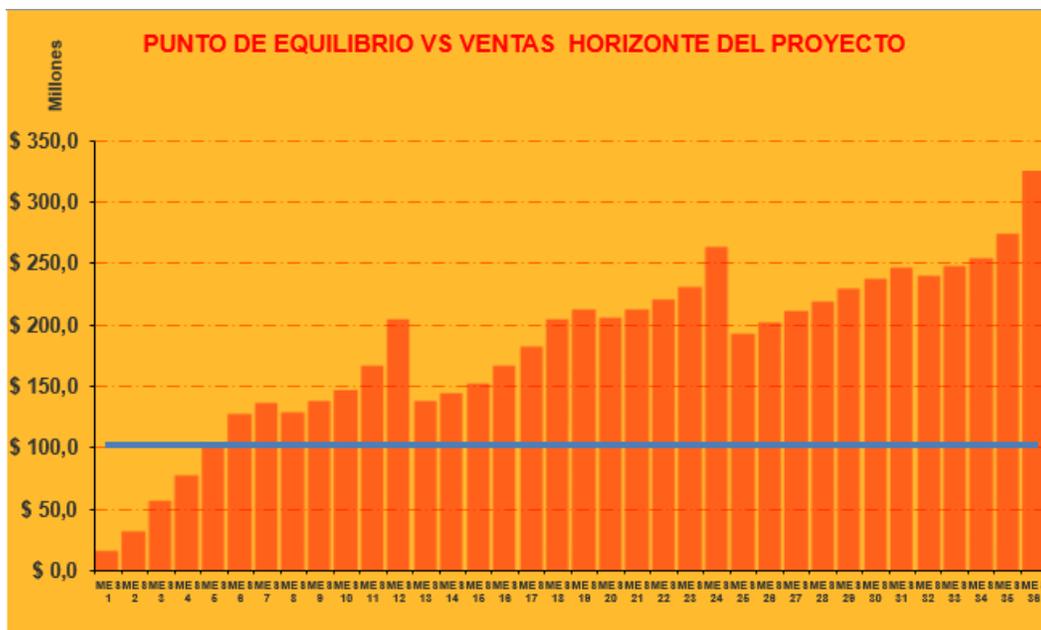
es ropa para niñas y los productos para el cuidado del bebé es el producto de menor margen de contribución.

9.3 Determinación del punto de equilibrio

Teniendo en cuenta la estructura de costos y gastos fijos y el margen de contribución de la empresa, se llega a la conclusión que la organización requiere vender \$1.224.093.756 al año para no perder ni ganar dinero. Se requieren ventas mensuales promedio de 102 millones de pesos y al analizar las proyecciones de ventas se determina que la empresa, en el primer año, alcanza el punto de equilibrio.

Tabla 18

Punto de equilibrio vs ventas horizontes del proyecto



Análisis de proyección en tiempo para la recuperación de la inversión y la obtención de ganancias.

Fuente: Elaboración propia

10. PLAN FINANCIERO

La inversión total para a la realización del proyecto es de \$1.014.062.100. Se aporta el 84,22% con recursos propios. Se espera conseguir créditos por el 15,78%. De la inversión se destina para capital de trabajo el 29,58% y para activos fijos el 70,42%

10.1 Los estados financieros

10.1.1 El balance

Tabla 19

El balance

Activo	Inicial
Caja	\$ 98.773.300
Cuentas por pagar	\$ -
Inventarios	\$ 51.026.700
Total Activo corriente	\$ 149.800.000
Activos sin depreciacion	\$ 714.062.100
Depreciación	\$ -
Total Activo fijo Neto	\$ 714.062.100
Otros Activos	\$ 50.200.000
Total Activos	\$ 914.062.100
Pasivo	
Cuentas por pagar	\$ -
Prestamos	\$ 160.000.000
Impuestos por pagar	\$ -
Prestaciones sociales	\$ -
Total pasivo	\$ 160.000.000
Patrimonio	
Capital	\$ 754.062.100
Utilidades retenidas	\$ -
Utilidades del ejercicio	\$ -
Total patrimonio	\$ 754.062.100
Total pasivo y patrimonio	\$ 914.062.100

Informe financiero contable que refleja la situación económica y financiera de la empresa en el momento de creación.

Fuente: Elaboración propia

10.1.2 Estado de resultados

Tabla 20
Estado de resultados

	Año 1
Ventas	\$ 1.347.987.003
Inversión inicial	\$ 51.026.700
Compras	\$ 831.282.297
Inventario final	\$ 51.026.700
Costo inventario utilizado	\$ 831.282.297
Mano de obra fija	\$ 98.037.720
Mano de obra variable	\$ 44.364.000
Costos fijos de producción	\$ 5.339.724
Depreciación & diferidos	\$ 59.370.743
Total costo de ventas	\$ 1.038.394.484
Utilidad bruta (Ventas - costo de ventas)	\$ 309.592.519
Gastos administrativos	\$ 209.523.648
Gastos de ventas	\$ 54.507.485
Utilidad operacional (utilidad bruta- G.F.)	\$ 45.561.386
Otros egresos	
Gastos financieros	\$ 7.158.408
Gastos preoperativos	\$ 10.040.000
Utilidad antes de impuestos (U.O. - Otr G.)	\$ 28.362.977
Impuestos	\$ 9.927.042
Utilidad Neta	\$ 18.435.935

Estado financiero que refleja detalladamente de donde y como se obtuvo el resultado de la producción durante su creación.

Fuente: Elaboración propia

10.1.3 Flujo de caja

Tabla 21

El flujo de caja

Concepto	Año 1
Ingresos operativos	
Ventas de contado	\$ 982.830.421
Ventas a 30 días	\$ 309.261.278
Ventas a 60 días	\$ -
Ventas a 90 días	\$ -
Ventas a 120 días	\$ -
Ventas a 150 días	\$ -
Total ingresos operativos	\$ 1.292.091.699
Egresos operativos	
Materia prima	\$ 810.810.397
Gastos de venta	\$ 54.507.485
Mano de obra variable	\$ 44.364.000
Mano de obra directa fija	\$ 98.037.720
Otros costos de producción	\$ 5.339.724
Gastos administrativos	\$ 209.523.648
Total egresos operativos	\$ 1.222.582.974
Flujo neto operativo	\$ 69.508.725
Ingresos no operativos	
Aportes	
Activos fijos	\$ 554.062.100
Capital de trabajo	\$ 300.000.000
Financiación	
Activos fijos	\$ 160.000.000
Capital de trabajo	\$ -
Total ingresos no operativos	\$ 1.014.062.100
Egresos no operativos	
Gastos preoperativos	\$ 50.200.000
Amortizaciones	\$ 37.057.835
Gastos financieros	\$ 7.158.408
Impuestos	\$ -
Activos diferidos	\$ -
Compra de activos fijos	\$ 714.062.100
Total egresos no operativos	\$ 808.478.344
Flujo neto no operativo	\$ 205.583.756
Flujo neto	\$ 275.092.482
+ Saldo inicial	\$ 98.773.300
Saldo final acumulado	\$ 275.092.482

Entradas y salidas de caja o efectivo e indicador de la liquidez de la producción en el primer año.

Fuente: Elaboración propia

10.2 Análisis de la rentabilidad económica de la inversión

La empresa vende el 73% de contado, a 30 días el 27% y de igual forma compra el 44% de contado y a 30 días el 56%, se puede observar que existe un excelente grado de liquidez para la empresa

10.2.1 Valor presente neto (vpn)

Para hallar el valor presente neto \$88.986.386 con una TIO del 12% y se interpreta como: el proyecto arroja 89 millones adicionales al invertir los recursos en este proyecto que en uno que rente, el 12% anual, por lo tanto se sugiere continuar con el proyecto.

10.2.2 Tasa interna de retorno (tir)

La tasa interna de retorno o TIR la cual es de 16,39% . Se interpreta como: el proyecto arroja una rentabilidad del 16,39% promedio anual. Por lo tanto está dentro de los parámetros de los proyectos.

10.2.3 Periodo de recuperación de la inversión (pri)

El periodo de recuperación de la inversión o PRI, se calcula con el estado de resultados sumando las utilidades y restando la inversión hasta obtener cero. La inversión es de \$1.014.062.100 y como la suma de las utilidades de los tres años es

inferior a esta cifra se asevera el proyecto requiere más de tres años para recuperar la inversión,

10.3 Proyección de los estados financieros a tres años

10.3.1 Estado de resultados proyectado

Tabla 22

Estado de resultados proyectado

	Año 1		Año 2		Año 3	
Ventas	\$	1.347.987.003	\$	2.531.662.879	\$	3.369.063.453
Inversión inicial	\$	51.026.700	\$	51.026.700	\$	51.026.700
Compras	\$	831.282.297	\$	1.498.416.701	\$	1.953.467.728
Inventario final	\$	51.026.700	\$	51.026.700	\$	51.026.700
Costo inventario utilizado	\$	831.282.297	\$	1.498.416.701	\$	1.953.467.728
Mano de obra fija	\$	98.037.720	\$	100.978.852	\$	105.640.942
Mano de obra variable	\$	44.364.000	\$	80.714.920	\$	105.523.479
Costos fijos de producción	\$	5.339.724	\$	5.499.916	\$	5.499.916
Depreciación & diferidos	\$	59.370.743	\$	59.370.743	\$	51.870.743
Total costo de ventas	\$	1.038.394.484	\$	1.744.981.132	\$	2.222.002.809
Utilidad bruta (Ventas - costo de ventas)	\$	309.592.519	\$	786.681.747	\$	1.147.060.644
Gastos administrativos	\$	209.523.648	\$	207.538.076	\$	208.127.187
Gastos de ventas	\$	54.507.485	\$	102.220.865	\$	135.473.197
Utilidad operacional (utilidad bruta- G.F.)	\$	45.561.386	\$	476.922.806	\$	803.460.259
Otros egresos						
Gastos financieros	\$	7.158.408	\$	5.262.459	\$	3.269.510
Gastos preoperativos	\$	10.040.000	\$	10.040.000	\$	10.040.000
Utilidad antes de impuestos (U.O. - Otr G.)	\$	28.362.977	\$	461.620.346	\$	790.150.750
Impuestos	\$	9.927.042	\$	161.567.121	\$	276.552.762
Utilidad Neta	\$	18.435.935	\$	300.053.225	\$	513.597.987

Proyección de balance de la pérdida o ganancia a los próximos tres años.

Fuente: Elaboración propia

El estado de resultados en el primer año, muestra una utilidad por 18,44 millones de pesos y la rentabilidad bruta es del 22,97% anual. Por lo tanto, se aconseja revisar con detenimiento los precios de venta, la proyección de venta y los costos variables de igual forma la rentabilidad operacional es del 3,38%

anual y se sugiere repasar la estructura de costos y gastos fijos, mientras tanto la rentabilidad sobre ventas es de 1,37% anual y se propone revisar con detenimiento los costos financieros y la recuperación de capital de los costos pre operativos, debido a que la compañía presenta una excelente utilidad neta en los 2 años siguientes

10.3.2 Flujo de caja proyectado

Tabla 23
Flujo de caja proyectado

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos operativos			
Ventas de contado	\$ 982.830.421	\$ 1.862.953.278	\$ 2.509.853.106
Ventas a 30 días	\$ 309.261.278	\$ 622.314.517	\$ 829.580.058
Ventas a 60 días	\$ -	\$ -	\$ -
Ventas a 90 días	\$ -	\$ -	\$ -
Ventas a 120 días	\$ -	\$ -	\$ -
Ventas a 150 días	\$ -	\$ -	\$ -
Total ingresos operativos	\$ 1.292.091.699	\$ 2.485.267.796	\$ 3.339.433.164
Egresos operativos			
Materia prima	\$ 810.810.397	\$ 1.444.782.633	\$ 1.916.873.340
Gastos de venta	\$ 54.507.485	\$ 102.220.865	\$ 135.473.197
Mano de obra variable	\$ 44.364.000	\$ 80.714.920	\$ 105.523.479
Mano de obra directa fija	\$ 98.037.720	\$ 100.978.852	\$ 105.640.942
Otros costos de producción	\$ 5.339.724	\$ 5.499.916	\$ 5.499.916
Gastos administrativos	\$ 209.523.648	\$ 207.538.076	\$ 208.127.187
Total egresos operativos	\$ 1.222.582.974	\$ 1.941.735.262	\$ 2.477.138.062
Flujo neto operativo	\$ 69.508.725	\$ 543.532.534	\$ 862.295.102
Ingresos no operativos			
Aportes			
Activos fijos	\$ 554.062.100	\$ -	\$ -
Capital de trabajo	\$ 300.000.000	\$ -	\$ -
Financiación			
Activos fijos	\$ 160.000.000	\$ -	\$ -
Capital de trabajo	\$ -	\$ -	\$ -
Total ingresos no operativos	\$ 1.014.062.100	\$ -	\$ -
Egresos no operativos			
Gastos preoperativos	\$ 50.200.000		
Amortizaciones	\$ 37.057.835	\$ 38.953.784	\$ 40.946.734
Gastos financieros	\$ 7.158.408	\$ 5.262.459	\$ 3.269.510
Impuestos	\$ -	\$ 9.927.042	\$ 161.567.121
Activos diferidos	\$ -		
Compra de activos fijos	\$ 714.062.100	\$ -	\$ -
Total egresos no operativos	\$ 808.478.344	\$ 54.143.286	\$ 205.783.365
Flujo neto no operativo	\$ 205.583.756	\$ 54.143.286	\$ 205.783.365
Flujo neto	\$ 275.092.482	\$ 489.389.248	\$ 656.511.737
+ Saldo inicial	\$ 98.773.300	\$ 275.092.482	\$ 764.481.729
Saldo final acumulado	\$ 275.092.482	\$ 764.481.729	\$ 1.420.993.467

Informe de las entradas y salidas de dinero que se proyectan en los tres primeros años.
Fuente: Elaboración propia

10.3.3 Balance proyectado

Tabla 24
Balance general proyectado

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos operativos			
Ventas de contado	\$ 982.830.421	\$ 1.862.953.278	\$ 2.509.853.106
Ventas a 30 días	\$ 309.261.278	\$ 622.314.517	\$ 829.580.058
Ventas a 60 días	\$ -	\$ -	\$ -
Ventas a 90 días	\$ -	\$ -	\$ -
Ventas a 120 días	\$ -	\$ -	\$ -
Ventas a 150 días	\$ -	\$ -	\$ -
Total ingresos operativos	\$ 1.292.091.699	\$ 2.485.267.796	\$ 3.339.433.164
Egresos operativos			
Materia prima	\$ 810.810.397	\$ 1.444.782.633	\$ 1.916.873.340
Gastos de venta	\$ 54.507.485	\$ 102.220.865	\$ 135.473.197
Mano de obra variable	\$ 44.364.000	\$ 80.714.920	\$ 105.523.479
Mano de obra directa fija	\$ 98.037.720	\$ 100.978.852	\$ 105.640.942
Otros costos de producción	\$ 5.339.724	\$ 5.499.916	\$ 5.499.916
Gastos administrativos	\$ 209.523.648	\$ 207.538.076	\$ 208.127.187
Total egresos operativos	\$ 1.222.582.974	\$ 1.941.735.262	\$ 2.477.138.062
Flujo neto operativo	\$ 69.508.725	\$ 543.532.534	\$ 862.295.102
Ingresos no operativos			
Aportes			
Activos fijos	\$ 554.062.100	\$ -	\$ -
Capital de trabajo	\$ 300.000.000	\$ -	\$ -
Financiación			
Activos fijos	\$ 160.000.000	\$ -	\$ -
Capital de trabajo	\$ -	\$ -	\$ -
Total ingresos no operativos	\$ 1.014.062.100	\$ -	\$ -
Egresos no operativos			
Gastos preoperativos	\$ 50.200.000		
Amortizaciones	\$ 37.057.835	\$ 38.953.784	\$ 40.946.734
Gastos financieros	\$ 7.158.408	\$ 5.262.459	\$ 3.269.510
Impuestos	\$ -	\$ 9.927.042	\$ 161.567.121
Activos diferidos	\$ -		
Compra de activos fijos	\$ 714.062.100	\$ -	\$ -
Total egresos no operativos	\$ 808.478.344	\$ 54.143.286	\$ 205.783.365
Flujo neto no operativo	\$ 205.583.756	-\$ 54.143.286	-\$ 205.783.365
Flujo neto	\$ 275.092.482	\$ 489.389.248	\$ 656.511.737
+ Saldo inicial	\$ 98.773.300	\$ 275.092.482	\$ 764.481.729
Saldo final acumulado	\$ 275.092.482	\$ 764.481.729	\$ 1.420.993.467

Proyección de balance general de la producción, a los próximos tres años.

Fuente: Elaboración propia

Al terminar el primer año, para el proyecto se concluye que por cada peso de pasivo corriente que debe la empresa tiene \$1,87 pesos de activo líquido corriente para cubrirlo. Por lo tanto, se considera que una razón corriente ideal es superior a 2.5 a 1, es decir, que por cada peso que se adeuda en el corto plazo se tienen dos y medio pesos como respaldo.

El segundo indicador ayuda a determinar la capacidad que tiene la empresa para cubrir sus obligaciones con terceros a corto y largo plazo se le denomina nivel de endeudamiento.

Siempre es importante conocer la discriminación del pasivo total pues una empresa puede tener un endeudamiento alto, pero si la mayor parte de éste es a largo plazo ella no tendrá las dificultades que ha de suponer un indicador alto.

En el momento de arranque de la empresa se observa un nivel de endeudamiento bajo lo cual se considera muy favorable para su operación y viabilidad

Al terminar el primer año, el 18,98% de los activos están respaldados con recursos de los acreedores y se considera que un nivel de endeudamiento del 60% es manejable, un endeudamiento menor muestra una empresa en capacidad de contraer más obligaciones, mientras que un endeudamiento mayor muestra una empresa a la que se le puede dificultar la consecución de más financiamiento.

10.4 Distribución de las utilidades

Debido a que el proyecto está compuesto de dos socios, que en este caso será mi papa y yo, las distribuciones de utilidad serán 70% para él, debido a que él pone el capital, y 30% para mí como emprendedor de la idea y gerente general.

11. ASPECTOS DE LEGALIZACIÓN Y CONSTITUCIÓN

La sociedad con la que se ha decidido consolidar *J@M's Jovial*, es una S.A.S. (Sociedad por acciones simplificadas). Esta es una sociedad de capital comercial, la cual es la adecuada para nuestra empresa pues estimula el emprendimiento debido a las facilidades y flexibilidades que posee para su constitución y funcionamiento.

Este tipo de sociedad se creó con la ley 1258 de 2008, además del decreto 2020 de Junio de 2009, teniendo como guía la ley de emprendimiento 1014 de 2006. La constitución de este tipo de empresa puede ser desde una o muchas personas naturales o jurídicas, esta nace posteriormente a que se haga su respectivo registro ante la cámara de comercio. En general, es la mejor opción para poder crear una empresa pues no se necesitan tener bastos capitales, ni un número determinado de personas para su constitución.

Por otro lado, para su formalización los pasos que se deben de seguir son los descritos en el artículo 5 de la ley 1258; en la cual se constituye en un documento privado, que contenga:

- I. Nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas.
- II. Razón social seguida de las letras “SAS”.
- III. El domicilio principal de la sociedad.
- IV. Término de duración, puede ser a término indefinido.
- V. Enunciación clara de las actividades, puede ser indefinido para realizar cualquier actividad lícita.
- VI. Capital autorizado, suscrito y pagado. Número y clase de acciones, términos y formas en que se pagarán.
- VII. Forma de administrar, con documentos y facultades de los administradores. Cuanto menos un Representante Legal.

La única restricción que tiene una SAS es que ni puede emitir o negociar sus valores en el mercado público de valores. El trámite para poder consolidar este tipo de empresa tiene un costo de 285.000 pesos, para estos se necesitan la autenticación en la notaria de los socios, el registro de Cámara de comercio, el formulario de registro, el derecho de inscripción, la matrícula para el primer año, certificados de existencia e inscripción de los respectivos libros contables.

Las obligaciones tributarias que se deben tener en cuenta a la hora de operar son las siguientes:

□ **Impuesto de Industria y Comercio:** Es el gravamen establecido sobre las actividades industriales, comerciales y de servicios, a favor de cada uno de los distritos y municipios donde ellas se desarrollan, según la liquidación privada (Diccionario Integrado Contable Fiscal. CIJUF. 2002).

□ **CREE:** Es un nuevo impuesto creado a partir del 1 de enero de 2013 como aporte de las sociedades y personas jurídicas y asimiladas en beneficio de los trabajadores, la generación de empleo y la inversión social en los términos de la ley 1607 de 2012. El periodo gravable es de un año. Inicia el 1 de enero hasta el 31 de diciembre. Se causa por la obtención de ingresos susceptibles de generar aumento en el patrimonio.

□ **Retenciones en la fuente:** Es un mecanismo para recaudar impuestos (Renta, IVA, entre otros) anticipadamente. El efecto sobre los impuestos es que en el momento en el que se declara, estos valores podrán ser deducidos del valor total del impuesto. Para las personas no declarantes, la retención en la fuente será el impuesto.

□ **El IVA:** Es un impuesto nacional a los consumos que se aplica en cada una de las etapas del proceso económico, en proporción al valor agregado del producto y la prestación de servicios. En Colombia son responsables del IVA tanto las personas naturales como jurídicas que produzcan o vendan bienes o servicios excluidos, además los comerciantes y quienes realicen actos similares a los de ellos, incluyendo a los importadores.

□ **Impuesto de Renta:** El impuesto sobre la renta grava todos los ingresos que obtenga un contribuyente en el año, que sean susceptibles de producir incremento neto del patrimonio en el momento de su percepción, siempre que no hayan sido expresamente exceptuados, y considerando los costos y gastos en que se incurre para producirlos.

La contabilidad de la empresa se realizará por medio de un contador público, a esta persona se le pagarán unos honorarios por prestación de servicios. Él se encargará de revisar toda la contabilidad de la empresa apoyándose en los datos que les sean brindados por parte de la secretaria.

Para las empresas S.A.S., los libros contables más usados son los que se explican a continuación: Libro de registro de accionistas y socios: Las sociedades por acciones están obligadas a llevar un libro de registro de sus socios o accionistas, los cuales pueden llevarse por medios mecanizados o electrónicos.

□ **Libro de actas:** Las actas son documentos donde se consignan los temas tratados y decididos en las reuniones de los órganos colegiados de las diferentes clases de personas jurídicas, sean éstas sociedades comerciales, civiles o entidades sin ánimo de lucro.

□ **Libro diario:** Es un libro en el cual se registran día a día todas las operaciones resultantes de los hechos económicos ocurridos en un período no superior a un mes.

□ **Libro Mayor:** Se registran de forma resumida los valores por cuenta o rubros de las transacciones del período respectivo.

□ **Libro de Inventarios y Balances:** Se emplea para registrar por lo menos una vez al año los inventarios de todos los bienes, derechos y obligaciones de la compañía o el balance general en forma detallada.

□ **Libro fiscal de registro de operaciones:** Se trata de un libro con fines fiscales exclusivo de los comerciantes que comercialicen bienes o presten servicios gravados, que pertenezcan al régimen simplificado.

□ **Libros auxiliares.** Existe la obligación de llevar libros auxiliares los cuales deben servir de soporte para conocer las transacciones individuales.

El registro de libros de contabilidad se realiza ante las autoridades o entidades competentes tales como: Las Cámaras de Comercio, Ministerios, Gobernaciones, Dirección de Impuestos y Aduanales Nacionales, Consejo Nacional Electoral, Inspecciones de Trabajo y las alcaldías, entre otros.

12. BIBLIOGRAFÍA

Ariza, Tatiana, (2013, 10 de septiembre). Recuperado del sitio de internet. Moda infantil: un negocio para pequeños con pisadas de gigante. *Periódico Sena*. Recuperado de <http://periodico.sena.edu.co/productividad/noticia.php?t=moda-infantil-unnegocio-para-pequenos-con-pisadas-de-gigante&i=1123>.

Badía, Galisteo & Preixens. Futuros financieros sobre tipos de interés,(Tesis de pregrado) Universidad de Barcelona, Barcelona.

Banco de la República incrementó a 6.25% su tasa de interés. (2016, 19 de febrero). *La w*. Recuperado de <http://www.wradio.com.co/noticias/economia/banco-de-la-republicaincremento-a-625-su-tasa-de-interes/20160219/nota/3065462.aspx>, (18 de abril del 2016)

Calberg, Conrad. (2003).Ciclo presupuestal y de planeación, *Análisis de negocios*. (p.p. 177).

Cámara de comercio. (2016). *Registros públicos mercantiles*. Recuperado del sitio de internet <http://www.ccc.org.co/servicios/registrospublicos/mercantil/tramites/constituciones-reformas-y-nombramientos/sociedad-por-acciones-simplificada-sas>.

Cepal: Casi 30 % de latinoamericanas fueron madres adolescentes. (2014, 13 de noviembre). *Telesur*. Recuperado de <http://www.telesurtv.net/news/Cepal-Casi-30--de-latinoamericanas-fueronmadres-adolescentes-20141113-0089.html> 62

Colombia mejora su perfil tecnológico. (2016, 11 de abril). *EL TIEMPO*. Recuperado de <http://www.elespectador.com/noticias/economia/colombia-mejora-su-perfiltecnologico-elmundo-articulo-415384>.

Contratos de futuros, (s. f). En Wikipedia. Recuperado el 27 de febrero de 2016 de https://es.wikipedia.org/wiki/Contrato_de_futuros, (14 de abril del 2016)

DANE. (2016). *Nacimientos y defunciones*. Recuperado del sitio de internet <http://www.dane.gov.co/index.php/poblacion-y-registros-vitales/nacimientos-y-defunciones/nacimientos-y-defunciones>.

DANE. (2016). *Población y demografía*. (6232). Recuperado de <http://www.dane.gov.co/index.php/esp/poblacion-y-demografia/nacimientos-y-defunciones/110-boletines/encuestas-politicas-y-culturales/6232-nacimientos-2015-preliminar>.

Deco Peques. (11 de octubre del 2015). Recuperado de <http://www.decopeques.com/>.

Defensoría del contribuyente del usuario. (2016). *Nuevo estatuto aduanero*. Recuperado de <http://www.defensoriadian.gov.co/conozca-el-nuevo-estatuto-aduanero>, (10 de mayo del 2016)

Eafit. (2016), Recuperado del sitio de internet <http://www.eafit.edu.co/escuelas/administracion/consultoriocontable/Documents/Forms/AllItems.aspx>, (17 de mayo del 2016)

Ecured. (2016). *Políticas salariales*. Cuba. Recuperado de http://www.ecured.cu/Pol%C3%ADtica_Salarial.

Escuela de administración. (2016). *Retención de la fuente por %20 IVA*. Recuperado de <http://www.eafit.edu.co/escuelas/administracion/consultoriocontable/Documents/Nota%20de%20clase%2043%20Retenci%C3%B3n%20en%20la%20Fuente%20por%20IVA.pdf>.

Gómez, Constanza. (2013, 14 de septiembre). Consumidores entre la casa y el ciberespacio. *Portafolio*. Recuperado de <http://www.portafolio.co/portafolio-plus/tendencias-consumo-colombia>.

Gray & Place. (2003) Derivados financieros. *Centro de estudios monetarios latinoamericanos*. Recuperado de http://www.bankofengland.co.uk/education/Documents/ccbs/handbooks/pdf/ccbshb17_es.pdf

Herrera, Velazco, Denen & Radulovich, (1994). Indicadores de eficiencia financiera. *Fundamentos de análisis económico: guía para investigación y extensión rural*. (p.p.54).

Ketelhöhn, Werner. (2004). La dimensión financiera. *Inversiones*. (p.p.60).

Latín china Colombia. (2016). *Importar de china*. Colombia. Recuperado <http://www.importadechina.com.co/>.

Los riesgos de la economía Colombiana. (2016, 11 de marzo). *El espectador*. Recuperado de <http://www.elespectador.com/noticias/economia/los-riesgos-de-economiacolombiana-articulo-524143>.

Mis Personajes. (11 de octubre del 2015). Recuperado de <http://www.mispersonajes.com/>.

Mothercare. (11 de octubre del 2015). Recuperado de <http://www.mothercare.es/>.

Mundo nene. (11 de octubre del 2015). Recuperado de <http://www.mundonene.com/bebe/>.

Ollé, Monserrat. (1997). La estructura del activo inicial, *El plan de empresa*. (p.p. 94).

Pañalera valentina, (11 de octubre del 2015). Recuperado del sitio de internet <http://panaleravalentina.com/es/>.

Pepe ganga. (11 de octubre del 2015). Recuperado de <http://www.pepeganga.com/>.

Presidencia de la república. (2016). Normativa decreto 20190 de 2007. Recuperado de <http://es.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%20390%20DE%20L%202007%20DE%20MARZO%20DE%202016.pdf>.

Productos de toyslandia (2016, 19 de abril). *TOYS LANDIA*. Bogotá D.C: para Bebés. Recuperado de http://productos.parabebes.com/toys-landia-juguetes-parani%C3%B1os_1sd260.html.

Puerta, Alex. (2002). Costos y determinación de precios. *Elaboración de vino*. (p.p. 26).

Que son los 5 por qué y para qué sirven. (2016, 05 de abril). Recuperado de <http://www.quees.info/los-5-porque.html>

Quevedo, Hechslhyt. (2014, 28 de octubre). *Políticas de contratación*. Prezi. Recuperado de <https://prezi.com/oxmjb7dsuuf6/politicas-de-contratacion/>.

Ruiz, Carmen. (2015). *Objetivos, entorno y estrategia empresarial*. Universidad de Jaén, España. Recuperado de <http://www4.ujaen.es/~cruiz/diplot-2.pdf>.

Tiendas elite. (11 de octubre del 2015). Recuperado de <http://www.tiendaselite.com/>.

Toyslandia. (01 de noviembre del 2015). Recuperado de <http://www.toyslandia.net/>.

Trendwatching. (2016, 25 de marzo). *Trends*. Latin América. Recuperado del sitio de internet <http://trendwatching.com/trends/latin-pulse/>.

Vargas, Anafabia. (2016). *Modelo de negocios*. (Diplomado). Universidad Metropolitana, Barranquilla, Recuperado del sitio de internet <http://es.slideshare.net/Anafina/modelo-de-negocio-canvas-23719364>.

Xavier, Sala-i-Martin. *La vanguardia*. (2016, 7 de abril). ¿Por qué los ricos tienen menos hijos que los pobres?. Recuperado de <http://www.youtube.com/watch?v=C103tvWSe6w>.

Yoyo. (11 de octubre del 2015). Recuperado de <http://www.yoyo.com/>.