

BOGOTÁ CHIRRIADÍSIMA

DIANA CATALINA DÍAZ BELTRÁN

TRABAJO DE GRADO

CENTRO DE EMPRENDIMIENTO

ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
UNIVERSIDAD DEL ROSARIO  
BOGOTÁ D.C., JUNIO DE 2012

BOGOTÁ CHIRRIADÍSIMA

DIANA CATALINA DÍAZ BELTRÁN

TRABAJO DE GRADO

TUTOR:

JULIO CÉSAR BARRAGÁN RAMÍREZ

CENTRO DE EMPRENDIMIENTO

ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN.  
UNIVERSIDAD DEL ROSARIO  
BOGOTÁ D.C., JUNIO DE 2012

## **AGRADECIMIENTOS**

El resultado de este gran proyecto es gracias al apoyo incondicional de mi familia, a mi mamá y en especial a la nueva luz de mi vida, Simón quien es la motivación para continuar con grandes logros.

Un agradecimiento enorme a Julio César Barragán, por su apoyo y orientación en el desarrollo de esta nueva empresa.

Catalina Díaz

## DEDICATORIA

Con cariño para las personas que amo,  
mis padres, mi hermana, Paulo,  
Simón y Sergio.

## RESUMEN EJECUTIVO

Bogotá Chirriadísima nace al identificar la gran oportunidad que tienen los souvenirs como una propuesta alternativa dentro del sector artesanal; la falta de innovación y el crecimiento del turismo en la ciudad, han creado el campo de acción para los productos que ofrecen un concepto 100% Bogotano.

Estos productos a parte de cumplir su función de recordar gratos momentos de la experiencias vividas, son un medio para transmitir una imagen histórica de los atractivos turísticos de la ciudad como de los lugares poco visitados que aun guardan su magia natural. Buscamos ofrecer productos funcionales y diferentes a los convencionales, con la idea de que en diferentes actividades hagan parte de la vida del turista.

Al contar con mercado turístico en crecimiento, siendo Bogotá la ciudad mas visitada del país, se determino el tamaño de mercado por más de 55 mil millones de pesos; sin embargo por las condiciones de inicio del proyecto nos enfocaremos en una pequeña parte del segmento.

Para desarrollar el proyecto se requiere de una inversión inicial de 28,3 millones de pesos, con el objetivo de lograr para el primer año la venta de 5.510 unidades que representen ingresos por más de 160 millones de pesos, para el segundo año se incrementa la producción a 9.743 unidades con ingresos por mas de 288 millones de pesos, lo que equivale a un incremento del 72% con respecto al año anterior. Finalmente para el año 3, se prevé un incremento en las ventas del 84% con ingresos por más de 532 millones correspondientes a 17.503 unidades

El flujo del proyecto para el periodo de tres años, arroja una TIR o rentabilidad anual promedio de 124,39% lo cual determina que es un proyecto viable y de bajo riesgo, en cuanto al Valor Presente Neto, el proyecto arroja 102 millones adicionales, es decir que es mas rentable invertir los recursos en este proyecto que en uno que rente al 20% anual, finalmente, como la suma de las utilidades del primer y segundo año es superior a la inversión inicial, se determina que el Periodo de Recuperación de la Inversión se da en el segundo año.

**Palabras Clave:**

- Artesanía
- Bogotá
- Emprendimiento
- Imagen
- Moda
- Souvenir
- Turismo

## ABSTRACT

Bogotá Chirriadísima is created due to the big opportunity that souvenirs have as an alternate proposal inside the handcraft manufacturing sector; the lack of innovation and the growth of tourism in the city, have created the action field for those products that offer a concept 100% Bogotá made.

These products beyond fulfilling their functions of remembering pleasant moments of the lived experiences are a mean to transmit a historical image of the touristic attractions of the city, like some of the few visited places that still save their natural magic. We seek to offer functional products and different from the conventional ones, with the idea that within different kind of activities they make part of the tourist life.

By having a growing touristic market, and being Bogotá the most visited city in the country, it was determined a market size for over 55 thousand million pesos; never the less due to the initial conditions of the project we will focus on a small part of the segment.

In order to be able to develop this project it is required an initial investment of 28,3 million pesos, with the objective of making for the first year the sale of 5.510 units the will represent incomes of more than 160 million pesos, for the second year the production will rise up to making 9.743 units which will represent an income of more than 288 million pesos, what is equivalent to a 72% rise compared to the previous year. Finally for the third year, it is expected a growth on the sales of 84% with incomes for more than 532 million pesos corresponding to 17.503 units

The flow of the project for the three year period, gives us a internal rate of return or average annual return of 124,39% what determines that is a feasible and low risk project, regarding to the net present value the project gives over an additional 102 millions, meaning that is more rentable to invest resources in this

project than in one project that rents at 20% annual, finally, as the sum of the utilities of the first and second year is greater than the initial investment, it is determined that the recovery period of the investment is given in the second year.

### **Key Words**

- Handcraft
- Bogotá
- Entrepreneurship
- Image
- Fashion
- Souvenir
- Tourism

## TABLA DE CONTENIDO

<b>RESUMEN EJECUTIVO</b> .....	<b>I</b>
PALABRAS CLAVE:.....	II
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>III</b>
KEY WORDS .....	IV
<b>INTRODUCCION</b> .....	<b>1</b>
<b>1. PRESENTACIÓN DEL EQUIPO EMPRENDEDOR</b> .....	<b>3</b>
<b>2. ASPECTOS DEL SECTOR INDUSTRIAL</b> .....	<b>3</b>
<b>3. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO</b> .....	<b>6</b>
3.1 DESCRIPCION DE PRODUCTOS .....	7
<b>4. EL MERCADO</b> .....	<b>10</b>
4.1 DESCRIPCIÓN DEL ENTORNO DEL NEGOCIO .....	10
4.2 DESCRIPCIÓN DEL MERCADO .....	11
4.3 SEGMENTO OBJETIVO .....	12
4.4 TAMAÑO DEL MERCADO .....	13
4.5 TENDENCIA DEL MERCADO .....	13
4.6 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA Y PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO.....	14
4.7 COMPETIDORES PRINCIPALES COMPARACION CON COMPETIDORES .....	15
4.8 ESTRATEGIA COMERCIAL MEZCLA DE MERCADO .....	16
a. Producto.....	16
b. Precio .....	16
c. Distribución .....	17
d. Publicidad .....	18
4.9 PROYECCIÓN DE VENTAS .....	19
<b>5. ASPECTOS TECNICOS DEL PROYECTO EMPRESARIAL</b> .....	<b>20</b>
5.1. DIAGRAMA DE PROCESO .....	20
5.2 FICHA TÉCNICA DE LOS PRODUCTOS.....	23
5.3 TECNOLOGÍA REQUERIDA PARA LA OPERACIÓN DE LA EMPRESA.....	25
5.4 UBICACIÓN DE LA EMPRESA Y DISEÑO DE PLANTA .....	25
5.5 MAQUINARIA Y EQUIPO REQUERIDO .....	26
5.6 COSTOS DE OPERACIÓN DE LA EMPRESA.....	27
5.6.1 Costo Variable Unitario.....	27
5.6.2 Costos Fijos de Operación .....	27
5.6.3 Gastos Fijos de Administración .....	28
5.7 PERSONAL REQUERIDO.....	29
5.8. POLÍTICAS DE CALIDAD .....	31
5.9 GESTIÓN DE INVENTARIOS.....	31
<b>6. ASPECTOS LEGALES</b> .....	<b>32</b>
6.1. SELECCIÓN DE LA FIGURA JURÍDICA .....	32
6.2 ASPECTOS TRIBUTARIOS DE LA EMPRESA .....	33
<b>7. PLANIFICACIÓN Y TEMPORALIZACION</b> .....	<b>33</b>

7.1 Proyección Año 1.....	35
7.2 Proyección Año 2 .....	39
7.3 Proyección Año 3 .....	41
<b>8. ASPECTOS FINANCIEROS .....</b>	<b>43</b>
8.1 INVERSIÓN REQUERIDA .....	43
8.2. PROYECCIONES DE VENTA .....	43
8.3 PUNTO DE EQUILIBRIO.....	45
8.4 ESTADO DE RESULTADOS.....	46
8.5 FLUJO DE CAJA .....	48
8.6 ANALISIS FINANCIERO DE VIABILIDAD .....	49
a. TIR .....	49
b. VAN .....	49
c. PRIO.....	49
<b>9. VALORACIÓN DEL EQUIPO EMPRENDEDOR Y DE LA EMPRESA EN EL MEDIO .....</b>	<b>50</b>
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>52</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>53</b>
<b>GLOSARIO .....</b>	<b>54</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>56</b>
FUENTES BIBLIOGRÁFICAS.....	56
FUENTES ELECTRÓNICAS .....	56

## TABLA DE CONTENIDO DE FIGURAS Y TABLAS

Figura 1 Concepto de imagen de producto .....	9
Figura 2 Estrategia de distribución.....	18
Figura 3 Diagrama de flujo de productos de confección .....	20
Figura 4 Diagrama de flujo de productos terminados .....	22
Figura 5 Ficha Técnica de productos manufacturados .....	24
Figura 6 Esquema de taller de producción .....	26
Figura 7 Planificación de actividades .....	34
Figura 8 Proyección de ventas de unidades año 2013 .....	37
Figura 9 Proyección de ventas año 2014.....	39
Figura 10 Proyección de ventas año 2015.....	41
Figura 11 Flujo de caja Año 1 .....	48
Figura 12 DOFA.....	50
Tabla 1 Proyección de ventas de productos .....	19
Tabla 2 Pasos para la elaboración de productos de confección.....	21
Tabla 3 Pasos para la elaboración de productos terminados .....	22
Tabla 4 Maquinaria y equipo requerido.....	27
Tabla 5 Costo variable unitario .....	27
Tabla 6 Costos fijos de operación.....	28
Tabla 7 Gastos fijos de administración .....	28
Tabla 8 Listado de materias primas .....	31
Tabla 9 Inversión inicial .....	43
Tabla 10 Proyección de ventas mensuales .....	44
Tabla 11 Proyección de ventas años 2 y 3 .....	45
Tabla 12 Punto de equilibrio .....	46
Tabla 13 Estado de resultados .....	47

## INTRODUCCIÓN

Por medio del intercambio estudiantil que realice hace un año y medio, tuve la oportunidad de conocer diferentes ciudades y capitales del continente; donde existe una gran oferta de artículos que sirven como recuerdo para sus visitantes, resaltando las características más atractivas de cada uno de estos lugares.

Al regresar a Bogotá, percibí la ausencia de artículos que transmitieran y mantuvieran una imagen auténtica de la ciudad en sus visitantes y un grato recuerdo de la experiencia vivida. Por la escasa oferta de souvenirs propios de la ciudad, que tengan un estilo y enfoque diferente a lo convencional que se ve en la mayoría de tiendas o locales que comercializan esta clase de productos, y las dificultades para acceder a ellos, surge Bogotá Chirriadísima. Los souvenirs que habitualmente se comercializan en la ciudad de Bogotá no cuentan con mayor diferenciación en sus modelos, y al ser producidos generalmente por pequeñas unidades productivas no resaltan las características de la capital con un estilo diferente, innovador y creativo.

Al finalizar el primer año de operación, en Enero de 2014, la empresa habrá producido al menos dos colecciones, participado en una feria empresarial, comercializado más de 3.000 unidades al año registrando ventas de más de \$ 160 millones de pesos, y alcanzando utilidades a fin de años de más de \$ 5 millones de pesos.

Para el segundo año, la empresa comercializa con más de 15 distribuidores en la ciudad, plantea e inicia el proyecto de incursionar en ciudades como Cartagena y Medellín, registra un incremento de ventas por más del 30% y recupera su inversión inicial.

Para el tercer año, ya se tiene presencia en las tres principales ciudades del país, Bogotá, Cartagena, Medellín, registrando un nivel de ventas con un incremento del 50% con respecto al año anterior, se inicia el proyecto de pertenecer a campañas ciudadanas promulgadas por entidades locales como Bogotá Positiva, Bogotá Humana entre otras. Además se plantea la idea de incursionar souvenirs de sitios turísticos exóticos por explotar.

## **1. PRESENTACIÓN DEL EQUIPO EMPRENDEDOR**

Diana Catalina Díaz estudiante del programa de Administración de Negocios Internacionales de la universidad del Rosario, actualmente se desempeña como especialista en logística de segmento para Smith International; trabajó como asistente de importaciones para Schering-Plough y fue asistente de gerencia en Inversiones La Montaña por más de 3 años. Ha estado involucrada en proyectos de confección de prendas femenina y lencería.

El proyecto de Bogotá Chirriadísima es su trabajo de grado, para el cual planea y llevara a cabo la estructura administrativa y financiera con el fin de formar una idea rentable y sostenible en el tiempo.

Rocío Beltrán, profesional en Diseño de Modas de la Escuela Arturo Tejada Cano, especialista en prendas de alta costura, masculinas y femeninas, actualmente se desempeña como gerente de Ave María, empresa de confección y comercialización de prendas femeninas y lencería. Su trayectoria y experiencia por más de 25 años en el sector manufacturero es uno de los recursos más importantes para poner en curso a Bogotá Chirriadísima, por su amplio bagaje en diseño, confección, producción en serie y calidad aporta al proyecto seguridad y eficiencia a los procesos planeados.

Con esta idea de proyecto esperamos que nuestros conocimientos y mejores experiencias sean la base estructural para hacer crecer un negocio familiar con proyección nacional.

## **2. ASPECTOS DEL SECTOR INDUSTRIAL**

Colombia se considera como el país más adelantado en artesanías en todo Latinoamérica<sup>1</sup>, los productos son altamente reconocidos por su variedad en

---

<sup>1</sup> Identidad y cultura en la artesanía Colombiana. En: CulturaE Medellín. [en línea][consultado 8 de Mayo de 2012]. Disponible en [http://www.culturaemedellin.gov.co/sites/CulturaE/CulturaE/Noticias/Paginas/espacioempresarialartesaniana\\_090417.aspx](http://www.culturaemedellin.gov.co/sites/CulturaE/CulturaE/Noticias/Paginas/espacioempresarialartesaniana_090417.aspx)>

diseños, creatividad, materiales, colorido exótico y calidad en su proceso de elaboración hecha a mano.

El sector artesanal colombiano cuenta con 300.000 artesanos aproximadamente, los cuales se ubican el 70% en la zona rural mientras que el 30% en la zona urbana, principalmente en los departamentos de Nariño, Sucre, Córdoba, Boyacá, Cesar, Atlántico y Tolima 300.000.

Contribuyen con el 0,04% al PIB<sup>2</sup>, para el periodo 2007 – 2010 generaron exportaciones por más de US\$40 millones y registran ventas alrededor de US\$ 8 millones en promedio anual.

Si bien, “participan con el 15% de empleo de la industria manufacturera nacional”<sup>3</sup> el sector muestra un bajo nivel de crecimiento que “garantice las condiciones de sostenibilidad del desarrollo, en función del oficio artesanal, sus oportunidades comerciales”<sup>4</sup> y un mejor nivel de vida para los artesanos. Los bajos niveles de escolaridad, la poca formación académica y mano de obra calificada, la escasa organización, negociación y asociación gremial<sup>5</sup> son los factores que limitan proyectarse como una industria altamente competitiva y representativa del país.

---

<sup>2</sup> STROUSS, Sandra. Artesanías de Colombia S.A: Promoción de la comercialización nacional e internacional. En: Pdf Oct,2006. [en línea] [consultado: 8 de Mayo de 2012]. Disponible en <[http://www.eclac.cl/mexico/capacidadescomerciales/SeminarioEcuadorActB/presentacion\\_Sandra\\_Strouss.pdf](http://www.eclac.cl/mexico/capacidadescomerciales/SeminarioEcuadorActB/presentacion_Sandra_Strouss.pdf)>

<sup>3</sup> Artesanías colombianas participan con el 15% del empleo de la industria. En: Dinero.com. [en línea] [consultado 8de Mayo de 2012]. Disponible en <<http://www.dinero.com/actualidad/noticias/articulo/artesantias-colombianas-participan-15-del-empleo-industria/106241>>

<sup>4</sup> Agenda Interna para la productividad y competitividad: Cadena Artesanal. En: Departamentos Nacional de Planeación. [en línea] Enero 2007. Pag 6. [consultado 8 de Mayo de 2012.]. Disponible en <[http://www.contratos.gov.co/archivospuc1/DA/103001000/06-3-4433/DA\\_PROCESO\\_06-3-4433\\_103001000\\_51102.pdf](http://www.contratos.gov.co/archivospuc1/DA/103001000/06-3-4433/DA_PROCESO_06-3-4433_103001000_51102.pdf)>

<sup>5</sup> Artesanías de Colombia: Caracterización. En: Artesanías de Colombia. [en línea] Junio 2010. [consultado 8de Mayo de 2012]. Disponible en <<http://www.artesaniasdecolombia.com.co/PortalAC/Movil/Publicacion.jsf?contenidoId=81>>

Artesanías de Colombia<sup>6</sup> define la artesanía “Clasificadas en Artesanía Indígena, siendo la producción de bienes útiles, rituales y estéticos; Artesanía Tradicional Popular, es la producción de objetos útiles y estéticos realizada en forma anónima por un determinado pueblo, exhibiendo materiales, generalmente procedentes del hábitat de cada comunidad y Artesanía Contemporánea o Neoclásica como la producción de objetos útiles y estéticos, caracterizada por el uso de la tecnología moderna destacando la creatividad individual expresada en la calidad y originalidad del diseño”<sup>7</sup>.

Dentro del marco del Tratado De Libre Comercio con Estados Unidos, el sector sienten gran preocupación por su participación debido a la “falta de conocimiento del mercado internacional, la baja capacidad de producción, la calidad de las materias primas, el deficiente control de calidad y la existencia en el mercado de otros productos más económicos provenientes de los mercados asiáticos”<sup>8</sup>. Como propuesta del gobierno, se diseñó una estrategia de penetración fundamentada en una metodología asentada en información detallada del mercado, que permita identificar factores competitivos de éxito y valor agregado, y así trazar metas y proyectos concretos que den solución a las preocupaciones del sector.

---

<sup>6</sup> Artesanías de Colombia Una empresa de economía mixta, vinculada al Ministerio de Comercio Industria y Turismo. Contribuye al progreso del sector artesanal mediante el mejoramiento tecnológico, la investigación, el desarrollo de productos y la capacitación del recurso humano, impulsando la comercialización de artesanías colombianas.

<sup>7</sup> Artesanías de Colombia: La artesanía y su clasificación. En: Artesanías de Colombia. [en línea] Junio 2010. [consultado 8 de Mayo de 2012]. Disponible en <<http://www.artesantiasdecolombia.com.co/PortalAC/Movil/Publicacion.jsf?contenidoId=82>>

<sup>8</sup> Artesanos evalúan su agenda interna frente al TLC con Estados Unidos. En: LaRepublica.com. [en línea][consultado 8 de Mayo de 2012] Disponible en: <http://www.bogota.gov.co/galeria/1%20de%20Abril.doc>

### **3. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO**

Bogotá Chirriadísima producirá y comercializará artesanías dirigidas al sector turístico, que resalten los atractivos de la ciudad mediante un concepto histórico con diseños innovadores y novedosos conocidas como souvenirs.

Buscamos renovar el mercado de los souvenirs con productos que manejen una temática donde el turista perciba el desarrollo que ha tenido la ciudad a través de imágenes. Resaltamos la funcionalidad como una característica de valor agregado al enfocarnos en productos que sean útiles en diferentes actividades.

Uno de los medios para lograr diferenciación es contar con recursos que garanticen características particulares que generen valor agregado, por lo tanto necesitamos talento humano calificado, que genere grandes ideas para plasmarlas en diseños que atrapen a cada turista que visita esta ciudad; pues de este resultado depende el éxito y aceptación que tenga cada producto en el mercado.

Generalmente, este tipo de producto se adquiere días antes de culminar el viaje de cada turista, ya que es el momento de pensar en los seres queridos para llevarles algún detalle, sin embargo se puede presentar en el transcurso del viaje, siempre y cuando sea de su gusto y cuente con el dinero en el momento justo. Por estrategia, los productos se podrán adquirir en algunos de los puntos de mayor recurrencia de los turistas como Hoteles, Hostales, Centros Comerciales y algunos bares y restaurantes por convenio.

Actualmente, contamos con un espacio físico donde el equipo de talento humano puede elaborar los productos con los recursos y maquinarias necesarias.

Desarrollaremos como medio de comercio electrónico y recurso tecnológico, una página de internet con el fin de informar y promocionar los diversos productos.

Por último, siendo el recurso más importante para iniciar, debemos contar con recursos financieros que permitan cubrir los costos fijos y variables de nuestro modelo de negocio. Sin dejar a un lado, las materias primas las cuales son fundamentales para dar garantía de cada producto y diferenciación dentro del sector.

### **3.1 DESCRIPCIÓN DE PRODUCTOS**

Se manejarán diferentes conceptos de diseño de acuerdo a temas urbanos, turísticos, históricos, entre otros, por medio de imágenes que muestre su evolución y desarrollo junto a frases, lemas, o dichos que sean típicos de la capital. Los productos están dirigidos a todos los turistas que lleguen a la ciudad por diferentes tipos de actividad.

- Canguros: Diseñados para guardar artículos de primera mano al momento de realizar alguna actividad de esfuerzo que implique mantener las manos y brazos libres, especialmente dinero y documentos importantes, serán elaborados en lona o cuero sintético de color negro, café, beige como base, forrado en tela forro estampado, con cremallera y riata del mismo color. Los diseños impresos serán de acuerdo al concepto determinado.
  
- Billeteras: Diseñado para guardar documentos importantes, como cédulas, DNI, tarjetas de crédito, débito, profesionales y dinero. Serán elaborados en cuero sintético o lona sintética, de color negro, café y beige como base, con cierre de los mismo colores e impresos de acuerdo a los conceptos determinados

- Bolsos: Diseñados para guardar artículos que son imprescindibles para cualquier mujer, para la ciudad, playa, estudio, cosméticos entre otras. Elaborados en lona y cuero sintético en color negro, azul, beige, blanco, cierres de los mismos colores e impresos de acuerdo al concepto determinado.
- Cartucheras: Diseñados para guardar artículos que son imprescindibles para cualquier mujer, para la ciudad, playa, estudio, cosméticos entre otras. Elaborados en lona y cuero sintético en color negro, azul, beige, blanco, cierres de los mismos colores e impresos de acuerdo al concepto determinado.
- Monederos: Diseñados para guardar dinero en monedas. Elaborados en lona y cuero sintético de color negro, azul, beige, blanco, cierres de los mismos colores e impresos de acuerdo al concepto determinado.
- Cojines de vuelo: Diseñadas para forrar los cojines especiales para viajes, especialmente para cuello, espalda y cabeza. Serán elaborados en algodón perchado, franela, fleenze o terciopelo, de color negro, azul, gris o rojo, con impresos de acuerdo al concepto determinado.
- Termos: Diseñados para almacenar bebidas al momento de desarrollar alguna actividad, en color negro, gris y blanco como base. Elaborados en aluminio con impresos de acuerdo al concepto determinado.
- Sombrillas: Diseñados para evitar contacto con agua o sol. Elaborado en fondo blanco o negro con impresos de acuerdo al concepto determinado.

Los siguientes diseños son un bosquejo del concepto que se quiere manejar para mostrar la evolución de la historia de Bogotá.

**Figura 1 Concepto de imagen de producto**



El concepto está marcado por tendencias retro, con un aire de estilo vintage, adaptado a la vida moderna del siglo XXI. Para definir más ampliamente nuestra propuesta, debemos aclarar que la tendencia vintage se refiere a los objetos que presentan cierta edad y que son rediseñados de tal manera para que se vean novedosos. Manejaremos imágenes “antiguas” y actuales, que permitan interpretar un poco de historia de la ciudad y así para marcar nuestro estilo y sello en el mercado<sup>9</sup>.

<sup>9</sup> Este collage es un modelo del concepto que se quiere proyectar con la idea de Bogotá Chirriadísima, el producto final se basará en este modelo.

## **4. EL MERCADO**

### **4.1 DESCRIPCIÓN DEL ENTORNO DEL NEGOCIO**

Los souvenirs que habitualmente se comercializan en Bogotá no cuentan con mayor diferenciación en sus modelos y diseños; al ser producidos generalmente por pequeñas unidades no se resaltan las características propias de la capital con un estilo innovador y creativo.

El problema radica que al ser una ciudad multicultural donde se concentran personas de diferentes rincones del país, no se cuenta con una cultura de ciudad lo suficientemente fuerte para centrar gran parte de las producciones en artículos típicos bogotanos. Por esta razón, los productos que tiene mayor oferta son representativos de diferentes regiones del país, por lo cual es común ver sombreros vueltiado, chivas, hamacas, y tejidos provenientes de grupos indígenas como los Wayúu y Kogui, entre otros.

Es común adquirirlos alrededor de los puntos de alta frecuencia turística, especialmente en el centro de Bogotá, generalmente se comercializan a través de ferias artesanales muy informales o locales comerciales. Aunque los hoteles manejan boutiques en sus instalaciones, el cliente siempre busca diversidad para tomar su decisión; por lo cual la distribución es un factor limitante al ejercer el proceso de compra.

## 4.2 DESCRIPCIÓN DEL MERCADO

Los turistas son todas aquellas personas que pernoctan<sup>10</sup> por más de 24 horas en un territorio diferente a su residencia habitual, ya sea dentro o fuera del mismo país.

Las cifras de crecimiento del sector turístico internacional, con más de un millón y medio de ingresos en el 2011, demuestran que el paradigma de ser un país altamente peligroso paso a otro plano, por lo cual escoger a Colombia como un destino turístico, se ha vuelto mas frecuente por la gran variedad de productos que se ofrecen.

Así mismo, sucede con el turismo nacional a raíz de los diferentes proyectos del gobierno junto a las medidas acertadas de seguridad, se registro el ingreso de 11.232.667 turistas aéreos.

Es así como el 79% de los extranjeros que arriban al país vienen por actividades turísticas, atraídos por la magia de su gente y promovidos por el voz a voz; ya sea de familiares, amigos o conocidos. Gran parte de los turistas presenta alto interés por la gastronomía, vida nocturna y atractivos naturales<sup>11</sup>.

La debilidad del mercado artesanal enfocado al turismo, hace que Bogotá Chirriadísima se involucre con estos artículos para satisfacer un mercado exigente con alto dinamismo de crecimiento. Aunque no es convencional encontrar souvenirs con las características de nuestros productos, la innovación, diseño, creatividad y precio marcaran la diferencia en el mercado, teniendo en cuenta que los productos sustitutos hacen que el proceso de compra se distorsione.

---

<sup>10</sup> Pernoctación se refiere a pasar la noche en un lugar diferente al habitual.

<sup>11</sup> Encuesta de Turismo 2008. En: Proexport. [en línea] Diciembre 2008. [consultado 8 de Mayo de 2012]. Disponible en: <<http://www.colombia.travel/es/turista-internacional/colombia/noticias/352-lanzamiento-de-la-encuesta-de-turismo-de-colombia->>

### 4.3 SEGMENTO OBJETIVO

El segmento objetivo corresponde al 54,46%<sup>12</sup> de los 1.582.110 extranjeros que arribaron al país en el 2011 y que tuvieron como primer destino la ciudad de Bogotá.

Al generar valor especialmente a los turistas extranjeros que mantienen la tradición de adquirir souvenirs para recordar su experiencia y compartirla con sus seres queridos.

Nos enfocamos en viajeros entre los 18 y 55 años que se sienten atraídos por objetos sobrios, novedosos, delicados y funcionales que ofrecen un nuevo concepto de conocer la magia que se concentra en la capital, por lo cual más del 80% de los turistas cumple con esta característica, su promedio de gastos es de USD\$ 639,00 para una estadía de 7.6 días aproximadamente<sup>13</sup>.

En cuanto al turismo interior, Bogotá fue galardonado como el primer destino turístico internacional de Colombia, ingresando 4.434.512 nacionales para el periodo Enero – Octubre del 2011<sup>14</sup>.

Es importante tener en cuenta que el mercado objetivo tiene limitaciones en cuanto a tiempo, dinero, peso y espacio, es por esto que los productos se elaboraran en medidas y peso que permitan un fácil transporte a precios competitivos que sean asequibles al mercado en general.

---

12 Ministerio de Industria y Turismo: Informe turismo Diciembre 2011. Pag 10. [en línea] Diciembre 2011. [consultado 10 de Enero 2012]. Disponible en:

<<https://www.mincomercio.gov.co/publicaciones.php?id=16590>>

13 Encuesta de Turismo 2008. En: Proexport. [en línea] Diciembre 2008. [consultado 8 de Mayo 2012]. Disponible en: <<http://www.colombia.travel/es/turista-internacional/colombia/noticias/352-lanzamiento-de-la-encuesta-de-turismo-de-colombia->>

14 Ministerio de Industria y Turismo: Informe turismo Diciembre 2011. Pag 10. [en línea] Diciembre 2011. [consultado 10 de Enero 2012]. Disponible en:

<<https://www.mincomercio.gov.co/publicaciones.php?id=16590>>

#### **4.4 TAMAÑO DEL MERCADO**

El tamaño del mercado determinado para el proyecto se estima en \$ 55.613.897.539,00 de pesos.

Esta cifra es el resultado de la investigación realizada a 40 turistas de la ciudad de Bogotá, donde el 40% son nacionales y el 60% son extranjeros, el 40% tiene entre 18 y 30 años, el 30% tienen entre 31 y 40 años, el 15% entre 41 y 50 años y mas de 51 años el 15% restante.

El 65% son profesionales, y el 35% restante son estudiantes universitarios. El 64% visita una ciudad diferente como mínimo una vez al año. Al 15% le es indiferente comprar souvenirs mientras que el 85% compran en promedio 4 souvenirs de la ciudad, el 48% las adquiere en almacenes especializados y el 34% en ferias artesanales.

El consumo per cápita promedio en artesanías o souvenirs de las ciudades visitadas es de \$150.000 pesos equivalente a US\$ 83 aproximadamente.

Se toma como base en el total de turistas que visitaron Bogotá en el 2011, 861.727 viajeros extranjeros y 1.861.548 pasajeros aéreos nacionales<sup>15</sup>.

#### **4.5 TENDENCIA DEL MERCADO**

La gran variedad de productos turísticos como de naturaleza, salud, aventura, náuticos, negocios, cultura junto a diferentes hoteles de lujo, boutiques, resort, ecológicos, corporativos marcan el inicio de un proceso de crecimiento continuo del sector en el país; registrando para el 2011 un crecimiento de 7,3% en la entrada de viajeros extranjeros al país, vía aérea, correspondiente a cerca de

---

<sup>15</sup> Ibid., p. 10.

un millón 600 mil personas”<sup>16</sup> , siendo Cartagena, Bogotá, Medellín y Cali, las ciudades con mayor visita.

Sin embargo para el sector artesanal es incierto desarrolle un comportamiento similar; con la entrada del TLC se espera que se ejecuten las propuestas planteadas por el gobierno para dar inicio a un sector altamente competitivo y sostenible frente a los grandes mercado de India, China, África, Tailandia, entre otros<sup>17</sup>.

#### **4.6 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA Y PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO**

“Los productos artesanales se caracterizan por una gran diferenciación regional, relacionada con la notable diversificación geográfica que va desde la Guajira hasta el Amazonas y desde Nariño y el Putumayo hasta la Orinoquía. En ellas, nuestros artesanos demuestran una enorme creatividad, imaginación, ingenio y talento que nos caracteriza”<sup>18</sup>.

Su comercialización se realiza a través de dos formas principalmente, la primera, por ferias o pasajes artesanales ubicados generalmente alrededor de los atractivos turísticos, y la segunda, por establecimientos comerciales, localizados en el centro y norte de la ciudad principalmente.

---

<sup>16</sup> Número de viajeros extranjeros vía aérea creció 7.3% en 2011. En: Ministerio de Industria y Comercio. [en línea] Enero 2012. [consultado 26 de Enero de 2012]. Disponible en: <<https://www.mincomercio.gov.co/publicaciones.php?id=1892&dPrint=1>>

<sup>17</sup> Apoyo y fortalecimiento del sector artesanal colombiano. En: Artesanías de Colombia. [en línea]. [consultado 19 de Mayo de 2012]. Disponible en: <[http://www.artesantiasdecolombia.com.co/PortalAC/C\\_proyectos/apoyo-y-fortalecimiento-del-sector-artesanal-colombiano\\_727](http://www.artesantiasdecolombia.com.co/PortalAC/C_proyectos/apoyo-y-fortalecimiento-del-sector-artesanal-colombiano_727)>

<sup>18</sup> Artesanías Colombianas. En: Colombia Travel. [en línea]. [consultado 19 de Mayo de 2012]. Disponible en: <<http://www.colombia.travel/es/turista-internacional/actividad/historia-y-tradicion/artesantias>>

Es importante tener en cuenta que Artesanías de Colombia, se considera un medio de promoción en diferentes actividades, como las ferias que se realizan en la Plaza de Artesanos<sup>19</sup>, Expo-Artesanías y ExpoArtesano Medellín.

#### **4.7 COMPETIDORES PRINCIPALES COMPARACIÓN CON COMPETIDORES**

Ante la variedad de artesanías típicas del país, identificamos cuatro grandes grupos de fuertes competidores de acuerdo al sitio de localidad y ubicación.

El Centro Internacional es conocido como uno de los sitios de mayor venta artesanal por establecimientos comerciales, es decir locales especializados. Las Ferias Artesanales del centro se encuentran alrededor de los principales sitios turísticos de la ciudad, es su mayoría son artesanos informales independientes. En el oriente se encuentra la zona de Chapinero y en el norte Usaquén, la cual tiene locales comerciales abiertos diariamente y el fin de semana el famoso paseo artesanal de San Pelayo. Estos artesanos llevan las d 5 años en el mercad ofreciendo gran variedad de productos típicos Colombianos a precios accesibles para la mayoría de visitantes.

Cabe resaltar que dentro de los fuertes competidores están Artesanías de Colombia, Salvarte, Galería Cano, Artesanías Makú, como los representantes de un perfil de consumidos mas exigente dispuesto a pagar precios por encima de los precios del promedio con el fin de adquirir piezas casi exclusivas.

---

<sup>19</sup> La plaza de artesanos es un centro integral de negocios y exposiciones administrado por la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico, que promueve y facilita el desarrollo de las pequeñas, medianas y grandes empresas. Disponible en: <<http://www.desarrolloeconomico.gov.co/plazadelosartesanos>>

## 4.8 ESTRATEGIA COMERCIAL MEZCLA DE MERCADO

### a. Producto

Ofrecemos productos que busquen conectar a los turistas con la magia e historia de la capital de Colombia, mediante innovadores diseños se lograra que los viajeros recuerden gratos momentos de su visita en la ciudad a través de cada producto. Dichas propuestas se basan en el concepto de rescatar y resaltar la historia de Bogotá, a través de un contraste con lo antiguo y lo moderno basado en tendencias retro y vintage, elaborados por un talento humano altamente calificado e insumos de garanticen su perdurabilidad.

### b. Precio

Para introducir nuestros productos planteamos una estrategia de precio orientada a la competencia pero resaltando el valor agregado, basándonos en una clara y fuerte estrategia de distribución y comunicación. Para definir la estrategia, tomamos como referencia el valor comercial de productos iguales, similares y sustitutos que se encuentran en el mercado, los costos variables y costos fijos de nuestros productos, el margen esperado, y la percepción de valor del cliente con respecto a cada producto.

A medida que los productos se introduzcan y tengan mayor aceptación en el mercado, enfocaremos los precios a una estrategia de calidad y marca. Por efectos de la economía actual y la baja inflación se manejaran precios a términos constantes.

De acuerdo a la investigación se establecen los precios de venta de los diferentes productos, es de resaltar que hay 8 productos prevalece la variable COMPETENCIA, a los cuales se les asigno un 50%. El COSTO tiene alta repercusión en 8 productos donde su peso en el precio de venta

es del 30%. Por ultimo se aprecia que la PERCEPCIÓN tiene un valor sobresaliente en 8 productos, asignando un 20% de peso en su valor final.

### **c. Distribución**

Para obtener una cobertura adecuada del mercado con un nivel de costos que se ajuste a nuestro proyecto de empresa, implementaremos una estrategia selectiva, donde contaremos con varios intermediarios de acuerdo a dos grupos de establecimientos, los especializados<sup>20</sup> y los de entretenimiento<sup>21</sup>, seleccionados por la experiencia y trayectoria en el mercado, planteando un 25% de comisión sobre el precio de cada producto.

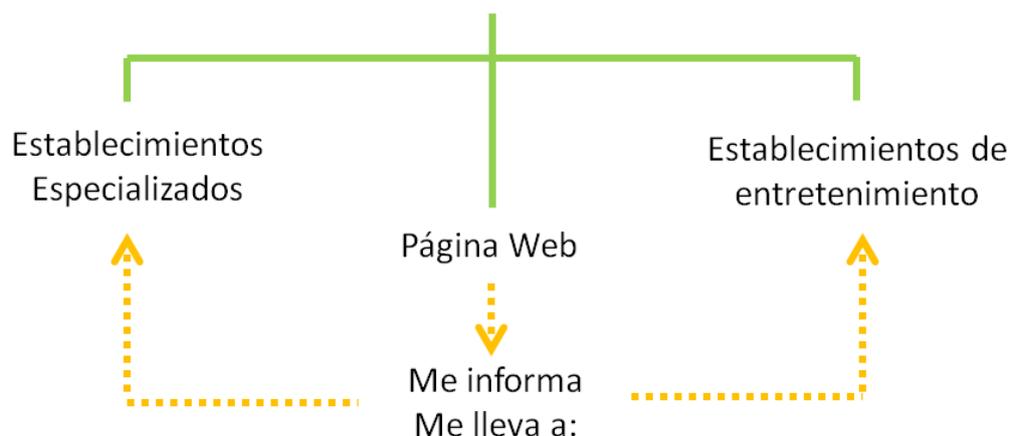
Al ser tan corto el canal permite un mayor control en la distribución del producto y así llegar eficazmente al mercado objetivo. Como canal virtual, dispondremos de una página web la cual será un medio para llegar a los puntos de venta.. Es importante aclarar que a corto plazo no manejaremos compras por internet a corto plazo, sino será una página con un contenido netamente informativo.

---

<sup>20</sup> Los establecimientos especializados, son los almacenes que tienen contacto directo con el consumidor final y se encuentran ubicados alrededor de los sitios turísticos de la ciudad. Generalmente, venden productos de la competencia o sustituto, los cuales permiten ser comparaciones en cuanto a calidad, precio y atributos en el proceso de compra

<sup>21</sup> Los establecimientos de entretenimiento, son los intermediarios que tiene contacto directo con el cliente pero ofreciendo un servicio diferente. Estos lugares, son bares, restaurantes y cafés, que cuentan con una popularidad importante dentro de la sociedad. Este canal lo escogimos como una forma de llegar al cliente en un momento de esparcimiento y diversión, donde sin buscar un souvenir de la ciudad, lo encuentre a su gusto y lo lleve a un precio accesible.

**Figura 2 Estrategia de distribución**  
**ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN**



**Fuente: Autor**

#### **d. Publicidad**

Al ser un producto en gestación implementaremos una estrategia para empujar el producto hacia el consumidor final por medio de los canales de distribución con el propósito de introducir la idea en el mercado y a largo plazo lograr posicionamiento y reconocimiento de marca.

Implementaremos campañas de BTL en medios de comunicación de bajo costo, lo cual indica contar con anuncios en línea a través de la web 2.0 con anuncios en las principales redes sociales como Facebook, Twitter, Skype, en foros, blogs, banners, participación en paginas especializadas y posicionamiento en buscadores, con el fin de llevarlos a conocer nuestro portal como medio de información y venta de los productos y a mediano plazo instaurar campañas de ATL, en un medio altamente segmentado por su naturaleza como revistas especializadas de turismo.

El presupuesto de publicidad del proyecto es de \$ 3.600.000 anuales. Se establece una campaña en SOCIAL MEDIA (REDES SOCIALES, BUSCADORES, E-MAILING) por valor de \$ 1.200.000 que corresponde al 33,33% del total del presupuesto, el segundo rubro en importancia, por el

valor que se asigna del total, es PUBLICIDAD DIRECTA (TARJETAS, VOLANTES PORTAFOLIOS) el cual representa un 27,78% (\$ 1.000.000/año)

#### 4.9 PROYECCIÓN DE VENTAS

De acuerdo a la segmentación del mercado, la proyección estimada de venta para el tamaño del mercado se detalla a continuación. Sin embargo es un nivel muy alto para el inicio del proyecto de empresa, por lo tanto tomamos para el primer y segundo año el 22% de las ventas y para el tercer año el 19%. Estos porcentajes los tomamos de acuerdo al estudio de la capacidad productiva y comercial planteada para los tres primeros años.

**Tabla 1 Proyección de ventas de productos**

Producto	Año 1	Año 2	Año 3
	Pesos	Pesos	Pesos
Bolsos	\$ 127.756.000,00	\$ 219.227.000,00	\$ 478.757.000,00
Billeteras	\$ 87.248.000,00	\$ 149.716.000,00	\$ 326.956.000,00
Canguros	\$ 109.060.000,00	\$ 187.145.000,00	\$ 408.695.000,00
Cartucheras	\$ 96.596.000,00	\$ 165.757.000,00	\$ 361.987.000,00
Cojines de Vuelo	\$ 93.480.000,00	\$ 160.410.000,00	\$ 350.310.000,00
Monederos	\$ 77.900.000,00	\$ 133.675.000,00	\$ 291.925.000,00
Sombrillas	\$ 81.016.000,00	\$ 139.022.000,00	\$ 303.602.000,00
Termos	\$ 74.784.000,00	\$ 128.328.000,00	\$ 280.248.000,00
<b>Total</b>	<b>\$ 747.840.000,00</b>	<b>\$ 1.283.280.000,00</b>	<b>\$ 2.802.480.000,00</b>

Producto	Año 1	Año 2	Año 3
	Pesos	Pesos	Pesos
Total	\$ 167.689.000,00	\$ 287.751.310,33	\$ 628.403.226,25

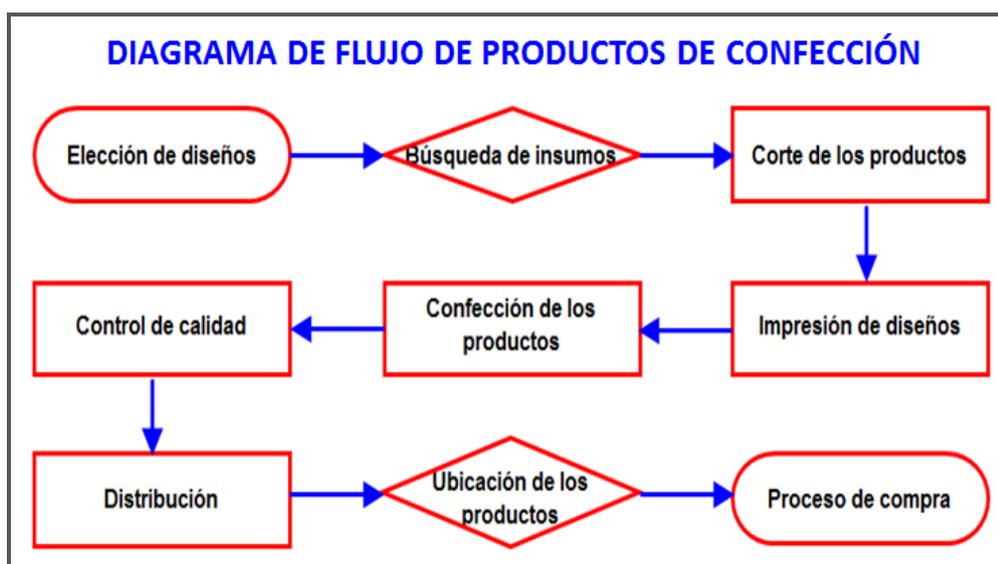
Fuente: Autor

## 5. ASPECTOS TÉCNICOS DEL PROYECTO EMPRESARIAL

### 5.1. DIAGRAMA DE PROCESO

Para detallar las actividades de elaboración, dividimos los productos en dos grupos, los productos confeccionados y los productos terminados. Aunque cuenta con las mismas actividades al inicio y final, difieren en su proceso de elaboración.

Figura 3 Diagrama de flujo de productos de confección



Fuente: Autor

**Tabla 2 Pasos para la elaboración de productos de confección**

<b>No.</b>	<b>PASOS PARA LA ELABORACION DE SU PRODUCTO</b>	<b>TIEMPO EN MINUTOS</b>
<b>1</b>	Elección de diseños	90
<b>2</b>	Búsqueda de insumos	90
<b>3</b>	Corte de los productos	15
<b>4</b>	Impresión de diseños	20
<b>5</b>	Confección de los productos	20
<b>6</b>	Control de calidad	8
<b>7</b>	Distribución	35
<b>8</b>	Ubicación de los productos	20
<b>9</b>	Proceso de compra	5
<b>TOTAL ELABORACION DE UNA UND</b>		<b>303</b>

**Fuente: Autor**

Para una mayor rentabilidad y eficiencia en la cadena productiva, el proceso de corte se realizara en el taller y el proceso de confección se realizara por satélites especializados en la elaboración de canguros, billeteras, bolsos, cartucheras, fundas para cojines. Así mismo, el proceso de impresión de los diseños se realizara por outsourcing.

Como lo muestra el diagrama, desde la selección del diseño hasta el proceso de compra se toma 261,08 horas, equivalentes a 10,87 días. Para una unidad dentro del mismo proceso se calcula 303 min equivalente a 5,05 horas.

**Figura 4 Diagrama de flujo de productos terminados**



Fuente: Autor

**Tabla 3 Pasos para la elaboración de productos terminados**

No.	PASOS PARA LA ELABORACION DE SU PRODUCTO	TIEMPO EN MINUTOS
1	Elección de diseños	90
2	Contacto con los proveedores	60
3	Entrega de diseños	35
4	Inicio de producción	180
5	Entrega de productos	60
6	Control de calidad	8
7	Distribución	35
8	Ubicación de los productos	20
9	Proceso de Compra	5
<b>TOTAL ELABORACION DE UNA UND</b>		<b>493</b>

Fuente: Autor

En cuanto para este tipo de proceso todo lo que concierne a la elaboración de productos se realizara por medio de las empresas especializadas de ese sector, como Tupublicista, Regalos Corporativos, Marketing Project S.A,

Regalos y Souvenirs, entre otros, los cuales ofrecen el servicio de elaboración e impresión con los diseños propios. Como lo muestra el diagrama, desde la elaboración de dichos productos hasta su compra toma 232,08 horas, equivalentes a 9,67 días. Se calcula para la elaboración, comercialización y compra de una sola unidad 493 minutos, equivalentes a 8,21 horas<sup>22</sup>.

## **5.2 FICHA TÉCNICA DE LOS PRODUCTOS**

Para analizar el desarrollo de los productos de acuerdo a su proceso definimos dos grupos como objeto de estudio.

El primero corresponde a los productos manufacturados, es decir los que requieren de un proceso de elaboración “manual” muy similar en cuanto a recursos, maquinaria y tiempo, para lograr el objetivo planteado, dentro de este encontramos los canguros, bolsos, cartucheras, billeteras, monederos y cojines de vuelo.

El otro grupo, son los productos terminados, es decir los que el proveedor nos entrega listos para comercializar, aunque su proceso difiera en algunos aspectos, sobresale el hecho que solo se maneja con un proveedor, por tal razón, ante la falta de conocimiento para producir el producto, es improbable describirlo como “Know How”; en este grupo encontramos los termos y las sombrillas.

---

<sup>22</sup> Se toma un tiempo estimado de producción por terceros ya que se desconoce el tiempo real del proceso.

Figura 5 Ficha Técnica de productos manufacturados

FICHA TECNICA DEL PRODUCTO:		PRODUCTOS MANUFACTURADOS	
TIEMPO DE LA PRODUCCION DEL PRODUCTO	30	/MINUTOS	
CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO FISICAS, QUIMICAS Y DE PRESENTACION DEL PRODUCTO			
<p>Diseñados para mujer u hombre, para la ciudad, playa, trabajo, estudio o viaje. Elaborados en materiales como, lona y cuero sintético, flezze, terciopelo, franela, algodón perchado, en colores como negro, azul, beige, blanco, con hilo, velcro, riata y cierres de los mismos colores, argollas, ganchos y estampados de acuerdo al concepto determinado. Seran empacados en bolsas de papel café (material reciclado) con autoadhesivos representativos de la marca.</p>			
EQUIPO HUMANO REQUERIDO		COMPETENCIAS REQUERIDAS POR EL EQUIPO HUMANO	
Patronaje		Experiencia en patronaje, corte, confeccion y estampado en tela.	
Cortador			
Confeccionista			
Estampador			
TIEMPO TOTAL HORAS HOMBRE POR UNIDAD DE PRODUCCION	30	/MINUTOS	
SITIO DE PRODUCCIÓN DEL PRODUCTO		Taller - Satélite Confección - Satélite Estampación	
MAQUINARIA Y EQUIPO A UTILIZAR PARA LA PRODUCCION			cantidad /tiempo
Cortadora profesional			5
Maquina de coser			15
Fileteadora			5
Maquina de impresión			5
TIEMPO TOTAL MAQUINA EMPLEADAS		30	MINUTOS
MATERIAS PRIMAS E INSUMOS		MATERIAS PRIMAS E INSUMOS	
Lona o cuero sintético, flezze, franela, terciopelo, algodón perchado		Riata	
Tela forro estampada		Velcro	
Hilo Poliester		Marquilla	
Cremalleras			
Argollas			
INFORMACION COMPLEMENTARIA			
<p>El corte de la tela se llevara a cabo en el taller, ya que se cuenta con los recursos necesarios para realizarlo.</p> <p>No se detallan los insumos del estampado al ser un servicio tercerizado</p> <p>El tiempo del estampado y confeccion es el aproximado al proceso investigado.</p>			

Fuente: Autor

### **5.3 TECNOLOGÍA REQUERIDA PARA LA OPERACIÓN DE LA EMPRESA.**

Como parte del desarrollo de los productos, se emplea el servicio de satélite para el proceso de confección, por su alta especialización en manufactura, rentabilidad y tiempo de entrega. Así mismo los estampados se realizarán por servicio tercerizado.

Primero se hace entrega de los cortes para estampación, al momento de la entrega se procede a la confección para así terminar el proceso de elaboración de cada producto.

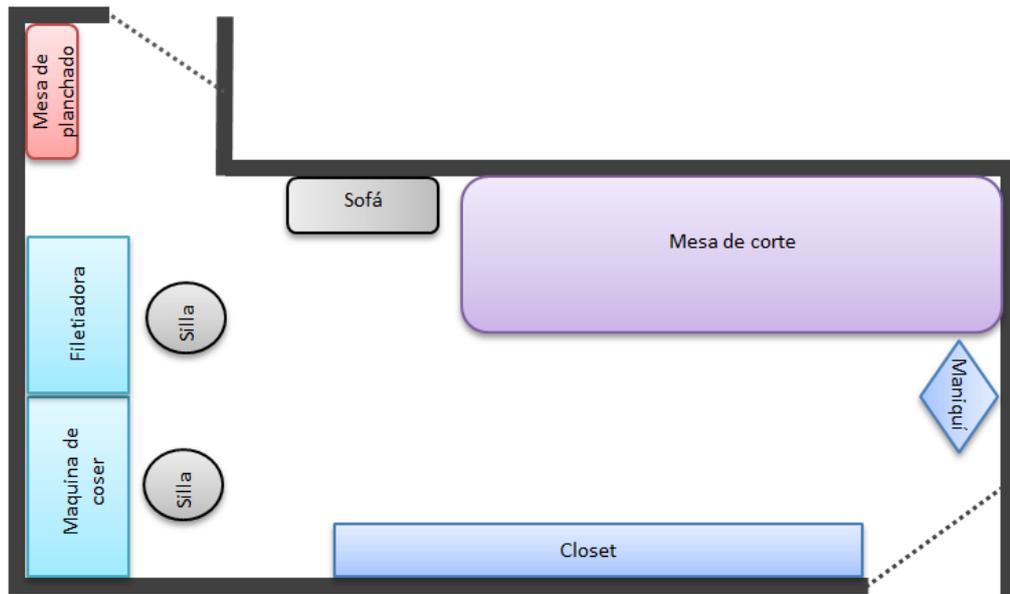
### **5.4 UBICACIÓN DE LA EMPRESA Y DISEÑO DE PLANTA**

Las instalaciones administrativas estarán ubicadas en el norte de la ciudad, en la localidad de Suba, barrio Alhambra, donde se tiene un taller de diseño como centro de recepción de toda la mercancía para realizar control de calidad, además como lugar creativo para seleccionar los diseños.

El taller cuenta con los recursos necesarios para realizar procesos de confección y acabados pertinentes de los productos entregados. Contamos con una máquina plana, una filetiadora, una mesa para corte, una plancha profesional y demás accesorios necesarios para llevar a cabo el trabajo.

Al realizar el proceso de corte en el taller, las materias primas serán almacenadas en las divisiones de la mesa de corte, en el momento que sea entregados los productos manufacturados se organizan los productos en las divisiones del closet para realizar el control de calidad respectivo.

**Figura 6 Esquema de taller de producción**



**Fuente: Autor**

Es una ventaja de alto peso contar con este espacio propio ya que nos facilita el inicio de la actividad al no tener dentro del presupuesto este costo. Sin embargo los cargos de servicios públicos como luz, agua, teléfono, internet y administración serán parte de los costos fijos de la empresa.

En cuanto a los talleres de confección e impresión al ser servicios tercerizados no se cuentan con cargos directos.

### **5.5 MAQUINARIA Y EQUIPO REQUERIDO**

Dentro de los equipos operativos para iniciar el proyecto se requiere de dos sillas cómodas para realizar el proceso de corte y control de calidad, ya que contamos con los recursos necesarios para seguir con dichos los procesos.

**Tabla 4 Maquinaria y equipo requerido**

Inversión en equipos operativos	Características	Cantidad	Precio Unitario	Total	Proveedor
Sillas	Sillas cómodas	2	\$ 160.000,00	\$ 320.000,00	Industrias Cruz

**Fuente: Autor**

## 5.6 COSTOS DE OPERACIÓN DE LA EMPRESA

### 5.6.1 Costo Variable Unitario

**Tabla 5 Costo variable unitario**

PRODUCTOS	PRECIO DE VENTA	MATERIA PRIMA	M.O. VARIABLE	GASTOS DE VENTA	TOTAL COSTOS VARIABLES	MARGEN DE CONTRIBUCION
BOLSOS	\$ 41.000,00	\$ 11.308,00	\$ 5.000,00	\$ 10.866,64	\$ 27.174,64	\$ 13.825,36 33,72%
BILLETERAS	\$ 28.000,00	\$ 2.964,00	\$ 4.500,00	\$ 7.421,12	\$ 14.885,12	\$ 13.114,88 46,84%
CANGUROS	\$ 35.000,00	\$ 8.528,00	\$ 5.000,00	\$ 9.276,40	\$ 22.804,40	\$ 12.195,60 34,84%
CARTUCHERAS	\$ 31.000,00	\$ 4.638,00	\$ 4.500,00	\$ 8.216,24	\$ 17.354,24	\$ 13.645,76 44,02%
COJINES DE VUELO	\$ 30.000,00	\$ 5.822,00	\$ 4.000,00	\$ 7.951,20	\$ 17.773,20	\$ 12.226,80 40,76%
MONEDEROS	\$ 25.000,00	\$ 3.448,00	\$ 4.250,00	\$ 6.626,00	\$ 14.324,00	\$ 10.676,00 42,70%
SOMBRILLAS	\$ 26.000,00	\$ 10.000,00	-	\$ 6.891,04	\$ 16.891,04	\$ 9.108,96 35,03%
TERMOS	\$ 24.000,00	\$ 10.000,00	-	\$ 6.360,96	\$ 16.360,96	\$ 7.639,04 31,83%

**Fuente: Autor**

### 5.6.2 Costos Fijos de Operación

Dentro de los costos fijos, la administración es el rubro de mayor valor, debido que lo tomamos como si fuera un arriendo del taller.

**Tabla 6 Costos fijos de operación**

<b>Costos Fijos</b>	<b>Valor Mensual</b>
Energía	\$ 70.000,00
Administración	\$ 220.000,00
Acueducto	\$ 90.000,00
Mantenimiento	\$ 40.000,00
<b>Total</b>	<b>\$ 420.000,00</b>

**Fuente: Autor**

### **5.6.3 Gastos Fijos de Administración**

*Dentro de los gastos fijos, el combustible es el rubro de mayor valor, por la constante visita a proveedores y clientes.*

**Tabla 7 Gastos fijos de administración**

<b>Gastos Fijos</b>	<b>Valor Mensual</b>
Combustible	\$ 150.000,00
Celular	\$ 80.000,00
Caja menor	\$ 80.000,00
<b>Total</b>	<b>\$ 310.000,00</b>

**Fuente: Autor**

## 5.7 PERSONAL REQUERIDO.

*Para el correcto manejo del proyecto, se requiere del siguiente personal:*

1. *Cargo: Director General Bogotá Chirriadísima (\*).*
  - *Perfil: persona con conocimientos de moda, con formación en administración, economía o carreras afines. Interés por temas culturales y artísticos.*
  - *Role: planear, organizar, dirigir y controlar las operaciones y procesos de la empresa. Toma de decisiones y aprobación de nuevos proyectos.*
  - *Salario: 1.200.000*
  - *Catalina Díaz*
  
2. *Cargo: Director de Producción y Director Comercial*
  - *Perfil: persona con conocimientos de moda, diseño, producción, corte, escalado, patronaje y experiencia en procesos de producción en serie y experiencia en el área comercial de sector de manufactura.*
  - *Role: planificar y supervisar el proceso de producción y control de calidad de los productos elaborados e impulsar la venta de los productos de la compañía con clientes detallistas y de grandes superficies.*
  - *Salario: 1.000.000*
  - *Rocío Beltrán*

### 3. Cargo: Diseñador Gráfico

- *Perfil: persona con conocimientos en Corel Draw, Illustrator, Photo Shop y formación en diseño grafico, publicidad o carrera a fines.*
- *Role: elaboración de artes para los productos de manufactura, diseño de piezas gráficas digitales para internet o impresos, publicación de material publicitario en Internet.*
- *Salario: 500.000*

*\*Los tres primeros años de inicio del proyecto, el diseñador será contratado por prestación de servicios dos veces al año, para crear las colecciones tanto de primero como de segundo semestre.*

4. Como asesoría externa, se requiere el servicio de un contador para la revisión de cifras y pago de los tributos obligatorios de acuerdo al régimen de la empresa.

*La estructura organizacional planeada para Bogotá Chirriadísima la encabeza el Gerente General, seguido por los directores de los departamentos quienes conforman la junta directiva que toma todas las decisiones de la empresa. Estos directores trabajan con base a la formulación de proyectos provenientes de la junta directiva, con el apoyo de la contratación de servicios externos para las tareas y actividades específicas de cada área, descritos en los anteriores diagramas de flujo.*

## 5.8. POLÍTICAS DE CALIDAD

Nuestra política de calidad es el uso de los mejores insumos que garanticen el uso de los productos a largo plazo, haciendo gran énfasis en el proceso de manufactura, ya que de este depende el cumplimiento de dicha calidad.

## 5.9 GESTIÓN DE INVENTARIOS

Para mantener un stock en promedio de 150 unidades por producto terminado necesitamos contar con el siguiente inventario de materias primas, calculando un 5% de más en cada una por si salen unidades defectuosas.

**Tabla 8 Listado de materias primas**

<b>Materia Prima</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Costo / Unidad</b>	<b>Cantidad Mínima de Inventario</b>	<b>Proveedor</b>
Lona sintética	Mt	\$ 5.800,00	2.760	Lonas y riatas
Cuero Sintético	Mt	\$ 11.000,00	2.760	Proquinal
Hilo poliéster	Und	\$ 2.600,00	180	Cadena
Cremalleras	Und	\$ 300,00	180	Eka
Argollas	Und	\$ 300,00	1.000	Lonas y correas
Broches	Und	\$ 300,00	1.000	Lonas y correas
Velcro	Mt	\$ 2.000,00	70	Lonas y correas
Tela forro	Mt	\$ 3.500,00	2.760	Lonas y correas
Ganchos	Par	\$ 500,00	500	Lonas y correas

Riata	Mt	\$ 1.000,00	180	Lonas y correas
Marquilla	Mt	\$ 2.000,00	180	Lonas y correas
Fleeze	Mt	\$ 5.500,00	150	Facol
Terciopelo	Mt	\$ 9.000,00	150	Facol
Algodón perchado	Mt	\$ 8.000,00	150	Facol
Franela	Mt	\$ 5.000,00	150	Facol
Bolsas	Und	\$ 200,00	1.000	Bolsas Propileno
Autoadhesivos	Mt	\$ 85,00	1.000	Facol

**Fuente: Autor**

## **6. ASPECTOS LEGALES**

### **6.1. SELECCIÓN DE LA FIGURA JURÍDICA**

La figura jurídica que mejor se ajusta al proyecto de empresa es una Sociedad por Acciones Simplificadas SAS. Este modelo permite que sea constituida por una o varias personas naturales, las cuales limitan su responsabilidad hasta el monto de los aportes. Dentro de sus grandes ventajas y beneficios, resaltamos el fácil y eficiente proceso de constitución, libertad para diseñar la estructura y funcionamiento de la sociedad, además facilita el desarrollo de los negocios<sup>23</sup>.

---

<sup>23</sup> Guía básica: Sociedad por acciones simplificadas. En: Scribd. 2009. [en línea] [consultado 30 de Mayo de 2012]. Disponible en: < <http://es.scribd.com/doc/50564368/Guia-para-la-constitucion-de-SAS-Sociedades-Por-Acciones-Simplificadas>>

## **6.2 ASPECTOS TRIBUTARIOS DE LA EMPRESA**

En cuanto a los tributos que se deben pagar a la DIAN bajo esta figura son:

1. Impuesto de renta y complementarios: Pago anual
2. Impuesto sobre las ventas (IVA): Pago bimensual
3. Declaraciones de Retención en la Fuente: Pago mensual

A la Secretaría de Hacienda se deben declarar los siguientes tributos:

1. Impuesto de Industria y Comercio: Pago bimensual
2. Retenciones a título de ICA (Reteica): Pago bimensual

Cada una de estos, se debe pagar en el plazo estimado por cada entidad<sup>24</sup>.

## **7. PLANIFICACIÓN Y TEMPORALIZACIÓN**

Para que esta idea de proyecto se convierta en una empresa rentable y perdurable en el tiempo, es indispensable realizar un análisis de la planificación de los cuatro puntos estructurales, producción, personal, ventas y finanzas los cuales permitirán que se convierta en un negocio atractivo, donde la gestión del emprendedor es la herramienta principal para lograr el objetivo.

A pesar de pertenecer al sector artesanal, el hecho de enfocarnos en el mercado turístico hace que entremos en la volatilidad de su comportamiento, es decir que manejemos picos altos y bajos de acuerdo a las temporadas.

Al ser un país tropical, la ausencia de estaciones no impide que se identifique Abril, Junio – Julio, Diciembre – Enero, como los meses de mayor movimiento

---

<sup>24</sup>Preguntas Frecuentes. En La norma contable . Mayo 2011. [en línea]. [consultado el 22 de Mayo de 2012] Disponible en:< <http://www.lanormacontable.com/?p=186>>

turístico, por lo cual proyectamos que nuestras ventas se comporten de manera similar.

El nivel de producción y ventas se analizarán como un solo factor estructural por ser variables altamente dependientes en el flujo de la operación y registrar un comportamiento similar anualmente.

Para iniciar el proyecto requerimos de una inversión de \$ 25.320.000 de pesos, de los cuales el 80,25% es aportador por los socios mientras que el 19,75% se adquiere por un crédito bancario. En esta etapa del proyecto realizaremos una campaña de promoción en las principales redes sociales, como Facebook, Twitter y posicionamiento en buscadores, así mismo diseñaremos un brochure para presentar las propuestas a los diferentes clientes.

Previamente de llevar a cabo la razón social en sí de la empresa, se han cumplido una serie de metas las cuales permitirán que logremos los objetivos planteados.

**Figura 7 Planificación de actividades**

Actividad	Mes							Responsables
	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	
Registrar la empresa en la Cámara de Comercio								Director General
Búsqueda y cotización de insumos y proveedores								Director General Director Producción
Hacer contacto inicial con los proveedores								Director General Director Producción
Búsqueda y contacto con los clientes:								Director General Director

especializados y de entretenimiento							Producción
Búsqueda del diseñador grafico							Director General Director Producción
Diseño página web							Director General Director Producción
Selección y elaboración de diseños							Director General Director Producción Diseñador Grafico
Desarrollo de piezas publicitarias en internet, redes sociales, revistas especializadas, y promoción directa.							Director General Director Producción

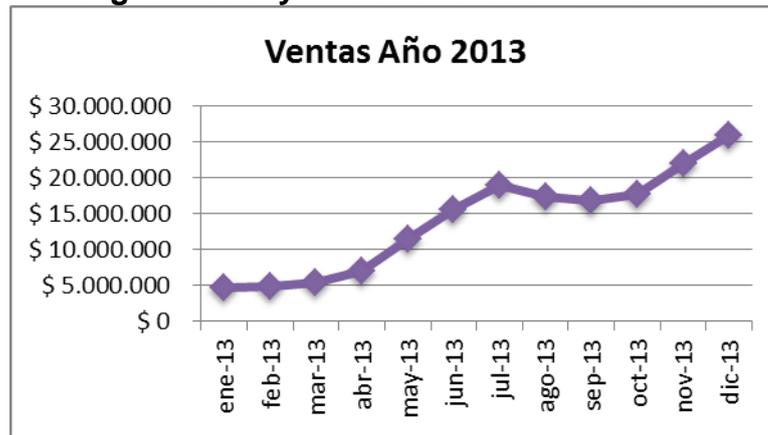
Fuente: Autor

### 7. 1 Proyección Año 1

Para el primer año proyectamos ingresos operacionales de \$ 167.689.000 pesos por la venta de 5.510 unidades.

Es claro el incremento en las ventas en los meses de Junio, Julio y Diciembre, por ser temporada alta, mientras una disminución de las ventas en Agosto, Septiembre y Octubre, y los primeros meses por un comportamiento natural de introducción en el mercado.

**Figura 5. Proyección de ventas año 2013.**



**Fuente: Autor**

Iniciaremos con una producción de 153 unidades equivalentes a \$ 4.660.000 pesos, lo cual corresponde a una venta semanal en promedio de 5 artículos a través de 5 clientes ubicados en sitios de alta afluencia turística de la ciudad. Tomamos este nivel de producción para el primer mes debido a la falta de experiencia en el sector, por lo cual debemos ser cautelosos y analizar su comportamiento de aceptación y rotación para decidir el incremento y participación de cada producto para las producciones siguientes.

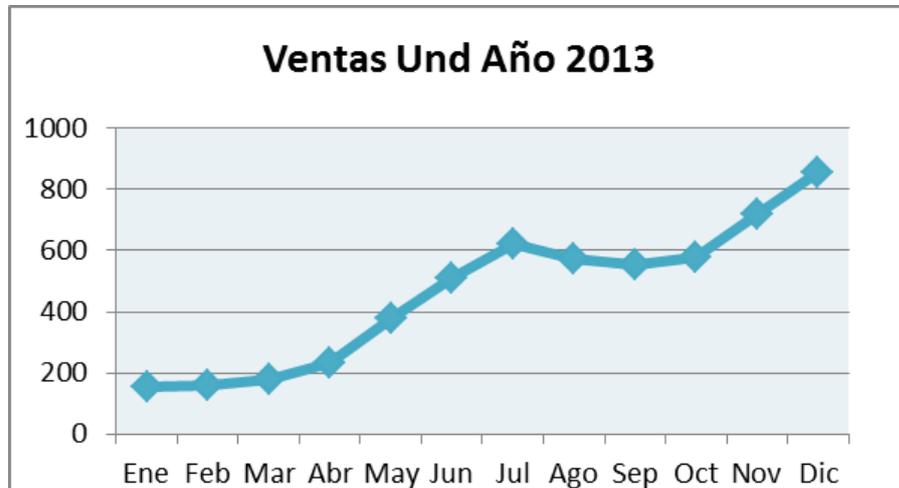
Teniendo en cuenta que los primeros tres meses se registran bajos ingresos por inicio en el mercado, se espera recibir \$ 14.978.000 pesos, equivalente al del 9% del total de ventas anual. Proyectamos producir 492 unidades, 164 unidades mensuales promedio calculando una venta semanal de 41 unidades.

En el segundo trimestre se incrementa los ingresos en un 56% con respecto al trimestre anterior, este crecimiento se traduce en \$ 34.083.000 pesos, correspondiente a 1.120 unidades, estimando una venta semanal promedio de 93 productos. El crecimiento de más de doble de la producción para estos tres meses, responde a convenios de comercialización con nuevos clientes y la temporada tanto de semana santa como el inicio del verano en el mes de junio.

Para el tercer trimestre los ingresos corresponden al 32% del total anual, con una producción de 1.745 unidades un 36% más que el trimestre pasado, a pesar de ser una temporada baja, el crecimiento se concentra al inicio del periodo, específicamente en el mes de julio por ser época de gran flujo de turistas.

Para el cuarto semestre, se estiman ingresos \$65.520.000 por la venta de 2.153 unidades correspondientes a un 19% más que el trimestre pasado, este incremento aunque no sea tan alto como los anteriores es consecuencia del poco dinamismo del mes de Octubre y Noviembre, sin embargo la concentración se produce para el mes de Diciembre al ser la temporada de mayor afluencia de turismo en la ciudad. Por lo cual la curva de venta refleja este mes como el mayor pico en el año.

**Figura 8 Proyección de ventas de unidades año 2013**



**Fuente: Autor**

Para llevar a cabo la producción de este año, es indispensable la programación de los servicios tercerizados de acuerdo a las proyecciones ya detalladas para no correr riesgos en la entrega a tiempo de los productos, pues un retraso en

dichas entregas perjudicaría el desarrollo planeado para la cadena de proceso y venta.

La compra de los insumos para los productos manufacturados será de acuerdo a las dos colecciones del año, es decir que se tendrán los recursos necesarios para una producción de seis meses; sin embargo el proceso de confección y estampado se realizara de acuerdo a las proyecciones, pues es indispensable analizar el comportamiento de venta de cada producto para recurrir a estos servicios. Como medida preventiva, la primera compra de insumos corresponderá para la producción de los dos primeros meses.

El pago de dichos servicios se hará de contado, a pesar que es un gran esfuerzo tomar esta política de pago, reflejara mayor compromiso y seriedad por lo cual podríamos obtener mayor flexibilidad de pago cuando la producción empiece a aumentar.

Para los productos terminados se adoptara una estrategia similar, al no requerir insumos, la primera producción corresponde a las unidades de los dos primeros meses, y trimestralmente se estará solicitando al proveedor nuevas provisiones. El pago de estos productos se hará 50% al inicio y el 50% al momento de la entrega.

Con respecto a los convenios de comercialización con los distribuidores manejamos una política de vender de contado el 70% y un 30% a 30 días mientras se establecen condiciones de garantía y confianza que permitan llegar a una negociación mas flexible.

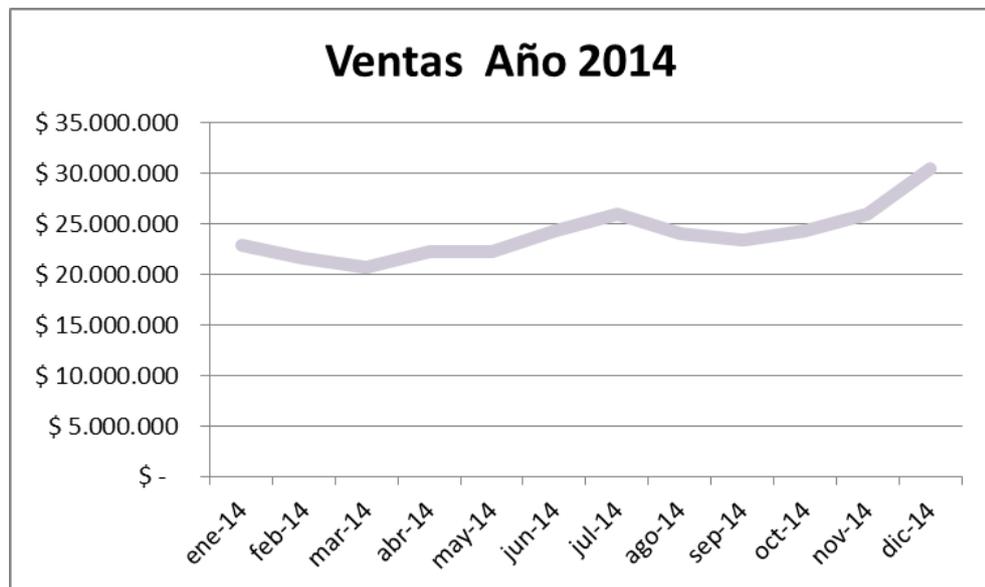
Al estar en periodo de inicio, el diseñador grafico será contratado dos veces al año para crear y desarrollar dos colecciones para las temporadas mas fuertes, Junio – Julio y Diciembre – Enero. Este asesoramiento se centra en modificar las ideas del gerente y director de producción de acuerdo al concepto planteado con anterioridad en respuesta al estudio constante del mercado.

Contaremos con la asesoría contable mensualmente para cumplir con las obligaciones fiscales y tributarias que nos exige la ley al pertenecer al régimen común.

## 7.2 Proyección Año 2

Para el segundo año, se estima vender 9.473 unidades que representen ingresos por \$ 288.285.000 de pesos.

**Figura 9 Proyección de ventas año 2014**



**Fuente: Autor**

De acuerdo a las ventas proyectadas para este año, en el primer semestre se registran ingresos por más de 134 millones de pesos correspondientes a 4.404 unidades, teniendo en cuenta que se toma la temporada de semana santa y junio.

Para el segundo semestre se ve un leve crecimiento del 13,12% con respecto al semestre anterior, con ingresos por más de 154 millones de pesos por la venta de 5.069 unidades, contando con parte de la temporada de mitad de año y diciembre.

A pesar de que este análisis semestral no resulte con un incremento significativo, al compararlo con el año anterior, se ve un crecimiento del 72% en las ventas. La decisión de incrementar la producción en este porcentaje es a raíz de los nuevos convenios y aceptación del producto en el mercado.

Para cumplir con este nivel de ventas se conseguirá otro proveedor para el proceso de estampación y confección para no alterar los tiempos estipulados en los diagramas de proceso y evitar la concentración de producción en uno solo. En cuanto al proceso de corte al contar con los recursos necesarios para realizarlo en grandes cantidades no afecta aun para el promedio de ventas mensuales.

En cuanto a los productos terminados, por ser proveedores con una suficiente capacidad instalada no se requiere modificar ni emplear mano de obra adicional.

Como opción de abrir nuevos mercados fuera de la ciudad y de acuerdo al comportamiento del segmento objetivo, se plantea la idea de incursionar en ciudades como Cartagena y Medellín, aunque la competencia puede ser más fuerte que en Bogotá, por el alto nivel de artesanías típicas de la ciudad, se implementará el mismo modelo de producción y comercialización. Para realizar los diseños de estos dos nuevos mercados se abre la posibilidad de contratar al diseñador permanentemente para el primer año, es decir que haga parte de la nómina de la empresa.

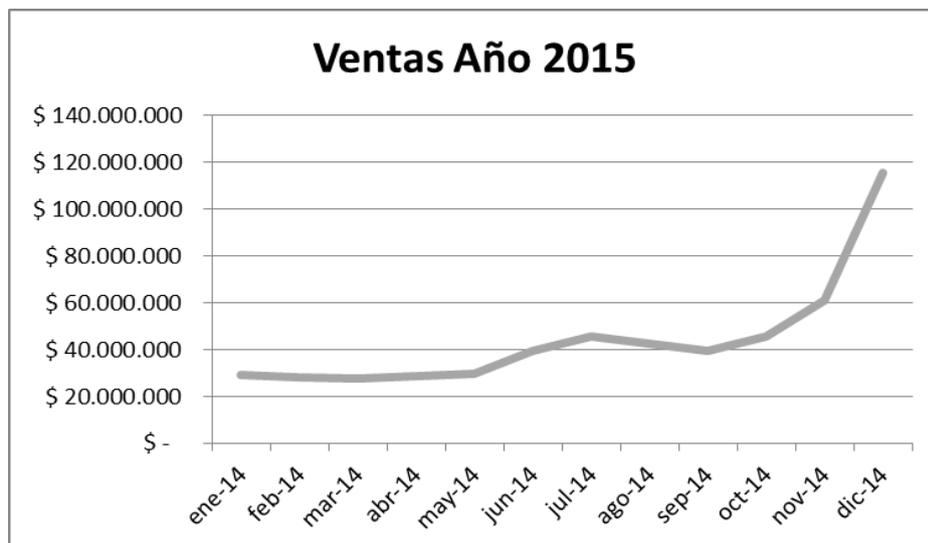
### 7.3 Proyección Año 3

Para el tercer año las ventas se incrementan en un 84,75% con respecto al año anterior, representada por la venta de 17.503 unidades. Este importante crecimiento se debe a la incursión en Cartagena y Medellín.

En el primer semestre se llega a una producción de 6.003 unidades con ingresos por mas de 182 millones de pesos, se refleja una producción casi lineal con muy poca temporalización hasta el mes de junio que comienza la temporada de mayor venta.

El segundo semestre inicia altos ingresos, pero que cae por la temporada baja de Agosto a comienzos de Noviembre y toma su curso ascendente para Diciembre. Para este periodo se alcanzan a producir un poco menos del doble del semestre anterior, 11.500 und precisamente lo que corresponden a mas de 349 millones de pesos.

**Figura 10 Proyección de ventas año 2015**



**Fuente: Autor**

Para este nivel de ventas, tanto los tiempos de venta como los tiempos de producción se deben modificar, en el caso del proceso de corte es necesario ya sea la contratación de una persona que solo tenga esta responsabilidad o que el satélite brinde este servicio. Por lo cual ya el trabajo se distribuye de en los cuatro proveedores que se aspiran a tener. En este punto es difícil conocer el proceso en si de los servicios tercerizados para ra determinar un nuevo diagrama de proceso.

Al incursionar en nuevos mercados, se llega a establecer convenios de comercialización con más de 50 establecimientos tanto especializados como de entretenimiento en las tres ciudades.

Como promotores de identidad Bogotana, nos interesa participar en actividades, campañas o programas gestionada por las entidades locales donde se fomenten un orgullo ciudadano que permita valorar nuestra historia y cultura.

Para seguir abriendo mercado seguimos explorando los diferentes sitios atractivos del país, y renovar los souvenirs que se encuentran de ellos.

Ya para los años siguientes planeamos contar mínimo con dos puntos de venta en las tres ciudades que tenemos presencia, pues la gran aceptación del mercado hace que sea una idea viable dentro del flujo de caja y llegar directamente al consumidor final.

## 8. ASPECTOS FINANCIEROS

### 8.1 INVERSIÓN REQUERIDA

Se requiere una inversión inicial para la realización del proyecto de \$ 28.320.000. Se aporta el 71,75% con recursos propios y se espera conseguir créditos por el 28,25%. De total de la inversión se destina el 98,87% para capital de trabajo y el 1,13% para activos fijos.

**Tabla 9 Inversión inicial**

Periodo de inversión:	ACTIVOS FIJOS			
	TOTAL		OTRAS FUENTES	TOTAL
	APORTES	CRÉDITO		
TERRENOS				
EDIFICIOS				
MAQUINAS				
EQUIPOS				
VEHICULOS				
MUEBLES Y ENSERES	320.000			320.000
HERRAMIENTAS				
COMPUTAD. PRODUC.				
COMPUTAD. ADMON.				
CAPITAL DE TRABAJO	20.000.000	8.000.000		28.000.000
TOTAL	20.320.000	8.000.000		28.320.000

Fuente: Autor

### 8.2. PROYECCIONES DE VENTA

Las ventas se inician en el mes de Enero de 2013. Ese año se espera vender 167,68 millones de pesos, teniendo la mayor concentración de las ventas en el mes de Diciembre por valor de 25,96 millones de pesos

**Tabla 10 Proyección de ventas mensuales**

<b>PERIODO</b>	<b>COP \$</b>	<b>%</b>
Ene/2013	\$ 4.660.000,00	2,78%
Feb/2013	\$ 4.874.000,00	2,91%
Mar/2013	\$ 5.444.000,00	3,25%
Abr/2013	\$ 7.033.000,00	4,19%
May/2013	\$ 11.530.000,00	6,88%
Jun/2013	\$ 15.520.000,00	9,26%
Jul/2013	\$ 18.900.000,00	11,27%
Ago/2013	\$ 17.376.000,00	10,36%
Sep/2013	\$ 16.832.000,00	10,04%
Oct/2013	\$ 17.616.000,00	10,51%
Nov/2013	\$ 21.943.000,00	13,09%
Dic/2013	\$ 25.961.000,00	15,48%
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 167.689.000,00</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente: Autor**

Para el segundo año se espera incrementar las ventas en un 71,92% equivalente a un promedio mensuales de 24,02 millones de pesos, como respuesta al buen comportamiento de ventas mediante los nuevos convenios de comercialización ubicados en diferentes puntos estratégicos de la ciudad.

Para el tercer año, se proyecta un crecimiento del 84,75% equivalente a 532,62 millones de pesos con respecto al año anterior, dicho crecimiento es consecuencia del inicio de expansión de la empresa a las principales ciudades del país, como Cartagena y Medellín.

**Tabla 11 Proyección de ventas años 2 y 3**

<b>VENTAS PROYECTADAS AÑOS 2 Y 3</b>			
<b>PERIODO</b>	<b>VENTA ANUAL</b>	<b>PROM.MES</b>	<b>CRECIMIENTO ANUAL</b>
Año 1	\$ 167.689.000,00	\$ 13.974.083,33	-
Año 2	\$ 288.285.000,00	\$ 24.023.750,00	71,92%
Año 3	\$ 532.616.000,00	\$ 44.384.666,67	84,75%

**Fuente: Autor**

### **8.3 PUNTO DE EQUILIBRIO**

De acuerdo a la estructura de costos y gastos fijos junto al margen de contribución de la empresa, para que el proyecto no pierda ni gane dinero, se requiere vender \$ 150.996.028 millones al año, equivalentes a un promedio de ventas mensuales de 12,6 millones de pesos. Analizando las proyecciones de ventas, el proyecto alcanzaría el punto de equilibrio en el primer año.

No es posible determinar la cantidad de unidades por producto por la temporalidad de las ventas.

**Tabla 12 Punto de equilibrio**

<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>		<b>VENTAS TOTALES ANUALES: \$ 150.996.028</b>		
<b>PRODUCTOS</b>	<b>VENTAS ANUALES</b>	<b>UNIDADES ANUALES</b>	<b>VENTAS MENSUALES</b>	<b>UNIDADES MENSUALES</b>
BOLSOS	26.433.692	645	2.202.808	53,73
BILLETERAS	15.304.096	547	1.275.341	45,55
CANGUROS	26.095.122	746	2.174.593	62,13
CARTUCHERAS	19.986.450	645	1.665.538	53,73
COJINES DE VUELO	22.367.247	746	1.863.937	62,13
MONEDEROS	17.311.205	692	1.442.600	57,70
SOMBRILLAS	11.612.239	447	967.687	37,22
TERMOS	11.885.977	495	990.498	41,27
<b>TOTAL VENTAS ANUALES</b>	<b>\$ 150.996.028</b>	<b>VENTAS MENSUALES</b>	<b>\$ 12.583.002</b>	

**Fuente: Autor**

## **8.4 ESTADO DE RESULTADOS**

Para el primer año, el estado de resultados señala una utilidad de 6,45 millones de pesos con una rentabilidad brutal del 62,12%, la cual esta dentro de los parámetros de la industria. La rentabilidad operacional es de 4,81% anual, y la rentabilidad sobre las ventas es de 3,85% anual. Es importante revisar la estructura de costos y gastos fijos como los costos financieros y la recuperación del capital.

**Tabla 13 Estado de resultados**

<b>ESTADOS DE RESULTADOS PROYECTADO ANUAL</b>			
	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>
<b>VENTAS</b>	<b>167.689.000</b>	<b>288.285.000</b>	<b>532.616.000</b>
INV. INICIAL	13.165.328	13.165.328	13.165.328
+ COMPRAS	38.209.796	65.693.216	121.373.550
- INVENTARIO FINAL	13.165.328	13.165.328	13.165.328
= COSTO INVENTARIO UTILIZADO	38.209.796	65.693.216	121.373.550
+ MANO DE OBRA FIJA			
+ MANO DE OBRA VARIABLE	20.253.750	34.817.500	64.321.500
+ COSTOS FIJOS DE PRODUCCION	5.040.000	5.040.000	5.040.000
+ DEPRECIACION Y DIFERIDOS	24.000	32.000	32.000
<b>TOTAL COSTO DE VENTAS</b>	<b>63.527.546</b>	<b>105.582.716</b>	<b>190.767.050</b>
<b>UTILIDAD BRUTA (Ventas - costo de ventas)</b>	<b>104.161.454</b>	<b>182.702.284</b>	<b>341.848.950</b>
GASTOS ADMINISTRATIVOS	51.659.120	50.559.120	51.153.120
GASTOS DE VENTAS	44.444.293	76.407.056	141.164.545
<b>UTILIDAD OPERACIONAL (utilidad bruta- G.F.)</b>	<b>8.058.041</b>	<b>55.736.108</b>	<b>149.531.285</b>
- OTROS EGRESOS			
- GASTOS FINANCIEROS	1.609.258		
- GASTOS PREOPERATIVOS			
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS (U.O. - Otr G.)</b>	<b>6.448.784</b>	<b>55.736.108</b>	<b>149.531.285</b>
<b>IMPUESTOS</b>			12.336.331
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 6.448.784</b>	<b>\$ 55.736.108</b>	<b>\$ 137.194.954</b>

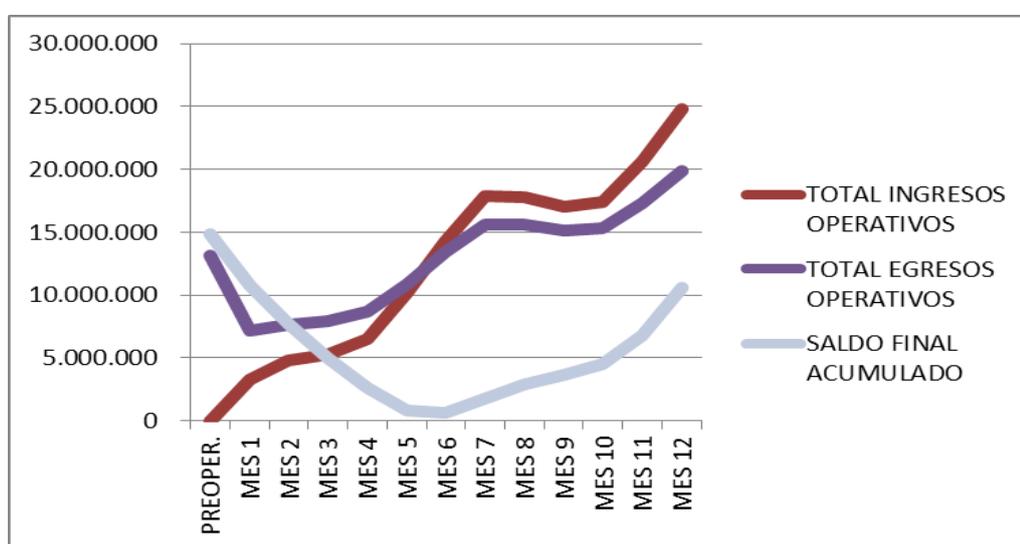
**Fuente: Autor**

El bajo nivel de ventas del primer semestre provoca una rentabilidad no muy alta, lo cual es de esperarse frente a los primeros meses de penetrar el mercado. Mientras que para los dos años siguientes así como incrementan los ingresos incrementan los egresos, sin embargo el margen de ganancia se incrementa en un nivel que permite seguir con el proyecto. Ante el notable incremento en la producción y venta de los artículos, se deben reevaluar las condiciones de negociación con los intermediarios y proveedores, y realizar un incremento en los precios.

## 8.5 FLUJO DE CAJA

De acuerdo a la planeación y proyección de las ventas para el primer año, el resultado es positivo, es decir que es un proyecto viable. Por los altos costos administrativos y el bajo nivel de ingresos en los primeros meses, solo hasta el mes de Junio se presenta un superávit en el flujo neto. Lo cual es un panorama acorde a una empresa sin experiencia en el mercado y con productos novedosos para el mismo.

**Figura 11 Flujo de caja Año 1**



**Fuente: Autor**

Esta gráfica refleja el comportamiento del flujo de caja del primer año, es decir toda la entrada de ingresos y la salida de egresos. Se observa que los egresos al inicio de proyecto son solventados por la inversión inicial, pues los ingresos se encuentran en un nivel muy bajo, ya para el segundo semestre la curva de ingresos comienza a ascender junta a la de egresos, pero esta en menor proporción por estar en una temporada baja de ventas, sin embargo en los últimos meses se registra un incremento significativo para las dos variables por la temporada de Diciembre. Es a partir de esta fecha cuando la empresa comienza a registrar un saldo acumulado ascendente.

## **8.6 ANÁLISIS FINANCIERO DE VIABILIDAD**

El proyecto posee una inversión inicial de \$ 28.320.000 de pesos, para primer año de operación arroja un flujo de efectivo de 10,62 millones de pesos, para el segundo año 53,84 millones de pesos y para el tercero de 145,65 millones de pesos

Con el fin de determinar su viabilidad financiera se analizan los siguientes indicadores:

### **a. TIR**

La Tasa Interna de Retorno o rentabilidad anual del proyecto es de 124,39%. Dentro del promedio de evaluación se considera alta, sin embargo es la indicada para este tipo de proyecto por su nivel de flujo de ingresos y egresos.

### **b. VAN**

Par realizar el cálculo es necesaria la tasa de descuento o tasa de interés de oportunidad la para el proyecto se determino del 20%, el valor arrojado del cálculo es \$ 102.212.443, por lo cual se interpreta como: el proyecto arroja 102 millones adicionales al invertir los recursos en este proyecto que en uno que rente, el 20% anual, por lo tanto se sugiere continuar con el proyecto.

### **c. PRIO**

El periodo de recuperación de la inversión se calcula con el estado de resultados sumando las utilidades y restando la inversión hasta obtener cero. La inversión inicial es de \$ 28.320.000, como la suma de las utilidades del primer y segundo periodo es superior, se puede decir que la inversión se recupera en el segundo año.

## 9. VALORACIÓN DEL EQUIPO EMPRENDEDOR Y DE LA EMPRESA EN EL MEDIO

Es necesario realizar un análisis DOFA<sup>25</sup> para identificar el camino que debe tomar Bogotá Chirriadísima dentro de un mercado dinámico y con sus propios recursos.

A raíz de este análisis identificamos los factores críticos y de éxito que nos llevarán a ser un negocio más competitivo en el sector.

La estrategia principal de Bogotá Chirriadísima se basa en producir y comercializar souvenirs funcionales que resalten los atractivos de la ciudad mediante un concepto histórico moderno, con diseños innovadores y novedosos basados en tendencias retro y vintage. Las debilidades consisten principalmente en el carácter nuevo de la empresa y la falta de experiencia en el sector, y esta experiencia se obtiene con trabajo por lo cual es importante hacer una campaña de información acerca del proyecto en las principales redes sociales, como Facebook, Twitter y paginas especializadas de turismo. Posteriormente, se debe retroalimentar el proyecto con las sugerencias de las personas que participan de forma directa e indirecta en el desarrollo de la idea. Con el tiempo, esperamos cumplir con los estándares de calidad en los productos realizados que garanticen un alto nivel de competitividad en el mercado junto a una correcta planeación de ventas para implementar estrategias de perdurabilidad que nos permitan ser un ejemplo dentro del sector.

---

<sup>25</sup> Este análisis se compone de dos partes: la primera, permite identificar las fortalezas y debilidades al interior de la empresa. El segundo, lo componen todas las influencia de carácter externo a la empresa, donde se identifican las oportunidades y amenazas de la industria. Este análisis permite plantear las estrategias que se deben tomar para aprovechar las oportunidades y buscar convertir las amenazas en posibles opciones de negocio.

**Figura 12 DOFA**

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Innovación en diseños</li> <li>* Funcionalidad y/o utilidad de los productos</li> <li>* Recuento histórico y actual de Bogotá plasmado en los productos con tendencias retro y vintage.</li> <li>* Uso de materias primas de excelente calidad</li> <li>* Canales de distribución estratégicos</li> <li>* Se cuenta con un grupo de trabajo unido y competente, profesionales de las áreas administrativas y artísticas, con un gusto en común por la moda y por rescatar las cultura perdida de la ciudad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Amplio potencial del sector</li> <li>* Nueva propuesta para el mercado de souvenirs</li> <li>* Existen varios programas de apoyo a proyectos de emprendimiento en el sector artesanal.</li> <li>* Posibilidad de desarrollo de alianzas estratégicas como medio de asociatividad.</li> <li>* Participación en el Programa Nacional de Cadenas Productivas</li> </ul>
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Baja capacidad de endeudamiento</li> <li>* Bajo nivel de experiencia en la industria.</li> <li>* Proyecto en etapa de introducción</li> <li>* Bajo posicionamiento en comparación con la competencia.</li> <li>* Tiempo limitado para dedicar al desarrollo del proyecto.</li> <li>* Bajo poder de negociación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Imitación de productos a menor precio</li> <li>* Incumplimiento de pago de los intermediarios</li> <li>* Proceso de aceptación en el mercado</li> </ul>

**Fuente: Autor**

## CONCLUSIONES

Después de más de un año en la formulación y desarrollo de Bogotá Chirriadísima, logre construir un proyecto basado en las oportunidades que brinda el sector manufacturero y turístico en el país. Teniendo siempre como premisa lograr ser una empresa perdurable en el tiempo.

De una idea que surgió de diversas experiencias personales se convirtió en el renacer de los souvenirs que representen a Bogotá como lo que ha sido, lo que es y lo que será; trasmitiendo y resaltando la magia que lleva la capital del país.

El auge del turismo actualmente es el motor de crecimiento de este proyecto, con la llegada de mas de un millón de turistas para el 2011, las puertas a la innovación y creación de productos altamente competitivos cada vez son mas grandes, características por las cuales Bogotá Chirriadísima busca ser diferenciado en el sector, abarcando la capital como primer mercado y a largo plazo alcanzar cobertura en las principales turísticas del país.

Como emprendedora concibo este proyecto como una nueva propuesta rentable de artesanías típicas bogotanas, que busca rescatar la historia de la ciudad de una forma moderna e interesante para los turistas y/o residentes. Que con el transcurso del tiempo logre ser parte de proyectos que den inicio a campañas que promuevan una imagen atractiva de la ciudad y que sirva como un medio de identificación y orgullo de que Bogotá es simplemente Chirriadísima!

## RECOMENDACIONES

- Recomendación 1  
Crear una imagen memorable que logre transmitir el gran sentimiento y orgullo capitalino por medio de un basto recorrido histórico y cultural.
  
- Recomendación 2  
Investigar constantemente de las nuevas tendencias y lugares que sean de valor agregado para los productos para responder de manera adecuada ante la competencia.
  
- Recomendación 3  
Participar en ferias y programas de las diferentes entidades públicas y privadas que promueven el turismo en Bogotá y en el país en general.
  
- Recomendación 4  
Tomar los lineamientos del plan de competitividad local y nacional como una base para tomar decisiones y diseñar las estrategias adecuadas para el desarrollo de la empresa.
  
- Recomendación 5  
Desarrollar las pautas para iniciar una campaña de orgullo e identificación bogotana, donde cada ciudadano que resida en la ciudad nacido en Bogotá o no sienta la ciudad como suya.
  
- Recomendación 6  
Diseñar un modelo de asociatividad para ampliar el mercado a nivel nacional e internacional, buscando participación en los puntos de mayor concentración turística.

## GLOSARIO

- Artesanía: se entiende como una actividad creativa y permanente de producción de objetos, realizada con predominio manual, auxiliada de maquinarias simples y determinada por patrones culturales, medio ambiente y desarrollo histórico.
- Confección: es una actividad de la industria textil que se vinculan, de forma artesanal, con el diseño de moda
- Kogui: son un grupo étnico amerindio de Colombia que habita en la vertiente norte de la Sierra Nevada de Santa Marta en los valles de los ríos Don Diego, Palomino, San Miguel y Ancho.
- Feria Artesanal: es el mecanismo más habitual que tiene los artesanos para comercializar sus creaciones, generalmente ubicados al aire libre.
- Moda: es un mecanismo que regula las elecciones de las personas, por una especie de presión social, indica a la gente qué debe consumir, utilizar o hacer. La moda se convierte en un hábito repetitivo que identifica a un sujeto o a un grupo de individuos
- Moda Retro: La moda retro se refiere al uso de estilos que hicieron furor en décadas pasadas puntualmente en los 60 y los 70, y vuelven con todo en la actualidad
- Tendencia: es una inclinación o propensión hacia determinados fines, un estilo o costumbre que marca una época o lugar.
- Turismo: comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período consecutivo inferior a un año y mayor a un día, con fines de ocio, por negocios o por otros motivos.
- Vintage: es el término empleado para referirse a objetos o accesorios de calidad que presentan cierta edad, los cuales sin embargo no pueden aun catalogarse como antigüedades. En la actualidad, el término se ha generalizado y se utiliza para designar instrumentos musicales, automóviles, libros o fotografías.

- Wayuu: son aborígenes de la península de la Guajira, sobre el mar Caribe, que habita territorios de Colombia y Venezuela, sin tener en cuenta las fronteras entre estos dos países sudamericanos.

## BIBLIOGRAFÍA

### FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

- ARMSTRONG, Gary; KOTLER Philip. Fundamentos de Marketing. Mexico D.F.: Pearson. 2003. 244-317
- MASLOW, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. Psychological Review. 50, 370-396.

### FUENTES ELECTRÓNICAS

- CAPRIOTTI, Paul. “La Imagen de la Empresa. Estrategia para una Comunicación Integrada”. El Ateneo, Barcelona, (1992) [en línea]. [consultado: 15 de Mayo de 2012.] disponible en <http://www.bidireccional.net>].
- CODINA, Lluís. “Posicionamiento Web: Conceptos y Ciclo de Vida” (2007), [en línea]. [consultado: 15 de Mayo de 2012.] disponible en: <<http://www.lluiscodina.com/articulos/posicionamientoweb.pdf>>
- OROZCO TORO, Jaime Alberto. “Diseño y construcción de marca a través de medios ATL y BTL” (2007), [en línea]. [consultado: 24 de agosto de 2010.] disponible en: <[http://fido.palermo.edu/servicios\\_dyc/encuentro2007/02\\_auspicios\\_publicaciones/actas\\_diseno/articulos\\_pdf/A6046.pdf](http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/encuentro2007/02_auspicios_publicaciones/actas_diseno/articulos_pdf/A6046.pdf)>
- STROUSS, Sandra. Artesanías de Colombia S.A: Promoción de la comercialización nacional e internacional. En: Pdf Oct,2006. [en línea] [consultado: 8 de Mayo de 2012]. Disponible en

<[http://www.eclac.cl/mexico/capacidadescomerciales/SeminarioEcuadorActB/presentacion\\_Sandra\\_Strouss.pdf](http://www.eclac.cl/mexico/capacidadescomerciales/SeminarioEcuadorActB/presentacion_Sandra_Strouss.pdf)>

- Agenda Interna para la productividad y competitividad: Cadena Artesanal. En: Departamentos Nacional de Planeación. [en línea] Octubre 2007. Pag 6. [consultado 8 may 2012.]. Disponible en <<http://metono032009.wikispaces.com/file/view/artesanal.pdf>>
- Apoyo y fortalecimiento del sector artesanal colombiano. En: Artesanías de Colombia. [en línea]. [consultado mayo 19 de 2012. Disponible en: <[http://www.artesantiasdecolombia.com.co/PortalAC/C\\_proyectos/apoyo-y-fortalecimiento-del-sector-artesanal-colombiano\\_727](http://www.artesantiasdecolombia.com.co/PortalAC/C_proyectos/apoyo-y-fortalecimiento-del-sector-artesanal-colombiano_727)>
- Artesanías Colombianas. En: Colombia Travel. [en línea]. [consultado 19 de mayo de 2012. Disponible en: <<http://www.colombia.travel/es/turista-internacional/actividad/historia-y-tradicion/artesantias>>
- Artesanías de Colombia: Caracterización. En: Artesanías de Colombia. [en línea] Junio 2010. [consultado 8 mayo 2012]. Disponible en <<http://www.artesantiasdecolombia.com.co/PortalAC/Movil/Publicacion.jsf?contenidoId=81>>
- Artesanías de Colombia: La artesanía y su clasificación. En: Artesanías de Colombia. [en línea] Junio 2010. [consultado 8 mayo 2012]. Disponible en <<http://www.artesantiasdecolombia.com.co/PortalAC/Movil/Publicacion.jsf?contenidoId=82>>
- Artesanías colombianas participan con el 15% del empleo de la industria. En: Dinero.com. [en línea] [consultado 8 may. 2012]. Disponible en <http://www.dinero.com/actualidad/noticias/articulo/artesantias-colombianas-participan-15-del-empleo-industria/106241>

- Artesanos evalúan su agenda interna frente al TLC con Estados Unidos. En: LaRepublica.com. [en línea][consultado 8 de mayo de 2012] Disponible en: <<http://www.bogota.gov.co/galeria/1%20de%20Abril.doc>>
- Encuesta de Turismo 2008. En: Proexport. [en línea] Diciembre 2008. [consultado 8 de mayo 2012]. Disponible en: <<http://www.colombia.travel/es/turista-internacional/colombia/noticias/352-lanzamiento-de-la-encuesta-de-turismo-de-colombia->>
- Guía básica: Sociedad por acciones simplificadas. En: Scribd. 2009. [en línea] [consultado 30 de Mayo de 2012]. Disponible en: <<http://es.scribd.com/doc/50564368/Guia-para-la-constitucion-de-SAS-Sociedades-Por-Acciones-Simplificadas>>
- Identidad y cultura en la artesanía Colombiana. En: CulturaE Medellín. [en línea][consultado 8 may. 2012]. Disponible en <[http://www.culturaemedellin.gov.co/sites/CulturaE/CulturaE/Noticias/Paginas/espacioempresarialartesanias\\_090417.aspx](http://www.culturaemedellin.gov.co/sites/CulturaE/CulturaE/Noticias/Paginas/espacioempresarialartesanias_090417.aspx)>
- Ministerio de Industria y Turismo: Informe turismo Diciembre 2011. Pag 10. [en línea] Diciembre 2011. [consultado 10 de enero 2012]. Disponible en: <<https://www.mincomercio.gov.co/publicaciones.php?id=16590>>
- Número de viajeros extranjeros vía aérea creció 7.3% en 2011. En: Ministerio de Industria y Comercio. [en línea] Enero 2012. [consultado 26 de enero 2012]. Disponible en: <<https://www.mincomercio.gov.co/publicaciones.php?id=1892&dPrint=1>>
- Preguntas Frecuentes. En La norma contable . Mayo 2011. [en línea]. [consultado el 22 de mayo de 2012] Disponible en:<<http://www.lanormacontable.com/?p=186>>