

**PLAN DE NEGOCIOS PARA CREACIÓN DE LA EMPRESA BELLA!  
ACCESORIOS, COMERCIALIZADORA DE JOYERÍA EN ACERO PARA DAMA.**

**XIMENA ALEXANDRA ATUESTA ROBLEDO**



**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE INGENIERIAS FISICOMECHANICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA  
BUCARAMANGA  
2015**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA CREACIÓN DE LA EMPRESA BELLA!  
ACCESORIOS, COMERCIALIZADORA DE JOYERÍA EN ACERO PARA DAMA.**

**XIMENA ALEXANDRA ATUESTA ROBLEDO**

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR EL TITULO DE Especialista en Alta  
Gerencia**

**Director**

**MBA. NESTOR PORTILLA AMAYA**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA  
BUCARAMANGA**

**2015**

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios principalmente por la grandiosa oportunidad de estudiar esta especialización.

A esa mujer espectacular que me apoyo incondicionalmente, siempre con su respaldo y confianza desde el momento de tomar la decisión de estudiar hasta el fin de la carrera... mi mami. Sin su ayuda no habría sido posible cumplir esta meta.

A mi novio por su paciencia, acompañamiento, motivación y apoyo, en cada día de este proceso de formación.

## CONTENIDO

	Pág.
1. PLANTEAMIENTO DEL TEMA.....	15
2. JUSTIFICACION.....	16
3. FORMULACION DEL PROBLEMA.....	17
4. OBJETIVOS .....	18
4.1 OBJETIVO GENERAL.....	18
4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	18
5. MARCO DE REFERENCIA.....	19
6. MARCO TEORICO .....	20
7. MARCO LEGAL.....	21
8. MARCO CONTEXTUAL .....	23
9. DESCRIPCION DE LA EMPRESA .....	26
9.1 NOMBRE DE LA EMPRESA .....	26
9.2 MISIÓN.....	26
9.3 VISIÓN .....	27
9.4 PROPUESTA DE VALOR.....	27
9.5 VALORES CORPORATIVOS .....	27
9.6 MAPA ESTRATÉGICO .....	28

10. DEFINICION DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS - PORTAFOLIO EMPRESARIAL .....	29
11. ANALISIS DEL MERCADO.....	30
11.1 DEMANDA.....	30
11.1.1 Mercado objetivo.....	30
11.1.2 Proyección de crecimiento de la demanda.....	31
11.2 OFERTA .....	32
11.2.1 Competidores: directos e indirectos .....	32
11.2.2 Fortalezas y debilidades de competidores .....	33
12. PLAN DE MERCADEO.....	35
12.1 MARCA.....	35
12.2 LOGOTIPO.....	35
12.3 SLOGAN.....	36
12.4 ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN.....	36
12.4.1 Diseño de empaque.....	36
12.4.2 Medios de comunicación con los clientes .....	37
12.5 ESTRATEGIAS DE VENTAS.....	38
12.5.1 Canales de distribución.....	38
12.5.2 Modelo operativo del negocio .....	39
12.5.3 Estrategias de ventas .....	40
12.6 ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL CLIENTE.....	44
12.6.1 Políticas y estrategias para el mantenimiento, fidelización y consecución de clientes. ....	44
12.7 ESTRATEGIAS DE PRECIO .....	45
12.7.1 Políticas de definición de precios .....	45
12.7.2 Políticas de otorgamiento de crédito y recuperación de cartera. ....	45
12.8 POLÍTICAS MANEJO DE INVENTARIOS .....	48
12.8.1 Inventarios Inicial y Final.....	48

12.8.2 Valoración de inventarios.....	48
12.9 POLÍTICAS DE PAGO A PROVEEDORES .....	48
13. ANALISIS ADMINISTRATIVO .....	49
13.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	49
13.2 DESCRIPCIÓN DE RESPONSABILIDADES DE LOS CARGOS REQUERIDOS .....	50
13.3 POLÍTICAS DE REMUNERACIÓN ECONÓMICA PARA EL PERSONAL ....	51
14. ANALISIS FINANCIERO.....	52
14.1 PRESUPUESTO DE GASTOS PRE-OPERATIVOS.....	52
14.2 PRESUPUESTO DE INVERSIÓN INICIAL .....	54
14.3 FUENTES DE FINANCIACIÓN.....	55
14.3.1 Deuda Financiera.....	55
14.3.2 Recursos Inversionista.....	56
14.3.3 Estructura de Capital .....	56
14.4 PRESUPUESTO DE COSTOS Y GASTOS.....	56
14.5 PRESUPUESTO DE VENTAS.....	58
14.6 ESTADOS FINANCIEROS BÁSICOS PROYECTADOS.....	58
14.6.1 Estado De Flujo De Efectivo .....	59
14.6.2 Estado De Situación Financiera .....	59
14.6.3 Estado De Resultados .....	61
14.6.4 Flujo De Caja Libre y TIR.....	63
14.6.5 WACC, EVA Y Periodo de Recuperación .....	63
15. CONCLUSIONES .....	65
BIBLIOGRAFIA.....	66

## LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Producto Interno Bruto de Santander 2000 - 2013 .....	23
Tabla 2. Matriz Evaluación de la Misión (MEM) .....	26
Tabla 3. Proyección Población Bucaramanga 2015-2020.....	30
Tabla 4. Proyección Población Girón 2015-2020. ....	30
Tabla 5. Proyección Población Floridablanca 2015-2020 .....	31
Tabla 6. Proyección Población Piedecuesta 2015-2020 .....	31
Tabla 7. Proyección de Demanda Bucaramanga y Área Metropolitana, porcentaje esperado de atención y porcentaje de interés y compra. ....	32
Tabla 8. Matriz de Perfil de Competitividad (MPC).....	33
Tabla 9. Costos de Financiación.....	45
Tabla 10. Anexo 2. Fijación de crédito Bella! Accesorios (M1).....	46
Tabla 11. Anexo 3. Fijación de crédito Bella! Accesorios (M2).....	46
Tabla 12. Anexo 4. Fijación de crédito Bella! Accesorios (FV) .....	47
Tabla 13. Responsabilidades de cargos .....	50
Tabla 14. Asignación salarial por cargo .....	51
Tabla 15. Presupuesto de inversión inicial.....	54
Tabla 16. Tasas Bancolombia .....	55
Tabla 17. Tasas Caja Social .....	55
Tabla 18. Tasas BBVA .....	56
Tabla 19. Presupuesto de costos.....	57
Tabla 20. Presupuesto de Gastos de Administración.....	57
Tabla 21. Presupuesto de Ventas (Q).....	58
Tabla 22. Presupuesto de Ventas (\$) .....	58
Tabla 23. Estado de Flujo de Efectivo.....	59
Tabla 24. Estado de Situación Financiera.....	61
Tabla 25. Estado de Resultados .....	61
Tabla 26. Estado de Resultados – Contabilidad Gerencial .....	62

Tabla 27. Estado de Resultados – Contabilidad Gerencial Análisis Vertical .....	62
Tabla 28. Punto de Equilibrio (\$) (Q) .....	63
Tabla 29. Flujo de Caja Libre .....	63
Tabla 30. WACC, EVA Y PERIODO DE RECUPERACION .....	64

## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. PIB Santander .....	24
Figura 2. Mapa Estratégico .....	28
Figura 3. Medios que ofrecen joyería en cualquiera de los metales .....	33
Figura 4. Logotipo .....	35
Figura 5. Canal de Distribución .....	39
Figura 6. Modelo Operativo del Negocio .....	40
Figura 7. Modelo referidos 1 .....	42
Figura 8. Modelo referidos 2 .....	43
Figura 9. Organigrama .....	49
Figura 10. Relación de actividades y entrega de información .....	50
Figura 11. Manejo de mercancías .....	51
Figura 12. Centro de Cómputo .....	52
Figura 13. Silla Escritorio .....	53
Figura 14. PC LENOVO .....	53
Figura 15. Multifuncional HP .....	53
Figura 16. Mesa para sala de juntas .....	53
Figura 17. Local en arriendo .....	54

## **LISTA DE ANEXOS**

Anexo 1. Portafolio de productos

Anexo 2. Fijación de crédito Bella! Accesorios (M1)

Anexo 3. Fijación de crédito Bella! Accesorios (M2)

Anexo 4. Fijación de crédito Bella! Accesorios (FV)

Anexo 5. Viabilidad Financiera

## RESUMEN

**TITULO: PLAN DE NEGOCIOS PARA CREACIÓN DE LA EMPRESA BELLA! ACCESORIOS, COMERCIALIZADORA DE JOYERÍA EN ACERO PARA DAMA.<sup>1</sup>**

**AUTOR:** Ximena Alexandra Atuesta Robledo<sup>2</sup>

En este plan de negocio se evalúa la creación de la empresa Bella! Accesorios, como una comercializadora de Joyería en Acero para dama, que presenta como propuesta de valor el conocimiento y atención a los clientes de forma personalizada, a través de asesores comerciales con alto nivel de servicio en el lugar de su preferencia, sin tener que incurrir en visitas a tiendas o compras por catálogo.

Para el adecuado funcionamiento de la empresa, se cuenta con una estructura organizacional conformada por el Gerente, Jefe de Compras, Jefe Comercial y Asesores Comerciales.

El mercado objetivo de Bella! Accesorios son las mujeres colombianas de 18 a 55 años, pertenecientes a los estratos 3, 4 y 5, iniciando en su periodo de arranque por la población de Bucaramanga y su área metropolitana. Para la estimación de la demanda de los cinco primeros años (2016-2020), se trabajan con esta última zona en mención, atendiendo inicialmente un 5% de la población, de los cuales se espera que con 6 de cada 10 personas visitadas se cierre una venta efectiva, estas cifras incrementan porcentualmente cada año.

La puesta en marcha de este negocio requiere una inversión inicial de \$80.700.660, para lo cual se plantea una estructura de capital 80-20, 80% apalancado con un préstamo con el banco BBVA a 36 meses con un costo del 17,40% E.A, y un 20% financiado con recursos del inversionista.

El estudio financiero evidencia la factibilidad del negocio, generando utilidades desde el primer periodo, con flujo de efectivo de caja positivo, y creando valor incremental a lo largo de la vida del proyecto. El periodo de recuperación de la inversión se da en el segundo año.

---

<sup>1</sup> Monografía

<sup>2</sup> Facultad de ingenierías Fisicomecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales.  
Director: MBA Néstor Portilla Amaya

## ABSTRACT

**TITULO: BUSINESS PLAN FOR CREATING THE BELLA! ACCESSORIES COMPANY, DISTRIBUTOR OF JEWELRY FOR WOMEN.<sup>3</sup>**

**AUTHOR:** Ximena Alexandra Atuesta Robledo<sup>4</sup>

In this business plan it is assessed the establishment of the Bella! Accessories Company, as a marketer of Steel Jewelry for women, posing as a value proposition the knowledge and customer service in a personalized manner through business advisors with a high level of service in the place of their choice, without incurring visits to stores or catalog purchases.

For proper operation of the company, it has an organizational structure formed by the Manager, Purchasing Manager, Chief Commercial and Business Advisors.

The target market for Bella! Accessories are Colombian women from 18 to 55 years, belonging to strata 3, 4 and 5, beginning at its start-up period for the population of Bucaramanga and its metropolitan area. To estimate the demand for the first five years (2016-2020), there are working with the latter area in question, initially taking 5% of the population, of which it is expected that 6 out of 10 people visited can close effective sales, these figures increase percentage each year.

The implementation of this business requires an initial investment of 80-20, 80%, leveraged with a loan with BBVA bank to 36 months at a cost of 17.40% E.A, and 20% financed by the investor. The financial study shows the feasibility of the business, generating profits from the first quarter, with cash flow, positive cash, and creating incremental value over the life of the project. The payback period of the investment is given in the second year.

---

<sup>3</sup> Monograph

<sup>4</sup> Faculty of physicommechanical engineering. School of Industrial and Business Studies.  
Director: MBA Néstor Portilla Amaya.

## **1. PLANTEAMIENTO DEL TEMA**

Este plan de negocio propone la creación de una empresa dedicada a la comercialización de Joyas en Acero para dama, con el propósito de contribuirles a sus clientes en temas de comodidad y calidez en el servicio, ofreciendo productos de excelente calidad. Para ello se prevé una experiencia de contacto del cliente con los productos desde la comodidad de su hogar, trabajo u otro lugar acordado.

## 2. JUSTIFICACION

Cada día el ritmo de vida de las personas se acelera dadas las múltiples ocupaciones, lo que ha llevado a que cada vez las ventas directas (por catálogo) y electrónicas tomen más fuerza como canal de ventas al detal; sin embargo, estos canales tienen varias debilidades que hacen que se perciba cierto temor por parte de los clientes, entre estas se encuentran la incertidumbre que existan variaciones entre el producto expuesto versus el real, tiempos de entrega, unidades disponibles en el inventario, pagos anticipados, costos adicionales de envío y no devolución del dinero.

En artículos como joyería, y en especial dirigido a las damas, la venta directa y electrónica, a pesar de sus bondades en tiempo y espacio no permiten apreciar en detalle características como su textura, peso, dimensiones y brillos las cuales son de relevancia en este tipo de bienes, sin contar la oportunidad que se pierde de probarse el accesorio y apreciar cómo luce.

Para llevar a cabo esta idea de negocio, se tienen diferentes alternativas de proveedores, entre los cuales se encuentran importadores directos de la China, entre ellos: Tizona Joyas, Frambuesa joyas, Alika Accesorios y Franklin Joyería.

Aunque no se tienen cifras oficiales, son varios los medios de comunicación que afirman que a nivel nacional, el consumo de joyería en los metales convencionales como el oro ha disminuido considerablemente, dado su costo, y el ingreso de joyería en acero que brinda múltiples bondades a un mínimo costo.

Los accesorios en acero inoxidable representan actualmente una alternativa no sólo para el consumidor final de lucir joyas de excelente calidad, diseño y precio, sino también como proyecto de negocio.

### **3. FORMULACION DEL PROBLEMA**

Contar con artículos de joyería, hoy implica un alto costo y riesgo en caso de anhelarlos en materiales como oro o plata, o una baja calidad en el caso de la fantasía fina. Así mismo, el asesoramiento y compra implican gastos y tiempos de desplazamiento, sin mencionar que el pago de las joyas debe hacerse inmediato.

El presente Plan de Negocio, plantea una alternativa a la población femenina de Bucaramanga y su área metropolitana, en la adquisición de piezas de joyería en acero, garantizando excelente calidad y precios realmente asequibles, con un portafolio de diseños variados, ideales para complementar la moda de cada cliente.

El servicio garantiza atención personalizada y oportuna, que incluye diferentes modalidades de pago ajustadas a los requerimientos de nuestros clientes.

## **4. OBJETIVOS**

### **4.1 OBJETIVO GENERAL**

Formular el Plan de Negocio para la creación de la empresa Bella! Accesorios comercializadora de Joyería en Acero para dama, en la ciudad de Bucaramanga y área metropolitana.

### **4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- ✓ Definir características del mercado objetivo
- ✓ Definir estrategias de distribución y promoción
- ✓ Definir estrategias de venta y de precios
- ✓ Definir estrategias de mantenimiento, fidelización y consecución de clientes
- ✓ Definir requisitos legales para la constitución y funcionamiento de la empresa
- ✓ Definir directrices organizacionales de la empresa
- ✓ Identificar y diseñar estructura organizacional y de procesos requerida
- ✓ Identificar viabilidad financiera

## 5. MARCO DE REFERENCIA

El plan de negocios para la creación de la empresa Bella! Accesorios, encuentra un espacio propicio para su desarrollo, por cuanto existe un deseo en la mujer de lucir joyería que le aporte glamour, estética, delicadeza y seguridad complementando cada uno de sus atuendos en las actividades diarias, lo que contribuye directamente en la satisfacción de sus necesidades de Afiliación y Reconocimiento, según pirámide de Maslow<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Pirámide de Maslow: [http://davidtopi.com/la-piramide-de-maslow-en-la-evolucion-personal/#.VV0CbbI\\_Oko](http://davidtopi.com/la-piramide-de-maslow-en-la-evolucion-personal/#.VV0CbbI_Oko)

## 6. MARCO TEORICO

Desde la antigüedad el uso de joyería ha estado presente en todas las culturas como representación de jerarquía, abundancia y poder de quien las porta. Actualmente para la sociedad, en el especial la femenina, los artículos de joyería son valorados no sólo por su material sino por su aporte en la comodidad, autoestima y aceptación de quien la usa, entre sus círculos sociales.

Las joyas hoy hacen parte de los artículos básicos en el vestuario de las mujeres, y el acero hoy se presenta como una nueva alternativa para satisfacer el deseo de lucir no sólo hermosas sino también seguras al usar artículos que lucen elegantes, pero no son elaborados en metales costosos.

El acero tiene grandes bondades, y su uso en su uso es una tendencia a nivel mundial, lo que ha llevado a que las marcas de joyería más importantes, como Tous, Bvulgari, Chanel, Cartier, Louis Vuitton, Britto, Tiffany, lo elijan como materia prima para sus colecciones. Entre sus cualidades, se pueden encontrar, el acero es antialérgico no se expone la piel a piquiña o enrojecimiento, es un metal de gran resistencia y durabilidad, no se oxida ni cambia su color, logra diseños de súper livianos, se obtienen variedad de colores dando apariencia similar al oro rosado, blanco y a la plata, y su precio es mínimo a comparación del oro y la plata y su calidad es incomparable.

## 7. MARCO LEGAL

Para constituir la empresa de comercialización de joyería en Acero, según indicaciones de la cámara de comercio se requiere lo siguiente<sup>6</sup>:

Paso 1. Consulta de homonimia, que sea posible registrar el nombre su compañía, es decir, que está disponible por no ser el de ninguna otra.

Paso 2. Prepare, redacte y suscriba los estatutos de la compañía. Éstos son el contrato que regulará la relación entre los socios; y entre ellos y la sociedad.

Paso 3. PRE-RUT. En la Cámara de Comercio, puede tramitar el PRE-RUT antes de proceder al registro. Es necesario presentar estatutos, formularios diligenciados, la cédula del representante legal y la de su suplente.

Paso 4. Inscripción en el Registro. En la Cámara de Comercio llevarán a cabo un estudio de legalidad de los estatutos; debe tener en cuenta que es necesario cancelar el impuesto de registro, el cual tiene un valor del 0.7% del monto del capital asignado.

Paso 5. Es obligatorio que con la empresa registrada y el PRE-RUT, se proceda a abrir una cuenta bancaria. Sin la certificación de apertura de la cuenta, la DIAN no procederá a registrar el RUT como definitivo.

Paso 6. Con el certificado bancario se debe tramitar en la DIAN el RUT definitivo.

---

<sup>6</sup> <http://yoffice.com.co/index.php/emprendimiento-blog/41-10-pasos-para-crear-empresa-en-colombia#.VWlo5cnT31V>

Paso 7. Llevar el RUT definitivo aportado por la DIAN a la Cámara de Comercio para que en el Certificado de existencia y representación legal de la compañía, ya no figure como provisional.

Paso 8. En la DIAN, se debe solicitar una resolución de facturación, en principio manual. Sin facturas es posible contratar, pero no se pueden cobrar los servicios.

Paso 9. Toda compañía debe solicitar la Inscripción de Libros en la Cámara de Comercio; éstos serán el Libro de actas y el Libro de accionistas. La falta de registro de los libros acarrea la pérdida de los beneficios tributarios.

Paso 10. Se debe registrar a la empresa en el sistema de Seguridad Social, para poder contratar empleados.

## 8. MARCO CONTEXTUAL

### SANTANDER – BUCARAMANGA Y AREA METROPOLITANA

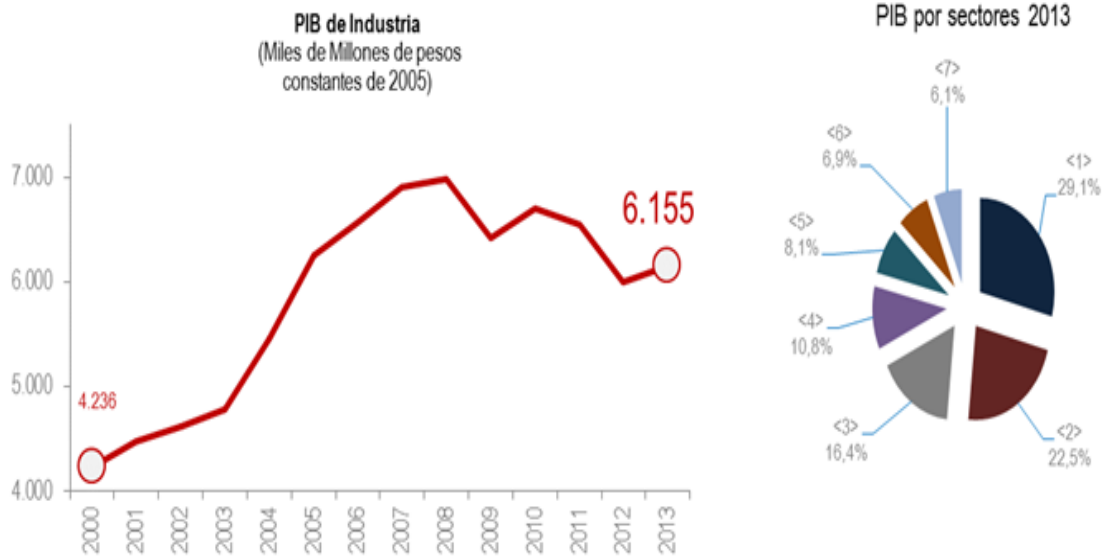
Santander es un departamento en constante evolución y mejoramiento y el análisis de sus indicadores macroeconómicos lo evidencia, desde el año 2000 al 2013, ha registrado un incremento porcentual promedio en el PIB del 4,8%, liderado por los sectores y servicios que para el 2013 representaron el 29,1% y 22,5% respectivamente.

Tabla 1. Producto Interno Bruto de Santander 2000 - 2013

PRODUCTO INTERNO BRUTO DE SANTANDER															Variación % 2012-2013
ACTIVIDADES	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	
<1> <a href="#">Servicios</a>	5.036	5.138	5.183	5.205	5.432	5.611	5.975	6.202	6.535	6.720	7.029	7.374	7.500	7.985	6,5
<2> Industria	4.236	4.477	4.614	4.783	5.467	6.256	6.569	6.904	6.987	6.422	6.700	6.547	6.002	6.155	2,5
<3> Construcción	1.208	1.117	1.307	1.444	1.500	1.494	1.643	1.974	2.238	2.508	2.981	3.435	3.942	4.498	14,1
<4> Comercio	1.632	1.679	1.664	1.835	1.944	2.123	2.266	2.466	2.577	2.555	2.664	2.767	2.845	2.964	4,2
<5> Transporte	921	1.013	1.108	1.161	1.243	1.362	1.541	1.670	1.723	1.711	1.796	1.976	2.109	2.217	5,1
<6> Agropecuario	1.333	1.390	1.572	1.681	1.721	1.749	1.715	1.657	1.822	1.700	1.811	1.860	1.846	1.902	3
<7> Minas	564	753	572	678	895	550	585	728	1.025	1.303	1.350	1.519	1.576	1.672	6,1
Subtotal Valor Agregado	15.000	15.495	16.069	16.845	18.141	19.062	20.266	21.546	22.860	22.798	24.221	25.509	26.418	27.108	2,6
Derechos e impuestos	2.994	3.229	3.240	3.248	3.513	4.015	4.412	4.867	5.054	4.806	5.173	5.452	5.683	5.808	2,2
<b>PIB TOTAL DEPARTAMENTAL</b>	<b>17.953</b>	<b>18.714</b>	<b>19.269</b>	<b>20.064</b>	<b>21.668</b>	<b>23.085</b>	<b>24.631</b>	<b>26.407</b>	<b>27.865</b>	<b>27.687</b>	<b>29.459</b>	<b>30.768</b>	<b>31.008</b>	<b>32.898</b>	<b>6,1</b>
Variación Porcentual		4,2%	3,0%	4,1%	8,0%	6,5%	6,7%	7,2%	5,5%	-0,6%	6,4%	4,4%	0,8%	6,1%	

Fuente: Dane - Valor agregado según actividad económica.  
Cifras preliminares en miles de millones de pesos a precios constantes de 2005

Figura 1. PIB Santander



Fuente: DANE

Según cifras del DANE, Bucaramanga posee una población de 1.554.750 habitantes, con el 52% representado en mujeres, y en su totalidad distribuidos principalmente en los estratos tres y cuatro.

Para el 2013, el índice Gini muestra el 0,437% de desigualdad, el más bajo del país, un índice de pobreza del 10,3% el segundo más bajo después de Bogotá, con una reducción del 23,4% en los últimos 10 años, apoyado además con la tasa más baja de desempleo en 7,7% para su área metropolitana.

A nivel de emprendimiento, Santander es una de las regiones del país con la más alta tasa de generación de nuevos negocios.

Con el paso del tiempo la capital santandereana se posiciona con más fuerza como una sociedad consumista que resalta su interés en los bienes de lujo, siendo las mujeres las que principalmente se ven atraídas por estos que incluyen la

joyería; sin embargo, hoy en día lucir accesorios en metales como oro o plata representan un alto costo y riesgo, por lo que el acero se convierte en una excelente alternativa para complementar sus atuendos.

## 9. DESCRIPCION DE LA EMPRESA

### 9.1 NOMBRE DE LA EMPRESA

**Bella! Accesorios** Joyería en acero para dama que le aporta elegancia y delicadeza a sus atuendos, haciéndola sentir segura y bella.

### 9.2 MISIÓN

Brindamos experiencias de glamour, delicadeza, calidad y confianza a las mujeres colombianas, a través de atención y asesoría personalizada en el porte de joyería en acero, generando satisfacción a los clientes, los colaboradores y rentabilidad para los accionistas.

Tabla 2. Matriz Evaluación de la Misión (MEM)<sup>7</sup>

Brindamos experiencias de glamour, delicadeza, calidad y confianza a las mujeres colombianas, a través de atención y asesoría personalizada en el porte de joyería en acero, generando satisfacción a los clientes, los colaboradores y rentabilidad para los accionistas.			
FACTORES	CUMPLE	NO CUMPLE	PARCIAL
Clientes	X		
Productos o servicios	X		
Mercados	X		
Tecnología		X	
Interés en la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad	X		
Filosofía			X
Concepto propio	X		
Preocupación por la imagen pública			X
Interés en los empleados	X		

Fuente: Elaboración propia

<sup>7</sup> Basado en Libro "Conceptos de Administración Estratégica" David, Fred R Novena Edición Página 65.

### 9.3 VISIÓN

Para el 2025 ser la primera red colombiana de venta personal de joyería en acero inoxidable para dama.

### 9.4 PROPUESTA DE VALOR

Nuestra empresa orientada al servicio al cliente comercializa joyería en acero para dama, ofreciendo a los clientes calidad, comodidad y calidez, a través de estrategias de venta personal en la que el cliente pueda experimentar el contacto con los productos desde la comodidad de su hogar, trabajo u otro lugar acordado.

### 9.5 VALORES CORPORATIVOS

- a) **CONFIANZA:** En la calidad de nuestros productos y prestación del servicio al cliente, trabajando en la tranquilidad del cliente al confiarnos sus deseos en sus espacios.
- b) **COMPROMISO:** En el cumplimiento de la promesa de venta con nuestros clientes.
- c) **RESPONSABILIDAD:** En la oferta de los productos y el servicio personalizado garantizado.
- d) **SERVICIO:** Atención y asesoría a cada cliente, escuchando y trabajando en el cumplimiento de sus deseos y requerimientos.
- e) **FIDELIDAD:** Trabajo constante en la fidelización y mantenimiento de nuestros clientes.

## 9.6 MAPA ESTRATÉGICO

Figura 2. Mapa Estratégico



Fuente: Elaboración propia

## **10. DEFINICION DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS - PORTAFOLIO EMPRESARIAL**

Bella! Accesorios se especializa en los accesorios para dama, el portafolio de productos contiene los siguientes artículos: Aretes, Juegos, Pulseras, tobilleras, Anillos y Relojes.

El portafolio se socializa con los clientes a través de medios web, y está sujeto a constante actualización dada la rotación del surtido. En ningún momento se ofrece exclusividad, sin embargo, se trabaja en la búsqueda de accesorios poco comunes en el mercado.

(Anexo1: Ejemplo Portafolio - Bella! Accesorios.)

## 11. ANALISIS DEL MERCADO

### 11.1 DEMANDA

#### 11.1.1 Mercado objetivo

El target Market de Bella! Accesorios son las mujeres Bumanguesas y del área metropolitana entre los 18 y 55 años de edad, pertenecientes a los estratos socio-económicos 3, 4 y 5.

Tabla 3. Proyección Población Bucaramanga 2015-2020.

PERIODO REQUERIDO:						
	Desde el año:		2015	Hasta el año:		2020
GRUPOS DE EDAD						
	Desde la Edad:		18 Años	Hasta la Edad:		55 Años
PROYECCIONES DE POBLACIÓN 2015 - 2020 TOTAL POR SEXO Y GRUPOS DE EDAD (18 Años hasta 55 Años).						
68001 - Bucaramanga - Santander						
Proyectado a Junio 30						
Año	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Total	297.612	297.145	296.371	295.325	294.029	292.508
Hombres	144.700	144.940	145.057	145.048	144.924	144.709
Mujeres	152.912	152.205	151.314	150.277	149.105	147.799

Fuente: DANE

Tabla 4. Proyección Población Girón 2015-2020.

PERIODO REQUERIDO:						
	Desde el año:		2015	Hasta el año:		2020
GRUPOS DE EDAD						
	Desde la Edad:		18 Años	Hasta la Edad:		55 Años
PROYECCIONES DE POBLACIÓN 2015 - 2020 TOTAL POR SEXO Y GRUPOS DE EDAD (18 Años hasta 55 Años).						
68307 - Girón - Santander						
Proyectado a Junio 30						
Año	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Total	100.677	103.465	106.193	108.869	111.465	113.992
Hombres	50.687	52.206	53.703	55.184	56.628	58.053
Mujeres	49.990	51.259	52.490	53.685	54.837	55.939

Fuente: DANE

Tabla 5. Proyección Población Floridablanca 2015-2020

<b>PERIODO REQUERIDO:</b>						
	<i>Desde el año:</i>	2015		<i>Hasta el año:</i>	2020	
<b>GRUPOS DE EDAD</b>						
	<i>Desde la Edad:</i>	18 Años		<i>Hasta la Edad:</i>	55 Años	
<b>PROYECCIONES DE POBLACIÓN 2015 - 2020 TOTAL POR SEXO Y GRUPOS DE EDAD (18 Años hasta 55 Años).</b>						
68276 - Floridablanca - Santander						
<i>Proyectado a Junio 30</i>						
<b>Año</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Total	150.943	151.135	151.112	150.873	150.417	149.735
Hombres	71.628	71.976	72.228	72.377	72.427	72.372
Mujeres	79.315	79.159	78.884	78.496	77.990	77.363

Fuente: DANE

Tabla 6. Proyección Población Piedecuesta 2015-2020

<b>PERIODO REQUERIDO:</b>						
	<i>Desde el año:</i>	2015		<i>Hasta el año:</i>	2020	
<b>GRUPOS DE EDAD</b>						
	<i>Desde la Edad:</i>	18 Años		<i>Hasta la Edad:</i>	55 Años	
<b>PROYECCIONES DE POBLACIÓN 2015 - 2020 TOTAL POR SEXO Y GRUPOS DE EDAD (18 Años hasta 55 Años).</b>						
68547 - Piedecuesta - Santander						
<i>Proyectado a Junio 30</i>						
<b>Año</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Total	82.936	84.753	86.478	88.113	89.665	91.126
Hombres	39.789	40.697	41.556	42.367	43.138	43.868
Mujeres	43.147	44.056	44.922	45.746	46.527	47.258

Fuente: DANE

### 11.1.2 Proyección de crecimiento de la demanda

Para la estimación de la demanda, se toma la proyección de población del DANE del 2016 al 2020 para el mercado objetivo de Bucaramanga y su área metropolitana.

De esta cantidad de personas, se estima un porcentaje de atención para el primer año, afectado por un gradiente de crecimiento para los años siguientes. Para el ejercicio se ha estimado inicial con el 5% de cada ciudad.

Finalmente, sobre la cantidad de personas atendidas, se estima un porcentaje de interés y compra, el cual arranca con un inicial para el primer año con un porcentaje de crecimiento para los próximos períodos. Para el ejercicio se ha estimado iniciar con el 60% de la población cada ciudad.

De igual forma, se hace el cálculo de la cantidad de Asesores Comerciales requeridos para cubrir los clientes proyectados a atender, para lo cual se ha definido que como mínimo cada asesor deberá atender 7 clientes diarios.

Tabla 7. Proyección de Demanda Bucaramanga y Área Metropolitana, porcentaje esperado de atención y porcentaje de interés y compra.

MUJERES BUCARAMANGA Y ÁREA METROPOLITANA - 18 A 55 AÑOS						
Proyección DANE						
Año	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Bucaramanga	152.912	152.205	151.314	150.277	149.105	147.799
Girón	49.990	51.259	52.490	53.685	54.837	55.939
Floridablanca	79.315	79.159	78.884	78.496	77.990	77.363
Piedecuesta	43.147	44.056	44.922	45.746	46.527	47.258
<b>TOTAL</b>	<b>325.364</b>	<b>326.679</b>	<b>327.610</b>	<b>328.204</b>	<b>328.459</b>	<b>328.359</b>

Estimación de Demanda						
% Atención	5%	g	1%	2%	3%	4%
Año	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Bucaramanga	-	7.610	9.079	10.519	11.928	13.302
Girón	-	2.563	3.149	3.758	4.387	5.035
Floridablanca	-	3.958	4.733	5.495	6.239	6.963
Piedecuesta	-	2.203	2.695	3.202	3.722	4.253
<b>TOTAL ANUAL</b>	-	<b>16.334</b>	<b>19.657</b>	<b>22.974</b>	<b>26.277</b>	<b>29.552</b>
Promedio mensual		1.361	1.638	1.915	2.190	2.463
Promedio diario		52	63	74	84	95
<b>Cantidad de Asesores Comerciales requeridos</b>		<b>7</b>	<b>9</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>14</b>

% Interés y compra	60%	g	10%	15%	20%	25%
Año	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Bucaramanga	-	4.566	6.355	7.890	9.543	11.307
Girón	-	1.538	2.205	2.818	3.510	4.279
Floridablanca	-	2.375	3.313	4.121	4.991	5.918
Piedecuesta	-	1.322	1.887	2.402	2.978	3.615
<b>TOTAL</b>	-	<b>9.800</b>	<b>13.760</b>	<b>17.231</b>	<b>21.021</b>	<b>25.119</b>
Promedio mensual		817	1.147	1.436	1.752	2.093
Promedio diario		31	44	55	67	81

Fuente: Proyección DANE, y elaboración propia.

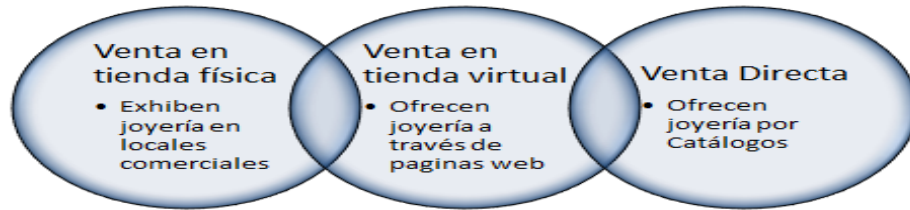
Para una mejor evaluación, en el modelo elaborado en Excel, se dejan sensibles todas las variables. (Ver anexo 5 - Viabilidad Financiera)

## 11.2 OFERTA

### 11.2.1 Competidores: directos e indirectos

Entre la competencia directa se encuentran todos aquellos medios que ofrecen joyería en cualquiera de los metales, estos son:

Figura 3. Medios que ofrecen joyería en cualquiera de los metales



Fuente: Elaboración propia.

Entre la competencia indirecta podrían clasificarse todos aquellos artículos de lujo para dama como son carteras, bolsos, etc.

### 11.2.2 Fortalezas y debilidades de competidores

Ejecutando la Matriz de Perfil de Competitividad<sup>8</sup>, dando mayor relevancia en el valor de ponderación, a los ítems: Calidad de los productos, Lealtad de los clientes y Publicidad, con 20%, 17% y 13% respectivamente; se evidencia que las empresas con modalidad de trabajo Venta Directa, son el competidor más fuerte para la propuesta planteada en el presente Plan de Negocio.

Tabla 8. Matriz de Perfil de Competitividad (MPC)

FACTORES IMPORTANTES PARA EL ÉXITO	VALOR	TIENDAS FISICAS		TIENDA VIRTUAL		VENTA DIRECTA	
		CLASIFICACION	PUNTAJE	CLASIFICACION	PUNTAJE	CLASIFICACION	PUNTAJE
Publicidad	13%	3	0,39	4	0,52	4	0,52
Calidad de los productos	20%	4	0,8	3	0,6	3	0,6
Competitividad de precios	15%	3	0,45	3	0,45	3	0,45
Dirección	10%	2	0,2	3	0,3	4	0,4
Posición Financiera	10%	4	0,4	4	0,4	4	0,4
Lealtad de los clientes	17%	3	0,51	2	0,34	3	0,51
Expansión global	5%	3	0,15	4	0,2	4	0,2
Participación en el mercado	10%	3	0,3	3	0,3	4	0,4
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>25</b>	<b>3,2</b>	<b>26</b>	<b>3,11</b>	<b>29</b>	<b>3,48</b>

Fuente: Elaboración propia

<sup>8</sup> Basado en Libro "Conceptos de Administración Estratégica" David, Fred R Novena Edición Página 112.

Con el valor agregado de atención personalizada, para enfrentar a estos competidores se plantean Estrategias de Promoción, Ventas y Servicio al Cliente expuestas en los apartados 12.4, 12.5 y 12.6 del presente Plan de Negocio.

## 12. PLAN DE MERCADEO

### 12.1 MARCA

**Bella! Accesorios**

### 12.2 LOGOTIPO

Figura 4. Logotipo



Fuente: Elaboración propia

La imagen principal del Logotipo se compró a la empresa CanStockPhoto según factura N° 4935113

### **12.3 SLOGAN**

“Resalta tu feminidad”

Con el uso de accesorios, en especial joyería, la mujer resalta su feminidad, belleza, delicadeza, y especialmente su condición natural de dama.

### **12.4 ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN**

#### **12.4.1 Diseño de empaque**

Como empaque de los accesorios, Bella! manejará bolsa en velo individual, y cajas tipo almohada elaboradas en cartón propalcote esmaltado por una cara, con la impresión del logo y slogan, en tamaños diferentes.

El empaque se utiliza como medio de comunicación, grabándole información de la empresa: logo, slogan, correo electrónico, contacto.

Además a través de un estilo sencillo y delicado, brinda al cliente una opción glamurosa en caso de requerir entregarlo como obsequio.

Grafico 4. Empaque



Fuente: Elaboración Propia

#### 12.4.2 Medios de comunicación con los clientes

La estrategia de promoción a utilizar en Bella! Accesorios es el Marketing Directo<sup>9</sup>, a fin de establecer relaciones duraderas con los clientes basadas en la satisfacción de sus necesidades y preferencias.

<sup>9</sup> Fundamentos de Marketing, 6ta. Edición, de Kotler y Armstrong, Prentice Hall, Págs. 533-546.

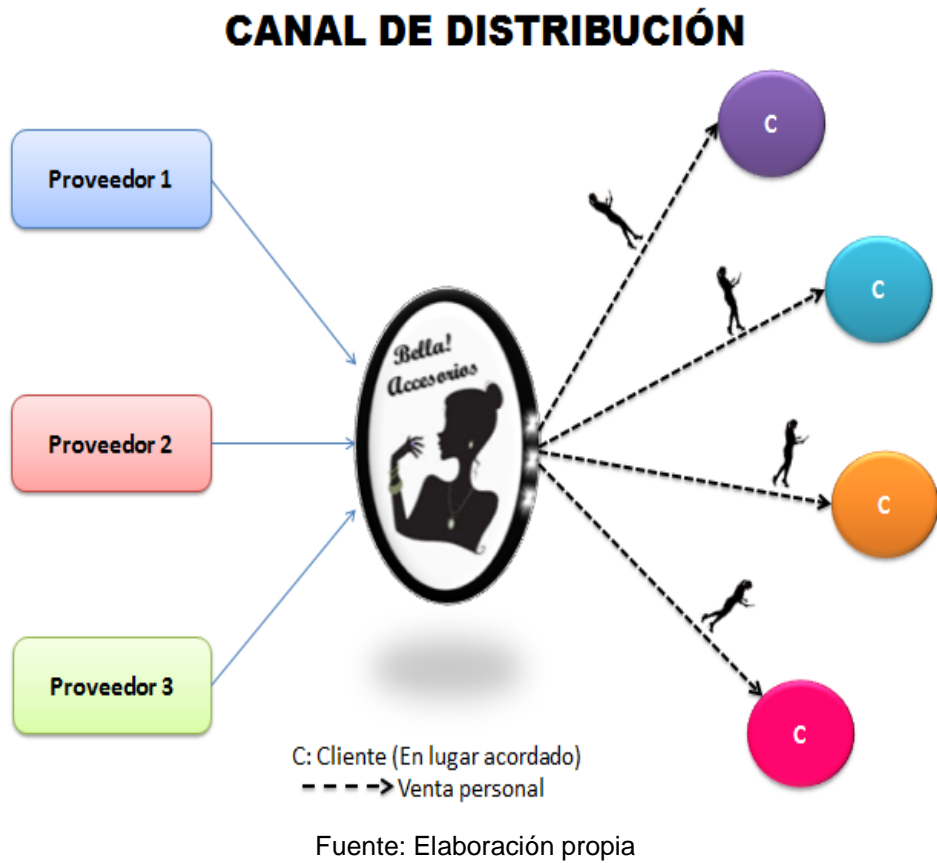
- **Correo personalizado:** Teniendo en cuenta que se tienen los datos de los clientes, periódicamente se le enviarán mensajes personalizados por este medio, en el que se incluya material como tips para el uso y cuidado de sus joyas, nuevos artículos disponibles, cómo combinar accesorios y atuendos, etc.
  
- **Tele marketing:** Comunicación periódica con los clientes, vía telefónica ofreciendo los nuevos accesorios disponibles e invitarlos a acordar una cita para ofrecerlos.
  
- **Redes sociales (Facebook):** Crear un perfil de Facebook para la empresa, y a través de este dar a conocer nuevos accesorios, tips de combinación de atuendos, mantenimiento de joyas, programación para fechas especiales (bonos, descuentos, y demás promociones).

## **12.5 ESTRATEGIAS DE VENTAS**

### **12.5.1 Canales de distribución**

La distribución al usuario final en Bella! Accesorios se hace a través de la venta personal, en la que el cliente puede experimentar con el producto apreciando detalladamente cada una de sus características, desde la comodidad del lugar que acuerde con nosotros.

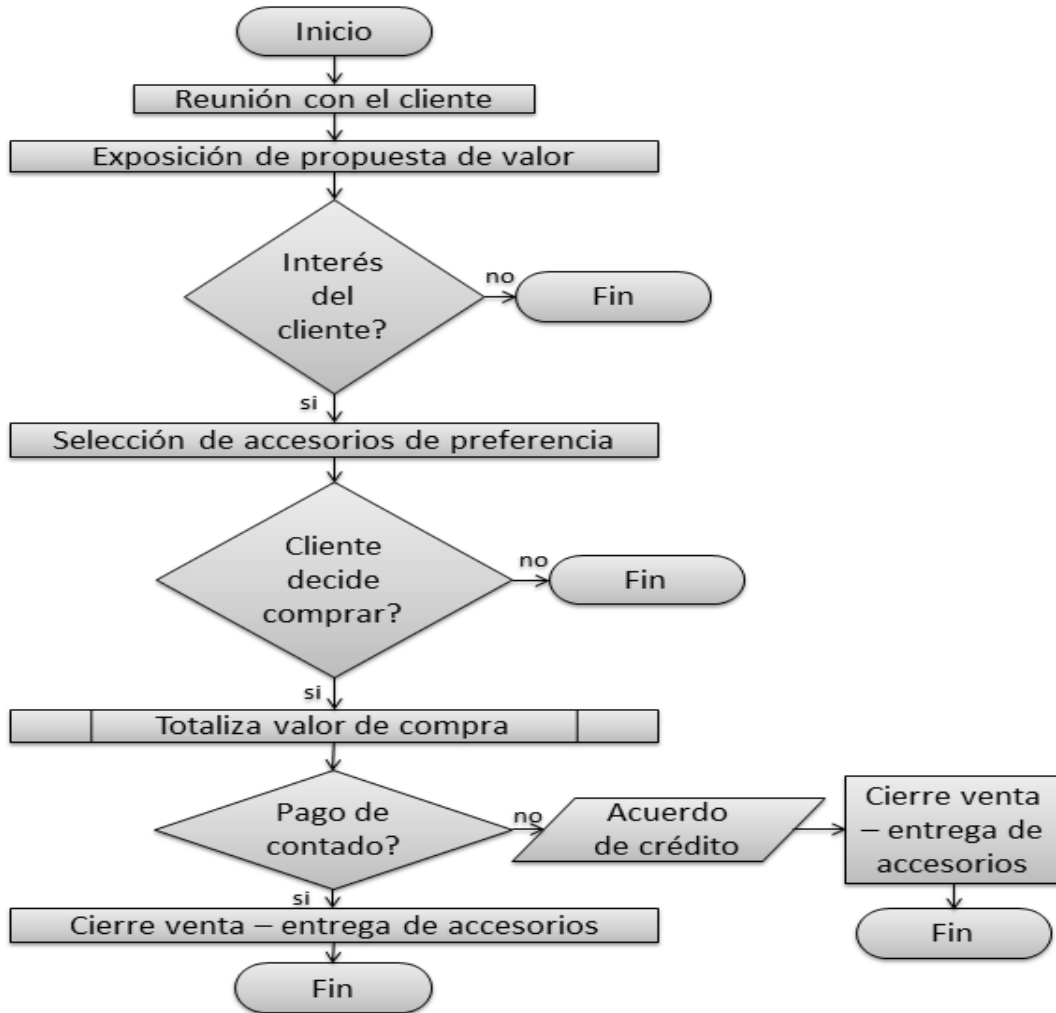
Figura 5. Canal de Distribución



#### 12.5.2 Modelo operativo del negocio

La operación del negocio define su proceso de venta según el siguiente diagrama:

Figura 6. Modelo Operativo del Negocio



Fuente: Elaboración propia

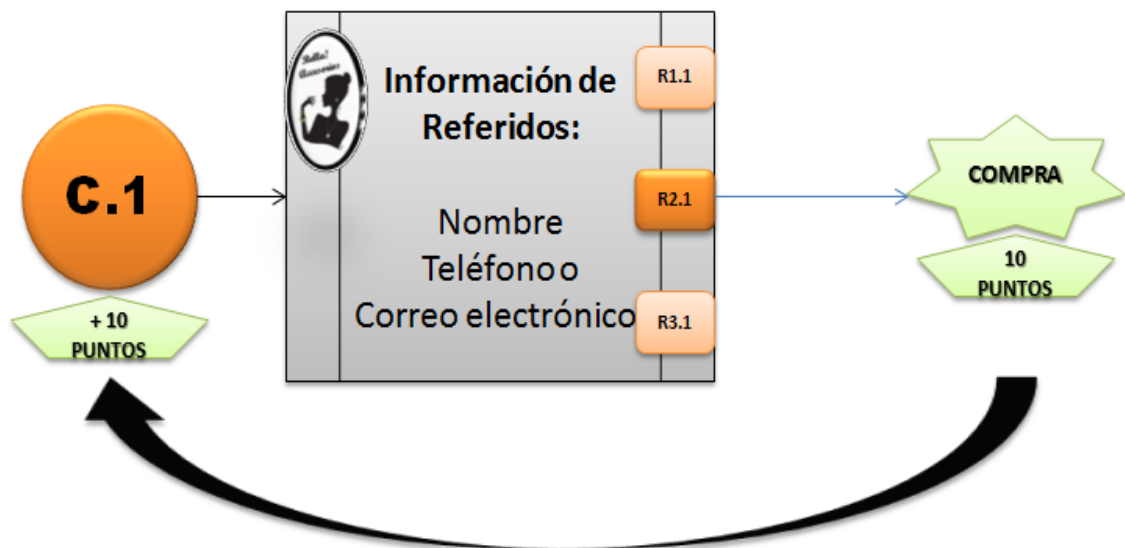
Para la reunión inicial con el cliente, el presente plan de negocio propone una estrategia de contacto en red, por lo cual los asesores comerciales inician su labor atendiendo su mercado natural, familiares, amigos, vecinos y demás conocidos, iniciando así la construcción de su base de datos.

### 12.5.3 Estrategias de ventas

Dada la estrategia de distribución de venta personal planteada, las estrategias de ventas para Bella! Accesorios son:

- **Atención personalizada:** Brindar servicio de calidad a los clientes a través de la atención directa a los clientes, prestando disposición en todo momento a sus requerimientos, solicitudes o inquietudes. Se demuestra interés e importancia al cliente.
  
- **Datos de cliente:** Con cada cliente que se cierra efectivamente una venta, se le toman sus datos para la base de datos: nombre, correo electrónico, celular, fecha cumpleaños, profesión.
  
- **Conocer preferencias del cliente:** En cada uno de los momentos de verdad con el cliente, el vendedor debe estar atento a capturar todos los detalles del cliente en cuanto a sus preferencias e inclinaciones, esto lo hace a través de la observación y cuestionamiento.
  
- **Búsqueda de referidos:** Al finalizar la venta con cada le cliente se le informa sobre el Plan de Referidos que maneja la empresa, el cual opera de dos modalidades:
  
- ✓ **Proporcionar información de personas probablemente interesadas:** El cliente brinda datos de personas referidas: nombre, celular o correo; y cada uno de ellos queda marcado con el código del cliente, para en caso en que los referidos realicen alguna compra, los puntos que recibe el nuevo cliente también sean sumados a la cuenta del cliente inicial.

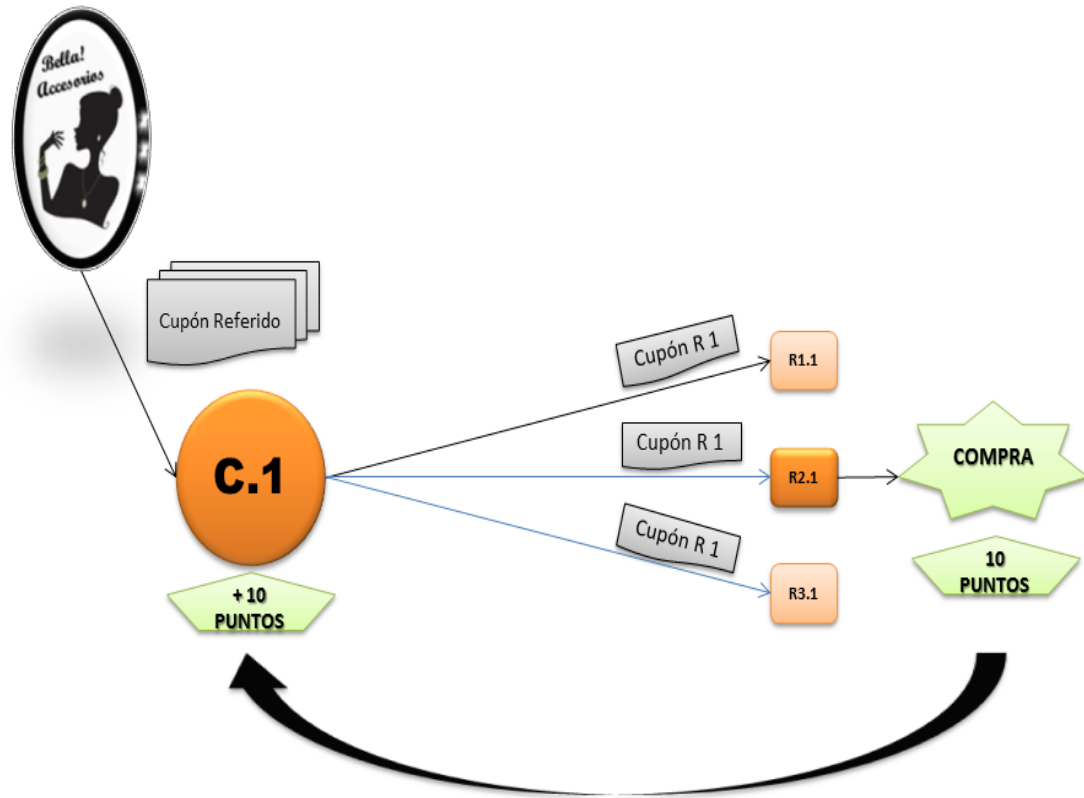
Figura 7. Modelo referidos 1



Fuente: Elaboración propia

- ✓ **Entrega de cupones referidos:** Al cliente se le otorgan 3 cupones de referidos marcados con su código para que se los entregue a las personas que considere potenciales, y en caso de que los referidos realicen alguna compra, los puntos que recibe el nuevo cliente también sean sumados a la cuenta del cliente inicial.

Figura 8. Modelo referidos 2



Fuente: Elaboración propia

Para cumplir con el modelo de venta personalizada planteado, los asesores comerciales deben optar además las siguientes estrategias comerciales:

- **Conocimiento diferencial:** Tener pleno conocimiento de las características y bondades de los accesorios ofrecidos y de los diseños que se están usando o que serán tendencia, manteniéndose informado del portafolio de productos que ofrece la competencia y los de Bella! Accesorios con el fin de informar al cliente y tener herramientas para cerrar la venta.
-

- **Priorización de clientes:** Priorizar las visitas de clientes potenciales, teniendo en cuenta que al atenderlos de manera oportuna podrán verse privilegiados en seleccionar los mejores diseños.

## 12.6 ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL CLIENTE

### 12.6.1 Políticas y estrategias para el mantenimiento, fidelización y consecución de clientes.

Las estrategias para el mantenimiento, fidelización y consecución de clientes son:

- **Bono de cumpleaños:** El primer día de cada mes se selecciona de la base de datos de clientes aquellos que cumplen años durante el presente mes, y se les envía día correo electrónico un mensaje de cumpleaños acompañado de un bono de descuento para que lo redima cualquier día del mes.
- **Mensajes en fechas o temporadas especiales:** Para días de celebración nacional como: La madre, la secretaria, Amor y amistad, Profesión, Navidad, entre otros, se emiten mensajes de felicitaciones y de confort para las clientes y sus familias.
- **Campañas en fechas especiales:** En épocas de año como las mencionadas en el ítem anterior, se generan campañas de invitación a adquirir nuestros accesorios.
- **Llamadas periódicas:** Mensualmente de los clientes de ese período, se selecciona aleatoriamente cierta cantidad de clientes y se les llama al celular para consultarles sobre su experiencia con la empresa y con los productos.

- **Pequeños detalles:** Se brindan al cliente pequeños detalles como el empaque de regalo gratuito en caso de requerir el accesorio para un obsequio.
- **Facilidades de pago:** Para adquirir artículos de Bella! Accesorios se presenta a los clientes facilidades de pago, que consisten en acuerdos de pago pactados entre las partes durante el proceso de venta.
- **Programa de puntos:** Cada producto ofrecido por la empresa tiene asignado un número de puntos, los cuales el cliente va acumulando sin vencimiento, y dependiendo de la cantidad que lleve, en el momento en que desee puede redimir por premios que se estarán reportando previamente.

## 12.7 ESTRATEGIAS DE PRECIO

### 12.7.1 Políticas de definición de precios

Para sus accesorios Bella! Fijará sus precios aplicando estrategia de Penetración, con precios fijos, y ofreciendo varias alternativas de pago a los clientes.

### 12.7.2 Políticas de otorgamiento de crédito y recuperación de cartera.

Como facilidades de adquisición de los accesorios a través de la financiación, Bella! Accesorios ofrece hasta sesenta días de plazo asumiendo un costo adicional como se relaciona en la siguiente tabla:

Tabla 9. Costos de Financiación

PLAZO	COSTO
Inmediato – Contado	0%
Hasta 15 días	5%
Más de 15 días y hasta 30 días	10%
Más de 30 días y hasta 60 días	15%

Teniendo en cuenta estos costos el cliente tiene alternativas de adquirir sus accesorios con cualquiera de los dos modelos diseñados: Un único pago, o Por



En la medida en que el cliente incumpla en las fechas acordadas, se ajustará el costo según corresponda.

En la factura de venta, se dejará registro del acuerdo de pago seleccionado por el cliente, adjuntado el plan de pagos liquidado.

Tabla 12. Anexo 4. Fijación de crédito Bella! Accesorios (FV)

FACTURA DE VENTA				
<b>FECHA:</b>	<input style="width: 95%;" type="text"/>			
<b>DATOS DEL CLIENTE</b>				
<b>NOMBRE:</b>	<input style="width: 95%;" type="text"/>			
<b>CORREO ELECTRONICO:</b>	<input style="width: 95%;" type="text"/>			
<b>CELULAR:</b>	<input style="width: 95%;" type="text"/>			
<b>FECHA CUMPLEAÑOS:</b>	<input style="width: 95%;" type="text"/>			
<b>PROFESION:</b>	<input style="width: 95%;" type="text"/>	<b>ID CLIENTE:</b>	<input style="width: 55%;" type="text"/>	
<b>DIRECCION DE VISITA:</b>	<input style="width: 95%;" type="text"/>			
ARTICULOS ADQUIRIDOS				
CODIGO	DESCRIPCION	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL
<input style="width: 95%;" type="text"/>	<input style="width: 95%;" type="text"/>	<input style="width: 95%;" type="text"/>	<input style="width: 95%;" type="text"/>	\$ -
<input style="width: 95%;" type="text"/>	<input style="width: 95%;" type="text"/>	<input style="width: 95%;" type="text"/>	<input style="width: 95%;" type="text"/>	\$ -
<input style="width: 95%;" type="text"/>	<input style="width: 95%;" type="text"/>	<input style="width: 95%;" type="text"/>	<input style="width: 95%;" type="text"/>	\$ -
<input style="width: 95%;" type="text"/>	<input style="width: 95%;" type="text"/>	<input style="width: 95%;" type="text"/>	<input style="width: 95%;" type="text"/>	\$ -
<input style="width: 95%;" type="text"/>	<input style="width: 95%;" type="text"/>	<input style="width: 95%;" type="text"/>	<input style="width: 95%;" type="text"/>	\$ -
<input style="width: 95%;" type="text"/>	<input style="width: 95%;" type="text"/>	<input style="width: 95%;" type="text"/>	<input style="width: 95%;" type="text"/>	\$ -
			<b>TOTAL</b>	\$ -
ACUERDO DE PAGO*				
<b>CONTADO</b>	<input style="width: 95%;" type="text"/>			
<b>CREDITO 1 CUOTA</b>	<input style="width: 95%;" type="text"/>			
<b>CREDITO POR CUOTAS</b>	<input style="width: 95%;" type="text"/>			
<b>TOTAL A PAGAR**</b>				<input style="width: 100%;" type="text"/>
*Adjunto plan de pago				
**Valor con financiación				
_____ <b>FIRMA DEL CLIENTE</b>		<div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 60px; margin: 0 auto;"></div> <b>HUELLA</b>		
_____ <b>FIRMA VENDEDOR</b>				

FV-V.01

Fuente: Elaboración propia

## **12.8 POLÍTICAS MANEJO DE INVENTARIOS**

### **12.8.1 Inventarios Inicial y Final**

Como inventario inicial para el primer período, se fija como política el 50% de las ventas proyectadas para el período.

Con el fin de evitar costos innecesarios en stock de mercancías, se ha establecido como política de inventario final el 3% de las ventas del período.

### **12.8.2 Valoración de inventarios**

Dado la posible variación en los precios de cada uno de los artículos a manejar, la valoración de inventarios se realizará por el método de promedio.

## **12.9 POLÍTICAS DE PAGO A PROVEEDORES**

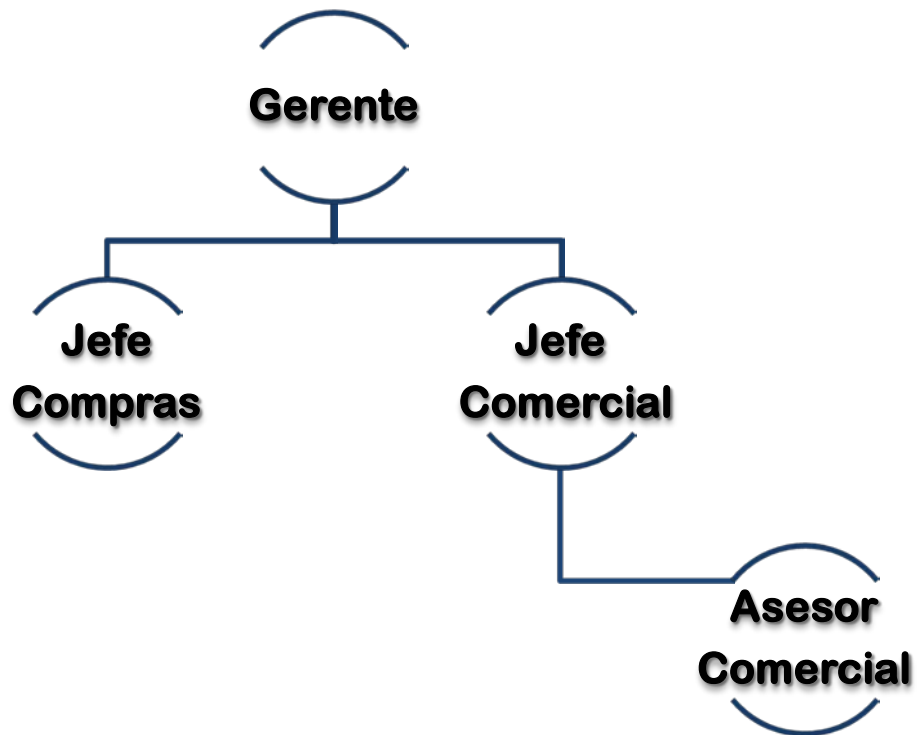
Las compras de mercancía de la empresa las realizará únicamente el Gerente, y dadas las condiciones encontradas hasta la fecha, se realizarán de contado.

## 13. ANALISIS ADMINISTRATIVO

### 13.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Con el fin de definir los cargos a tener en la empresa, se han definido las actividades en cadena coherente, que permita la funcionalidad administrativa y operativa, y se ha concluido la siguiente estructura:

Figura 9. Organigrama



Fuente: Elaboración propia

## 13.2 DESCRIPCIÓN DE RESPONSABILIDADES DE LOS CARGOS REQUERIDOS

Tabla 13. Responsabilidades de cargos

TIPO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
Comercial	Consecución, mantenimiento y fidelización de clientes	Asesor Comercial
	Ventas	Asesor Comercial
	Recaudo de cartera	Asesor Comercial
Administrativo	Manejo de inventarios	Jefe de Compras
	Monitoreo labor asesores comerciales	Jefe Comercial
	Compras de mercancía - Proveedores	Gerente
	Contabilidad de la empresa	Gerente
	Pago nóminas	Gerente

Fuente: Elaboración propia

## ACTIVIDADES Y ENTREGA DE INFORMACION

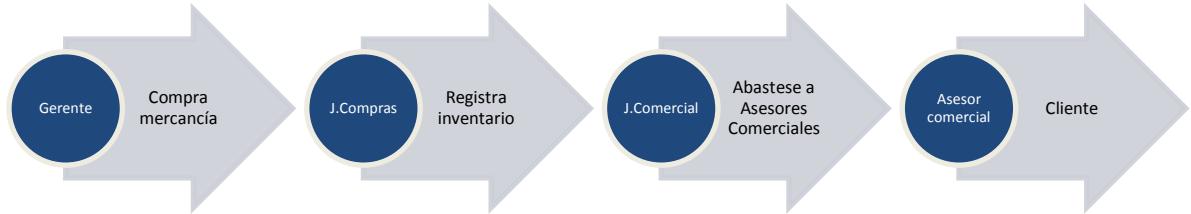
Figura 10. Relación de actividades y entrega de información



Fuente: Elaboración propia

## CIRCULACION DE MERCANCIA

Figura 11. Manejo de mercancías



Fuente: Elaboración propia

### 13.3 POLÍTICAS DE REMUNERACIÓN ECONÓMICA PARA EL PERSONAL

La remuneración económica se pagará al personal de manera quincenal, teniendo en cuenta la siguiente asignación mensual.

Tabla 14. Asignación salarial por cargo

CARGO	SALARIO
Gerente	3.2 SMMLV
Jefe Compras	2.6 SMMLV
Jefe Comercial	2.6 SMMLV
Asesor Comercial	0,5 SMMLV Básico + 0,3 SMMLV Rodamiento + 10% Comisiones por ventas recaudadas

Fuente: Elaboración propia

## 14. ANALISIS FINANCIERO

### 14.1 PRESUPUESTO DE GASTOS PRE-OPERATIVOS

Aquí se incluyen los gastos de creación de la empresa, gastos para el primer mes de salario del personal, gastos de papelería, muebles y enseres de oficina, y primer mes de arriendo de local entre otros.

De acuerdo a consulta en la Cámara de Comercio, el costo promedio para crear una empresa tipo S.A.S en Bucaramanga con un capital de Cuarenta millones de pesos (\$40.000.000) es de \$300.000.

Los muebles y enseres son para asignarle al Gerente, Jefe de Ventas y Jefe de Compras, además de una mesa y sillas para salón de juntas con Asesores, entonces se requieren 3 escritorios, 10 sillas, 4 computadores, 1 impresora.

Se cotiza en Home Center, Falabella y Mercado Libre:

Figura 12. Centro de Cómputo



Porta. CPU independiente  
Área para monitores de 25"

Wenger

GARANTIA 5 AÑOS

### Centro de cómputo wengue Maderkit

SKU: 151428

★★★★★

Leer 1 reseña Escriba una reseña

Mostrar precio en:  
SANTANDER

**\$99.900** UND

Método

Fuente: <http://www.homecenter.com.co/>

Figura 13. Silla Escritorio



**Karson**  
Silla Escritorio C/Brazos

sku 221942

**\$74.900** UND

Fuente: <http://www.homecenter.com.co/>

Figura 14. PC LENOVO



**Lenovo**  
Notebook 14" 2GB 500...

**\$599.900**

Fuente: <http://www.falabella.com.co>

Figura 15. Multifuncional HP



**HP**  
Impresora Multifunci...

**\$99.900**

Fuente: <http://www.falabella.com.co>

Figura 16. Mesa para sala de juntas



The image shows a screenshot of a product listing on Mercado Libre. The title is "Mesa De Juntas - Sala De Reuniones" with a "Me gusta" button. Below the title, it says "Artículo nuevo". The main image shows a long, rectangular wooden conference table with a glass top and several black office chairs around it. To the right of the image, the price is listed as "\$ 1.500.000" in large red font. Below the price, there are payment options: "1 cuota de \$ 1.500.000 con mercado pago" and logos for VISA, Mastercard, and American Express. There is a link for "Más opciones". Below that, it says "Entrega a acordar con el vendedor" and "Bogotá (Bogotá D.C.)" with a link for "Consultar costos". At the bottom of the listing, it says "¡Único disponible!" and a blue "Comprar" button. There are also icons for a heart, Facebook, and a speech bubble. At the very bottom, it says "Compra protegida por el Programa de Protección al Comprador."

Fuente: <http://www.mercadolibre.com.co/>

Para los empaques se cotiza la elaboración de mil (1000) cajas tipo almohada impresas a full color en cartón propalcote esmaltado por una cara, con la impresión del logo y slogan, en dos tamaños diferentes, quienes entregan un precio de \$220.000. Con el mismo proveedor se cotiza la elaboración de las facturas mil (1000) por \$80.000.

El local, se consulta en la página de Finca raíz, tomando alternativa de Local ubicado en San Francisco por valor de setecientos mil pesos (\$700.000)

Figura 17. Local en arriendo

**Local en Arriendo**

Bucaramanga SAN FRANCISCO

 [Reci](#)



**\$ 700.000**

**Área Const.:** 22,00 m<sup>2</sup>  
**Precio m<sup>2</sup>:** 31.818/m<sup>2</sup>  
**Estrato:** 3  
**Estado:** Excelente  
**Antigüedad:** Menos de 1 año  
**Admón:** \$8,000  
**Sector:** [Norte - Centro](#)

 [Comparar](#)

[Ver otros inmuebles de H.G. Inmobiliaria](#)

Fuente: www.fincaraiz.com.co

## 14.2 PRESUPUESTO DE INVERSIÓN INICIAL

La inversión inicial se compone por:

Tabla 15. Presupuesto de inversión inicial

PRESUPUESTO DE GASTOS	Inversión Inicial
<b>Inventario primeros 3 meses</b>	\$ 37.753.174
<b>Creación empresa*</b>	\$ 300.000
<b>Sueldos 2 primeros meses</b>	\$ 36.562.885
<b>Muebles, Enseres y Eq. Computo*</b>	\$ <b>5.084.600</b>
3 Escritorios	\$ 297.000
10 Sillas	\$ 749.000
1 Mesa sala de juntas	\$ 1.500.000
4 Computadores	\$ 2.399.600
1 Impresora	\$ 139.000,00
<b>Papelería"</b>	\$ 80.000
<b>1000 Empaques "</b>	\$ 220.000
<b>Arriendo primeros 2 meses**</b>	\$ 700.000
<b>TOTAL</b>	\$ <b>80.700.660</b>

\* Valor promedio de crear una empresas tipo S.A.S en Colombia

\* Elementos de oficina para Gerente, Jefe de Compras y Jefe Comercial.

\*\* Arriendo de oficina con bodega

."Cotización Litografía Corona

Fuente: Elaboración propia

## 14.3 FUENTES DE FINANCIACIÓN

### 14.3.1 Deuda Financiera

Se cotiza a través de las páginas web de Entidades Financieras, la tasa que manejan actualmente para crédito Emprendedor, Empresario o Capital de Trabajo, entre las cuales se obtienen interesantes resultados en los bancos Bancolombia, Caja Social y BBVA, destacándose el BBVA por manejar un costo inferior.

#### ✓ BANCOLOMBIA

Tabla 16. Tasas Bancolombia

	Tasa fija		Tasa Variable T.A	Tasa Variable E.A
	MV	EA		
Emprendedor	2,00%	26,82%	DTF + 18,00%	DTF + 21,00%

Fuente: [http://www.grupobancolombia.com/emprendedor/necesidades/financiacion/creditoPesos/bancolombia/carteraOrdinariaBancolombia/tas\\_carteraOrdinariaBancolombia.asp?opcion=op1](http://www.grupobancolombia.com/emprendedor/necesidades/financiacion/creditoPesos/bancolombia/carteraOrdinariaBancolombia/tas_carteraOrdinariaBancolombia.asp?opcion=op1)

#### ✓ CAJA SOCIAL

Tabla 17. Tasas Caja Social

CRÉDITO MICROEMPRESARIOS	
Mercado Objetivo	TASA (Efectiva Anual)
Créditos hasta 40 S.M.M.L.V.	39.90%
Créditos superiores a 40 S.M.M.L.V.	29.75%
<b>Vigentes a partir del 2 de Noviembre de 2012</b>	

Fuente: [https://www.bancocajasocial.com/sites/default/files/prod\\_n\\_serv/file/credito\\_microempresarios.pdf](https://www.bancocajasocial.com/sites/default/files/prod_n_serv/file/credito_microempresarios.pdf)

✓ BBVA

Tabla 18. Tasas BBVA

CAPITAL DE TRABAJO		
HASTA 36 MESES		TIPO TASA
HASTA		
DTF +	15,00%	VARIABLE
17,40%		FIJA

Fuente:[https://www.bbva.com.co/fbin/mult/Tasas\\_Cr\\_ditos\\_Comerciales\\_2015.2\\_tcm1304-491171.pdf](https://www.bbva.com.co/fbin/mult/Tasas_Cr_ditos_Comerciales_2015.2_tcm1304-491171.pdf)

### 14.3.2 Recursos Inversionista

Constituido por ahorros dispuestos por el inversionista.

### 14.3.3 Estructura de Capital

Dada la inversión requerida, la comodidad en la tasa del banco BBVA y el capital disponible del inversionista, la estructura de capital para el negocio de la empresa comercializadora Bella! Accesorios se ha fijado en 80% financiado por deuda y 20% recursos del inversionista.

## 14.4 PRESUPUESTO DE COSTOS Y GASTOS

### Costos:

Considerando que los accesorios en acero son principalmente importados de China, para la proyección de los costos se tomó como base las estimaciones para el dólar publicadas por el Grupo Bancolombia en Agosto de 2015, los costos para el año 0 son el promedio del año actual.

Tabla 19. Presupuesto de costos

PRESUPUESTO DE COSTOS		2015	7,75%	7,98%	-7,78%	-6,93%	-0,21%	Var USD
Producto	Costo promedio	2016	2017	2018	2019	2020		
Aretes	\$ 15.000	\$ 16.163	\$ 17.453	\$ 16.095	\$ 14.979	\$ 14.947		
Juegos	\$ 40.000	\$ 43.102	\$ 46.540	\$ 42.919	\$ 39.944	\$ 39.860		
Pulseras	\$ 20.000	\$ 21.551	\$ 23.270	\$ 21.460	\$ 19.972	\$ 19.930		
Anillos	\$ 18.000	\$ 19.396	\$ 20.943	\$ 19.314	\$ 17.975	\$ 17.937		
Relojes	\$ 50.000	\$ 53.877	\$ 58.175	\$ 53.649	\$ 49.930	\$ 49.825		

Fuente: Elaboración propia

### Gastos:

Para la proyección de los gastos, ya habiendo establecido la remuneración por SMMLV, se tomó como base las estimaciones para el IPC publicadas por el Grupo Bancolombia en Agosto de 2015.

Tabla 20. Presupuesto de Gastos de Administración

PRESUPUESTO DE GASTOS ADM	SMMLV Año base 2015	\$ 644.350	3,75%	2,90%	3,10%	3,00%	3,00%	Var IPC
Cargo	Salario en SMMLV	Salario en COP	2016	2017	2018	2019	2020	
Gerente	3,2	\$ 2.061.920	\$ 25.670.904	\$ 26.415.360	\$ 27.234.236	\$ 28.051.263	\$ 28.892.801	
Jefe Compras	2,6	\$ 1.675.310	\$ 20.857.610	\$ 21.462.480	\$ 22.127.817	\$ 22.791.652	\$ 23.475.401	
Jefe Comercial	2,6	\$ 1.675.310	\$ 20.857.610	\$ 21.462.480	\$ 22.127.817	\$ 22.791.652	\$ 23.475.401	
Asesor Comercial	0,8	\$ 515.480	\$ 534.811	\$ 550.320	\$ 567.380	\$ 584.401	\$ 601.933	
		Total	\$ 47.997.626	\$ 59.436.375	\$ 71.621.677	\$ 84.374.450	\$ 97.739.128	
	Comisión sobre venta recaudada	10%	\$ 50.136.216	\$ 105.276.877	\$ 129.177.989	\$ 188.574.156	\$ 391.968.776	

Carga prestacional	Salud	8,5%	\$ 9.853.078	\$ 10.992.796	\$ 12.212.709	\$ 13.480.441	\$ 14.805.697
	Pensión	12,50%	\$ 14.489.820	\$ 16.165.877	\$ 17.959.866	\$ 19.824.177	\$ 21.773.083
	Cesantías	8,33%	\$ 9.659.880	\$ 10.777.251	\$ 11.973.244	\$ 13.216.118	\$ 14.515.389
	Prima	8,33%	\$ 9.659.880	\$ 10.777.251	\$ 11.973.244	\$ 13.216.118	\$ 14.515.389
	Vacaciones	8,33%	\$ 9.659.880	\$ 10.777.251	\$ 11.973.244	\$ 13.216.118	\$ 14.515.389
TOTAL			\$ 53.322.537	\$ 59.490.427	\$ 66.092.307	\$ 72.952.972	\$ 80.124.946

Nómina anual	\$ 219.377.313	\$ 294.094.319	\$ 338.949.224	\$ 420.120.546	\$ 646.278.387
Nómina mensual	\$ 18.281.443	\$ 24.507.860	\$ 28.245.769	\$ 35.010.045	\$ 53.856.532

Fuente: Elaboración propia

## 14.5 PRESUPUESTO DE VENTAS

Para la proyección, se tomó la demanda ya identificada en el apartado 11.1.2, y teniendo en cuenta que se tienen 5 líneas de productos, se dejó el modelo de forma tal que se incluyan porcentajes para distribuir la elección de la demanda.

Para el ejercicio se asumió un 20% igual para cada producto.

Tabla 21. Presupuesto de Ventas (Q)

PRESUPUESTO DE VENTAS (Q)		2016	2017	2018	2019	2020
Producto / Año	%					
Aretes	20%	1.960	2.752	3.446	4.204	5.024
Juegos	20%	1.960	2.752	3.446	4.204	5.024
Pulseras	20%	1.960	2.752	3.446	4.204	5.024
Anillos	20%	1.960	2.752	3.446	4.204	5.024
Relojes	20%	1.960	2.752	3.446	4.204	5.024

Fuente: Elaboración propia

Tabla 22. Presupuesto de Ventas (\$)

PRESUPUESTO DE VENTAS (\$)	2015	2016	2017	2018	2019	2020
		\$ 604.050.791	\$ 1.144.674.858	\$ 1.321.909.842	\$ 2.001.225.161	\$ 3.579.479.480
Aretes		\$ 63.361.971	\$ 120.070.789	\$ 138.661.872	\$ 209.918.723	\$ 375.469.875
Juegos		\$ 168.965.256	\$ 320.188.771	\$ 369.764.991	\$ 559.783.262	\$ 1.001.253.001
Pulseras		\$ 84.482.628	\$ 160.094.386	\$ 184.882.495	\$ 279.891.631	\$ 500.626.501
Anillos		\$ 76.034.365	\$ 144.084.947	\$ 166.394.246	\$ 251.902.468	\$ 450.563.851
Relojes		\$ 211.206.570	\$ 400.235.964	\$ 462.206.238	\$ 699.729.077	\$ 1.251.566.252

Fuente: Elaboración propia

## 14.6 ESTADOS FINANCIEROS BÁSICOS PROYECTADOS

Se proyectaron estados financieros anuales a cinco años, para el período 2016 – 2020

En el Anexo 5. Viabilidad Financiera puede estudiarse el detalle de los cálculos aquí presentados.

#### 14.6.1 Estado De Flujo De Efectivo

Tabla 23. Estado de Flujo de Efectivo

EFE	2016	2017	2018	2019	2020
Saldo inicial Caja	\$0,00	\$11.537.624,85	\$249.673.979,28	\$501.101.304,49	\$1.197.861.897,96
<b>ENTRADAS</b>					
Ingresos x recaudo de ventas	\$501.362.156,62	\$1.052.768.766,33	\$1.291.779.894,56	\$1.885.741.556,45	\$3.919.687.756,82
Capital Propio	\$16.140.131,98				
Préstamo	\$64.560.527,93				
Otros ingresos	\$0,00				
<b>Disponible</b>	<b>\$582.062.816,53</b>	<b>\$1.064.306.391,19</b>	<b>\$1.541.453.873,84</b>	<b>\$2.386.842.860,94</b>	<b>\$5.117.549.654,79</b>
<b>SALIDAS</b>	<b>\$570.525.191,67</b>	<b>\$814.632.411,90</b>	<b>\$1.040.352.569,36</b>	<b>\$1.188.980.962,98</b>	<b>\$2.488.166.002,33</b>
Inventario inicial	\$151.012.697,78				
Compra mercancía	\$160.073.459,64	\$461.822.424,82	\$531.959.487,98	\$603.615.374,86	\$719.399.717,58
Gastos legales	\$300.000,00				
Muebles, enseres, Equipo Comp	\$5.084.600,00				
Gastos de papelería	\$806.766,46	\$1.132.691,92	\$1.421.188,96	\$1.732.161,38	\$2.069.843,79
Gastos de empaque	\$2.218.607,76	\$3.114.902,78	\$3.908.269,64	\$4.763.443,80	\$5.692.070,43
Gastos de personal	\$219.377.312,81	\$294.094.318,97	\$338.949.223,83	\$420.120.545,97	\$646.278.386,70
Arriendo	\$4.357.500,00	\$4.483.867,50	\$4.622.867,39	\$4.761.553,41	\$4.904.400,02
Gasto financiero	\$9.119.835,12	\$5.957.487,42	\$2.244.891,21	\$0,00	\$0,00
Amortización	\$18.174.412,10	\$21.336.759,81	\$25.049.356,02	\$0,00	\$0,00
Impuestos (35%)		\$22.689.958,69	\$132.197.284,33	\$153.987.883,55	\$1.109.821.583,81
<b>Saldo Final Caja</b>	<b>\$11.537.624,85</b>	<b>\$249.673.979,28</b>	<b>\$501.101.304,49</b>	<b>\$1.197.861.897,96</b>	<b>\$2.629.383.652,46</b>

Fuente: Elaboración propia

#### 14.6.2 Estado De Situación Financiera

Los valores aquí presentados se calcularon de la siguiente manera:

- Disponible: Generado en el Estado de Flujo de Efectivo
- Cuentas por cobrar: Estimado en escenario pesimista en que el 100% de los clientes tomaran crédito a 60 días el último mes de cada período, recuperando el total de la cartera el año 2020.

- Inventarios: Respetando política de inventarios finales del 3% de las ventas proyectadas para el período.
- Muebles, Enseres y Eq. De Computo: según cotización expuesta en el punto 14.1.
- Depreciación Acumulada: Teniendo en cuenta el tipo de muebles, enseres y computadores adquiridos, se ha tomado una vida útil de 5 años para depreciar en línea recta.
- Impuesto de renta por pagar: El impuesto corresponde al 35% de las Utilidades antes de Impuestos, el cual se paga en el año siguiente, y en el último período se cancela por completo.
- Obligaciones financieras: La porción de capital pendiente por pagar al cierre de cada período, a la obligación adquirida con BBVA. (Ver plan de pagos en Anexo 5 - Viabilidad Financiera.)
- Aportes Sociales: Aporte inicial hecho por el inversionista.
- Utilidad del Ejercicio: Generada en cada período de operación.
- Utilidades Retenidos: Acumulada entre períodos.

Tabla 24. Estado de Situación Financiera

ESF	2016	2017	2018	2019	2020
<b>ACTIVO</b>					
Corriente	\$123.287.021,21	\$457.983.749,35	\$741.719.410,59	\$1.556.114.121,13	\$2.650.862.594,11
Disponible	\$11.537.624,85	\$249.673.979,28	\$501.101.304,49	\$1.197.861.897,96	\$2.629.383.652,46
Cuentas por cobrar	\$102.688.634,49	\$194.594.725,80	\$224.724.673,12	\$340.208.277,31	\$0,00
Inventarios	\$9.060.761,87	\$13.715.044,27	\$15.893.432,98	\$18.043.945,86	\$21.478.941,65
No Corriente	\$4.067.680,00	\$3.050.760,00	\$2.033.840,00	\$1.016.920,00	\$0,00
Muebles y Enseres	\$5.084.600,00	\$5.084.600,00	\$5.084.600,00	\$5.084.600,00	\$5.084.600,00
Depreciación Acumulada	-\$1.016.920,00	-\$2.033.840,00	-\$3.050.760,00	-\$4.067.680,00	-\$5.084.600,00
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$127.354.701,21</b>	<b>\$461.034.509,35</b>	<b>\$743.753.250,59</b>	<b>\$1.557.131.041,13</b>	<b>\$2.650.862.594,11</b>
<b>PASIVO</b>					
Corriente	\$22.689.958,69	\$132.197.284,33	\$153.987.883,55	\$338.577.985,93	\$0,00
CXP (Imp. Renta)	\$22.689.958,69	\$132.197.284,33	\$153.987.883,55	\$338.577.985,93	\$0,00
No Corriente	\$46.386.115,83	\$25.049.356,02	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Obligaciones Financieras	\$46.386.115,83	\$25.049.356,02	\$0,00	\$0,00	\$0,00
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$69.076.074,52</b>	<b>\$157.246.640,34</b>	<b>\$153.987.883,55</b>	<b>\$338.577.985,93</b>	<b>\$0,00</b>
<b>PATRIMONIO</b>	<b>\$58.278.626,69</b>	<b>\$303.787.869,01</b>	<b>\$589.765.367,03</b>	<b>\$1.218.553.055,20</b>	<b>\$2.650.862.594,11</b>
Aportes sociales	\$16.140.131,98	\$16.140.131,98	\$16.140.131,98	\$16.140.131,98	\$16.140.131,98
Utilidad del ejercicio	\$42.138.494,71	\$245.509.242,32	\$285.977.498,02	\$628.787.688,16	\$1.432.309.538,91
Utilidades retenidas	\$0,00	\$42.138.494,71	\$287.647.737,03	\$573.625.235,05	\$1.202.412.923,21
<b>PASIVO+PATRIMONIO</b>	<b>\$127.354.701,21</b>	<b>\$461.034.509,35</b>	<b>\$743.753.250,59</b>	<b>\$1.557.131.041,13</b>	<b>\$2.650.862.594,11</b>
Validación	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00

Fuente: Elaboración propia

### 14.6.3 Estado De Resultados

Tabla 25. Estado de Resultados

P&G	2016	2017	2018	2019	2020
Ventas	\$604.050.791,10	\$1.144.674.857,64	\$1.321.909.841,88	\$2.001.225.160,64	\$3.579.479.479,52
Costo de Ventas	\$302.025.395,55	\$457.168.142,42	\$529.781.099,27	\$601.464.861,98	\$715.964.721,78
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$302.025.395,55</b>	<b>\$687.506.715,22</b>	<b>\$792.128.742,61</b>	<b>\$1.399.760.298,66</b>	<b>\$2.863.514.757,73</b>
<b>Gastos</b>	<b>\$228.077.107,03</b>	<b>\$303.842.701,16</b>	<b>\$349.918.469,83</b>	<b>\$432.394.624,57</b>	<b>\$659.961.620,94</b>
Gastos legales	\$300.000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Gastos de papelería	\$806.766,46	\$1.132.691,92	\$1.421.188,96	\$1.732.161,38	\$2.069.843,79
Gastos de empaque	\$2.218.607,76	\$3.114.902,78	\$3.908.269,64	\$4.763.443,80	\$5.692.070,43
Gastos de personal	\$219.377.312,81	\$294.094.318,97	\$338.949.223,83	\$420.120.545,97	\$646.278.386,70
Arriendo	\$4.357.500,00	\$4.483.867,50	\$4.622.867,39	\$4.761.553,41	\$4.904.400,02
Depreciación	\$1.016.920,00	\$1.016.920,00	\$1.016.920,00	\$1.016.920,00	\$1.016.920,00
<b>U.A.I.I</b>	<b>\$73.948.288,52</b>	<b>\$383.664.014,06</b>	<b>\$442.210.272,79</b>	<b>\$967.365.674,09</b>	<b>\$2.203.553.136,79</b>
Gastos Financieros	\$9.119.835,12	\$5.957.487,42	\$2.244.891,21	\$0,00	\$0,00
<b>U.A.I</b>	<b>\$64.828.453,40</b>	<b>\$377.706.526,64</b>	<b>\$439.965.381,58</b>	<b>\$967.365.674,09</b>	<b>\$2.203.553.136,79</b>
Impuestos (35%)	\$22.689.958,69	\$132.197.284,33	\$153.987.883,55	\$338.577.985,93	\$771.243.597,88
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$42.138.494,71</b>	<b>\$245.509.242,32</b>	<b>\$285.977.498,02</b>	<b>\$628.787.688,16</b>	<b>\$1.432.309.538,91</b>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 26. Estado de Resultados – Contabilidad Gerencial

P&G - Contab Gerencial	2016	2017	2018	2019	2020
Ventas	\$604.050.791,10	\$1.144.674.857,64	\$1.321.909.841,88	\$2.001.225.160,64	\$3.579.479.479,52
<b>COSTOS VARIABLES</b>	<b>\$355.186.985,43</b>	<b>\$566.692.613,74</b>	<b>\$664.288.547,33</b>	<b>\$796.534.622,81</b>	<b>\$1.115.695.411,69</b>
Costo de Ventas	\$302.025.395,55	\$457.168.142,42	\$529.781.099,27	\$601.464.861,98	\$715.964.721,78
Gastos de papelería	806766,4584	1132691,918	1421188,961	1732161,382	2069843,792
Gastos de empaque	<b>\$2.218.607,76</b>	<b>\$3.114.902,78</b>	<b>\$3.908.269,64</b>	<b>\$4.763.443,80</b>	<b>\$5.692.070,43</b>
Comisiones por venta	\$50.136.215,66	\$105.276.876,63	\$129.177.989,46	\$188.574.155,64	\$391.968.775,68
<b>MARGEN DE CONTRIBUCION</b>	<b>\$248.863.805,67</b>	<b>\$577.982.243,90</b>	<b>\$657.621.294,55</b>	<b>\$1.204.690.537,83</b>	<b>\$2.463.784.067,83</b>
<b>COSTOS FIJOS</b>	<b>\$224.899.723,06</b>	<b>\$353.809.761,39</b>	<b>\$396.693.152,55</b>	<b>\$575.902.849,67</b>	<b>\$1.031.474.528,91</b>
Gastos legales	\$300.000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Arriendo	\$4.357.500,00	\$4.483.867,50	\$4.622.867,39	\$4.761.553,41	\$4.904.400,02
Depreciación	\$1.016.920,00	\$1.016.920,00	\$1.016.920,00	\$1.016.920,00	\$1.016.920,00
Gastos Financieros	\$9.119.835,12	\$5.957.487,42	\$2.244.891,21	\$0,00	\$0,00
Impuestos (35%)	\$22.689.958,69	\$132.197.284,33	\$153.987.883,55	\$338.577.985,93	\$771.243.597,88
Gastos de personal	\$169.241.097,15	\$188.817.442,34	\$209.771.234,38	\$231.546.390,32	\$254.309.611,02
Amortización	\$18.174.412,10	\$21.336.759,81	\$25.049.356,02	\$0,00	\$0,00
<b>UTILIDAD</b>	<b>\$23.964.082,61</b>	<b>\$224.172.482,51</b>	<b>\$260.928.142,01</b>	<b>\$628.787.688,16</b>	<b>\$1.432.309.538,91</b>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 27. Estado de Resultados – Contabilidad Gerencial Análisis Vertical

P&G - Contab Gcial Análisis.Vertic	2016	2017	2018	2019	2020
Ventas	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
<b>COSTOS VARIABLES</b>	<b>58,80%</b>	<b>49,51%</b>	<b>50,25%</b>	<b>39,80%</b>	<b>31,17%</b>
Costo de Ventas	50,00%	39,94%	40,08%	30,05%	20,00%
Gastos de papelería	0,13%	0,10%	0,11%	0,09%	0,06%
Gastos de empaque	0,37%	0,27%	0,30%	0,24%	0,16%
Comisiones por venta	8,30%	9,20%	9,77%	9,42%	10,95%
<b>MARGEN DE CONTRIBUCION</b>	<b>41,20%</b>	<b>50,49%</b>	<b>49,75%</b>	<b>60,20%</b>	<b>68,83%</b>
<b>COSTOS FIJOS</b>	<b>37,23%</b>	<b>30,91%</b>	<b>30,01%</b>	<b>28,78%</b>	<b>28,82%</b>
Gastos legales	0,05%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Arriendo	0,72%	0,39%	0,35%	0,24%	0,14%
Depreciación	0,17%	0,09%	0,08%	0,05%	0,03%
Gastos Financieros	1,51%	0,52%	0,17%	0,00%	0,00%
Impuestos (35%)	3,76%	11,55%	11,65%	16,92%	21,55%
Gastos de personal	28,02%	16,50%	15,87%	11,57%	7,10%
Amortización	3,01%	1,86%	1,89%	0,00%	0,00%
<b>UTILIDAD</b>	<b>3,97%</b>	<b>19,58%</b>	<b>19,74%</b>	<b>31,42%</b>	<b>40,01%</b>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 28. Punto de Equilibrio (\$) (Q)

PE (\$)	\$ 545.884.345,33	\$ 700.708.616,10	\$ 797.408.154,06	\$ 956.686.581,86	\$ 1.498.565.543,18
PE (Q)	8.856,65	8.422,90	10.393,98	10.049,28	10.516,38
(\$) Proyectado año	\$ 604.050.791,10	\$ 1.144.674.857,64	\$ 1.321.909.841,88	\$ 2.001.225.160,64	\$ 3.579.479.479,52
(Q) Proyectado año	9.800,37	13.759,62	17.230,71	21.021,38	25.119,46

Fuente: Elaboración propia

#### 14.6.4 Flujo De Caja Libre y TIR

Con los flujos presentados, el proyecto genera una Tasa Interna de Retorno de 163%.

Tabla 29. Flujo de Caja Libre

FCL	Inversión Inicial	2016	2017	2018	2019	2020
U.A.I.I		\$73.948.288,52	\$383.664.014,06	\$442.210.272,79	\$967.365.674,09	\$2.203.553.136,79
(-)Intereses		-\$9.119.835,12	-\$5.957.487,42	-\$2.244.891,21	\$0,00	\$0,00
U.A.I		\$64.828.453,40	\$377.706.526,64	\$439.965.381,58	\$967.365.674,09	\$2.203.553.136,79
(-)IMPTOS (35%)		-\$22.689.958,69	-\$132.197.284,33	-\$153.987.883,55	-\$338.577.985,93	-\$771.243.597,88
NOPAT		\$42.138.494,71	\$245.509.242,32	\$285.977.498,02	\$628.787.688,16	\$1.432.309.538,91
(+) DEPRECIACION		\$1.016.920,00	\$1.016.920,00	\$1.016.920,00	\$1.016.920,00	\$1.016.920,00
EBITDA		\$43.155.414,71	\$246.526.162,32	\$286.994.418,02	\$629.804.608,16	\$1.433.326.458,91
(-)CAPEX						
(-)Amortización Capital		-\$18.174.412,10	-\$21.336.759,81	-\$25.049.356,02	\$0,00	\$0,00
FCL	-\$80.700.659,91	\$24.981.002,61	\$225.189.402,51	\$261.945.062,01	\$629.804.608,16	\$1.433.326.458,91
TIR		163%				

Fuente: Elaboración propia

#### 14.6.5 WACC, EVA Y Periodo de Recuperación

Con una tasa de oportunidad que oscila entre 11.31% y 17.38%, genera un valor presente neto de \$ \$1.558.011.854,04.

La inversión se empieza a recuperar en el año 2.017.

Tabla 30. WACC, EVA Y PERIODO DE RECUPERACION

<b>WACC</b>		<b>17,38%</b>	<b>12,35%</b>	<b>11,31%</b>	<b>11,31%</b>	<b>11,31%</b>	
Kd (E.A)		17,40%					
Ke		25,00%					
T		35%					
<b>%D</b>		44,32%	7,62%	0,00%	0,00%	0,00%	
<b>%P</b>		55,68%	92,38%	100,00%	100,00%	100,00%	
<b>VP</b>	\$	1.638.712.513,95	\$ 21.282.663,48	\$ 178.393.823,52	\$ 189.936.166,18	\$ 410.269.377,99	\$ 838.830.482,78
<b>VP</b>	\$	<b>1.558.011.854,04</b>					
<b>ROIC</b>		40%	75%	48%	52%	54%	
<b>SPREAD</b>		23%	62%	37%	40%	43%	
<b>EVA</b>		\$29.142.844,02	\$287.256.611,25	\$276.527.801,02	\$627.386.384,69	\$1.132.496.979,52	
<b>PERIODO DE RECUPERACION</b>		<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Inversión inicial		\$80.700.659,91	\$94.724.205,83	\$78.358.471,80	-\$163.437.508,97	-\$473.493.339,76	-\$1.228.080.945,83
FCL			\$24.981.002,61	\$225.189.402,51	\$261.945.062,01	\$629.804.608,16	\$1.433.326.458,91
Saldo			\$69.743.203,22	-\$146.830.930,71	-\$425.382.570,98	-\$1.103.297.947,92	-\$2.661.407.404,74

Fuente: Elaboración propia

## 15. CONCLUSIONES

- Cada una de las temáticas vistas en el transcurso de la Especialización, fueron el aporte fundamental no sólo en el desarrollo sino también en la inspiración de la idea trabajada en la presente monografía.
- En el mercado actual, donde la única constante es el cambio, la propuesta de negocio planteada está enfocada principalmente en la atención al cliente, por lo que requiere un alto nivel de servicio, generando así valor al inversionista, clientes y colaboradores.
- Una ventaja competitiva en los negocios de hoy en día es el conocimiento del cliente, sus gustos, preferencias, necesidades, y factores personales, esto sin lugar a dudas es un objetivo que implica un gran trabajo, pero también genera grandes recompensas, el modelo de negocio estudiado en esta monografía le apuesta a este reto.
- El estudio financiero del modelo de negocio de la empresa comercializadora Bella! Accesorios, evidencia su factibilidad representado en un EVA creciente anualmente, TIR de 163% y Valor Presente Neto de \$1.558.011.854,04, siendo atractivo para el inversionista.
- En este plan de negocio se han establecido políticas y estrategias puntuales para la ejecución del mismo, no obstante las proyecciones financieras están basadas en cifras a término medio, por lo que en caso de desarrollarse con dedicación pueden obtenerse mejores resultados.

## BIBLIOGRAFIA

Bolívar, G. F. (2014). Plan de negocios para una empresa dedicada a la comercialización de joyas artesanales. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander.

Ceballos, S., Correa, J., Idárraga, A., & Medina, A. (2008). Plan de Marketing para la creación de una empresa que elabora piezas de joyería que apoyan estilos de vida femenina. Medellín: Universidad del Rosario - CES.

David, Fred R. (2003). Conceptos de Administración Estratégica. Novena Edición, Pearson Educación PRENTICE HALL.

Gómez, H. S. (2011). Gerencia Estratégica. Bogotá: 3R Editores.

Macías, M. (s.f.). Advenio. Obtenido de *Emprender*, modelos de negocio y startups: [advenio.es](http://advenio.es)

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Generación de modelo de negocio. Nueva Jersey: Centro Libros PAPF, S.L.U.

SENA. (2007). Cartilla Plan de Negocio: Ser Empresario. DINERO, 24.

Serrano Amaya, A. M., & Martínez Villalba Barco, J. D. (2009). Creación de un plan de negocios para el montaje de una joyería contemporánea en la zona rosa de la ciudad de Bogotá. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.

Weinberger Villarán, K. (Junio de 2009). Plan de Negocios - Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio. Perú.