UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

Tu Dispensario

Trabajo de Emprendimiento

Miguel Ángel Ariza Umbacia

Bogotá, D.C

2017

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

Tu Dispensario

Trabajo de Emprendimiento

Miguel Ángel Ariza Umbacia

Andrea Avila Tinoco

Administración en Logística y Producción

Bogotá, D.C

2017

Tabla de Contenido

RESUMEN 8

Palabras claves: Ecommerce, market place, insumo médico, dispositivo médico. 9

ABSTRACT 10

1. Presentación de la empresa. 11

1.1 Datos generales de la empresa 11

1.2 Antecedentes del proyecto 11

1.2.1 Emprendedor 11

1.2.2 Origen de la idea de negocio. 12

1.3 Objetivos y cronograma. 13

2. Concepto de negocio. 17

2.1 Concepto de negocio (propuesta de valor). 17

2.2 Modelo de negocio. 17

2.3 Orientación Estratégica 18

2.3.1 Propósito 18

2.3.2 Meta 18

2.3.3 Filosofía Orientada 19

2.3.4 Imagen tangible 20

3. Producto o servicio 21

4. Análisis del mercado 22

4.1 Descripción del entorno de negocios 22

4.2 Descripción del mercado 23

4.2.1 Segmento objetivo 23

4.2.2 Necesidades que resuelve 23

4.2.3 Tamaño del mercado 24
4.3 Análisis de la competencia 25
4.4 Análisis DOFA 25
5. Estrategia de mercadeo 26
5.1 Mezcla de mercadeo 26
5.1.1 Servicio 26
5.1.2 Precio 27
5.1.3 Distribución 27
5.1.3 Comunicación 28
5.2 Presupuesto de mercadeo 28
5.3 Objetivos Comerciales 28
5.4 Estimativo de Ventas 29
6. Estrategia Operativa 30
6.1 Descripción técnica de productos y/o Servicios 30
6.2 Localización y Tamaño de la empresa 31
6.3 Procesos 31
6.4 Distribución en la planta 33
6.5 Identificación de la maquinaria y equipos 33
6.6 Programa de producción 35
6.7 Plan de compras e inventarios 35
6.8 Gestión de calidad 36
7. Estrategia administrativa 36
7.1 Estructura organizacional 36
7.1.1 Áreas funcionales 36

7.1.3 Diseño del organigrama y análisis de los cargos 38
7.2 Estructura de personal 40
7.2.1 Política de contratación 40
7.2.2 Política salarial 41
8. Plan económico 42
8.1 Plan de inversión 42
8.1.1 Presupuesto inversión fija 42
8.1.2 Presupuesto del capital de trabajo 42
8.2 Estructura de costos 43
8.2.1 Estructura de costos empresariales (costos y gastos fijos) 43
8.2.3 Estructura de costos variables 43
8.2.4 Determinación del margen de contribución 44
8.3 Determinación del punto de equilibrio 44
9. Plan financiero 46
9.1 los estados financieros 46
9.1.1 El balance 46
9.1.2 Estado de Resultados 50
9.1.3 Flujo de caja 51
9.2 Análisis de la rentabilidad económica de la inversión 52
9.2.1 Valor presente neto 52
9.2.2 Tasa interna de retorno 52
9.2.3 Periodo de la recuperación de la inversión 52
10. Aspectos de legalización y constitución 53
11. Referencias Bibliográficas 54

ÍNDICE DE TABLAS.

Tabla 1. Cronograma de actividades 13

Tabla 2. Maquinaria y equipo requerido. 34

Tabla 3. Composición de los costos fijos. 43

Tabla 4. Margen de contribución. 44

Tabla 5. Punto de equilibrio. 45

Tabla 6. Balance general. 47

Tabla 7. Estado de resultados. 50

Tabla 8. Flujo de caja 51

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.

Ilustración 1. Punto de equilibrio vs ventas. 46

Ilustración 2. Razón corriente 48

Ilustración 3. Nivel de endeudamiento..... 49

RESUMEN

Tu Dispensario es una plataforma de comercio web, la cual tiene como objeto ser un market place de insumos y dispositivos médicos en la ciudad de Bogotá, ofreciendo a los vendedores un espacio en donde ofrezcan cada uno de sus productos, y a los consumidores una plataforma donde puedan comprar los insumos y dispositivos médicos.

El proyecto nace de la iniciativa de una empresa familiar Colombiana, dedicada a la producción y comercialización de insumos y dispositivos médicos. Lo que buscamos es crear una plataforma donde se puedan realizar transacciones de comercio web, en la cual se unan los vendedores y lleguen los compradores o consumidores a comprar los productos pautados.

Ofrecemos un nuevo canal de distribución para este sector, donde nos basamos en la premisa del mejor servicio al cliente, basados en asesoría técnica en el momento de la compra, el mejor servicio post venta por parte de los pautadores, y la entrega en menos de ocho horas hábiles para cada compra. A su vez ofrecemos buscamos que los pautadores tengan precios competitivos de sus productos, la mejor calidad y el producto disponible para los consumidores.

Tu Dispensario será constituido como una sociedad de acciones simplificadas, con sede principal en la ciudad de Bogotá, e iniciara actividades en el año dos mil diecisiete.

Tu Dispensario se encuentra actualmente en una etapa de validación de la propuesta de negocio, en este momento se realizan ventas mediante redes sociales y nuevos clientes referidos. Estamos buscando nuevos pautadores que amplíen el portafolio de productos ofertados, a su vez el diseño de la plataforma se está realizando para poder iniciar actividades formalmente el mes de agosto de dos mil diecisiete.

El valor agregado que ofrece Tu Dispensario es la creación de un nuevo canal de comunicación entre los vendedores y profesionales del sector de las ciencias de la salud. Donde en el año dos mil veinte con consolidemos como una de las principales plataformas de ecommerce en Bogotá.

Palabras claves: Ecommerce, market place, insumo médico, dispositivo médico.

ABSTRACT

“Tu Dispensario” is an ecommerce platform, which aims to be a market place for medical devices in the city of Bogota, offering to sellers a space where they offer each of their products, and to consumers a platform where can buy the medical devices.

The project was born from the initiative of a Colombian family company, which produce and sell medical devices. What we are looking for is to create a platform, where you can carry out transactions of web commerce, in which the sellers join and the buyers or consumers arrive to buy the products.

We offer a new distribution channel for this sector, where we are based on the premise of the best customer service, based on technical advice at the time of purchase, the best after sales service by the leaders, and delivery in less than eight hours for each purchase. In turn we offer that we look for that the leaders have competitive prices of their products, the best quality and the product available to the consumers.

“Tu Dispensario” will be constituted through Sociedad por acciones simplificadas, with headquarters in the city of Bogotá, and will begin activities in the year two thousand and seventeen.

“Tu Dispensario” is currently in a stage of validation of the business proposal, at this time sales are made through social networks and new customers referred. We are looking for new leaders that expand the portfolio of products offered; in turn the design of the platform is being done to start activities formally in the month of August two thousand and seventeen.

The added value offered by “Tu Dispensario” is the creation of a new channel of communication between the sellers and the professionals of the health care sector. In the year two thousand and twenty we consolidate as one of the main ecommerce platforms in Bogota.

Key words:*Ecommerce, market place, medical device.*

1. Presentación de la empresa.

1.1 Datos generales de la empresa

El nombre de nuestro emprendimiento es Tu Dispensario, cuyo objeto social es la creación de una plataforma web, que permita a distribuidores, fabricantes e importadores de insumos y accesorios medico quirúrgicos comercializar sus productos en un canal directo con el consumidor final.

En este orden de ideas Según la clasificación del código CIIU el objeto social está ubicado en la actividad económica de *Comercio al por menor realizado a través de internet- 5612.*

Por otro lado nuestro inicio de operaciones, según las proyecciones realizadas en el plan de negocios, será el 1 de agosto de 2017 en la ciudad de Bogotá. Y tendrá un modelo de negocios *Business to Consumer*.

1.2 Antecedentes del proyecto

1.2.1 Emprendedor

Miguel Ángel Ariza Umbacia, estudiante de administración de logística y producción de la Universidad del Rosario. Actualmente trabaja en Rossini Company S.A.S, empresa familiar cuyo objeto social es la fabricación y comercialización de insumos medico quirúrgicos, es Bogotano y es su segundo emprendimiento que realiza.

El trabajo dentro de Rossini le ha permitido conocer de primera instancia el comportamiento y desarrollo del mercado de accesorios e insumos médicos, pero a su vez cuenta con profesionales, y empresas colaboradoras quienes tienen un interés muy alto de modificar los hábitos en las compras de los consumidores de dicho sector.

1.2.2 Origen de la idea de negocio.

La idea de Tu Dispensario, surgió al analizar a los profesionales de las ciencias de la salud en el proceso de compra de sus insumos para el desarrollo de sus actividades profesionales. Lo que concluimos de este análisis es que crearemos una plataforma web que permita a las diferentes empresas ofertar los productos requeridos en el ámbito de la salud, con el fin que sus consumidores puedan encontrar los insumos que buscan dentro de una misma plataforma.

En el transcurso de dicho análisis encontramos un común denominador en el proceso de compra por parte de los consumidores, los cuales los dividimos en tres grupos:

- Movilidad: debido a la problemática de movilización se les es difícil poder ir a los sitios donde compran sus insumos de una manera frecuente, lo que limita el número de compras mensuales.
- Tiempo: el tiempo es un factor clave, puesto que les es difícil ausentarse de sus los lugares donde desarrollan sus actividades, y recuren a realizan compras con entregas a domicilio.
- Tiempo de entrega: cuando realizan las compras los usuarios, un gran número de ellos necesitan los materiales en la menor brevedad de tiempo.

Así que nuestra idea de negocio se concentra en crear una plataforma en la que fabricantes, importadores y distribuidores de insumos médicos pauten y comercialicen sus productos directamente a los profesionales y estudiantes de las ciencias de la salud, creando un canal donde la comunicación es directa, clara y efectiva.

1.3 Objetivos y cronograma.

El objetivo principal está fundado en la creación de una plataforma que agilizara los procesos de compra para los usuarios, pero que a su vez los proveedores de cada producto puedan conocer cómo se comporta el mercado, tengan una comunicación directa con el cliente y que permitan interactuar con los consumidores para mejorar los productos o imágenes de las marcas.

Por otro lado creamos los objetivos secundarios los cuales fueron importantes para crear nuestro cronograma de actividades:

- Conocer y presentar el proyecto a las principales empresas de comercialización y fabricación de insumos y accesorios médicos en Bogotá.
- Conocer el funcionamiento de otras plataformas de market place.
- Crear un portafolio de productos lo suficientemente amplio para realizar una validación con los usuarios acerca del servicio.
- Incentivar con los usuarios el uso de plataformas para la compra de cualquier bien o servicio.

Para poder llegar a este objetivo se crearon una serie de actividades las cuales serán descritas de manera detallada en la siguiente tabla. A su vez se anexa el diagrama de Gantt.

Tabla 1. Cronograma de actividades

Actividad	**Descripción**	**Inicio**	**Fin**
Tarea 1.	Realizar entrevistas de manera personal con los	Septiembre de 2016	Octubre de 2016

	dueños de las marcas principales del mercado de insumos y accesorios médicos. Con el fin de conocer la presentación del producto, su comercialización y canales de distribución de poseen.		
Tarea 2.	Contactar a médicos generales, odontólogos, médicos veterinarios, y estudiantes de ciencias de la salud, para acompañarlos a realizar las compras de los insumos, en los diferentes lugares donde las realizan.	Septiembre de 2016	Octubre de 2016
Tarea 3.	Conocer las empresas que realizan ventas de productos para las ciencias de la salud de manera virtual en la ciudad de Bogotá. Y a su vez	Septiembre de 2016	Septiembre de 2016

	realizar tres pedidos para conocer los tiempos de entrega, forma de pago y calidad del servicio.		
Tarea 4.	Crear las estrategias de compra, venta y distribución de los productos.	Noviembre de 2016	Enero de 2017
Tarea 5.	Realizar la cotización de la creación de plataforma, recaudo de pagos, distribución, empaque, y localización del lugar de trabajo.	Febrero de 2017	Febrero de 2017
Tarea 6.	Estructurar los costos de distribución y de operación de la actividad, a su vez el punto de equilibrio en ventas.	Marzo de 2017	Marzo de 2017
Tarea 7.	Conocer cuántos pedidos puede entregar una persona en un día laboral.	Marzo de 2017	Marzo de 2017

Tarea 8.	Realizar la compra del dominio	Noviembre de 2017	Noviembre de 2017
Tarea 9.	Realizar validación de la idea de negocio mediante ventas por mensajería instantánea y redes sociales, los productos se compraran a los proveedores visitados que deseen iniciar en este proyecto, y los primeros consumidores a contactar serán los que fueron acompañados a realizar las compras.	Enero de 2017	Junio de 2017
Tarea 10.	Realizar negociaciones con las empresas creadoras de la plataforma, de recaudo de dinero y de distribución para iniciar las actividades.	Mayo de 2017	Mayo de 2017
Tarea 11.	Presentar el proyecto a	Mayo de 2017	Junio de 2017

	posibles inversionistas.		
Tarea 12.	Atraer proveedores que pauten en la plataforma.	Marzo de 2017	Diciembre de 2017
Tarea 13.	Iniciar actividades con el lanzamiento de la plataforma.	Agosto de 2017	Septiembre de 2017

Fuente: Elaboración propia.

2. Concepto de negocio.

2.1 Concepto de negocio (propuesta de valor).

Tu Dispensario es un market place creado especialmente para los profesionales y estudiantes de las ciencias de la salud, donde los proveedores pautan sus productos o servicios a precios competitivos porque cobramos comisiones por venta y distribución bajas, con la promesa de entrega menor a 8 horas después de recibir y confirmar el pedido. Todo esto con el fin que se realicen las compras sin necesidad de salir del lugar de trabajo.

2.2 Modelo de negocio.

Tu Dispensario es un market place, el cual le ofrece a los compradores respaldo en cada transacción, disponibilidad inmediata de los productos, tiempos de entrega menor a ocho horas hábiles, devolución del producto sin ningún extra costo en caso de estar insatisfecho por la compra. Pero por el otro lado le ofrece al vendedor un espacio en la plataforma sin ningún tipo de membresía, la posibilidad de publicar o renovar un producto por un valor de dos mil pesos

($2000) hasta que se venda o por seis (6) meses, cobramos una comisión del quince por ciento (15%), y un porcentaje de distribución del veinticinco por ciento (25%) el cual es destinado en su totalidad para nuestro equipo de mensajería, el almacenamiento del producto se realiza en nuestra bodega sin ningún tipo de sobre costo para nuestros proveedores. La operación es realizada en su totalidad por "Tu Dispensario", no realizamos ningún tipo de tercerización para garantizar nuestra propuesta de valor.

2.3 Orientación Estratégica

2.3.1 Propósito

Nuestra Orientación Estratégica está dirigida al posicionamiento del servicio de market place, que si bien no es un servicio novedoso en Colombia, encontramos que en el sector de suministros y accesorios médicos tenemos la oportunidad de ofrecer este nuevo servicio para la comunidad de profesionales en las ciencias de la salud. Que no solo los beneficiara a ellos con la comodidad para realizar las compras, a su vez integrara en el beneficio a los proveedores con la creación de un nuevo canal de distribución, con una comunicación clara, oportuna y directa con sus consumidores, que a su vez le permitirá conocer las preferencias sin esperar una retroalimentación de sus distribuidores mayoristas y minoristas.

2.3.2 Meta

"Tu Dispensario" tiene dos metas claras divididas para sus dos clientes, la primera es convertirse en una opción de distribución rentable, eficaz y efectiva para las empresas o personas

naturales que deseen comercializar un producto o un servicio, para el desarrollo de actividades profesionales en las ciencias de la salud.

Nuestra segunda meta es satisfacer todos los requerimientos de la demanda en los profesionales, brindándoles la mejor posibilidad en los procesos de compras, que reciban el mejor soporte técnico por parte de los proveedores antes, durante y después de la compra, y que tengan la satisfacción de comprar a precios justos, con altos estándares de calidad, y sin salir de sus lugares de trabajo.

Pero estas dos metas nos llevan a nuestro gran objetivo que es mejorar las experiencias de compra y venta a nuestros usuarios, enfocados en brindar el mejor servicio con nuestro equipo de trabajo.

2.3.3 Filosofía Orientada

2.3.3.1 Valores

Tu Dispensario está guiado por los siguientes valores corporativos:

- Integridad: Nuestras acciones serán basadas en la sinceridad y honestidad buscando siempre un beneficio tanto a nuestros consumidores como a nuestros proveedores.
- Responsabilidad: Somos capaces de asumir los compromisos creados con nuestros consumidores y proveedores, aceptando las consecuencias de nuestras acciones u omisiones de las mismas.
- Austeridad: Los Recursos necesarios para el desarrollo de nuestras actividades serán usados de manera racional y responsable.

- Actitud positiva: Todo nuestro desarrollo laboral está basado en ser proactivos, y serviciales con nuestros clientes, proveedores y colaboradores.

2.3.3.2 Creencias

Estamos seguros que nuestro mayor recurso es el talento humano, es por esto que valoramos las capacidades que tiene cada uno de nuestros colaboradores. Todo con el fin de asumir la excelencia en la calidad de servicio, también sabemos que la comunicación dentro de nuestra organización debe ser informal para que esta sea fluida, espontánea y permita crear ideas innovadora más frecuente.

2.3.4 Imagen tangible

La imagen de Tu Dispensario esta tangible en cinco aspectos principales:

- Prestamos un servicio de calidad, eficaz que demuestre a nuestros usuarios en general que somos una plataforma confiable para realizar transacciones en la web.
- No nos cansaremos de decir que somos el market place para profesionales en las ciencias de la salud, nuestra plataforma refleja una imagen novedosa, clara y amigable para todos nuestros usuarios.
- Somos una plataforma que crea una promoción voz a voz, la creamos mediante el servicio al cliente es nuestro pilar fundamental y quien nos refleja que las acciones las hacemos bien, puesto que cada nuevo usuario es una recomendación un resultado positivo de nuestra labor.

- En nuestro empaque reflejamos, seguridad, respaldo y confianza al ser un empaque de primera con las medidas de seguridad necesarias para evitar daños en la distribución.
- Nuestros empleados son nuestro primer cliente, a quienes buscamos satisfacer día a día para reflejar un compromiso en nuestras labores.

3. Producto o servicio

Estamos catalogados como una empresa prestadora de servicios, donde le brindamos a las empresas poseedoras de marcas o productos necesarios para el desarrollo de las actividades de las ciencias de la salud, la facilidad de comercializar sus productos en una plataforma virtual.

Tu Dispensario brinda la facilidad de agregar la cantidad de productos que una empresa desee comercializar, prestamos el servicio de almacenamiento sin ningún extra costo, lo que nos permite garantizar que el producto ofertado tenga las existencias para no ofertar artículos inexistentes. A su vez con nuestro equipo de distribución realizamos las entregas a los compradores de manera oportuna en el plazo inferior a ocho horas hábiles, manteniendo así nuestro pilar principal que es la puntualidad en las entregas, por la distribución si cobramos un porcentaje del veinte por ciento sobre el valor de la venta.

“Tu Dispensario” no genera una rivalidad de precios con los proveedores de los productos al no comercializar productos con marca propia, permitiendo así que las empresas sean quienes estipulen los precios de comercialización, teniendo en cuenta el precio del mercado, la oferta y la demanda.

4. Análisis del mercado

4.1 Descripción del entorno de negocios

Tu Dispensario tiene como negocio objetivo desarrollar, ejecutar y controlar las herramientas necesarias para que comprador y vendedor interactúen en una misma plataforma sin restricciones en cuanto a los procesos de pago, entregas, y soporte técnico en los productos.

En este desarrollo de negocio, estamos en la búsqueda diaria de proveedores que pauten su portafolio de productos, a su vez promocionamos la plataforma para garantizarles las ventas estimadas por ellos.

Dentro de esta tipo de negocio nos basamos en la forma de negociar de otras plataformas de market place, quienes cobran un porcentaje sobre las ventas pero el proceso de distribución es realizado por empresas de paqueteo. Por el contrario Tu Dispensario cuenta con el equipo necesario para que sus vendedores no tengan que preocuparse por el almacenamiento y distribución del producto.

En este entorno de negocio le proporcionamos a los ofertantes las facilidades que permite ser atractiva la actividad. La primera es que no tenemos membresías, ni contratos con cláusulas de cumplimiento en la pauta, por ende se puede ingresar y retirar cuando deseen. Por otro lado tenemos un precio estipulado de dos mil pesos por pautar o renovar el producto, el cual tiene una vigencia por la venta de un lote estipulado o de seis meses si el producto no llega a presentar ninguna rotación. La tercera regla de nuestro negocio es el cobro del quince por ciento más IVA, el cual se cobra sobre el valor de la venta. Y por último cobramos el veinticinco por ciento más IVA sobre él valor de la venta, porcentaje que va destinado a la distribución física de los productos.

4.2 Descripción del mercado

4.2.1 Segmento objetivo

Tu Dispensario dividió su mercado en para llegar a dos clientes. El primer mercado son las empresas que van a comercializar sus productos en la plataforma. En este mercado buscamos empresas colombianas, que tengan sus operaciones de comercialización, o fabricación de insumos y accesorios médicos, odontológicos y veterinarios en Colombia. Que tengan la capacidad de dar el soporte y garantía de cada producto que vendan, y que se ajusten a las necesidades de los consumidores.

Nuestro segundo mercado Son los profesionales y estudiantes, de los programas de medicina, odontología, y medicina veterinaria, que necesiten insumos para su desarrollo profesional.

4.2.2 Necesidades que resuelve

Nuestros dos mercados tienen necesidades claras, pero a la vez son diferentes.Por un lado los proveedores tienen la necesidad de comercializar sus productos, necesidad que están resolviendo ellos con canales de distribución tradicionales. Pero a su vez en la medida que las transacciones comerciales en la web han aumentado, les brindamos a los proveedores poder tener una tienda virtual a bajos costos, puesto que una gran parte de ellos no posee ninguna.

A su vez los consumidores tienen una necesidad diferente la cual es poder conseguir sus insumos para desarrollar sus actividades profesionales, aunque compran estos insumos en las tiendas especializadas accesorios e insumos medico quirúrgicos. La necesidad específica que suplimos a este mercado es la facilidad y comodidad para realizar las compras, donde no se tienen que ausentar de sus lugares de trabajo.

4.2.3 Tamaño del mercado

El tamaño del mercado por parte de los consumidores o compradores es difícil de concretar, puesto que a nivel nacional no se ha realizado un censo de los profesionales que ejercen sus profesiones. Pero a su vez en una investigación que realizamos para conocer la magnitud del mercado encontramos un estudio del Cendex, de la Universidad Javeriana, donde proyectó que en el 2010 habría doscientos veintiséis mil seiscientos dos (226.602) profesionales de la salud, (entre odontólogos, médicos, médicos veterinarios y demás profesionales de la ciencia de la salud). Con esta investigación podemos inferir que nuestro tamaño de mercado al cual pretendemos llegar es del cero punto cinco por ciento (0,5%) del total de profesional, es decir mil ciento treinta y tres (1133) profesionales que laboran el ciudad de Bogotá.

Por otro lado con los consumidores que realizamos las pruebas piloto, llegamos a proyectar una compra trimensual en promedio por cada usuario, lo que nos permite contemplar que de llegar a este mercado tendríamos transacciones mensuales de trescientos treinta y siete (337).

Dentro de los proveedores realizamos una consulta en la cámara de comercio con el fin de conocer quiénes eran las quince principales empresas importadoras, manufactureras y distribuidoras de insumos y accesorios médicos. Pero encontramos que a nivel de Bogotá tenemos diez empresas a las cuales les queremos ofertar nuestros servicios, puesto que son las que cumplen con los parámetros de calidad, cumplimiento y continuidad en el mercado.

4.3 Análisis de la competencia

En el sector de la salud no existe una plataforma de market place para la venta de productos e insumos medico quirúrgicos. Por el contrario si existe una empresa que comercializa sus productos por una tienda web. Nuestros factores diferenciadores con esta empresa llamada medishop son: la participación de los proveedores al pautar ellos sus productos, la entrega a domicilio en un tiempo inferior a ocho horas hábiles a partir de la confirmación de la compra, y las diferentes formas de pago como lo son pagos electrónicos, con tarjetas débito o crédito directamente al recibir la compra o en efectivo contra entrega.

Nuestra competencia no son las tiendas o almacenes de insumos y accesorios médicos, puesto que estamos enfocados en realizar la compra de manera no presencial.

Nuestra competencia directa son las empresas que realizan ventas de estos productos a nivel mundial. Pero las oportunidades que tenemos frente a estos competidores son los altos costos del transporte y los largos tiempos de entrega, desde el momento en que se realiza la compra hasta cuando el cliente obtiene el producto.

4.4 Análisis DOFA

En el análisis de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de Tu Dispensario tenemos la siguiente información:

Las debilidades identificadas son: dificultad en el manejo de inventario al no ser controlado en su totalidad por Tu Dispensario, el proveedor no puede personalizar su anuncio, competencia de precios, error de despacho por parte del proveedor.

En las oportunidades vemos que somos una plataforma nueva para este sector, a su vez las transacciones comerciales en la web han aumentado de manera significativa, los usuarios siempre buscan una forma de agilizar sus procesos de compra, y creamos un nuevo canal de distribución.

Nuestras fortalezas son que nuestros usuarios necesitan una baja inversión para publicar o renovar sus artículos, tenemos acceso a una gran audiencia, ofrecemos un sistema de publicación estandarizado, y un sistema integrado al facilitar el almacenamiento, realizar la distribución, recaudar los pagos, y tener una retroalimentación de la venta.

Las amenazas que tenemos son la baja aceptación de los proveedores de crear un nuevo canal de distribución, la falta de soporte técnico o garantía por parte de ellos, la falta de continuidad al ofrecer sus productos por inexistencias, la falta de garantías en los pagos por parte de los servicios de recaudo, la venta directa por parte de los proveedores.

5. Estrategia de mercadeo

5.1 Mezcla de mercadeo

5.1.1 Servicio

El servicio que ofrecemos a nuestros usuarios está basado en que no cobramos membresías, la inversión de ingresar a la tienda es mínima puesto que solo cobramos por pautar un producto o

un lote de productos, no tenemos cobros fijos mensuales, nuestros cobros son basados en la cantidad de transacciones realizadas, no se requieren pagos mensuales puesto que debitamos directamente de la compra, los pagos a los proveedores son realizados una vez confirmemos el pago por parte del comprador. A su vez a nuestros compradores les ofrecemos cumplimiento, la seguridad de compra y de disponibilidad del producto, y un soporte o garantía del producto.

5.1.2 Precio

Tenemos tres fuentes de ingreso las cuales son:

- ✓ Por derecho a pautar o renovar el producto o lote de producto, se cobra dos mil pesos ($2000).
- ✓ Una comisión de venta del quince por ciento (15%) sobre el valor de la transacción, como costo de promoción de la plataforma.
- ✓ Un costo del veinticinco por ciento (25%) sobre el valor de la transacción, el cual es el costo de distribución del producto.

5.1.3 Distribución

Una vez confirmada la compra se procede a recoger el producto por parte de nuestros motorizados, en el lugar de almacenamiento, se reúne la totalidad del pedido en las instalaciones de Tu Dispensario. Donde se rotula se confirma los ítems de la orden y se procede a realizar la entrega por parte de nuestros motorizados. La facilidad que tenemos es que los productos a comercializar no tienen un volumen y peso considerable, lo que permite la facilidad en el transporte y almacenamiento. La distribución tiene un costo elevado debido a que tenemos como objetivo realizar entregas en un plazo inferior a ocho horas hábiles dentro del perímetro urbano de Bogotá, no realizaremos operaciones a nivel nacional en el primer año.

5.1.3 Comunicación

La comunicación con los proveedores se realiza mediante vía telefónica con confirmación vía e-mail, acerca del pedido requerimiento o información consultada. A su vez con los usuarios la confirmación de pagos, y pedidos se realizara vía e-mail, pero por otro lado el soporte técnico requerido por este será vía telefónica, para tener agilidad y claridad de ambas partes.

5.2 Presupuesto de mercadeo

No creamos costosas políticas de mercadeo. Por el contrario buscamos que la gente nos encuentre por referidos, que sintieron una satisfacción en el momento de la compra.

Pero a su vez entendemos que para desarrollarnos como una plataforma viral debemos crear una campaña de mercadeo efectiva, que se refleja en un costo al producto. Nuestra campaña durante los cinco primeros años de funcionamiento está enfocada a dar un porcentaje al usuario que nos refiera del uno por ciento (1%) sobre la venta realizada, un porcentaje del tres por ciento (3%) sobre el valor de la venta a los visitadores médicos que logren captar nuevos usuarios.

5.3 Objetivos Comerciales

Nuestra política comercial está enfocada en un alto nivel de servicio, cumpliendo con los siguientes objetivos:

- Tu Dispensario se debe catalogar dentro de los cinco primeros años como la plataforma con mayor número de transacciones en el sector de venta de insumos y accesorios médicos en Bogotá.

- Tu Dispensario busca fidelizar a sus clientes con beneficios no económicos, enfocados a la calidad del servicio, la oportuna respuesta a sus demandas y un acompañamiento en cada orden de pedido o inquietud que esté presente.
- Aseguraremos las ventas de los productos de los anunciantes con la promoción de nuestra plataforma de manera constante.
- Conquistaremos a los anunciantes y consumidores nuestro servicio, brindándoles seguridad y confianza en cada transacción.
- Tu Dispensario ofrecerá reducir los costos de sus anunciantes ofreciendo el almacenamiento de sus productos de manera gratuita.

5.4 Estimativo de Ventas

Las ventas inician en el mes de agosto del 2017. En el primer año se espera vender doscientos treinta y cinco millones doscientos veinte dos mil pesos ($235, 222,000). Se confía tener la mayor venta en el mes 12 de la proyección, por valor de cuarenta y un millones cuatrocientos setenta y nueve mil pesos ($41, 479,000).

En el segundo año se presupuesta incrementan ventas promedio mensuales a ochenta y cuatro millones de pesos. Para el tercer año se espera tener ventas de mil setecientos millones de pesos.

El producto de mayor venta en el año 1 es grupo 4 el cual participa con un 17,97%. El producto de menor participación en el portafolio es grupo 1 con una contribución de solo el 1,38%.

6. Estrategia Operativa

6.1 Descripción técnica de productos y/o Servicios

Para Tu Dispensario es importante brindar un servicio seguro tanto para sus usuarios, por eso en el ámbito de los anunciantes se deben cumplir con los siguientes requisitos para anunciar un producto.

- Presentar cámara de comercio vigente no mayor a treinta días, copia de RUT, certificación bancaria de la cuenta donde se consignaran los dineros de cada transacción, contrato firmado por parte de Tu Dispensario y del representante legal de la empresa anunciante, y fotocopia del representante legal.
- Declaración de importación realizada por el anunciante donde demuestre que es el poseedor de la mercancía en caso de ser importador, registro sanitario invima del o los productos a anunciar en caso de ser requerido por la regulación colombiana, certificado de análisis de los productos por parte del fabricante donde se determina la procedencia, la cantidad del lote, y descripción técnica del producto.
- Visita domiciliaria por parte de un funcionario de Tu Dispensario, con el de corroborar que los productos y cantidades anunciadas se encuentran disponibles.

Por parte de los compradores, solo requerimos los datos personales (Nombre, tipo de identificación, número de identificación, dirección, número telefónico, dirección de entrega y correo electrónico.

A su vez en el recaudo electrónico Tu Dispensario realizara las transacciones con PAYU, empresa con trayectoria en el mercado que nos permite brindar seguridad para nuestros usuarios, la distribución es directa lo que permite tener la confianza de generar los recaudos en efectivo de ser necesario y responderemos por errores en la distribución de nuestros operarios en caso de ser necesario.

Nuestra operación de almacenamiento será regulada por el Invima, al otorgarnos el registro de almacenamiento de medicamentos e insumos médicos invasivos y no invasivos.

6.2 Localización y Tamaño de la empresa

Tu Dispensario está ubicado en la avenida calle 53 # 67b -07 en la ciudad de Bogotá barrio Salitre el Greco, en una bodega donde funcionan las áreas administrativas y de almacenamiento. Iniciamos como una empresa pequeña con tres funcionarios en el área administrativa, dos en el área de almacenamiento, y tres mensajeros motorizados. Los cargos serán descritos posteriormente en el diseño del organigrama.

6.3 Procesos

Tu Dispensario tiene los siguientes procesos, los cuales brindaran un correcto funcionamiento de la organización:

- Incorporación de anunciante: en este proceso se verifica la información brindada por el anunciante acerca del producto y la empresa que pauta, realizamos visita para confirmar que los lotes, fichas técnicas, registros sanitarios sean los indicados para cada producto.
- Publicación del artículo: tomamos fotos del producto, anunciamos el producto en nuestra plataforma con el precio, cantidades y ficha técnica del producto, es importante la

vinculación del anunciante en este proceso con el fin de no cometer ningún error o alteración en el momento de pautar el anuncio.

- Transporte desde la bodega del anunciante a instalaciones de Tu Dispensario: Se realiza después de confirmar la compra por parte de nuestros motorizados, dependiendo del volumen del producto. Si es un volumen considerable se realiza en vehículos contratados y asumidos por parte de Tu Dispensario, si es dentro del perímetro urbano de Bogotá.
- Empaque, Etiquetado y Rotulado: Se realiza dentro de las instalaciones de Tu Dispensario, donde se empaca, etiquetan y rotulas los pedidos y ordenes requeridas por los usuarios.
- Proceso de registro del comprador: Se registra el comprador mediante la plataforma, donde se deben ingresar el nombre del comprador, el tipo de identificación, número de identificación, dirección de notificación, dirección de entrega, y numero de contacto.
- Proceso de toma de pedido: los pedidos se realizan de manera virtual, agregando al carrito de compras los productos necesarios ofertados por la plataforma, cuando el comprador necesite soporte en el proceso de la compra nuestros operadores pueden ser contactados mediante el chat o vía telefónica.
- Proceso de pago: el pago puede ser realizado por parte del comprador en recaudo electrónico con la empresa PAYU, con tarjeta débito o crédito, o si desea pago contra entrega se puede mediante efectivo o con tarjeta puesto que nuestros mensajeros tienen servicio de datafono.
- Proceso de distribución desde las instalaciones de Tu Dispensario a los compradores: este proceso se realiza mediante nuestros motorizados quienes tienen la capacidad de llevar hasta tres pedidos en sus motos.

- Proceso de pago a los anunciantes: el pago a los anunciantes se realiza tres horas después de confirmar el pago por parte de PAYU a Tu Dispensario.

6.4 Distribución en la planta

La bodega de Tu Dispensario está compuesta por dos niveles, en el primer nivel se realizara los procesos de empaque, rotulado y etiquetado de los pedidos, en el segundo nivel se llevara a cabo el almacenamiento que los anunciantes deseen tomar, a su vez el área de administrativa estará ubicada en el segundo piso. Tendrá un área social donde estarán los comedores, baños y vistieres para los colaboradores. Un área de garaje destinada para el parqueo de los vehículos de la compañía.

Todo el área de almacenamiento esta creado según la regulación exigida por el INVIMA para almacenar insumos y accesorios médicos invasivos y no invasivos, como lo es la demarcación, producto almacenado en estivas, extintores adecuados en el área de almacenamiento lámparas con cubiertas lavables, pisos y paredes lavables, buscamos tener la mejor higiene para brindar un almacenamiento óptimo para nuestros usuarios.

6.5 Identificación de la maquinaria y equipos

No necesitamos maquinaria puesto que no realizaremos ningún proceso de transformación, en nuestra área de almacenamiento al ser productos livianos no necesitaremos montacargas, o gatos hidráulicos. Nuestros equipos necesarios para realizar la operación están especificados en la siguiente tabla:

Tabla 2. Maquinaria y equipo requerido.

Producto	**Cantidad**
Computadores	4
Teléfonos	4
Escritorios	4
Estibas plásticas	40
Impresora de rotulos	1
Impresora de laser	1
Router	1
Cafetera	1
Mini bar	1
Servidor	1
Datafono	4

Celulares	6
Mesas de empaque y rotulado	4
Sala de juntas	1
PBX	1

Fuente: Elaboración propia.

6.6 Programa de producción

No manejamos programa de producción, pero si contemplamos que un programa para el manejo de nuestra operación debe ser un tipo de venta “PUSH”, donde nuestro mercado siempre tendrá que ser incentivado por nuestro equipo para rotar los inventarios. Nuestro almacenamiento está enfocado según las necesidades de cada anunciante, por ende no tenemos un programa definido de almacenamiento, somos flexibles a las necesidades de nuestros usuarios.

6.7 Plan de compras e inventarios

No realizamos ni realizaremos compras de productos para comercializar, no pretendemos anunciar con nuestros anunciantes. Pero si tenemos un plan de inventarios que esta basado en la comunicación con nuestros anunciantes, el cual consiste en realizar un seguimiento de las ventas realizadas mensualmente, donde identificamos los productos de mayor rotación, los productos con baja o nula rotación, y constatamos siempre que las unidades por lote o producto anunciado se encuentren disponibles para los usuarios.

6.8 Gestión de calidad

Para conocer la calidad de la prestación de un servicio debemos medir parámetros que nos permitan conocer valores importantes para el desarrollo de la operación.

El primer ítem que mediremos será la entrega oportuna de los pedidos, donde basados en el tiempo que trascurre desde que se confirma un pedido hasta la entrega con el cliente, confirmaremos que nuestra capacidad de respuesta debe ser menor a ocho horas en días hábiles. Con esto buscaremos gestionar nuestro objetivo de capacidad de respuesta oportuna para nuestros consumidores.

Por otro lado será la medición de las órdenes de pedido erróneas, incompletas o no entregadas, las cuales no deben existir puesto que esta será nuestra base para crear nuestra campaña de promoción de la plataforma.

7. Estrategia administrativa

7.1 Estructura organizacional

7.1.1 Áreas funcionales

Tu Dispensario tiene una estructura organizacional definida en las siguientes áreas funcionales:

Dirección general: el desempeño de esta área está enfocado a la creación de metas y objetivos que debe tomar Tu Dispensario, en esta área se toman las decisiones para crear políticas que lleven a los resultados esperados por los accionistas.

Contabilidad: la función clara de esta área será llevar los registros contables, y realizar los informes contables para presentar a la dirección general con una periodicidad bimensual.

Ventas consumidores: En esta área se crean las actividades y políticas para buscar, atraer y retener compradores. Deberá presentar informes mensuales de la demanda y del comportamiento del mercado a la dirección general. A su vez tiene como función brindar la información y soporte técnico requerido por cada consumidor.

Ventas de corporativos: En esta área se crean las actividades y políticas para buscar, atraer y retener anunciantes, así mismo tendrá como función presentar a la dirección general el comportamiento de la demanda de cada anunciante a la dirección general.

Sistemas y comunicación: Son los responsables de mantener la información clara, confiable y veraz. A su vez deben de mantener los canales de comunicación necesaria para que cada área desarrolle sus actividades.

Almacenamiento: En esta área se realizan los procesos de almacenamiento, empaque, etiquetado y rotulación de las ordenes de pedido, las cuales deben ser entregadas al área de distribución para que esta desarrolle sus actividades.

Distribución: Tiene como función realizar la distribución física de cada producto, de manera responsable y cuidadosa. Evitando que se deteriore el producto. Tienen la mejor presentación personal ya que son la imagen visible de Tu Dispensario.

Publicidad y promoción: Tiene como función crear las campañas de mercadeo y promoción de la plataforma, a su vez debe de crear políticas junto con las áreas de ventas de corporativos y consumidores para incentivar la rotación de los productos.

Asistencia administrativa: Tiene como función el área de recursos humanos, crear políticas de contratación, a su vez genera la comunicación entre la dirección y las diferentes áreas.

7.1.3 Diseño del organigrama y análisis de los cargos

A continuación analizaremos los requerimientos de personal por cargo.

Gerente General: se necesita un gerente general, el cual tiene como función crear las políticas para obtener los beneficios buscados por los accionistas. Se necesita un profesional en administración de empresas o una carrera similar, con conocimientos en trabajo en equipo, capacidad de tomar decisiones, aptitudes de líder, con un nivel de ingles superior, y con capacidad de obtener metas en un corto plazo.

Asistente Administrativa: Se requiere de una persona ágil, con manejo impecable de Excel, capaz de presentar informes de personal, de ventas, y compras, con conocimientos en servicio al cliente y poder de negociación.

Técnico de informática: Buscamos una persona comprometida, la cual tiene como responsabilidad el soporte técnico de la plataforma, con conocimientos en programación web, diseño de aplicaciones, desarrollo de espacio web, y con un excelente manejo de ordenadores.

Director de ventas de consumidores: Buscamos a un profesional en administración de empresas o negocios internacionales, el cual debe tener experiencia en la venta de productos o servicios y atención al usuario final.

Director de ventas de corporativos: Buscamos a un profesional en administración de empresas o negocios internacionales, el cual debe tener experiencia en la venta de servicios y atención al cliente, debe de tener capacidad de crear políticas que incrementen el número de ofertantes en la plataforma.

Mensajeros: Buscamos bachilleres que conozcan la ciudad, preferiblemente que tengan moto, o bien sea bicicleta, deben tener excelente presentación personal.

Contador: El contador es un tercero quien registrara en libros la información financiera y contable de la empresa, presentara informes mensuales de los acontecimientos contables.

Director en promoción y mercadeo: Profesional con conocimientos en mercadeo, capaz de generar campañas que impulsen el uso de un nuevo servicio.

Auxiliar de bodega: Buscamos hombres jóvenes que sean comprometidos, responsables y ordenados en su trabajo.

Mensajeros: Buscamos hombres o mujeres con moto propia o arrendada, que conozcan las direcciones de la ciudad de Bogotá.

En una primera instancia esos son los cargos con los que iniciamos actividades en Tu Dispensario, solo el tiempo y el comportamiento de la empresa nos dará los nuevos requerimientos de personal.

7.2 Estructura de personal

7.2.1 Política de contratación

La política de contratación de Tu Dispensario contempla los siguientes puntos:

- No es posible contratar menores de edad.
- Ningún trabajador se verá discriminado por razones de edad, sexo, estado civil, origen racional o étnico, condición social, religioso o convicciones, ideas políticas, orientación sexual, afiliación o no a un sindicato, discapacidad, así como por razón de lengua.
- El trabajador debe guardar absoluta discreción con la información confidencial.
- El trabajador no podrá efectuar negociaciones relacionadas con los activos de la empresa en los cuales pueda tener un interés real o potencial.
- El trabajador no podrá efectuar negociaciones relacionadas con los activos de la empresa en los cuales pueda tener un interés real o potencial.
- Todos los candidatos deberán someterse a entrevista y a los exámenes laborales y deberán obtener resultados satisfactorios de acuerdo a las necesidades de cada caso para ser considerados como aptos para una vacante.
- La persona a contratar debe cumplir con el perfil de cargo establecido para la vacante.

- No se podrá realizar ninguna contratación de personal que no haya cumplido con el proceso de selección.

7.2.2 Política salarial

Tu Dispensario tiene una política salarial única y establecida en los siguientes términos:

- Los términos de remuneración y contratación se fijan de acuerdo a la competitividad del mercado, disponibilidad presupuestal de la compañía, y la hoja de vida del candidato.
- Los suelos se cancelaran de manera mensual para el área administrativa los días veinte de cada mes (20), y para los cargos operativos de manera quincenal los días quince (15) y treinta (30) de cada mes, los pagos se efectuaran mediante deposito en la cuenta corriente o de ahorros de cada colaborador.
- Los colaboradores cuyos contratos sean a término indefinido, podrán solicitar un anticipo de nómina siempre y cuando no supere su salario mensual, el cual será descontado en su totalidad antes de finalizar el mes. Dicho anticipo deberá ser solicitado con tres días de anticipación y diligenciar el formulario respectivo.
- Los colaboradores con un contrato indefinido, aparte de los beneficios dados por la ley tendrán dotación sin costo una vez al año.
- Del salario mensual se descontara aportes para la EPS, y de pensión.

8. Plan económico

8.1 Plan de inversión

8.1.1 Presupuesto inversión fija

La inversión fija se realizara al iniciar el proyecto donde la totalidad de los recursos son aportados por el socio, con un valor total de sesenta y ocho millones noventa y un mil noventa y nueve pesos ($68, 091,099). Este dinero se utilizara para desarrollar la plataforma por parte de la empresa Imaginamos, compra de los muebles y enseres en general, computadores, y demás artículos necesarios para el desarrollo de la operación. A su vez la inversión fija corresponde al dieciocho por ciento del total de la inversión (18%), lo que nos permite tener un mayor efectivo de la inversión para realizar la operación.

8.1.2 Presupuesto del capital de trabajo

El capital de trabajo necesario para el desarrollo de la operación será aportado en su totalidad por el socio en dos periodos, el primero es al inicio de la operación por un valor de ciento cincuenta millones de pesos ($150, 000,000), y el segundo es en el segundo año durante el primer trimestre por valor de ciento sesenta millones de pesos ($160, 000,000). Lo que equivale al ochenta y dos por ciento (82%) del total de la inversión.

8.2 Estructura de costos

8.2.1 Estructura de costos empresariales (costos y gastos fijos)

Tabla 3. Composición de los costos fijos.

COMPOSICION DE LOS COSTOS FIJOS

TIPO DE COSTO	MENSUAL	ANUAL
MANO DE OBRA	$ 6.306.520	$ 75.678.240
COSTOS DE PRODUCCION	$ 465.900	$ 5.590.800
GASTOS ADMINISTRATIVOS	$ 11.770.633	$ 141.247.600
CREDITOS	$ -	$ -
DEPRECIACION	$ 1.613.862	$ 19.366.343
TOTAL	**$ 18.543.053**	**$ 241.882.983**

Fuente: Elaboración propia.- datos procesados por el simulador suministrado por ccb.

Los costos y gastos fijos del primer año, ascienden a doscientos cuarenta y un millón ochocientos ochenta y dos mil novecientos ochenta y tres pesos ($ 241.882.983), se destinan setenta y cinco millones de pesos para mano de obra, se establecen cinco millones quinientos mil pesos en costos de producción, se calculan ciento cuarenta y un millón de pesos para gastos administrativos, no se estudian créditos. Se contabilizan diecinueve millones de pesos para depreciación.

8.2.3 Estructura de costos variables

En nuestra estructura de costos tomamos la decisión que todas las categorías tienen el mismo comportamiento en cuanto a los costos exceptuando la categoría de anuncios durante los tres primeros años. Tienen un cuatro por ciento dedicado a la publicidad o promoción del producto y la plataforma, un sesenta por ciento el cual es el valor del articulo pagado al proveedor, y el tres

por ciento es destinado para el costo del recaudo del pago bien sea por medio electrónico o en efectivo.

8.2.4 Determinación del margen de contribución

Tabla 4. Margen de contribución.

MARGEN DE CONTRIBUCION

PRODUCTOS	PRECIO DE VENTA	MATERIA PRIMA	M.O. VARIABLE	GASTOS DE VENTA	TOTAL COSTOS VARIABLES	MARGEN DE CONTRIBUCION		CONTRIBUCION A VENTAS	TOTAL
Grupo 1	2.000	1.200	60	80	1.340	660	33,00%	1,38%	0,46%
Grupo 2	5.000	3.000	150	200	3.350	1.650	33,00%	4,03%	1,33%
Grupo 3	10.000	6.000	300	400	6.700	3.300	33,00%	9,23%	3,04%
Grupo 4	20.000	12.000	600	800	13.400	6.600	33,00%	17,97%	5,93%
Grupo 5	50.000	30.000	1.500	2.000	33.500	16.500	33,00%	11,56%	3,82%
Grupo 6	100.000	60.000	3.000	4.000	67.000	33.000	33,00%	9,23%	3,04%
Grupo 7	200.000	120.000	6.000	8.000	134.000	66.000	33,00%	8,67%	2,86%
Grupo 8	300.000	180.000	9.000	12.000	201.000	99.000	33,00%	8,67%	2,86%
Grupo 9	400.000	240.000	12.000	16.000	268.000	132.000	33,00%	5,78%	1,91%
Grupo 10	500.000	300.000	15.000	20.000	335.000	165.000	33,00%	11,27%	3,72%
Grupo 11	800.000	480.000	24.000	32.000	536.000	264.000	33,00%	9,52%	3,14%
Anuncio	2.000	0	0	8	8	1.992	99,60%	2,68%	2,67%
								100,00%	**34,78%**

Fuente: Elaboración propia.- datos procesados por el simulador suministrado por ccb.

El margen de contribución de la empresa es del treinta y cuatro por ciento (34,78%) lo cual se interpreta así: por cada peso que venda la empresa se obtienen treinta y cuatro centavos para cubrir los costos y gastos fijos de la empresa y generar utilidad. el producto con mayor margen de contribución es anuncio, y el grupo 1 es el producto de menor margen de contribución.

8.3 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 seiscientos noventa y

cinco millones cuatrocientos un mil ochocientos cuarenta y seis pesos ($ 695.401.846) al año para no perder ni ganar dinero. Se requieren ventas mensuales promedio de cincuenta y ocho millones de pesos. Al analizar las proyecciones de ventas se determina que la empresa, en el segundo año, alcanza el punto de equilibrio.

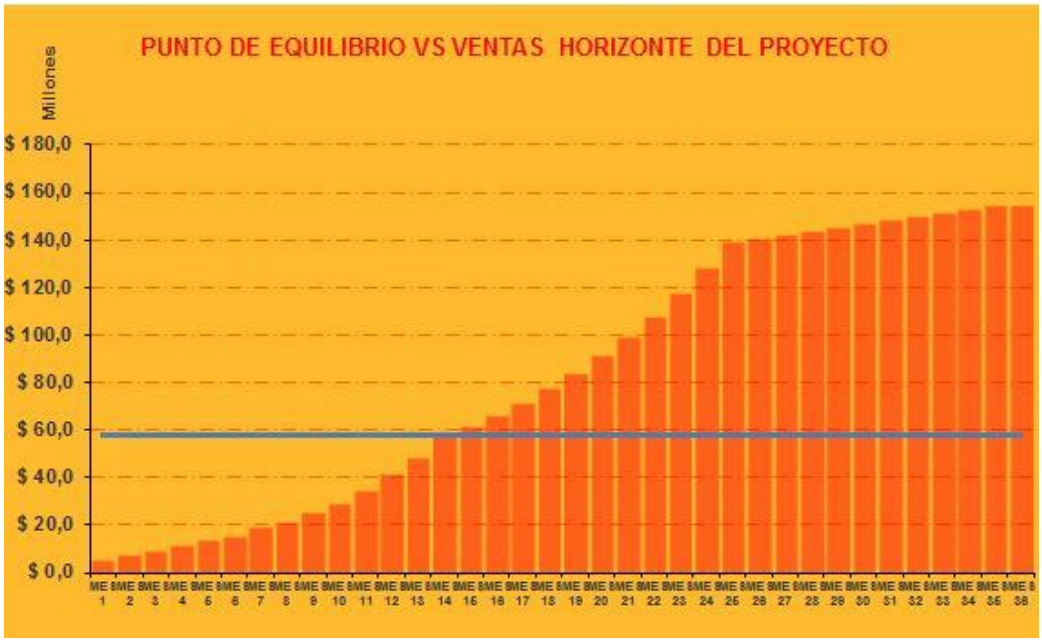
Tabla 5. Punto de equilibrio.

PUNTO DE EQUILIBRIO **VENTAS TOTALES ANUALES $ 695.401.846**

PRODUCTOS	VENTAS ANUALES	UNIDADES ANUALES	VENTAS MENSUALES	UNIDADES MENSUALES
Grupo 1	9.620.008	4.810	801.667	400,83
Grupo 2	28.055.894	5.611	2.337.991	467,60
Grupo 3	64.153.098	6.415	5.346.092	534,61
Grupo 4	124.995.069	6.250	10.416.256	520,81
Grupo 5	80.413.100	1.608	6.701.092	134,02
Grupo 6	64.153.098	642	5.346.092	53,46
Grupo 7	60.309.825	302	5.025.819	25,13
Grupo 8	60.309.825	201	5.025.819	16,75
Grupo 9	40.206.550	101	3.350.546	8,38
Grupo 10	78.343.645	157	6.528.637	13,06
Grupo 11	66.222.553	83	5.518.546	6,90
Anuncio	18.619.180	9.310	1.551.598	775,80
TOTAL VENTAS ANUALES	**$ 695.401.846**	**VENTAS MENSUALES**	**$ 57.950.154**	

Fuente: Elaboración propia.- datos procesados por el simulador suministrado por ccb.

Ilustración 1. Punto de equilibrio vs ventas.



Fuente: Elaboración propia.- datos procesados por el simulador suministrado por ccb.

9. Plan financiero

9.1 los estados financieros

9.1.1 El balance

Tabla 6. Balance general.

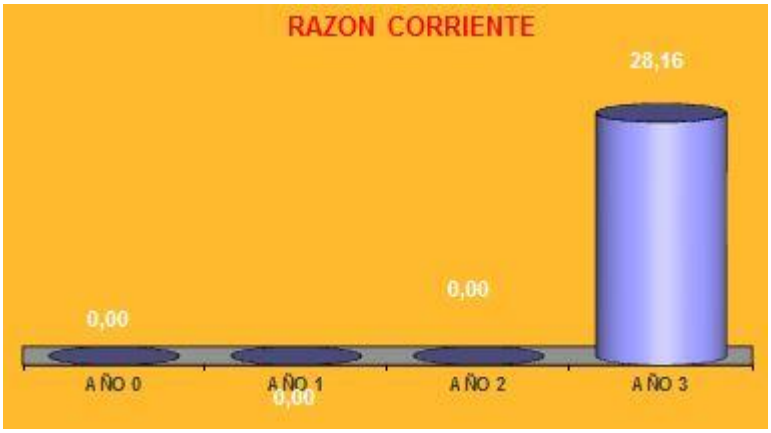
BALANCE GENERAL PROYECTADO

ACTIVO	INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
CAJA	146.700.000	9.301.088	246.696.078	467.152.256
CUENTAS POR COBRAR	0	0	0	0
INVENTARIOS	0	0	0	0
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	146.700.000	9.301.088	246.696.078	467.152.256
ACTIVOS SIN DEPRECIACION	68.091.099	68.091.099	68.091.099	68.091.099
DEPRECIACION		19.366.343	38.732.686	58.099.029
TOTAL ACTIVO FIJO NETO	68.091.099	48.724.756	29.358.413	9.992.070
OTROS ACTIVOS	3.300.000	0	0	0
TOTAL ACTIVOS	**218.091.099**	**58.025.844**	**276.054.491**	**477.144.325**
PASIVO				
CUENTAS POR PAGAR		0	0	0
PRESTAMOS	0	0	0	0
IMPUESTOS POR PAGAR		0	0	16.589.911
PRESTACIONES SOCIALES				
TOTAL PASIVO	**0**	**0**	**0**	**16.589.911**
PATRIMONIO				
CAPITAL	218.091.099	218.091.099	378.091.099	378.091.099
UTILIDADES RETENIDAS		0	(160.065.255)	(102.036.608)
UTILIDADES DEL EJERCICIO		(160.065.255)	58.028.647	184.499.923
TOTAL PATRIMONIO	**218.091.099**	**58.025.844**	**276.054.491**	**460.554.414**
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	**218.091.099**	**58.025.844**	**276.054.491**	**477.144.325**

Fuente: Elaboración propia.- datos procesados por el simulador suministrado por ccb.

El balance general proyectado se analiza básicamente con dos indicadores, el primero de ellos es la razón de liquidez. Este indicador es una buena medida de la capacidad de pago de la empresa en el corto plazo. Entre "más líquido" sea el activo corriente más significativo es su resultado. Para su análisis debe tenerse en cuenta la calidad y el carácter de los activos corrientes, en términos de su facilidad de conversión en dinero y las fechas de vencimiento de las obligaciones en el pasivo corriente.

Ilustración 2. Razón corriente



Fuente: Elaboración propia.- datos procesados por el simulador suministrado por ccb.

Al terminar el tercer año, para el proyecto se concluye que por cada peso de pasivo corriente que debe, la empresa tiene $ 28,16 pesos de activo líquido corriente para cubrirlo. 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. Es importante conocer la discriminación del pasivo total. 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.

Ilustración 3. Nivel de endeudamiento

Fuente: Elaboración propia.- datos procesados por el simulador suministrado por ccb.

En el momento de arranque de la empresa se observa que no posee nivel de endeudamiento lo cual se considera favorable para su operación y viabilidad.

9.1.2 Estado de Resultados

Tabla 7. Estado de resultados.

ESTADOS DE RESULTADOS PROYECTADO ANUAL

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
VENTAS	**235.222.000**	**1.008.930.000**	**1.764.156.000**
INV. INICIAL	0	0	0
+ COMPRAS	137.354.400	617.656.488	1.142.358.727
- INVENTARIO FINAL	0	0	0
= COSTO INVENTARIO UTILIZADO	137.354.400	617.656.488	1.142.358.727
+ MANO DE OBRA FIJA	75.678.240	89.942.442	117.773.055
+ MANO DE OBRA VARIABLE	6.867.720	30.882.824	57.117.936
+ COSTOS FIJOS DE PRODUCCION	5.590.800	5.926.248	5.926.248
+ DEPRECIACION Y DIFERIDOS	19.366.343	19.366.343	19.366.343
TOTAL COSTO DE VENTAS	**244.857.503**	**763.774.345**	**1.342.542.310**
UTILIDAD BRUTA (Ventas - costo de ventas)	**(9.635.503)**	**245.155.655**	**421.613.690**
GASTOS ADMINISTRATIVOS	141.247.600	148.129.600	152.465.520
GASTOS DE VENTAS	9.182.152	38.997.408	68.058.336
UTILIDAD OPERACIONAL (utilidad bruta- G.F.)	**(160.065.255)**	**58.028.647**	**201.089.834**
- OTROS EGRESOS			
- GASTOS FINANCIEROS	0	0	0
- GASTOS PREOPERATIVOS	0	0	0
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS (U.O. - Otr G.)	**(160.065.255)**	**58.028.647**	**201.089.834**
IMPUESTOS	0	0	16.589.911
UTILIDAD NETA	**$ -160.065.255**	**$ 58.028.647**	**$ 184.499.923**

Fuente: Elaboración propia.- datos procesados por el simulador suministrado por ccb.

El estado de pérdidas y ganancias proyectado para el primer año, muestra que las metas de ventas son insuficientes para cubrir el costo de estas; por lo tanto las pérdidas del proyecto se deben a ventas muy bajas las cuales deben ser revisar con detenimiento. La rentabilidad sobre ventas del proyecto es de -5,79% mensual.

Para el segundo y tercer año tenemos una utilidad neta de cincuenta y ocho millones veintiocho mil seiscientos cuarenta y siete pesos ($58, 028,647) y ciento ochenta y cuatro millones cuatrocientos noventa y nueve mil novecientos veinte tres pesos ($184, 499,923).

9.1.3 Flujo de caja

Tabla 8. Flujo de caja

FLUJO DE FONDOS ANUAL CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
INGRESOS OPERATIVOS			
VENTAS DE CONTADO	235.222.000	1.008.930.000	1.764.156.000
TOTAL INGRESOS OPERATIVOS	**235.222.000**	**1.008.930.000**	**1.764.156.000**
EGRESOS OPERATIVOS			
MATERIA PRIMA	137.354.400	617.656.488	1.142.358.727
GASTOS DE VENTA	9.182.152	38.997.408	68.058.336
MANO DE OBRA VARIABLE	6.867.720	30.882.824	57.117.936
MANO DE OBRA DIRECTA FIJA	75.678.240	89.942.442	117.773.055
OTROS COSTOS DE PRODUCCION	5.590.800	5.926.248	5.926.248
GASTOS ADMINISTRATIVOS	141.247.600	148.129.600	152.465.520
TOTAL EGRESOS OPERATIVOS	375.920.912	931.535.010	1.543.699.822
FLUJO NETO OPERATIVO	**(140.698.912)**	**77.394.990**	**220.456.178**
INGRESOS NO OPERATIVOS			
APORTES			
ACTIVOS FIJOS	68.091.099	0	0
CAPITAL DE TRABAJO	150.000.000	160.000.000	0
FINANCIACION			
ACTIVOS FIJOS	0	0	0
CAPITAL DE TRABAJO	0	0	0
TOTAL INGRESOS NO OPERATIVOS	**218.091.099**	**160.000.000**	**0**
EGRESOS NO OPERATIVOS			
GASTOS PREOPERATIVOS	0		
AMORTIZACIONES	0	0	0
GASTOS FINANCIEROS	0	0	0
IMPUESTOS	0	0	0
ACTIVOS DIFERIDOS	0		
COMPRA DE ACTIVOS FIJOS	68.091.099	0	0
TOTAL EGRESOS NO OPERATIVOS	**$ 68.091.099**	**$ 0**	**$ 0**
FLUJO NETO NO OPERATIVO	**$ 150.000.000**	**$ 160.000.000**	**$ 0**
FLUJO NETO	**$ 9.301.088**	**$ 237.394.990**	**$ 220.456.178**
+ SALDO INICIAL	**$ 150.000.000**	**$ 9.301.088**	**$ 246.696.078**
SALDO FINAL ACUMULADO	**$ 9.301.088**	**$ 246.696.078**	**$ 467.152.256**

Fuente: Elaboración propia.- datos procesados por el simulador suministrado por ccb.

El proyecto posee una inversión de doscientos dieciocho millones noventa y un mil noventa y nueve pesos ($ 218.091.099). Al primer año de operación arroja un flujo de efectivo de nueve millones trescientos mil pesos, para el segundo año, el valor es de doscientos treinta y siete millones de pesos y para el tercero de doscientos veinte millones de pesos.

El proyecto presenta su menor superávit en el mes 12 por valor de nueve millones trescientos un mil ochenta y ocho pesos ($ 9.301.088), con este valor el proyecto es viable.

9.2 Análisis de la rentabilidad económica de la inversión

9.2.1 Valor presente neto

El segundo indicador es el valor presente neto, para su cálculo es necesario la tasa de descuento o tasa de interés de oportunidad, la cual es del treinta y cinco por ciento 35%, el valor arrojado del cálculo es ocho millones seiscientos cincuenta y nueve mil ciento cincuenta y un pesos ($ 8.659.151). Se interpreta como: el proyecto arroja ocho millones adicionales al invertir los recursos en este proyecto que en uno que rente, el treinta y cinco por ciento anual, por lo tanto se sugiere continuar con el proyecto.

9.2.2 Tasa interna de retorno

La tasa interna de retorno o tir la cual es del treinta y siete por ciento (37,24%). Se interpreta como: el proyecto arroja una rentabilidad del treinta y siete por ciento (37,24%) promedio anual.

9.2.3 Periodo de la recuperación de la inversión

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 doscientos dieciocho millones noventa y un mil noventa y nueve pesos. 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, el año cuarto es el momento en que se recupera la inversión.

10. Aspectos de legalización y constitución

La forma de constitución de la empresa será a través de la Sociedad por Acciones Simplificada SAS, y tendrá el nombre de CLACAVA S.A.S, se ha establecido esta opción ya que otorga beneficios en cuanto a funcionalidad y flexibilidad de tipo administrativo. Así mismo, esta figura limita la responsabilidad hasta el monto de los aportes, facilita el desarrollo de inversiones extranjeras, no requiere de una duración determinada y otorga mayor flexibilidad en la regulación de los derechos patrimoniales y políticos de los accionistas en S.A.S. Adicionalmente tiene mayores facilidades con los impuestos de acuerdo a la reforma tributaria de la ley 1607 del 26 de diciembre del 2012. Esta sociedad podrá realizar cualquier actividad comercial o civil licita de conformidad con la ley 1258 del 2008.

11. Referencias Bibliográficas

Cámara de Comercio de Bogotá. Formas jurídicas para formalizar su empresa. En http://www.ccb.org.co/Cree-su-empresa/Formalizacion-empresarial/Conozca-las-formasjuridicas-para-formalizar-su-empresa [Recuperado el 29 de Agosto de 2015].

Edgar Medina. (2015). Nos alegra el fracaso ajeno y nos da envidia ver a otros triunfar. El Tiempo,http://www.eltiempo.com/tecnosfera/novedades-tecnología/es-difícil-emprender-en-colombia/16420295.