

PLAN DE NEGOCIOS DE UNA TIENDA MINORISTA TEMÁTICA  
(CONCEPT STORE)

ELIANA ANGEL ORDUZ

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICOMECHANICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
BUCARAMANGA

2013

PLAN DE NEGOCIOS DE UNA TIENDA MINORISTA TEMÁTICA  
(CONCEPT STORE)

ELIANA ÁNGEL ORDUZ

PROYECTO DE GRADO PRESENTADO COMO REQUISITO PARA OBTENER  
EL TÍTULO DE  
INGENIERO INDUSTRIAL

DIRECTOR

MBA. DIANA PATRICIA BARRENECHE SARMIENTO

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICOMECHANICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
BUCARAMANGA

2013

**DEDICATORIA**

*A mis padres.*

*Señor José Manuel Ángel Albarracín*

*Y*

*Señora Bertha Cecilia Orduz de Ángel*

*El amor, la paciencia y el apoyo de mis padres han sido ejemplares.*

*“El mayor de ellos, es el amor”*

*1 corintios 13.13, Sagrada Biblia.*

## **AGRADECIMIENTOS**

*Agradezco especialmente a aquellas personas queridas que hicieron posible este proyecto de grado:*

*A los docentes de la universidad Industrial de Santander que me guiaron y compartieron sus conocimientos, gracias por todo lo que hacen.*

*A Diana Patricia Barreneche por su paciencia y espera, gracias de nuevo.*

*A Nayibe ángel Orduz, por su ayuda y apoyo, pocos editores pueden recortar y pegar con tal destreza y amabilidad.*

*A Jonathan Avellaneda Carvajalino, por creer en mí y en todo lo que soy. Gracias Cariño.*

*Y por sobre todo, a Dios, Gracias por ser la fuente de inspiración.*

## CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	18
1. CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS .....	20
2. OBJETIVOS.....	21
2.1 OBJETIVOS GENERALES .....	21
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	21
3. JUSTIFICACIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIOS .....	23
4. DESCRIPCIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIOS .....	27
5. EVOLUCIÓN DE LA TENDENCIA CONCEPT STORE EN EL MUNDO .....	29
6. MODELO DE NEGOCIOS PRELIMINAR (CANVAS) .....	35
6.1 PROPUESTA DE VALOR.....	35
6.2 SEGMENTACIÓN DE CLIENTES .....	36
6.3 RELACIONES CON LOS CLIENTES .....	36
6.4 CANALES .....	36
6.5 ACTIVIDADES CLAVE .....	37
6.6 RECURSOS CLAVES .....	37
6.7 ALIADOS CLAVE.....	38
6.8 ESTRUCTURA DE COSTOS .....	38
6.9 ESTRUCTURA DE INGRESOS.....	39
7. ANÁLISIS DEL MERCADO.....	40
7.1 OFERTA DEL PRODUCTO .....	40
7.1.1 Evolución del sector retail .....	40
7.1.2 Descripción e importancia del sector retail.....	41
7.1.3 Definición de competidores.....	46
7.1.3 Caracterización de las empresas competidoras .....	46
7.1.4 Identificación del precio actual del mercado .....	48
7.2 DEMANDA DEL PRODUCTO.....	49
7.2.1 Descripción del producto o servicio .....	49

7.2.2 Determinación del mercado potencial.....	50
7.2.3 Descripción del perfil del cliente.....	50
8. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS .....	51
8.1 PROPÓSITO DEL ESTUDIO.....	51
8.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA .....	51
8.3 ELABORACIÓN DEL DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	52
8.3.1 Especificación de la información requerida.....	52
8.3.2 Diseño de la investigación: clasificación .....	52
8.3.3 Construcción y prueba de la encuesta.....	53
8.3.4 Proceso de muestreo y tamaño de la muestra.....	54
8.3.5 Calculo del tamaño de la muestra.....	56
8.3.6 Desarrollo de un plan de análisis de datos .....	56
8.3.7 Descripción del proceso de toma de datos .....	56
8.3.8 Análisis general de datos.....	57
8.3.9 Cálculos de la demanda basados en los resultados obtenidos a través de la investigación de mercados .....	58
8.3.9.1 Presupuesto mensual para prendas de vestir.....	60
8.3.9.2 Presupuesto mensual para accesorios .....	60
8.3.9.3 Presupuesto mensual para la compra de souvenirs .....	61
8.3.9.4 Presupuesto mensual para la compra de libros .....	62
8.3.9.5 Presupuesto mensual para artículos decorativos .....	63
9. PLAN DE MERCADEO.....	65
9.4 ESTRATEGIA DE PRODUCTO.....	67
9.1 ESTRATEGIA DE PRECIO.....	69
10. ANALISIS TÉCNICO.....	75
10.1 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE VENTA .....	75
10.2 REQUERIMIENTOS DE EQUIPOS .....	77
10.3 LOCALIZACIÓN DE LA TIENDA .....	77
10.4 DISTRIBUCIÓN INTERNA.....	79
11. ANÁLISIS ORGANIZATIVO.....	80

11.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	81
11.2 ESTRUCTURA SALARIAL .....	83
12. ANALISIS LEGAL .....	85
12.1 ASPECTOS PARA EL FUNCIONAMIENTO COMERCIAL.....	86
12.2 REQUISITOS LEGALES DE FUNCIONAMIENTO .....	87
13. ANÁLISIS DE IMPACTO SOCIAL Y AMBIENTAL.....	89
13.1 ANÁLISIS AMBIENTAL.....	89
13.2 ANÁLISIS SOCIAL.....	90
14. ANÁLISIS ESTRATÉGICO .....	92
14.1 MISIÓN .....	92
14.2 VISIÓN.....	92
14.3 ANÁLISIS MATRIZ DOFA.....	92
14.4 EVALUACIÓN INTERNA .....	92
14.5 EVALUACIÓN EXTERNA.....	93
14.6 ESTRATEGIAS COMPETITIVAS .....	95
14.7 ANÁLISIS MACROENTORNO PEST .....	96
14.7.1 Factores políticos.....	96
14.7.2 Normas y regulaciones que afectan a la empresa .....	96
14.7.3 Regulaciones sobre empleo.....	96
14.7.4 Factores económicos.....	97
14.7.5 Aspectos socio culturales.....	98
14.7.6 Factores tecnológicos .....	99
14.8 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO .....	100
14.8.1 Poder de los proveedores.....	100
14.8.2 Amenaza de los nuevos competidores .....	101
14.8.3 La rivalidad entre los competidores existentes en el entorno actual .....	101
14.8.4 La amenaza de servicios sustitutivos.....	102
14.8.5 Poder de negociación de los compradores .....	102
15. ELABORACIÓN DEL CONCEPTO TEMÁTICO .....	104
15.1 VISUAL MERCHANDISING.....	104

15.2 DISPOSICIÓN INTERNA DE LA TIENDA CONCEPTUAL .....	105
15.2.1 Análisis de secciones.....	105
15.2.2 Los productos atracción .....	105
15.2.3 Los productos de compra racional .....	105
15.2.4 Los productos de compra por impulso .....	105
15.2.5 La complementariedad .....	106
15.2.6 La Circulación en el interior del punto de venta: itinerario.....	106
15.2.7 Cajas y puertas de entrada .....	106
15.2.8 Disposición del mobiliario.....	106
15.2.9 Merchandising sensorial .....	111
15.2.10 Ambiente sonoro .....	111
16. SIMULACIÓN DEL SERVICIO.....	113
17. ANÁLISIS FINANCIERO.....	117
17.1 PRESUPUESTO DE LA DEMANDA.....	118
17.2 PRESUPUESTO DE VENTAS.....	118
17.2.1 Presupuesto del costo de ventas .....	119
17.2.2 Presupuesto de inventarios.....	119
17.3 PRESUPUESTO DE ADMINISTRACIÓN .....	120
17.4 PRESUPUESTO DE SERVICIOS DE VENTAS .....	120
17.5 Presupuesto de activos fijos y su depreciación.....	121
17.6 PRESUPUESTO DE FINANCIACIÓN .....	121
17.7 PRESUPUESTO DEL CAPITAL DE TRABAJO.....	122
CONCLUSIONES .....	123
BIBLIOGRAFÍA.....	125
ANEXOS .....	128

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Tabla cumplimiento de objetivos.....	20
Tabla 2 Comportamiento del PIB.....	24
Tabla 3. Variación de los componentes de oferta y demanda .....	25
Tabla 4. Grupos de mercancías y su porcentaje de participación en las ventas totales .....	42
Tabla 5. Personal ocupado. Total nacional (1998-2012II) .....	44
Tabla 6 Principales competidores, grandes superficies y tiendas por departamento .....	47
Tabla 7. Precio promedio de productos a comercializar .....	48
Tabla 8. Diseños de investigación básicos .....	53
Tabla 9 cálculo del mercado potencial.....	55
Tabla 10 presupuesto mensual para prendas de vestir .....	60
Tabla 11 Promedio de compra para prendas de vestir .....	60
Tabla 12. Promedio de compra mensual para prendas de vestir.....	60
Tabla 13 Presupuesto mensual para accesorios .....	60
Tabla 14 Promedio de compra para accesorios.....	61
Tabla 15 Promedio de compra mensual para accesorios .....	61
Tabla 16 presupuesto mensual para souvenirs .....	61
Tabla 17 Promedio de compra para souvenirs .....	61
Tabla 18 Promedio de compra mensual para souvenirs.....	62
Tabla 19 presupuesto mensual para souvenirs .....	62
Tabla 20 Promedio de compra para libros. ....	62

Tabla 21 Promedio de compra mensual para libros.....	62
Tabla 22 presupuesto mensual para artículos decorativos .....	63
Tabla 23 Promedio de compra para artículos decorativos.....	63
Tabla 24 Promedio de compra mensual para artículos decorativos .....	63
Tabla 25 Demanda potencial. ....	64
Tabla 26. Plan de medios .....	70
Tabla 27. Presupuesto anual del plan de publicidad.....	71
Tabla 28. Tabla de plan de medios.....	74
Tabla 29. Actividades de proceso de venta .....	75
Tabla 30. Diagrama de flujo del proceso de venta.....	76
Tabla 31. Equipo y mobiliario.....	77
Tabla 32. Estructura salarial .....	84
Tabla 33. Matriz DOFA .....	94

## LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Localización Tienda Concepto.....	80
Ilustración 2 Disposición libre del mobiliario .....	107
Ilustración 3. Ilustración de posición horizontal.....	108
Ilustración 4 Ilustración de posición horizontal.....	109
Ilustración 5 mezcla mixta de colocación vertical y horizontal .....	109
Ilustración 6 Simulación del servicio en Promodel .....	116
Ilustración 8 Sensibilidad de la TIR y el VPN a la participación del mercado .....	163
Ilustración 9 Sensibilidad de la TIR a la financiación .....	164
Ilustración 10 Variación del VPN respecto a la tasa de financiación.....	166

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfica 1 Índice de Confianza del Consumidor .....	26
Gráfica 2 <i>Canal de distribución de la empresa Flor &amp; Nata</i> .....	36
Gráfica 3 Crecimiento en porcentaje (2011-II vs 2012-II) .....	41
Gráfica 4 Comercio: tasa anual de crecimiento en volumen (2000-2011p) .....	43
Gráfica 5 Crecimiento de las ventas totales del canal en Colombia 2010 (variación anual) .....	43
Gráfica 6 Intención de compra de productos en una tienda concepto .....	59
Gráfica 7 Presupuesto mensual, destinado a productos.....	59
Gráfica 8 Resultados de la encuesta según género .....	133
Gráfica 9 Nivel socioeconómico.....	135
Gráfica 10 Lugares que frecuentan para comprar productos.....	136
Gráfica 11 Frecuencia de compra.....	137
Gráfica 12 Presupuesto mensual, destinado a productos.....	138
Gráfica 13 Medios de pago.....	139
Gráfica 14 Influencia de factores en la decisión de compra.....	140
Gráfica 15 Opinión de los encuestados acerca del concepto .....	141
Gráfica 16 Servicios que le gustaría encontrar en la tienda.....	142
Gráfica 17 Uso de bonos de descuento en compras. ....	143
Gráfica 18 Acceso a internet.....	144
Gráfica 19 Redes sociales .....	145
Gráfica 20 Preferencia en las redes sociales.....	145
Gráfica 21 Red social preferida por los encuestados.....	146
Gráfica 22 Intención de compra de productos en una tienda concepto. ....	147
Gráfica 23 Posibles ubicaciones para la tienda concepto.....	148

## LISTA DE ANEXOS

Anexo A. Encuesta concluyente. ....	128
Anexo B Prueba Piloto.....	132
Anexo C Análisis General de datos .....	133
Anexo D. Simulación del servicio.....	149
Anexo E Estados Financieros y Análisis de Sensibilidad.....	150

## RESUMEN

**TÍTULO:**

PLAN DE NEGOCIOS DE UNA TIENDA MINORISTA TEMÁTICA (CONCEPT STORE).\*

**AUTOR:**

ANGEL Orduz Eliana \*\*

**PALABRAS CLAVES:** sector retail, merchandising, Concept store.

**DESCRIPCIÓN**

El presente trabajo corresponde a un plan de negocios, una propuesta innovadora para la ciudad de Bucaramanga. La creación de una tienda minorista temática, concept store.

Para este proyecto se realizó un estudio detallado del sector comercio al por menor, observándose factores favorables; sin embargo innovar y llegar a un grupo objetivo de clientes no es fácil, por lo que se debió trazar objetivos claros y precisos que permitieran plasmar el plan de negocios, un plan que permitiera evaluar viabilidad y factibilidad del proyecto.

El objetivo principal la creación de una tienda de concepto especializada en moda, que va a ofrecer variedad de productos y marcas en arte moda y diseño, representados en ropa, accesorios, suvenires y artículos decorativos; con valores adicionales al proceso de compra, valores que brinden al exclusivo cliente: bienestar, comodidad y elegancia.

Con el fin de conocer la aceptación de la nueva tendencia concept store en la ciudad de Bucaramanga, se realizó una investigación de mercados en dicha ciudad, a través de una encuesta aplicada al segmento objetivo al que dirige sus esfuerzos la empresa. Se analizan variables importantes como la demanda, hábitos de compra y preferencias. Los resultados del estudio fueron bastante positivos. Se obtuvieron resultados claves para crear estrategias en la empresa.

Con base en un análisis financiero se realizó una proyección a cinco años de la empresa, donde a partir de un estudio de ingresos y egresos, se pudo determinar, que la tienda conceptual es un proyecto viable; apoyado en el valor presente neto que es mayor a 0, se concluye que el proyecto es atractivo y financieramente viable

\* Trabajo de grado

\*\* Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas, Escuela de Estudios Industriales Y Empresariales. Director BARRENECHE Sarmiento Diana Patricia

## ABSTRACT

TITLE:

GUIDELINE FOR A SMALL BUSINESS (CONCEPT STORE)

AUTHOR:

ANGEL Orduz Eliana

KEY WORDS:

Concept store, retail sector, merchandising

DESCRIPTION

The following session goes to a business plan, an innovative proposal for the city of Bucaramanga, creating a themed for a small retail store, "concept store".

For this project we conducted a detailed study of the small retail industry, showing favorable factors, however innovating and reaching a targeted group of customers is not easy, so we must draw clear and precise objectives that allow shape the business plan, a plan which let to assess project feasibility and practicality.

The main objective is the creation of a concept store specialized in fashion, which will offer a variety of products and brands in art, fashion, and design, represented by clothing, accessories, souvenirs, and decorative items, with additional values in the acquiring process, values only for the exclusive customer which provides welfare, comfort, and elegance.

In order to meet the acceptance of the new trend "concept store" in the city of Bucaramanga, we conducted a market research in this city, right through a survey of the target segment that the company focuses its efforts. Important variables as the demand are analyzed, buying habits and preferences. The study results were quite positive. Key results were obtained to creating business strategies.

Based on financial analysis could create a five-year projection of the company, where a study of income and expenses, we could determinate that the "concept store" is a viable project, supported by the net present value greater than 0, we concluded that the project is attractive and financially viable.

\* Work degree

\*\* Faculty of Engineering physic mechanical, School of Industrial and Business Studies. Director BARRENECHE Sarmiento Diana Patricia

## INTRODUCCIÓN

Este plan de negocio tiene como objetivo analizar la viabilidad de la creación de una tienda concepto, demostrando que es una idea innovadora, práctica y que constituye una buena inversión de recursos. A través de este proyecto se estudia el sector comercio al por menor, con el propósito de alcanzar un amplio conocimiento de este y analizar las oportunidades existentes que este ofrece.

El sector comercio en la actualidad representa una gran oportunidad para invertir, con un crecimiento en la economía de un 6.9% en el 2011 y con la apertura del TLC que facilita la entrada de nuevos productos y de grandes inversionistas como Falabella e IBM, que están expandiéndose hacia nuevos territorios de la geografía nacional. Sin duda es evidente que en Colombia se está experimentando una transformación en su estructura económica. Se pretende aprovechar las oportunidades que brinda el nuevo escenario. De acuerdo con este panorama se desea entrar al mercado con una idea de negocio innovadora, enfocada hacia el comprador, teniendo en cuenta todo lo que el cliente ve, siente y experimenta en su proceso de compra, y así brindar al público un establecimiento que rompa con el concepto de consumo establecido en su mente.

El Concept Store hace parte de una tendencia que nació en Europa en los años 90, con la idea de unir en un único espacio: el arte, la moda y los diseños internacionales; creado con el deseo de imponer una nueva forma de comprar, el slow shopping que se define como una compra tranquila en silencio. El concept Store, un lugar de encuentro para adquirir y contemplar artículos de diferentes marcas del mundo, es una tienda que ofrece productos seleccionados con exclusividad, que pertenecen a géneros distintos y dentro de marcas distintas, inclinadas en convertirse en iconos urbanos. Este tipo de tiendas son cada vez

más cómodas y amenas para los consumidores, va dirigido a todos los compradores que quieran encontrar ideas nuevas, salir de la compra tradicional, que busquen entretenimiento y exclusividad.

Con base en esta tendencia y en las necesidades actuales de los compradores, quienes viven un consumismo más inteligente y menos impulsivo, basado en elegir mejor, ya no están dispuestos a gastar dinero con tanta ligereza, lo tengan o no, ahora saben perfectamente cómo y cuándo vale la pena hacerlo, un nivel de consumismo más evolucionado enfocado a disfrutar lo bueno de la vida, teniendo en cuenta todo esto surge la idea de constituir a Flor & Nata como tienda de concepto para la ciudad de Bucaramanga<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Botero Nieto, Guillermo(2012). FENALCO . Pido una urgente reforma al regimen laboral colombiano.Recuperado el dia 23 de agosto de 2012. Del sitio web <http://www.fenalco.com.co/contenido/3202/%22Pido%20una%20urgente%20reforma%20al%20r%C3%A9gimen%20laboral%20colombiano%22%3A%20Guillermo%20Botero>.

## 1. CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

**Tabla 1. Tabla cumplimiento de objetivos**

OBJETIVO	CUMPLIMIENTO
•Elaborar un marco teórico de las tiendas conceptuales donde se explique los principales aspectos de este tipo de negocios y a su vez generar una cronología histórica de las Concept Store.	En el numeral 5. Marco teórico de las tiendas conceptuales.
•Realizar el estudio de mercados, que permita determinar la demanda de esta clase de tiendas en la ciudad de Bucaramanga, utilizando fuentes primarias.	En el capítulo 7y 8. Se presenta toda la metodología realizada en el estudio de mercados.
• Realizar plan de marketing para desarrollar e implementar estrategias de posicionamiento y objetivo de mercado, de ventas y comercialización.	En el capítulo 9 .se relaciona el Plan de mercado y sus estrategias.
Elaborar un Análisis técnico para obtener información cuantitativa y cualitativa en cuanto a la infraestructura necesaria para la comercialización de prendas de vestir y artículos que ofrecerá la tienda y así determinar la capacidad de servicio y localización óptima de la empresa para abastecer su demanda potencial	En el capítulo 10, se encuentra el análisis técnico de la empresa.
Realizar plan organizativo de la empresa, establecer directrices de funciones dentro de la misma, estudiar conveniencia para desarrollar metodología de estructura salarial.	Plan organizativo desarrollado en el capítulo 11.
Analizar y seleccionar la figura jurídica adecuada que permita obtener los mejores beneficios en caso que se decida implementar el plan de negocios.	Análisis legal se encuentra en el capítulo 12 del plan de negocios.
Hacer análisis de responsabilidad social y ambiental mediante la generación de empleo y bienestar al trabajador, e incentivar el uso de materiales reciclables en los empaques que se utilizará en la tienda, con el fin de promover un impacto positivo en la ciudad de Bucaramanga.	En el capítulo 13. Se relaciona el plan de análisis y responsabilidad.
Analizar el plan financiero para determinar la viabilidad del proyecto.	Capítulo 17, análisis financiero.
Elaborar el plan estratégico donde se desarrollen las estrategias de la empresa para promover la generación de valor mediante la diferenciación, focalización sectorial y formación de ventaja(s) competitiva(s) mediante una matriz de penetración de mercado.	Capítulo 14, análisis estratégico.
Elaborar el concepto temático de la empresa para reconocer los productos específicos que se ofrecerán y poder realizar un prototipo del diseño del lugar que refleje este concepto trazado.	Concepto temático de la empresa. Capítulo 15.
Elaborar la simulación del servicio a través del programa Promodel para observar de manera general como es la interacción con los clientes.	Simulación del servicio a través de Promodel. Capítulo 16.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 OBJETIVOS GENERALES**

Formular el plan de negocios de una Concept Store (tienda minorista temática) para evaluar la viabilidad y factibilidad del proyecto en Bucaramanga.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Elaborar un marco teórico de las tiendas conceptuales donde se explique los principales aspectos de este tipo de negocios y a su vez generar una cronología histórica de las Concept Store.
- Realizar el estudio de mercados, que permita determinar la demanda de esta clase de tiendas en la ciudad de Bucaramanga, utilizando fuentes primarias.
- Realizar plan de marketing para desarrollar e implementar estrategias de posicionamiento y objetivo de mercado, de ventas y comercialización.
- Elaborar un Análisis técnico para obtener información cuantitativa y cualitativa en cuanto a la infraestructura necesaria para la comercialización de prendas de vestir y artículos que ofrecerá la tienda y así determinar la capacidad de servicio y localización óptima de la empresa para abastecer su demanda potencial.

- Realizar plan organizativo de la empresa, establecer directrices de funciones dentro de la misma, estudiar conveniencia para desarrollar metodología de estructura salarial.
- Analizar y seleccionar la figura jurídica adecuada que permita obtener los mejores beneficios en caso que se decida implementar el plan de negocios.
- Hacer análisis de responsabilidad social y ambiental mediante la generación de empleo y bienestar al trabajador, e incentivar el uso de materiales reciclables en los empaques que se utilizará en la tienda, con el fin de promover un impacto positivo en la ciudad de Bucaramanga.
- Analizar el plan financiero para determinar la viabilidad del proyecto.
- Elaborar el plan estratégico donde se desarrollen las estrategias de la empresa para promover la generación de valor; mediante la diferenciación, focalización sectorial y formación de ventaja(s) competitiva(s) mediante una matriz de penetración de mercado.
- Elaborar el concepto temático de la empresa para reconocer los productos específicos que se ofrecerán y poder realizar un prototipo del diseño del lugar que refleje este concepto trazado.
- Elaborar la simulación del servicio a través del programa Promodel para observar de manera general como es la interacción con los clientes.

### 3. JUSTIFICACIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIOS

La idea surge hace un par de años, cuando se evidencia la necesidad de encontrar un espacio que una el arte, moda y diseño vistos desde un mismo prisma; un lugar de encuentro para ir de compras o simplemente inspirarse y tomar un paseo, una nueva forma de disfrutar el proceso de compras, descartando las presiones. En el mercado actual, se encuentran limitados este tipo de espacios, que ofrecen una compra tranquila y entretenida. En Colombia las tiendas actuales minoristas especializadas en moda adoptan un sistema de ventas de comercio tradicional, donde el cliente o comprador dispone de una sala de ventas, como una superficie de libre servicio, en el que el consumidor tiene acceso a un tipo de compra habitual, poco satisfactoria, dando como resultado un comercio estancado; es necesario pasar por un proceso de estimulación y mejorar este sistema tradicional. Desde este punto de vista urge la necesidad de optar por otra estrategia de sistema de ventas, las concept store o tiendas conceptuales, es una nueva alternativa; estas tiendas ofrecen un tipo distinto de concepto al consumidor y brindan más oportunidades por desarrollar y diversificar.

Según estudios, los clientes valoran hoy la experiencia que viven en el punto de venta y alteran sus decisiones de acuerdo a esta<sup>2</sup>; de ahí nace la idea de un proyecto para la creación de un Concept Store (comercio minorista temático). Flor & Nata es un concepto basado en las tendencias de la experiencia del cliente en la venta al por menor (Retail Customer Experience<sup>3</sup>). No es suficiente ofrecerle al cliente una buena selección de productos con precios atractivos, si no satisfacerle sus expectativas transformando su experiencia de compra.

Desde otro punto de vista Colombia está en la mira, el hecho de que la economía del país esté mejorando y con ella la imagen hacia el exterior, ha hecho que

---

<sup>2</sup> Salen, Henryk. Infomarketing. Recuperado el día 4 de julio de 2012. del sitio web <http://www.infomarketing.pe>.

<sup>3</sup> Ibid.

inversionistas de otras naciones pongan su mirada en Colombia y lo vean como una clase de paraíso para construir y gestar nuevos proyectos. El 2011 fue un año récord en el ámbito comercial, Colombia se destacó por haber superado el crecimiento de sus ventas externas de bienes a los demás países de América Latina; a las principales economías desarrolladas y a las más dinámicas de Asia y África. Según el más reciente reporte del DANE el comercio al por menor en lo corrido del segundo trimestre del año, registró un comportamiento del PIB: 4,2% en el consumo final; 12,7% en la formación bruta de capital y 2,0% en las exportaciones, todos comparados con el segundo trimestre de 2011. Así mismo, las importaciones registraron un crecimiento de 9,5 %. El comercio al por menor continuará reflejando la buena dinámica del consumo privado; sin embargo se estabilizará en un menor nivel debido a una importante desaceleración registrada en la venta de vehículos en contraste con el año anterior<sup>4</sup>.

**Tabla 2** Comportamiento del PIB

**Comportamiento del PIB por ramas  
de actividad económica  
2012 - II / 2011 - II**

Variación porcentual anual - Series desestacionalizadas

Ramas de actividad	Variación porcentual
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	2,2
Explotación de minas y canteras	8,5
Industrias manufactureras	-0,6
Suministro de electricidad, gas y agua	3,6
Construcción	18,4
Comercio, reparación, restaurantes y hoteles	4,3
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	3,6
Establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas	5,1
Actividades de servicios sociales, comunales y personales	3,9
<b>Subtotal valor agregado</b>	<b>4,8</b>
Total impuestos	5,4
<b>PRODUCTO INTERNO BRUTO</b>	<b>4,9</b>

Fuente: DANE - Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales

<sup>4</sup> DANE (2012), Comunicado de Prensa, Producto Interno Bruto, segundo trimestre de 2012. Recuperado el día 3 de Noviembre de 2012. Del sitio web Departamento Administrativo Nacional de Estadística, DANE. [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/cp\\_PIB\\_IItrim12.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/cp_PIB_IItrim12.pdf)

Tabla 3. Variación de los componentes de oferta y demanda

**Variación de los componentes  
de la oferta y la demanda final  
2012 - segundo trimestre**

Variación porcentual (%)	PIB	Importaciones	Consumo Final	Formación Bruta de capital	Exportaciones	Variación porcentual
2012 - II / 2011 - II	4,9	9,5	4,2	12,7	2,0	
2012 - II / 2012 - I	1,6	3,6	2,1	6,6	-2,1	

Fuente: DANE - Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales

Por otra parte para ver la situación del comercio, se puede notar el desempeño del índice del crédito de consumo y el índice de confianza del consumidor. De acuerdo al informe citado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, en Enero de 2012 la cartera de crédito de consumo mantuvo una alta tasa de crecimiento de 28%; situación que contrasta con la variación de 2,4% en Enero del año pasado. Esta situación se considera muy favorable para el sector del retail. Por su parte el índice de confianza del consumidor (calculado por Fedesarrollo) registró después de tres meses consecutivos un incremento en febrero de 2012, se redujo y se ubicó en 26,8% (cerca de 6 puntos); continuó positivo y fue superior al registrado hace un año (20,9%). Este hecho evidencia una confianza del consumidor como se puede observar en la gráfica 3 (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2011)<sup>5</sup>.

<sup>5</sup> Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2012), Comercio al por menor a enero de 2012. Recuperado el día 3 de Noviembre de 2012. Del sitio web <https://www.mincomercio.gov.co/descargar.php?id=63102>

**Gráfica 1** Índice de Confianza del Consumidor



Aprovechando este nuevo escenario que se evidencia en Colombia, observando las oportunidades que ofrece el mercado y los cambios en el cliente actual, es conveniente tomar esta oportunidad alcanzando un segmento de clientes que buscan experiencias en su relación con la empresa. Un estudio, elaborado por Research Coke Council-Mckinsey nos evidencia la oportunidad existente en el mercado, ellos agrupan los consumidores por los siguientes segmentos: amantes de las marcas, clientes sociales en busca de una experiencia agradable, clientes de conveniencia orientados a marcas, compradores funcionales y escépticos con problemas financieros, En el país los clientes sociales corresponden a un 25 por ciento, que representan un mercado potencial y una oportunidad para competir en el sector.<sup>6</sup>

<sup>6</sup> McKinsey & Company(2005). Inside the minds and pockets of Latin American consumers. Recuperado el día 6 de septiembre de 2012. Del sitio web [https://www.cccrc.org/wp-content/uploads/2012/02/Inside\\_Minds\\_Pockets\\_English\\_Study\\_2005.pdf](https://www.cccrc.org/wp-content/uploads/2012/02/Inside_Minds_Pockets_English_Study_2005.pdf)

#### 4. DESCRIPCIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIOS

Flor & Nata por su actividad económica se clasifica en el tercer sector económico tipo comercial, de acuerdo a la procedencia del capital: como una empresa privada y por su tamaño como una pequeña empresa. El objetivo común de la empresa es obtener utilidades e implementar una idea innovadora.

Flor & Nata es un espacio en movimiento, un lugar dedicado a reflejar un estilo de vida, una nueva forma de consumismo racional, más evolucionada, ofreciendo una experiencia distinta a sus consumidores, a través de una línea de productos y servicios que la tienda ofrece. Los clientes de Flor& Nata se distinguen por ser personas jóvenes entre los 25 y 35 años en busca de un hedonismo más inteligente menos impulsivo, basado en elegir mejor, con tendencia a favorecer las tiendas de formato moderno y en su mayoría con ingresos altos y medianos. La tienda cuenta con un elemento diferenciador, innovando en la dimensión experiencia cliente, dando a conocer el concepto de establecimiento como experiencia de ocio.

La línea de productos que ofrece Flor & Nata es variada, desde pequeños objetos y regalos, hasta grandes artículos traídos de todo tipo de lugares, la idea es siempre estar renovando. Artículos relacionados con la moda, el arte y el diseño, prendas, accesorios, con estilo bello y funcional además con el plus de que los clientes cuentan con una asesoría a la hora de decidir que comprar, tratando de ofrecerle un lado más divertido a la moda; artículos para coleccionar y suvenires, son algunos de los productos que ofrecerá la tienda conceptual.

Para seleccionar los productos y marcas que se venderán, se evaluará la propuesta y la esencia del producto. Realmente lo que se desea conseguir en la mente del consumidor es que vean la tienda como un lugar que signifique algo

más que ir a comprar, se ofrece un ambiente especial, un lugar para pasear y tener una experiencia divertida, lejos de la forma tradicional de consumismo, que se vive en un día normal. Un lugar relajante para disfrutar de un café, y la lectura de un libro.

## 5. MARCO TEORICO DE LAS TIENDAS CONCEPTUALES

### EVOLUCIÓN DE LA TENDENCIA CONCEPT STORE.

Muchas marcas y negocios de éxito, son conocedoras de que la experiencia de compra puede ser decisiva en los clientes y consumidores a la hora de comprar. Muchos comercios innovadores han sabido aprovechar el marketing de los sentidos y las emociones para generar entornos únicos; donde el diseño y la creatividad se manifiestan visualmente para cautivar al consumidor, en un espacio definido: la tienda concept store ,concepto que ha ganado seguidores en el mundo a pesar de su corta trayectoria, y si hablamos de trayectoria de las tiendas de concepto , debemos hablar de Carla Sozzani, y Sarah Lerfel, pioneras en el concepto, sin dejar de nombrar a la polaca **Bárbara Hulanicki** quien entre los años **1964-1975** creara y dirigiera la tienda Biba de Londres<sup>7</sup>, precursora de las actuales tiendas de concepto, también merece especial atención **Ralph Lauren** **quien hacia 1986** abre su primera tienda insignia en New York, una de las tiendas más bonitas en esta ciudad ,con un estilo antiguo, mezcla modernismo con techos altos y ropa exclusiva para gente con un alto poder adquisitivo<sup>8</sup>.

**Carla Sozzani**, Milanesa, creadora del slow shopping, en **1990** abrió en un antiguo garaje, en un barrio de clase trabajadora en un lugar que nunca había pisado, el espacio 10 Corso Como. Arriba, galería de arte y librería; al fondo, tienda; y en el patio, un restaurante.

**Sarah Lerfel**, parisina, estudió Historia del Arte y en **1997** inauguró Colette en el 213 de la rue Saint-Honoré. En la planta calle, libros y DVD mezclados con

---

<sup>7</sup> Vogue Italia (2010). Concept stores, when shopping becomes a full sensorial experience. Recuperado el día 26 de septiembre de 2013. Del sitio web: <http://www.vogue.it/en/people-are-talking-about/obsession-of-the-day/2010/11/concept-stores>.

<sup>8</sup> Ibíd.

deportivas y potingues. En el primer piso, ropa de vanguardia que se pelea con las obras de arte, en el sótano, solo, un Water Bar<sup>9</sup>.

Estas dedicadas mujeres tomaron elementos de la vida, del paisaje de lo cotidiano y con profesionalismo lo convirtieron en algo que comprometía los sentidos de los compradores y que hoy tiene un reconocido lugar en el mundo del marketing de experiencias.

Después de *10 Corso Como*, han surgido muchos concept store como *Colette* (París)<sup>10</sup>, *Merci* (parís)<sup>11</sup>, y *Zara* (España)<sup>12</sup> que es un excelente ejemplo de una concept store. Actualmente esta tendencia hace parte del Retailment (venta minorista con entretenimiento) y es ahora que este tipo de tiendas comienzan a ganar adeptos en países como México, Colombia y Argentina gracias a los consumidores abiertos a nuevas experiencias.

## **CARACTERÍSTICAS DE LAS TIENDAS CONCEPT STORE**

El nacimiento del "concept store" permitió que los minoristas urbanos y las principales cadenas de todo el mundo desarrollaran un espacio donde los consumidores puedan llegar no sólo a consumir, sino de estar inmerso en un entorno agradable. La incorporación de los bares de jugos, barras de agua y barras de café, combinado con una zona de estar cómodo en el que los compradores cansados pueden relajarse, ha transformado a muchos puntos de venta en un lugar donde la gente no acaba de salir a comprar artículos, sino para socializar, reflexionar y aprender<sup>13</sup>.

Las concept store tiene dos tipos de tiendas muy bien diferenciadas, ambas muy distinguidas y destacadas: Las *concept stores* de una marca de moda son las

---

<sup>9</sup> *Ibíd.*

<sup>10</sup> ZARA (2011). Recuperado el día 9 de Diciembre de 2011. Del sitio web [WWW.ZARA.COM](http://WWW.ZARA.COM). [En línea]

<sup>11</sup> 10. Corso Como.(2012). Recuperado el día 12 de diciembre de 2011. Del sitio web <http://www.10corsocomo.com/milano/#world>.

<sup>12</sup> [www.zara.com](http://www.zara.com)

<sup>13</sup> Ministerio de industria, turismo y comercio (2011). Firmas de lujo. Recuperado el día 26 de septiembre de 2013. Del sitio web: <http://www.ipyme.org/Publicaciones/FirmasLujo.pdf>

tiendas insignia que recogen y reflejan el universo de la marca de la manera más cuidada y lujosa posible. En el caso de las tiendas multimarca, se trata de un espacio de ensueño para ofrecer una experiencia vinculadas a lo emocional que al producto en sí, una realidad que es fundamental en el sector retail, y algo de lo que se ocupa muy bien el marketing; el plus en beneficio para el cliente, quien realiza la compra en una maravillosa *concept store*, por lo cual puede estar dispuesto incluso a pagar más; la compra produce mayor satisfacción por el mero hecho de efectuarse en aquella. No se venden productos exclusivos, nada que no se vendería en cualquier otra tienda de la marca y nada que no puedas encontrar en una tienda multimarca, cualquiera que distribuya los mismos productos; sin embargo, es una experiencia holística con la marca, el consumidor se sumerge en ella, ya no solo adquiere un producto, sino que siente que forma parte por un espacio de tiempo limitado (el que dura el proceso de compra). Las *concept stores* multimarca suelen incorporar servicios adicionales a la compra, como pueden ser actividades de ocio vinculadas al arte, un lounge bar...

Una *concept store* de marca debe ser propiedad de la empresa, ya que es donde una marca se juega su prestigio e imagen<sup>14</sup>. Obviamente, estas tiendas requieren de una gran inversión que no siempre será compensada por el beneficio, pero sí será un factor de éxito en términos de imagen. Es por esto que las *concept stores* son muy afines al cliente del lujo tradicional (Prada, Hermes, Chanel, Dior...), y desde 2010 todas las grandes marcas de moda están abriendo las suyas en las localizaciones más relevantes de las mejores ciudades del mundo. Incluso las empresas de fast fashion y gran distribución como Zara que también levanta sus propias *concept stores* para demostrar orgullosas su imagen.

Para asegurar la notoriedad (repercusión en medios, construcción de marca o branding), estas tiendas deben:

- Ubicarse en las mejores calles de las mejores ciudades

---

<sup>14</sup> *Ibid.*

- Tener unas medidas colosales y una lujosa decoración
- Estar ubicadas en importantes edificios históricos
- O bien constituir edificios modernos y tecnológicos.

Algunas de las más destacadas *concept stores*, a parte de las ya mencionadas, son: Anthropologie de Urban Outfitters en Nueva York, Alexander McQueen en Los Ángeles, Marni en Nueva York, Stella McCartney en Londres y la *concept store* estrella por derecho propio: Prada en el SoHo neoyorkino)<sup>15</sup>. Todas merecen la pena ser vistas, y mejor aún, visitadas.

**Todas las concept stores deben tener su carácter:** Se realiza un pequeño recorrido por las más destacadas.

Comenzando en París, **Merci**<sup>16</sup>, la tienda de concepto templo del boho chic. Ubicada en 111 Boulevard Beaumarchais, en el noreste del Marraís. Concepto: solidaridad chic. Es una idea de Bernard y Marie-France Cohen, fundadores de Bonpoint. Ellos seleccionan las marcas y parte de los beneficios se destinan a proyectos educativos en Madagascar. Todo tiene un aspecto de usado, de otra época, aunque en sus perchas convivan Chanel y Gap. Como complemento, una café, un bar o una floristería.

**Londres.** En pleno barrio de Mayfair, Rei Kawakubo, diseñadora de Comme des Garçons, mezcla sus propios diseños con los de otros maestros en un edificio de siete pisos: Dover Street Market. Con un concepto vanguardista, eclecticismo y colecciones exclusivas. El escenario cambia cada seis meses. En siete pisos se encuentra incluso una selección de productos de 10 Corso Como, un café,

---

<sup>15</sup> Revista travesías. La vuelta al mundo en 16 concept stores. Recuperado el día 2 de Octubre de 2013. Del sitio web: <http://www.revistatravesias.com/numero-134/compras/la-vuelta-al-mundo-en-16-concept-stores.html>.

<sup>16</sup> *Ibíd.*

panadería y productos de Alexander McQueen. Todo mezclado pareciéndose más a un antiguo mercado persa que a un gran almacén.<sup>17</sup>

**Andreas Murkudis. Alemania.** Responsable del auge del barrio de Mitte en Berlín, fue pionero al abrir en 2000 sus tiendas AM2 y AM3. Un espacio blanco con un aire industrial, que contiene un mix de marcas de moda, accesorios, belleza, hogar, comida gourmet y hasta un rincón de niños. Todo exquisitamente elegido con sello de autor.

**Nueva York.** En el Meatpacking District se asienta **Jeffrey**. Una leyenda que ha hecho sombra a grandes almacenes como Saks, Barneys o Bloomingdales. Pero la concept store de referencia en Estados Unidos no está en la Gran Manzana, sino en Miami. Un espectacular edificio art déco concebido por Henry Hohausser es la sede de The Webster Miami. La filosofía de la tienda se puede resumir como un intento de ofrecer un servicio impecable y emocionante, producido en un ambiente divertido, positivo y optimista.

**Alter de Shanghái.** Una tienda de concepto de vanguardia, bellezas alternativas, y puntos de vista subvertidos. Inspirada en los famosos cuadros de MC Escher, con la percepción y la perspectiva, el arquitecto romano Francesco Gatti ha creado una alternativa (Las tiendas de moda de la calle al por menor suelen ser conservadoras en Shanghái). Inspirada por la visión del dueño Sonja Long para presentar un nuevo formato de alta moda en Shanghái. La introducción de muchas marcas internacionales para el público chino, un concepto audaz y multidimensional como su entorno.

**Y en este recorrido no podría dejar de visitar Zara**, la tienda del Grupo Inditex que reúne a más de un centenar de sociedades vinculadas con las diferentes actividades que conforman el negocio del diseño, la fabricación y la distribución textil. La singularidad de su modelo de gestión, basado en la innovación y la

---

<sup>17</sup> Ibid.

flexibilidad, y los logros alcanzados, han convertido a Inditex en uno de los mayores grupos de distribución de moda.

Su forma de entender la moda -creatividad y diseño de calidad y una respuesta ágil a las demandas del mercado- han permitido una rápida expansión internacional y una excelente acogida social de la propuesta comercial de las distintas cadenas.

La primera tienda Zara abrió en 1975 en La Coruña (España), lugar en el que inició su actividad el Grupo y en el que se ubican los servicios centrales de la compañía. Sus tiendas, ubicadas siempre en emplazamientos privilegiados, están presentes en más de 400 ciudades en los cinco continentes.

Zara ha abierto en Nueva York una nueva tienda que incorpora su nuevo concepto arquitectónico y de diseño interior. El establecimiento, ubicado en el edificio Tishman (en el 666 de la 5ª avenida)

La renovada imagen de la tienda está basada en cuatro principios: belleza, claridad, funcionalidad y sostenibilidad. En todo el espacio prima la sencillez, en la búsqueda del contacto directo del cliente con la moda. La tienda, además, profundiza en los compromisos medioambientales del Grupo plasmados en el Plan Inditex Sostenible 2011-2015 e incorpora todos los elementos de sostenibilidad de las tiendas eco-eficientes de Inditex<sup>18</sup>.

No deja de ser interesante que para las tiendas actuales, desarrollar emociones positivas a través de la experiencia de compra, sea algo indispensable, en este sentido el formato comercial concept store; muy apropiado para crear vínculos emocionales; y esta misma capacidad para generar emociones, permitirá crear vínculos de lealtad real, con el cliente.

---

<sup>18</sup>(6)

## 6. MODELO DE NEGOCIOS PRELIMINAR (CANVAS)

### 6.1 PROPUESTA DE VALOR

Se desea ofrecer una tienda de concepto especializada en moda llamada Flor & Nata, nombre que es alusivo a la distinción y elegancia; y muy en relación con la imagen de la tienda, característica esta que permite describir el mercado específico al que va dirigida la empresa.

La tienda conceptual va a ofrecer variedad de productos y marcas; en artículos de arte moda y diseños, a precios accesibles. A continuación la relación de productos que se desea ofrecer:

- Vestidos
- Camisas
- Pantalones
- Accesorios
- Suvenires
- Artículos decorativos

Agregándole valor adicional al proceso de compra, fácilmente se pueden encontrar actividades de ocio, vinculadas al arte, un salón de descanso, un lugar donde se puede disfrutar de una bebida refrescante, tomar un té, compartir una merienda, o simplemente conversar, escuchar música selecta; todo un Coffe Lounge una cultura dedicada al bienestar, la comodidad y la elegancia.

Los principales elementos diferenciadores que Flor & Nata tiene para dar valor al cliente es ofrecer una propuesta diferente, que busca satisfacer las necesidades y expectativas del comprador (cliente del punto de venta) utilizando como

herramienta determinante en la decisión del cliente, la experiencia de compra, siendo este el factor diferenciador del servicio.

## 6.2 SEGMENTACIÓN DE CLIENTES

El modelo de negocios de Flor & Nata está enfocado hacia un segmento de mercado específico: profesionales entre 25 y 35 años, de ambos sexos, que pertenezcan a los estratos 4, 5 y 6, personas con capacidad adquisitiva que buscan la calidad en todo, tanto en el producto como en las actividades, la excelencia caracteriza sus selecciones, viven en un mundo de estímulos visuales y de experiencias, les gusta el shopping y tienen un interés por el arte.

## 6.3 RELACIONES CON LOS CLIENTES

Con el fin de lograr que el producto sea visible para los clientes se hará uso de las nuevas tecnologías como la web 2.0 y los social media, esta estrategia promocional, surge como plataforma para la comunicación con el cliente generando relaciones mucho más estrechas con ellos, de manera que en los primeros meses se logre captar el mayor número de consumidores posibles.

## 6.4 CANALES

Flor & Nata manejará un tipo de canal de distribución tres (fig. 1), con varios intermediarios que permite alcanzar un precio más bajo en el producto.



Gráfica 2 *Canal de distribución de la empresa Flor & Nata*

Con base en lo anterior los productos a comercializar en la tienda de concepto Flor & Nata, se adquirirán en su mayoría a empresas productoras de artículos de moda y diseño. Por tanto el canal de distribución será uno solo, desde el productor pasando por el minorista hasta el consumidor, donde la tienda de concepto asume el rol de detallista, siendo la conexión central la encargada de la comercialización de los productos.

## **6.5 ACTIVIDADES CLAVE**

Las actividades claves que requiere la propuesta de valor de la empresa, son el diseño de la tienda conceptual y la creación de una Plataforma web.

- ✓ Diseño de la tienda: Esta actividad está relacionada con la distribución y localización del punto de venta como imagen de la empresa, necesaria para crear un ambiente sensorial, que impacte positivamente dando como resultado una venta efectiva.
- ✓ Plataforma web: Ésta actividad se relaciona con la provisión de servicios que faciliten a los clientes su interacción con la tienda. Por ejemplo, el cliente puede ver los productos nuevos antes de salir a la venta o enterarse de las novedades y promociones de una forma más rápida y tranquila.

## **6.6 RECURSOS CLAVES**

En el proceso de desarrollo de la idea de negocio los principales recursos a emplear son: físicos, humanos y financieros.

Físicos

- ✓ Maquinaria: Será necesaria una máquina registradora para llevar el control de stock y ventas de la empresa, una etiquetadora manual para el etiquetado de los productos y sistema de seguridad anti hurtos para la tienda.

- ✓ Instalaciones: una infraestructura con aproximadamente unos 200 metros cuadrados.
- ✓ Equipos de computación y comunicación: computadores con conexión a internet y teléfonos inalámbricos, para intercambio de datos, informes y programación.

### **Humanos**

Creatividad y servicio de los dependientes: es esencial dentro de la propuesta de FLOR & NATA, contar con personal creativo y con capacidad innovadora para poder ofrecer una oferta de valor a los clientes, también es importante que este personal sea el idóneo para interactuar directamente con los clientes, de manera que sea posible adoptar una política de buen servicio.

### **Financieros**

Inversión: Se necesitará una inversión para cubrir toda la infraestructura, suministrar productos y publicidad.

## **6.7 ALIADOS CLAVE**

Para Flor & Nata sería importante contar con la alianza de talleres de diseño, anticuarios y galerías de arte que ayuden a facilitar y potenciar el buen desempeño de la empresa.

## **6.8 ESTRUCTURA DE COSTOS**

Los rubros en los que la empresa tiene que gastar dinero para su funcionamiento se relacionan a continuación:

- ✓ Nómina de los trabajadores
- ✓ Compra de productos
- ✓ Adquisición de maquinaria

- ✓ Servicio de energía
- ✓ Servicio de Internet
- ✓ Servicio de Telefonía
- ✓ Adquisición de inmobiliario para adecuar el punto de venta.

## **6.9 ESTRUCTURA DE INGRESOS**

La principal fuente de ingresos de la empresa provendrá de las ventas de los productos comercializados, adicionalmente se prestará el servicio de un Coffe lounge, del que se obtendrá un ingreso adicional.

## 7. ANÁLISIS DEL MERCADO

### 7.1 OFERTA DEL PRODUCTO

#### 7.1.1 EVOLUCIÓN DEL SECTOR RETAIL

Hacia finales de la década de los 80, la economía colombiana comenzó a integrarse en la globalización de la economía mundial. La liberalización del sector, a través de nuevas reglas de juego orientadas por la libertad empresarial y el control posterior de actividades restrictivas de la competencia, supuso establecer condiciones favorables a la entrada de nuevos actores al sector, lo que hizo posible y atractivo el ingreso de participantes internacionales, tales como el Grupo Casino, así como la consolidación de actores importantes como el Grupo Carrefour, compañía que fue adquirida en octubre de 2012 por el retail chileno Cencosud, para aprovechar economías de escala surgidas de la mayor exposición de Colombia al comercio internacional.

El ingreso de grandes hipermercados al mercado colombiano o su consolidación a través de procesos de integración empresarial hizo que la organización industrial tradicional del sector se viera alterada significativamente. La aparición de nuevos actores (hipermercados) ha ido paralelamente de la mano a la progresiva desaparición de participantes tradicionales (muchos ellos, PYMES), incapaces de aprovechar las economías de escala y ámbito devenidas de las nuevas reglas de juego, que supone la oferta competitiva de los hipermercados. De otra parte, la consolidación de economías de escala y ámbito por los hipermercados ha permitido a estos nuevos actores ofrecer a los consumidores mejoras significativas en términos de precio y calidad<sup>19</sup>.

---

<sup>19</sup> Superintendencia de Industria y Comercio (2012). Estudio económico del sector retail en Colombia (2010-2012). Recuperado el día 28 de mayo de 2013. Del sitio Web [http://www.sic.gov.co/recursos\\_user/documentos/promocion\\_competencia/Estudios\\_Economicos/Retail2012.pdf](http://www.sic.gov.co/recursos_user/documentos/promocion_competencia/Estudios_Economicos/Retail2012.pdf)

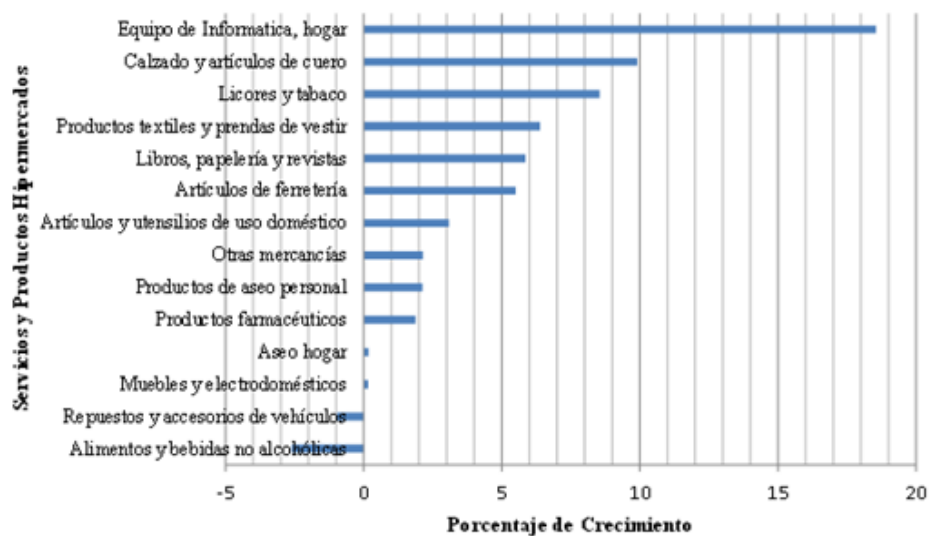
### 7.1.2 Descripción e importancia del sector retail

De acuerdo con el DANE (2012b), los Grandes Almacenes e Hipermercados Minoristas (GAHM) corresponden a empresas que combinan los principios que rigen a los supermercados y a las tiendas de bodega. Sus ventas se realizan principalmente al consumidor final y funcionan bajo el esquema de tiendas por departamentos.

Se diferencia del supermercado por poseer un tamaño superior a 2.500 m<sup>2</sup>, además de poseer elementos de grandes almacenes o tiendas por departamento, y además por integrar servicios diversos, como perfumería, perecederos, abarrotes, gasolina, consumo local, limpieza, bebidas, textil, mercado general y electrónico.

El crecimiento en valores de cada una de estas categorías se presenta en la Gráfica 3, la cual muestra que el mayor crecimiento en el período 2011-II a 2012-II lo presentó la categoría de productos en los equipos de informática con un 18,5%.

**Gráfica 3 Crecimiento en porcentaje (2011-II vs 2012-II)**



La clasificación de los productos que se comercializan en los hipermercados y su porcentaje de participación en el total de las ventas de los grandes almacenes e hipermercados se puede observar en la Tabla 4. De acuerdo con la información presentada, los grupos de mercancía que mayor participación tienen en las ventas son: alimentos y bebidas no alcohólicas, muebles, electrodomésticos y productos textiles y prendas de vestir.

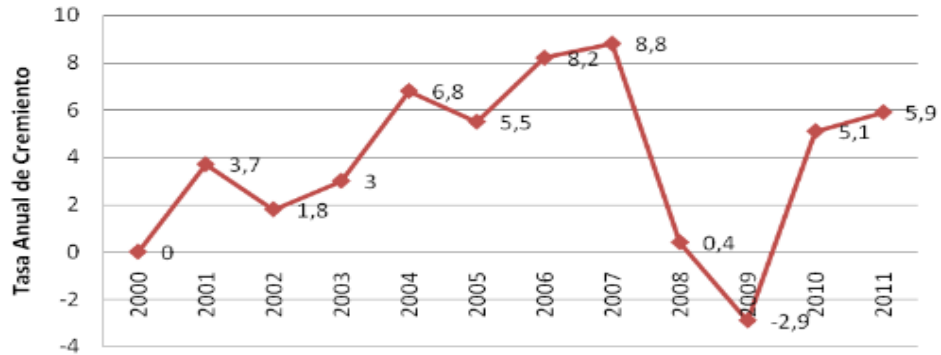
Tabla 4. Grupos de mercancías y su porcentaje de participación en las ventas totales

Grupo de Mercancía	Porcentaje de Participación 2012-II
Libros, papelería y revistas	1,27%
Calzado y artículos de cuero	1,48%
Repuestos y accesorios de vehículos	2,18%
Artículos de ferretería	2,19%
Licores y tabaco	2,76%
Artículos y utensilios de uso doméstico	3,25%
Aseo hogar	3,49%
Muebles y equipos para oficina	4,46%
Otras mercancías	6,58%
Productos farmacéuticos	7,37%
Productos de aseo personal	8,75%
Productos textiles y prendas de vestir	9,11%
Muebles y electrodomésticos	12,50%
Alimentos y bebidas no alcohólicas	34,57%
<b>Total ventas</b>	<b>100%</b>

Fuente: DANE (2012b). GAHM

Los grandes almacenes e hipermercados hacen parte de la actividad económica de comercio, reparación, restaurantes y hoteles. Para el período de 2000 a 2007 este mercado representó en promedio el 12,6% del PIB a precios constantes del 2005. La actividad de comercio, en particular para el año 2007 presentó un crecimiento del 8,8%, lo cual representa un crecimiento importante en volumen, si se tiene en cuenta que para el 2001 creció en un 3,7%. A continuación se presenta la evolución de la tasa anual de crecimiento en la Gráfica 4.

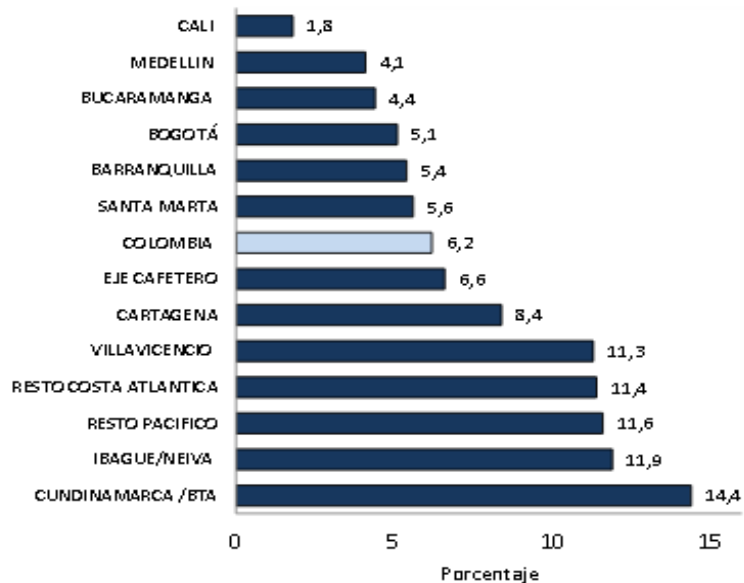
Gráfica 4 Comercio: tasa anual de crecimiento en volumen (2000-2011p)



Fuente: DANE (2012)

En la Gráfica 5 se presenta el crecimiento del canal Retail en Colombia del año 2009 al 2010. Como se puede observar, el mayor crecimiento lo experimentó el canal en la zona de Cundinamarca y Boyacá con un 14,4%, a su vez, el menor crecimiento se dio en la ciudad de Cali con un 1,8%. En total, el sector Retail creció un 6,2% del 2009 al 2010.

Gráfica 5. Crecimiento de las ventas totales del canal en Colombia 2010 (variación anual)



Fuente: DANE

Asimismo, se puede observar en la Tabla 5, la evolución del total del personal ocupado en los grandes almacenes minoristas e hipermercados, destacándose un incremento importante en 2007, mientras que para el 2009 el número de empleados disminuyó en un 2,2%. De igual forma, se encuentra que para el período comprendido entre 1998 a 2010 el personal ocupado creció en un 15%

Tabla 5. Personal ocupado. Total nacional (1998-2012II)

Año	Total Personal Ocupado	Variación Porcentual
1998	81.251	
1999	71.789	-0,12%
2000	68.593	-4,45%
2001	68.377	-0,31%
2002	72.946	6,68%
2003	73.385	0,60%
2004	75.705	3,16%
2005	79.349	4,81%
2006	83.865	5,69%
2007	90.441	7,84%
2008	93.836	3,75%
2009	92.098	-1,85%
2010	93.920	1,98%
2011	99.567	6,01%
2012-II	104.379	4,83%

Fuente: DANE

Teniendo en cuenta lo anterior, se encuentra que el sector de Retail es un sector de importancia estratégica para la generación de empleo y aporte al PIB de la Nación. El funcionamiento competitivo del sector Retail es además vital para promocionar el desarrollo de proveedores, entre los cuales se cuenta un número significativo de PYMES<sup>20</sup>. Según FENALCO (2010) los 95% de los proveedores de las cadenas de hipermercados más reconocidas en el país son PYMES.

<sup>20</sup> Superintendencia de Industria y Comercio (2012). Estudio económico del sector retail en Colombia (2010-2012). Recuperado el día 28 de mayo de 2013. Del sitio Web [http://www.sic.gov.co/recursos\\_user/documentos/promocion\\_competencia/Estudios\\_Economicos/Retail2012.pdf](http://www.sic.gov.co/recursos_user/documentos/promocion_competencia/Estudios_Economicos/Retail2012.pdf)

Igualmente, el estímulo a la competencia en este sector es clave para asegurar una oferta adecuada y competitiva en precios, variedad y calidad a los consumidores. De acuerdo con la Encuesta Anual de Comercio (EAC), para el año 2010 el comercio al por menor ascendió al 78,8% del total del comercio colombiano, mientras que en términos de ventas es del 36,4% del comercio nacional y el 35,2% del valor agregado del comercio en Colombia (DANE, 2010)<sup>21</sup>

Es preciso anotar que tradicionalmente el sector del Retail en Colombia había estado integrado por detallistas, pequeñas bodegas y otras PYMES, lo que imprimía al sector una marcada atomización. Según la EAC el 32,5% de las empresas comerciales minoristas tienen ventas no especializadas, en tanto que sólo el 15% está especializado en comercio de alimentos y el restante 52,4% se dedican a comercio especializado diferente a alimentos.

Dentro del comercio minorista especializado, la mayor concentración de empresas se presentó en los subsectores dedicados al comercio especializado en alimentos (22,3%), productos farmacéuticos, perfumería, cosméticos y tocador (14,8%) y ferretería, cerrajería y productos de vidrio (13,7%). (DANE, 2009, p. 15)

El reporte de Euromonitor<sup>22</sup> para el sector Retail en Colombia por su parte, señala que para las pequeñas y medianas empresas que se dedican de manera independiente a la distribución de alimentos, la expectativa de crecimiento en las ventas puede traer un incremento en la oferta de pequeño formato, siguiendo las prácticas tradicionales de la tienda pequeña independiente<sup>23</sup>. Analistas extranjeros aseguran que el optimismo impuesto por los hipermercados al sector Retail contagia a las PYMES, ya que tras el anuncio de expansión entre 2011 y 2014 de Carrefour compañía adquirida en octubre de 2012 por el grupo Cencosud,

---

<sup>21</sup> Superintendencia de Industria y Comercio (2012). Estudio económico del sector retail en Colombia (2010-2012). Recuperado el día 28 de mayo de 2013. Del sitio Web [http://www.sic.gov.co/recursos\\_user/documentos/promocion\\_competencia/Estudios\\_Economicos/Retail2012.pdf](http://www.sic.gov.co/recursos_user/documentos/promocion_competencia/Estudios_Economicos/Retail2012.pdf)

<sup>22</sup> *Ibíd.*

<sup>23</sup> *Ibíd.*

Almacenes Éxito y Falabella, así como de la entrada al mercado colombiano de Oxxo<sup>24</sup>, los volúmenes de inversión aumentaron incluso en el segmento PYME.

### **7.1.3 DEFINICIÓN DE COMPETIDORES**

La tendencia concept store es nueva en la ciudad y aunque no existan más establecimientos que operen bajo este formato, existe una competencia en los productos a comercializar, los competidores hacen parte de los diferentes formatos comerciales que se encuentran en la ciudad.

Los artículos de arte, decoración y souvenirs como cuadros, accesorios de mesa, lámparas y cuadernos de viaje, se enfrentarían directamente a todas las tiendas que comercializan estos productos, tiendas especializadas en hogar, tiendas por departamentos, misceláneas y tiendas de canal tradicional harían parte de este grupo.

Las prendas de vestir como pantalones, vestidos, camisas, cárdigan, jumpsuits, bufandas, accesorios y todo lo referente a la moda, tendrían su principal competencia con las marcas existentes en el mercado, distribuidas por las tiendas de formato más conocidas en la ciudad, principalmente tiendas especializadas y por departamento.

### **7.1.3 CARACTERIZACIÓN DE LAS EMPRESAS COMPETIDORAS**

Tiendas y cadenas especializadas: se caracterizan por una gran variedad de productos, en la línea de productos que se especializan, algunas de ellas a precios competitivos y con la introducción del diseño y la tecnología. En este grupo se encuentran las franquicias.

---

<sup>24</sup> Superintendencia de Industria y Comercio (2012). Estudio económico del sector retail en Colombia (2010-2012). Recuperado el día 28 de mayo de 2013. Del sitio Web [http://www.sic.gov.co/recursos\\_user/documentos/promocion\\_competencia/Estudios\\_Economicos/Retail2012.pdf](http://www.sic.gov.co/recursos_user/documentos/promocion_competencia/Estudios_Economicos/Retail2012.pdf)

Tiendas multimarca: son aquellas tiendas que ofrecen productos de diferentes fabricantes y se caracterizan por su escasa variedad, tienen dificultad para mostrar el valor diferencial y poseen precios poco competitivos.

Grandes almacenes (tiendas por departamento): suelen diferenciarse por tener una gran variedad de productos, ventaja competitiva que posee este tipo de tiendas, además prestan otros servicios complementarios como financiación, atención y asesoramiento por parte de los empleados, en cuanto a sus precios son muy competitivos.

A continuación se listan importantes establecimientos, Identificados dentro de los formatos presentados previamente, clasificados y revisados por su volumen de negocio, el área territorial de influencia, los servicios ofrecidos, el prestigio y su participación en el mercado global.

Tabla 6 Principales competidores, grandes superficies y tiendas por departamento.<sup>25</sup>

Almacén	Características	Cobertura
Éxito	Es un establecimiento de ventas al por menor, realiza sus operaciones comerciales en régimen de autoservicio y pago de un solo acto en las cajas de salida. Presentó unos ingresos operacionales de 8.6 billones en 2011(todo el grupo Éxito).	156 Almacenes distribuidos por todo el país, 32 en Medellín, 56 en Bogotá, 14 en Cali, 12 en Bucaramanga.
Cencosud(Jumbo)	Cencosud compañía chilena que adquirió, el grupo Carrefour el 12 de octubre de 2012, tiene el 19,2% de participación de ingresos en el segmento de supermercados. Presentó unos ingresos operacionales de 4 billones en 2011.	Está presente en 18 departamentos con 74 almacenes; 20 en Bogotá, 6 en Medellín, 5 en Bucaramanga y Cali, 4 en barranquilla, 3 en Pereira y Cúcuta.
Falabella	Falabella es una de las compañías más grandes de América latina. Se especializa en tiendas por departamento, grandes superficies, mejoramiento y construcción del hogar. Presentó unos ingresos operacionales de 0.9 billones en 2011.	6 almacenes en Bogotá, 2 en Medellín y Cali y 1 en Bucaramanga.

<sup>25</sup> BBVA RESEARCH (2013) Espacio para el crecimiento del sector minorista, sustentado en el avance de grandes superficies. Recuperado el día 9 de julio de 2013. Del sitio Web [http://www.bbva.com/KETD/fbin/mult/120831\\_ObserEco\\_Colombia\\_Ventas\\_tcm346-356532.pdf?ts=572013](http://www.bbva.com/KETD/fbin/mult/120831_ObserEco_Colombia_Ventas_tcm346-356532.pdf?ts=572013).

La polar	A finales de 2010 la polar inició su operación en Colombia en el negocio de tiendas por departamento, hoy cuenta con 10% de las ventas totales alcanzadas por las tiendas por departamento que para el 2012 ascendieron a USD 650 millones.	2 tiendas en Bogotá, 2 en Medellín y 1 en Bucaramanga.
Ripley	En abril de 2013 Ripley abrió la primera de 5 tiendas programadas para 2013 y espera llegar a ventas de USD 62.500 en el año.	2 tiendas en Bogotá, 1 en Bucaramanga.

Fuente: BBVA Research.

#### 7.1.4 IDENTIFICACIÓN DEL PRECIO ACTUAL DEL MERCADO

El análisis de precios, basado en la competencia sirve de referencia para asignar los precios a los productos que la empresa va a comercializar. Algunos precios indagados en promedio son los siguientes:

**Tabla 7.** Precio promedio de productos a comercializar

PRODUCTO	PRECIO PROMEDIO (\$)
Pantalones	150.000
Blusas	70.000
Camisas para hombre	90.000
Vestidos	100.000
Gafas de sol	30.000
Notebooks	25.000
Afiches, lienzos	115.000
Recipientes weck	25.000
Revistas	12.000
Vinilos autoadhesivos	40.000

Fuente: Autor del proyecto

Las tiendas especializadas cuentan con gran variedad de productos en la línea que se especializan, manejan precios más altos enfocados a clientes específicos, para los que es relevante el factor calidad relacionado con la marca en su decisión de compra; los demás competidores manejan variedad de precios y promociones enfocados a un perfil de clientes motivado por ofertas especiales.

## **7.2 DEMANDA DEL PRODUCTO**

### **7.2.1 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO**

La situación actual del consumidor reporta un cambio de comportamiento notable, se puede afirmar que el consumidor de ahora nunca volverá a ser el de antes, este consumidor es más racional, cauto y maduro, se ha convertido en un experto que actúa con inteligencia en la administración de los recursos, quiere seguir comprando su marca favorita pero no a cualquier precio, está dispuesto a comprar la misma marca pero buscará el mejor precio, no elige por impulso, nada tiene que ver con aquél de los años de bonanza, que podía despilfarrar y no miraba un solo precio; es más selectivo, por lo que hará elecciones concienzudas en su gasto, las compras que realiza y las tiendas donde lo hace. Ante esta situación, por demás evidente y a la vista de los cambios que se están produciendo en el mundo de la comunicación y los medios, algunos de los cambios no son pasajeros, ni mucho menos desaparecerán después de la crisis económica, sino que se están afianzando y están empezando a crear cultura en la sociedad y se debe dar respuestas a estos desafíos. Flor & Nata basada en la anterior premisa formula su estrategia de innovación ofreciendo una propuesta atractiva que busca satisfacer las expectativas y necesidades del comprador (cliente del punto de venta); utilizando como herramienta determinante en las decisiones de los clientes, la experiencia de compra, siendo este el factor diferenciador del producto.

La empresa ofrece variedad de marcas en artículos de arte, moda y diseño a precios accesibles, incorporando servicios adicionales a la compra como actividades de ocio vinculadas al arte, un lugar donde de encuentros para observar e inspirarse, un espacio que rompa con el concepto de consumo establecido en las mentes, arte moda y diseño vistos a través de un mismo prisma<sup>26</sup>.

---

<sup>26</sup> McKinsey & Company(2005). Inside the minds and pockets of Latin American consumers. Recuperado el día 6 de septiembre de 2012. Del sitio web [https://www.ccrcc.org/wp-content/uploads/2012/02/Inside\\_Minds\\_Pockets\\_English\\_Study\\_2005.pdf](https://www.ccrcc.org/wp-content/uploads/2012/02/Inside_Minds_Pockets_English_Study_2005.pdf)

### **7.2.2 DETERMINACIÓN DEL MERCADO POTENCIAL**

Recientemente se dio a conocer un estudio elaborado por Research Coke Council-Mckinsey<sup>27</sup>, que agrupa los consumidores por los siguientes segmentos: amantes de las marcas, clientes sociales en busca de una experiencia agradable, clientes de conveniencia orientados a marcas, compradores funcionales y escépticos con problemas financieros. En Colombia los clientes sociales en busca de una experiencia agradable corresponden a un 25%, la empresa desea abarcar este segmento; son consumidores amantes de la calidad que no invierten su tiempo en busca de promociones, son clientes con tendencia a favorecer tiendas de formato moderno y en su mayoría con ingresos medianos y altos.

### **7.2.3 DESCRIPCIÓN DEL PERFIL DEL CLIENTE**

La empresa formula alcanzar un segmento del mercado apuntando a una clase de consumidores constituidos por profesionales entre 25 y 35 años, de ambos sexos, que pertenezcan a los estratos 4, 5 y 6, personas que buscan la calidad en todo, tanto en el producto como en las actividades, la excelencia caracteriza sus selecciones y son amantes de la tecnología.

Este segmento conformado por jóvenes profesionales con influencias en muchas disciplinas y culturas demuestra que han viajado por el mundo y siempre están en búsqueda de probar algo nuevo y cosmopolita, se caracterizan por darle importancia a todo lo estético viven en un mundo de estímulos visuales y de experiencias, les gusta el shopping y tienen un interés por el arte.

---

<sup>27</sup> McKinsey & Company(2005). Inside the minds and pockets of Latin American consumers. Recuperado el día 6 de septiembre de 2012. Del sitio web [https://www.ccrcc.org/wp-content/uploads/2012/02/Inside\\_Minds\\_Pockets\\_English\\_Study\\_2005.pdf](https://www.ccrcc.org/wp-content/uploads/2012/02/Inside_Minds_Pockets_English_Study_2005.pdf)

## 8. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

### 8.1 PROPÓSITO DEL ESTUDIO

Con esta investigación de mercado se busca dar a conocer una nueva tendencia en el sector retail, Concept Store. Al finalizar el estudio se espera obtener información que permita:

- ✓ Determinar las preferencias e intenciones de compra del consumidor hacia los productos que ofrece la empresa.
- ✓ Identificar el mercado que se desea cubrir y el nivel de compra del mercado objetivo.
- ✓ Medir la aceptación de esta nueva tendencia.

### 8.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Para llegar a conocer las características más relevantes en el proceso de compra y la aceptación del concepto por parte de los consumidores se plantean unos interrogantes respecto a la actitud de compra de la población objetivo y la posibilidad de que frecuenten un lugar de este tipo. Las preguntas de investigación planteadas son las siguientes:

- ✓ PI1 ¿Aceptará el mercado objetivo la nueva tendencia concept store?
- ✓ H1 Los clientes potenciales aceptarán la nueva propuesta.
- ✓ PI2 ¿Los posibles clientes comprarían artículos de arte, moda y demás productos que ofrece Flor & Nata?
- ✓ H2 El mercado objetivo compraría estos productos en una tienda como Flor & Nata.

## **8.3 ELABORACIÓN DEL DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **8.3.1 ESPECIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN REQUERIDA**

Al enfocarse en las hipótesis anteriormente planteadas se puede determinar la información que podría obtenerse en la investigación de mercados. Para aceptar o rechazar estas hipótesis es necesario tener un conocimiento del mercado objetivo, los datos resultantes de la investigación deben ser datos confiables para no incurrir en una toma de información innecesaria.

La información solicitada es indagada a través de una encuesta aplicada al segmento objetivo al que se va dirigir los esfuerzos de la empresa. En el anexo 1 se muestra el formato de encuesta que fue aplicada a la población objetivo de la empresa.

### **8.3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN: CLASIFICACIÓN**

Teniendo definido el problema de la investigación y la información que se desea obtener de los encuestados, se pasa a definir el tipo de diseño o esquema que detalla los procedimientos que se necesitan para obtener la información requerida y resolver o estructurar el problema de la investigación.

El diseño más conveniente para el tipo de problema planteado es la investigación concluyente descriptiva, que tiene como principal objetivo describir las funciones o características del mercado. Para una mayor comprensión del concepto a continuación se cita una tabla con las principales diferencias entre los diseños de investigación.

**Tabla 8. Diseños de investigación básicos**

<u>Comparación de los diseños básicos de investigación</u>			
	EXPLORATORIA	DESCRIPTIVA	CAUSAL
Objetivo:	Descubrir ideas y conocimientos	Describir características o funciones del mercado	Determinar relaciones causales
Características:	Flexible Versátil A menudo es la parte frontal del diseño de la investigación total	Se distingue por la formulación previa de hipótesis específicas Diseño planeado y estructurado de antemano	Manipulación de una o más variables independientes Control de otras variables mediadoras
Métodos:	Encuestas con expertos Encuestas piloto Datos secundarios (analizados cuantitativamente) Investigación cualitativa	Datos secundarios (analizados cualitativamente) Encuestas Paneles Datos por observación y otros	Experimentos

Fuente: Investigación de Mercados, NARESH K. MALHOTRA.

La investigación descriptiva puede clasificarse en investigación transversal y longitudinal<sup>28</sup>. Para este caso se ha decidido utilizar la investigación transversal ya que implica obtener información una sola vez, de la única muestra extraída de las encuestas aplicadas a la población objetivo.

### 8.3.3 CONSTRUCCIÓN Y PRUEBA DE LA ENCUESTA

En la elaboración del cuestionario se tuvo en cuenta:

- ✓ Primero: para obtener la información deseada se debe diseñar un número de preguntas específicas que el encuestado pueda responder.
- ✓ Segundo: motivar y alentar al encuestado a participar y concluir el proceso diseñando una encuesta que resulte atrayente y fácil de responder.
- ✓ Tercero: minimizar el error de respuesta.

Con el diseño de las preguntas se buscó que estas aportaran la información necesaria para verificar o negar las hipótesis de la investigación. Para mejorar el diseño final de la encuesta se pasó por un proceso de elaboración de prueba piloto que se aplicó en la parte inicial del proyecto ( anexo 2), el cuestionario fue

<sup>28</sup> McKinsey & Company(2005). Inside the minds and pockets of Latin American consumers. Recuperado el día 6 de septiembre de 2012. Del sitio web [https://www.ccrcc.org/wp-content/uploads/2012/02/Inside\\_Minds\\_Pockets\\_English\\_Study\\_2005.pdf](https://www.ccrcc.org/wp-content/uploads/2012/02/Inside_Minds_Pockets_English_Study_2005.pdf)

aplicado a 30 personas que hacían parte del segmento objetivo; los resultados evidenciaron que a pesar de que los encuestados no tenían referencias con respecto al nuevo concepto si estaban interesados en visitar una tienda de este tipo, además se estimó de manera preliminar una demanda potencial que permitía evidenciar que existía una viabilidad para continuar con el negocio. La elaboración fue importante porque permitía observar las dudas o dificultades que los encuestados pudieran tener al momento de realizar la prueba. Después de pasar por este proceso se obtuvo la prueba final (Anexo 1), de la cual se lograron los resultados para el análisis de la investigación.

#### **8.3.4 PROCESO DE MUESTREO Y TAMAÑO DE LA MUESTRA**

El mercado meta de la empresa está conformado por jóvenes profesionales entre 25 y 35 años, de ambos sexos, que pertenecen a los estratos 4, 5 y 6, siempre en busca de algo nuevo e innovador. Inicialmente se pretende llegar a la ciudad de Bucaramanga, para saber cuántas personas de esas características se encuentran en la ciudad; y así obtener estos datos, se toma como base la información suministrada por el DANE en referencia sobre la población por estratos, géneros y edades de 25 a 35 años información necesaria para cuantificar el mercado.

Datos suministrados por el DANE:

Población total de Colombia (a junio de 30 2005).....	42.888.592
Población de Bucaramanga.....	509.918
Porcentaje de mujeres y hombres del área urbana, con nivel profesional..	15.4%
Porcentaje de mujeres y hombres entre 25 y 35 años.....	17,2%
Porcentaje de personas estrato 4, 5 y 6.....	36%

Dando validez a los datos, tanto nacionales como locales se toma el porcentaje de personas profesionales entre 25 y 35 años, para extrapolarlos a la ciudad de Bucaramanga.

Tabla 9 cálculo del mercado potencial

	TOTAL
Población de Bucaramanga (mujeres y hombres). (100) * Mujeres y hombres profesionales en el área urbana. (15.4%)	(509.918)(0.154) = 78.527
Profesionales * Mujeres y hombres entre los 25 y 35 años. (17.2%)	(78.527)(0,172) = 13.506
Personas de estratos 4, 5 y 6. (36%)*Profesionales entre 25 y 35 años.	(13.506)(0.36) = <b>4.862</b>

El proceso seleccionado para recolectar la información fue el muestreo aleatorio simple (MAS) para poder indagar más a fondo las características del mercado objetivo a estudiar. Se escoge de la muestra cada uno de los elementos de forma aleatoria.

Para la elección del tamaño de la muestra requerido se utiliza el modelo estadístico para el cálculo de una población finita:

$$n = \frac{N \cdot Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot (1-p)}{e^2 \cdot (N-1) + Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot (1-p)}$$

Dónde:

$n$ = tamaño de la muestra

$N$ = número de elementos que conforman la población objetivo.

$Z$ =valor estandarizado en función del grado de confiabilidad de la muestra. Se ha decidido manejar un nivel de confianza 95%. Para este nivel de confianza elegido  $Z= 1.96$

$P$ = probabilidad de la población que presenta las características= 50%

$q= (1-P)$  probabilidad de la población que no presenta las características= 50%

$e$ =error asumido en el cálculo= 10%.

### 8.3.5 CALCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

Teniendo los datos requeridos para calcular el tamaño de la muestra real aplicamos esta fórmula:

$$n = \frac{N \cdot Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot (1-p)}{e^2 \cdot (N-1) + Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot (1-p)}$$
$$n = \frac{(4862)(1.96^2)(0.5)(0.5)}{(1.0)(4862-1) + (1.96^2)(0.5)(0.5)}$$

$$n = 96$$

Una vez hallada la muestra teórica, se aproxima con el efecto de facilitar los cálculos, y se decide trabajar con 100 encuestados.

### 8.3.6 DESARROLLO DE UN PLAN DE ANÁLISIS DE DATOS

Los datos obtenidos son tabulados y clasificados a través de medidas de dispersión y variables estadísticas como frecuencias y medias; con el análisis de los datos resultantes se procede a rechazar o aceptar las hipótesis planteadas al inicio de la investigación, además de aprovechar toda información proporcionada con el objetivo de cumplir con el propósito de la investigación.

### 8.3.7 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE TOMA DE DATOS

Se realizó la toma de datos a los encuestados durante una semana en diferentes horas del día, y en diferentes lugares de la ciudad. Las entrevistas se realizaron personalmente, permitiendo que el encuestado diligenciara el formato, teniendo siempre una supervisión para resolver dudas.

Se hizo uso de tarjetas con contenido de conceptos para facilitar la comprensión, del cuestionario. La selección de las personas encuestadas fue de manera aleatoria.

Fue una práctica enriquecedora para el desarrollo del proyecto el intercambio de ideas con las personas encuestadas, se obtuvo un valor agregado adicional al contenido de la encuesta, opiniones que dieron lugar a puntos de vista no contemplados inicialmente, como comentarios acerca de la ubicación de la tienda y el uso de bonos promocionales entre otros.

**Análisis de datos.** Una vez recogidos los datos se inició el proceso de tabulación. En este proceso se hizo uso del programa Microsoft office Excel, herramienta útil para el análisis básico de los resultados obtenidos de las encuestas.

### **8.3.8 ANÁLISIS GENERAL DE DATOS**

El análisis completo de los resultados de la investigación se presenta en el anexo 3. Estos son los principales hallazgos:

- ✓ Los hábitos de compra del mercado meta indican que son personas que generalmente acostumbran a comprar sus productos en tiendas especializadas y en un menor porcentaje en tiendas por departamentos; de este comportamiento se puede concluir: que los supermercados no representarían una gran amenaza, debido a la baja preferencia según resultados de la encuesta.
- ✓ La frecuencia de compra para los productos evaluados: ropa, accesorios y souvenirs es menor a seis meses, mientras que para los demás productos es menor a un año; dato importante del estudio, porque nos da una pauta para el manejo de inventarios y productos líderes.
- ✓ La aceptación del producto y la evaluación del concepto es alentadora, un 52% de los encuestados considera el concepto como algo innovador y un 47 % lo considera moderno, apreciaciones favorecedoras, que permiten confirmar que la idea de negocio es vista por el mercado objetivo, como algo nuevo y que puede gustar a la gente; opiniones que se mantienen; en un 70% de los encuestados que afirman comprar ropa, en una tienda de este tipo.

- ✓ Se manifiesta un interés de parte de los encuestados, hacia la idea de disponer de un lugar que ofrezca la mezcla de servicios, con la comercialización de productos. Se evaluaron varios servicios que tuvieron una aprobación satisfactoria, sin embargo el servicio preferido por los clientes para acompañar sus compras en la tienda, es un café.
- ✓ Según la encuesta realizada, la mayoría de personas cuentan con acceso a internet y hacen uso de redes sociales, escenario que favorece para implementar los medios sociales como plataforma de comunicación con el cliente.
- ✓ El 66% de los encuestados expresan su gusto por la zona de cabecera del llano, para ubicación de la tienda, manifestando querer ver algo nuevo para renovar esta área, además por la cercanía a sus hogares y lugares de trabajo.

### **8.3.9 CÁLCULOS DE LA DEMANDA BASADOS EN LOS RESULTADOS OBTENIDOS A TRAVÉS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

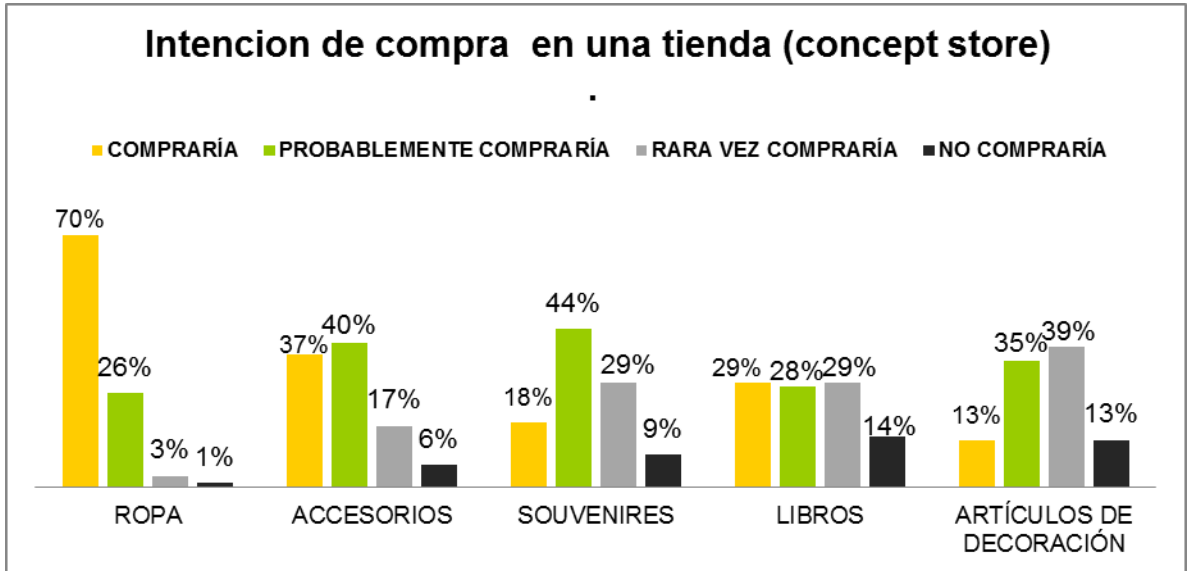
De los datos suministrados por los encuestados se puede calcular el promedio de consumo de ciertos artículos durante un mes para la población que fue encuestada, en base a esta información se estima calcular la demanda optimista de lo que podría ser el consumo promedio en la tienda concepto de los posibles clientes.

Los datos resultantes por parte de los encuestados son agrupados en intervalos cerrados con el propósito de observar los rangos en los cuales va estar concentrado el mayor número de posibles clientes.

Se decide calcular una demanda optimista de prendas de vestir, accesorios, souvenirs, libros y artículos decorativos, en la siguiente grafica se indican los resultados conseguidos de la investigación y a continuación se calcula el promedio de compra de cada uno de los productos evaluados en la investigación y

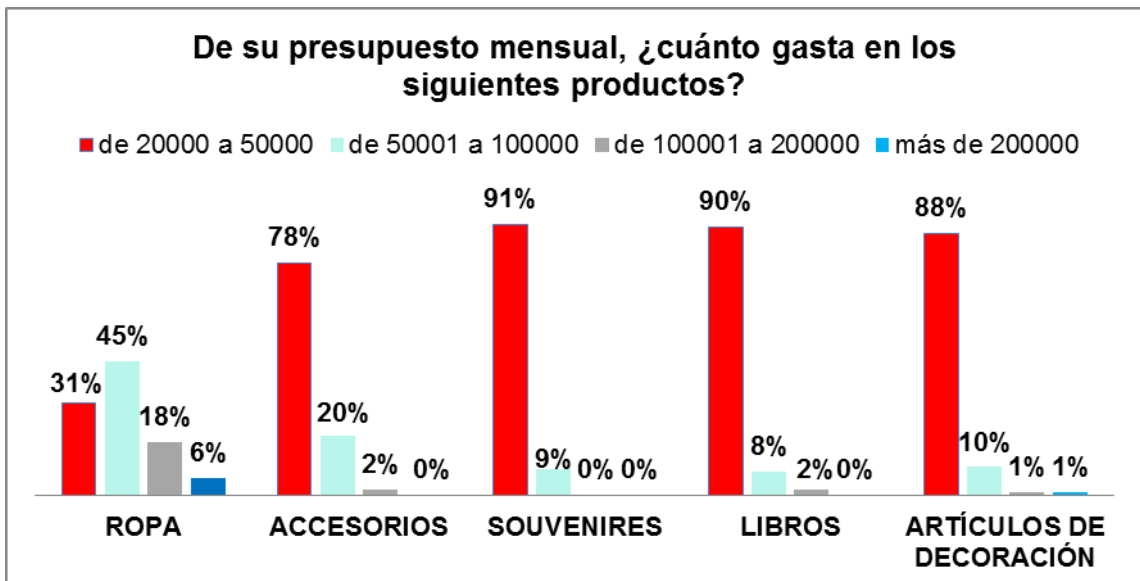
después se calcula la demanda promedio en base al total de la población meta seleccionada.

**Gráfica 6 Intención de compra de productos en una tienda concepto**



Fuente: Autor del proyecto.

**Gráfica 7 Presupuesto mensual, destinado a productos.**



Fuente: Autor del proyecto

### 8.3.9.1 Presupuesto mensual para prendas de vestir.

**Tabla 10 presupuesto mensual para prendas de vestir**

RANGOS EN PESOS \$	FRECUENCIA
1. 20.000 – 50.000	31
2. 50.001 - 100.000	45
3. 100.001 – 200.000	18
4. Más de 200.000	6
Total	100

Fuente: Autor del proyecto

**Tabla 11 Promedio de compra para prendas de vestir**

Rango en pesos	Frecuencia	Porcentaje	Marca de clase	X compra
20.000 – 50.000	31	31%	\$ 35.000	\$1.085,000
50.001– 100.000	45	45%	\$ 75.000	\$3.375.000
100.001– 200.000	18	18%	\$150.000	\$2,700.000
Más de 200.000	6	6%	\$ 200.000	\$1.200.000
Total	100	100%		<b>\$8.360.000</b>

Fuente: Autor del proyecto

Para hallar un promedio de compra mensual por persona, se suman los promedios de compra de cada rango y después se dividió en el total de personas encuestadas, y se obtuvo lo siguiente:

**Tabla 12. Promedio de compra mensual para prendas de vestir.**

Total	\$8.360.000
Personas encuestadas	100
<b>Promedio de compra mensual para ropa</b>	<b>\$83.600</b>

Fuente: Autor del proyecto

### 8.3.9.2 Presupuesto mensual para accesorios

**Tabla 13 Presupuesto mensual para accesorios**

RANGOS EN PESOS \$	FRECUENCIA
20.000 – 50.000	78
50.001 - 100.000	20
100.001 – 200.000	2
Más de 200.000	0
Total	100

Fuente: Autor del proyecto

**Tabla 14 Promedio de compra para accesorios.**

Rango en pesos	Frecuencia	Porcentaje	Marca de clase	X compra
20.000 – 50.000	78	78%	\$ 35.000	\$2.730.000
50.001– 100.000	20	20%	\$ 75.000	\$1.500.000
100.001– 200.000	2	2%	\$150.000	\$300.000
Más de 200.000	0	0%	\$ 200.000	0
Total	100	100%		<b>\$4,530.000</b>

Para tener un promedio de compra mensual por persona, se sumaron los promedios de compra que pertenecen a cada rango y después se dividió en el total de personas encuestadas, y se obtuvo la siguiente información:

**Tabla 115 Promedio de compra mensual para accesorios**

Total	\$4.530.000
Personas encuestadas	100
Promedio de compra mensual para accesorios	<b>\$45.300</b>

Fuente: Autor del proyecto

### 8.3.9.3 Presupuesto mensual para la compra de souvenirs

**Tabla 16 presupuesto mensual para souvenirs**

RANGOS EN PESOS \$	FRECUENCIA
20.000 – 50.000	91
50.001 - 100.000	9
100.001 – 200.000	1
Más de 200.000	0
Total	100

Fuente: Autor del proyecto

**Tabla 217 Promedio de compra para souvenirs**

Rango en pesos	Frecuencia	Porcentaje	Marca de clase	X compra
20.000 – 50.000	91	91%	\$ 35.000	\$3.185.000
50.001– 100.000	9	9%	\$ 75.000	\$675.000
100.001– 200.000	1	1%	\$150.000	\$150.000
Más de 200.000	0	0%	\$ 200.000	0
Total	100	100%		<b>\$4,010.000</b>

Fuente: Autor del proyecto

Para hallar un promedio de compra mensual por persona, se sumaron los promedios de compra que pertenecen a cada rango y después se divide en el total de personas encuestadas, y se obtiene la siguiente información:

**Tabla 318 Promedio de compra mensual para souvenirs**

Total	\$4.010.000
Personas encuestadas	100
<b>Promedio de compra mensual para souvenirs</b>	<b>\$40.100</b>

Fuente: Autor del proyecto

#### 8.3.9.4 Presupuesto mensual para la compra de libros

**Tabla 19 presupuesto mensual para souvenirs**

RANGOS EN PESOS \$	FRECUENCIA
20.000 – 50.000	90
50.001 - 100.000	8
100.001 – 200.000	2
Más de 200.000	0
Total	100

Fuente: Autor del proyecto

**Tabla 20 Promedio de compra para libros.**

Rango en pesos	Frecuencia	Porcentaje	Marca de clase	X compra
20.000 – 50.000	90	90%	\$ 35.000	\$3.150.000
50.001– 100.000	8	8%	\$ 75.000	\$600.000
100.001– 200.000	2	2%	\$150.000	\$300.000
Más de 200.000	0	0%	\$ 200.000	0
Total	100	100%		<b>\$4,050.000</b>

Fuente: Autor del proyecto

Para hallar un promedio de compra mensual por persona, se suman los promedios de compra de cada rango y después se divide en el total de personas encuestadas, para obtener los siguientes resultados:

**Tabla 21 Promedio de compra mensual para libros.**

Total	\$4.050.000
Personas encuestadas	100
<b>Promedio de compra mensual para libros</b>	<b>\$40.500</b>

Fuente: Autor del proyecto

### 8.3.9.5 Presupuesto mensual para artículos decorativos

**Tabla 22 presupuesto mensual para artículos decorativos**

<b>RANGOS EN PESOS \$</b>	<b>FRECUENCIA</b>
20.000 – 50.000	88
50.001 - 100.000	10
100.001 – 200.000	1
Más de 200.000	1
Total	100

Fuente: Autor del proyecto

**Tabla 23 Promedio de compra para artículos decorativos.**

<b>Rango en pesos</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Marca de clase</b>	<b>X compra</b>
20.000 – 50.000	88	88%	\$ 35.000	\$3.080.000
50.001– 100.000	10	10%	\$ 75.000	\$750.000
100.001– 200.000	1	1%	\$150.000	\$150.000
Más de 200.000	1	1%	\$ 200.000	\$150.000
Total	100	100%		<b>\$4,130.000</b>

Fuente: Autor del proyecto

Para hallar un promedio de compra mensual por persona, se suman los promedios de compra de cada rango y después se divide en el total de personas encuestadas, y se obtienen los siguientes resultados:

**Tabla 424 Promedio de compra mensual para artículos decorativos**

Promedio de compra total	\$4.130.000
Total personas encuestadas	100
<b>Promedio de compra mensual para artículos decorativos</b>	<b>\$41.300</b>

Fuente: Autor del proyecto

Con los datos obtenidos anteriormente, se calcula la demanda promedio total, y se hace con base en el total de la población que conforma el mercado meta que se identificó en la parte inicial de la investigación. El porcentaje de personas que acepta el producto, corresponde al número de encuestados que afirman comprar artículos, si existiera un punto de venta donde se pudiera acceder a dichos productos.

**Tabla 25 Demanda potencial.**

<b>MERCADO POTENCIAL</b>	4862
--------------------------	------

	<b>Aceptación del producto</b>	<b>Distribución en población</b>	<b>Promedio de compra mensual</b>	<b>Demanda total</b>
Ropa	70%	3.403	83.600	284.524.240
Accesorios	37%	1.799	45.300	81.491.982
Souvenires	18%	875	40.100	35.093.916
Libros	29%	1.410	40.500	57.104.190
Decoración	13%	632	41.300	26.104.078
				<b>484.318.406</b>

La empresa decide captar un 6% de esta demanda promedio, buscando cubrir la inversión inicial, los gastos y costos de la empresa. El pronóstico de ventas se realiza en el análisis financiero.

## **9. PLAN DE MERCADEO**

El plan de marketing integrado al plan de negocios, es un elemento imprescindible para dar una explicación clara y práctica del mercado meta de la empresa, y las estrategias de mercadeo que se piensan utilizar<sup>29</sup>.

### **PROPÓSITO DEL PLAN DEL MERCADEO.**

Estimular la compra de los productos a través de estrategias dirigidas a gestionar la experiencia cliente.

Hacer uso de la mezcla de mercadeo como estrategia clave para comunicar las ventajas competitivas de la empresa.

### **POSICIONAMIENTO A TRAVÉS DE LA DIFERENCIACIÓN**

El sector Retail, especializado en moda, es un mercado altamente competitivo, con presencia de numerosos establecimientos en la ciudad de Bucaramanga. Actualmente existen diversos actores en el sector que ofrecen ropa y artículos especializados en moda con precios más bajos y de gran calidad, que generan estatus a la hora de comprarlos. La empresa Flor & Nata busca diferenciarse ofreciendo una mejora en su calidad de vida al comprar (experiencia de compra), a través de las fases del proceso que un cliente normalmente realiza al adquirir un producto; considerando que el proceso empieza antes de entrar a la tienda, (por ejemplo: al planificar la compra, al buscar información por internet) y termina bastante después de salir de ella.

Analizando este proceso fase a fase; Flor & Nata determina gestionar la experiencia con el cliente a través de los siguientes roles los cuales puede

---

<sup>29</sup> **El Plan de marketing paso a paso.** Carlo Cutropía Fernández, ESIC editorial 2005.

asumir la tienda<sup>30</sup>, y que inciden positivamente en la decisión de donde ir a comprar.

- ✓ La tienda es semejante a una “máquina de comprar”, un lugar donde los clientes se aprovisionan. Será necesario evitar situaciones como la rotura de stocks, es decir que un lineal carezca de los productos que un cliente esperaba comprar, debido a que esta realidad afecta negativa y seriamente la experiencia de compra.
- ✓ La tienda se convierte en un lugar para imaginar, es decir para anticipar o visualizar una situación posterior positiva (por ejemplo, “Impresionaré en la Fiesta; se quedarán boquiabiertos con este vestido”). Si Flor & Nata no hace imaginar un momento futuro, la experiencia de compra se hace más plana, simplemente funcional. Entonces la sensibilidad al precio aumenta.
- ✓ Un espacio para aprender. Que el cliente, al partir, salga habiendo aprendido algo, como qué diferencias hay entre tipos de algodones o qué tendencias de moda predominan, entre otros.
- ✓ La tienda es un lugar para el intercambio social, un sitio de encuentro donde uno ve y es visto. Se proyecta fomentar esta faceta relacional y social para disminuir la percepción mercantil, y a la vez humanizar la tienda. Una opción pensada para enriquecer la experiencia de visita: un café, un espacio para debatir y compartir un momento ameno.
- ✓ La tienda es un medio apropiado para comunicar algo al visitante, donde el mensaje se expresa simultáneamente con los cinco sentidos. De aquí la enorme y sutil capacidad de poder persuadir a los clientes. Pero la comunicación también debe ser considerada desde el cliente hacia la

---

<sup>30</sup> Customer Experience. Una visión multifuncional del marketing de experiencias. Recuperado el día 29 de septiembre de 2013. Del sitio web: [http://www.thecustomerexperience.es/download/es/eBook\\_CustomerExperience.pdf](http://www.thecustomerexperience.es/download/es/eBook_CustomerExperience.pdf)

empresa. De aquí que facilitar diversos medios de expresión de opiniones, quejas o felicitaciones, sean un elemento esencial de la experiencia de visita. Flor & Nata planea tener libros de visita, con hojas en blanco, donde los clientes pueden anotar comentarios que sean visibles incluso para los otros clientes. Esta práctica genera transparencia y autenticidad, valores cada día más apreciados.

Se proyecta gestionar la experiencia de compra a través de los roles que asume la tienda concepto, para conseguir que los clientes vivan un proceso de compra satisfactorio y estimulante, produciendo en ellos determinadas motivaciones, incentivando así la probabilidad de que el cliente compre.

## **MEZCLA DE MERCADEO**

### **9.1 PRODUCTO**

La empresa ofrece una línea de productos, a jóvenes profesionales, interesados en elevar sus procesos de compra y de consumo a un nuevo estado: el de las emociones y experiencias. Una Tienda Multimarca que ofrece artículos de moda, prendas de vestir y souvenirs; todos los productos se caracterizan por su diseño bello y funcional, proporcionando a los clientes satisfacción en su compra y beneficios que mejoran su imagen.

Se maneja una línea de productos que contiene un surtido estrecho y profundo los cuales según su forma de comercialización se clasifican en:

Productos líderes: son los productos de la más alta comercialización, en esta sección se incluyen las prendas de vestir para hombres y mujeres; y accesorios para dama; estos son los artículos con mayor preferencia y frecuencia de compra

en el público objetivo, según resultados de los análisis de la investigación de mercados que se realizó. (anexo3)

Productos de baja comercialización: los complementos de vestuario para hombre y los artículos decorativos; estos se manejarán en pocas referencias y cantidades. Se observó en los resultados de la encuesta (anexo 3) que la rotación de estos productos es muy baja, por esta razón, la realización de pedidos de estos artículos se hará en pequeñas cantidades y con menor frecuencia, para no incurrir en existencias de inventarios que no vayan a salir en los tiempos establecidos.

Productos exclusivos: teniendo en cuenta los resultados de la investigación se observa que existe un mercado para hombres y mujeres interesados en la compra de libros y en una galería de arte, un espacio que ofrezca excelentes productos en esta área. Se planea manejar estos servicios en una etapa posterior de la empresa, solo hasta que logre cierto posicionamiento y rentabilidad en sus productos.

Adicional a la venta de artículos la empresa ofrecerá servicios adicionales para complementar el proceso de compra, inicialmente se dispondrá de un espacio para socializar, un lugar de encuentro, un café, finamente pensado para complacer a los clientes, pensando en aquellas personas que revelaron que les gustaría encontrar un café como servicio adicional a sus compras, porque la empresa quiere ofrecer al cliente algo más que una línea de productos, Flor & Nata es un ambiente creado especialmente para brindar al cliente un espacio armonioso donde además de encontrar sus artículos favoritos se convierta en un lugar inolvidable.

## **Embalaje**

El empaque del producto es un aspecto esencial que ayuda a estimular la compra de artículos, mediante una buena gestión en su diseño, se logra generar afinidad entre el producto y el consumidor.

Para empacar los productos, Flor & Nata buscó la alternativa que más representara el producto frente a la primera impresión del cliente y le brindará la protección adecuada. Por este motivo se eligieron bolsas de papel hechas de materiales ecoeficientes logrando añadir un valor ambiental al producto.

Los productos llevan una etiqueta identificada con el nombre de la empresa y sus respectivos datos de contacto. Se utiliza el empaque y la etiqueta para proyectar y transmitir a través de ellas la imagen que representa a Flor & Nata, ayudando a sustentar el posicionamiento de la empresa.

## **9.2 PRECIO**

Se planea establecer los precios de lanzamiento del producto mediante la estrategia de desceme la cual consiste en fijar un precio alto, con el fin de maximizar la ganancia de cada unidad vendida. Se aplica esta estrategia con la intención de generar una imagen de prestigio del producto, la cual se espera mantener en la mente del consumidor, con el paso del tiempo. El tipo de margen, seleccionado por la empresa es un 25% sobre el costo total del producto. Se emplean estas estrategias por ser las más convenientes para la actividad comercial, puesto que se desea que el precio de los artículos esté relacionado con la imagen de la empresa.

## **9.3 COMUNICACIÓN**

Con el propósito de informar y persuadir a las personas que conforman el mercado objetivo de la empresa, se desarrollan actividades a través de los siguientes medios seleccionados:

- ✓ Publicidad
- ✓ Promoción de ventas

- ✓ Merchandising.

**PUBLICIDAD:** a través de este instrumento se pretende comunicar las ventajas competitivas del proyecto: Mejor calidad de vida al comprar (Experiencia de compra), asesoría post venta, Valor ambiental del producto a través de empaques hechos con materiales ecoeficientes.

La campaña publicitaria se otorgará a una agencia publicitaria, la que se encargará de crear una manera eficiente de comunicar a los clientes potenciales, los beneficios que ofrece la tienda conceptual.

**Tabla 26. Plan de medios**

<p style="text-align: center;"><b>Medios tradicionales</b></p>	<p>Regalos publicitarios: serán entregados en el punto de venta el día de inauguración de la tienda, contienen un obsequio y la información resumida de la empresa.</p> <p>Flyer: Es un separador de libro, hecho en papel reciclado, con el cual se brinda información de la tienda, será distribuido en los centros comerciales, universidades y empresas cercanas al punto de venta.</p> <p>Evento de lanzamiento: evento para promocionar y exhibir productos.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Medios no Tradicionales</b></p>	<p><b>Social media:</b> Crear un grupo en Facebook, twitter, para comunicar y dar a conocer la idea de negocio.</p>

Fuente: Autor del proyecto

Se realizará un evento especial para inaugurar la tienda, los elementos indispensables en la apertura serán planeados con el mayor cuidado, se planea contar con la presencia de la prensa local y exhibiciones en toda la tienda, además

de los regalos publicitarios entregados a los asistentes del evento. La meta del lanzamiento es ayudar a posicionar la tienda en la mente de los consumidores. El objetivo de distribuir flyers es difundir la información de la tienda y su localización para adquirir los productos. Los regalos publicitarios y eventos promocionales tienen la intención de hacer volver a los clientes al punto de venta, para lograr la transacción comercial.

El uso de la web social, brinda inmensas posibilidades para promover la comunicación con el cliente, permite hacer seguimientos sobre su satisfacción de manera real y medible, desarrollando experiencias vitales y memorables en los clientes. Este medio de comunicación va a permitir manejar un contenido creado por los propios usuarios, facilitando la publicación, edición e intercambio de información. Las redes sociales que se van a trabajar de manera estratégica son: Facebook, Twitter y Pinterest por ser las redes con mayor favoritismo por parte del segmento objetivo al que se dirige la empresa. (Anexo 3).

**Tabla 27. Presupuesto anual del plan de publicidad.**

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>PRECIO</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Regalos publicitarios	500.000	29%
Flyers	400.000	24%
Evento Lanzamiento	1.100.000	47%
Redes sociales: Twitter, Facebook y Pinterest.	....	.....
<b>Total</b>	<b>2.000.000</b>	<b>100%</b>

Fuente: Autor del proyecto.

✓ Promoción de ventas

Con el deseo de incrementar la compra del producto, y conseguir mayor liquidez para la empresa a corto plazo, se cuentan con algunas herramientas promocionales para el consumidor:

- Programas de fidelización: los clientes habituales serán recompensados con premios a la lealtad, se manejará un programa de puntos, que consistirá en que por cada \$100 se dará 1 punto, podrán ser redimidos por obsequios, o descuentos especiales cuando el cliente cumpla con 5.000 puntos equivalentes a \$500.000 en compras; el medio utilizado para hacer este tipo de reconocimiento serán las tarjetas de cliente habitual, las cuales permitirán hacer este seguimiento de compras.
- A los clientes que tienen la tarjeta de cliente frecuente Flor & Nata, se les ofrecerá ofertas mensuales de mercancía de la tienda, incluyendo artículos que generalmente no se presentan de oferta al público.
- Ofertas regulares en algunas temporadas del año, por cambios de colección, serán comunicadas a través de las redes sociales a las cuales la empresa tiene acceso, con la intención de que los clientes puedan ser informados y fidelizados.

✓ Merchandising

La comunicación visual, en el proceso de ventas es fundamental para crear una conexión con el público; se planea utilizar un conjunto de técnicas indispensables en el punto de venta, conocidas como merchandising, que incluye todas las actividades destinadas a estimular la compra en el punto de venta. Esta herramienta será útil para crear el diseño de la vitrina, para que la presentación y colocación de todos los elementos dentro y fuera del

punto de venta, inviten a ingresar al establecimiento y cambien la conducta de compra a favor de los artículos más rentables del establecimiento.

## 9.4 DISTRIBUCIÓN

Con respecto a los tipos de canales que conforman la estructura vertical,<sup>31</sup> la empresa selecciona el tercer nivel de los canales de distribución. El tercer nivel introduce dos intermediarios entre el fabricante y el consumidor final, los mayoristas a quienes la empresa les compra la mercancía, y el punto de venta donde se entregan los productos al consumidor final; Flor & Nata considera que adquirir los artículos a través de este canal, podría traer beneficios que influyen positivamente en el costo final producto.

En un segundo análisis se planea llevar a cabo una distribución selectiva, se selecciona este tipo de distribución porque es la más indicada para productos de compra reflexiva



Grafica 8. Canal de distribución de la empresa Flor & Nata.

### PLAN DE ACCIÓN.

Es necesario precisar acciones y medidas que se pretendan realizar para alcanzar el propósito de la planificación del mercadeo.<sup>32</sup> El plan de acción está sujeto al desarrollo de la campaña publicitaria, asignada a los profesionales en el área.

---

<sup>31</sup> MCGRAW-HILL. La distribución comercial y el distribuidor. Recuperado el día 2 de octubre de 2013. Del sitio Web: <http://www.mcgraw-hill.es/bcv/guide/capitulo/8448183398.pdf>.

<sup>32</sup> **Marketing práctico.** Una visión estratégica de un plan de mercadeo. Lina María Echeverri Cañas. Editorial Mayol, 2008.

**Tabla 28. Tabla de plan de medios.**

ACTIVIDADES	PRESUPUESTO	RESPONSABLE
Lanzamiento del producto	1.100.000	Administrador general
Plan de publicidad	900.000	Agencia publicitaria
Revisión del plan de marketing	.....	Administrador general
Evaluación del plan de marketing	.....	Administrador general

Fuente: Autor del proyecto

## 10. ANALISIS TÉCNICO

### 10.1 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE VENTA

El procedimiento de ventas se inicia en el instante en que el cliente entra a la tienda y es abordado por el asesor de ventas. Los documentos necesarios para llevar a cabo la venta son las facturas. La forma de pago se podrá realizar mediante tres medios, efectivo, a través de tarjeta débito o crédito.

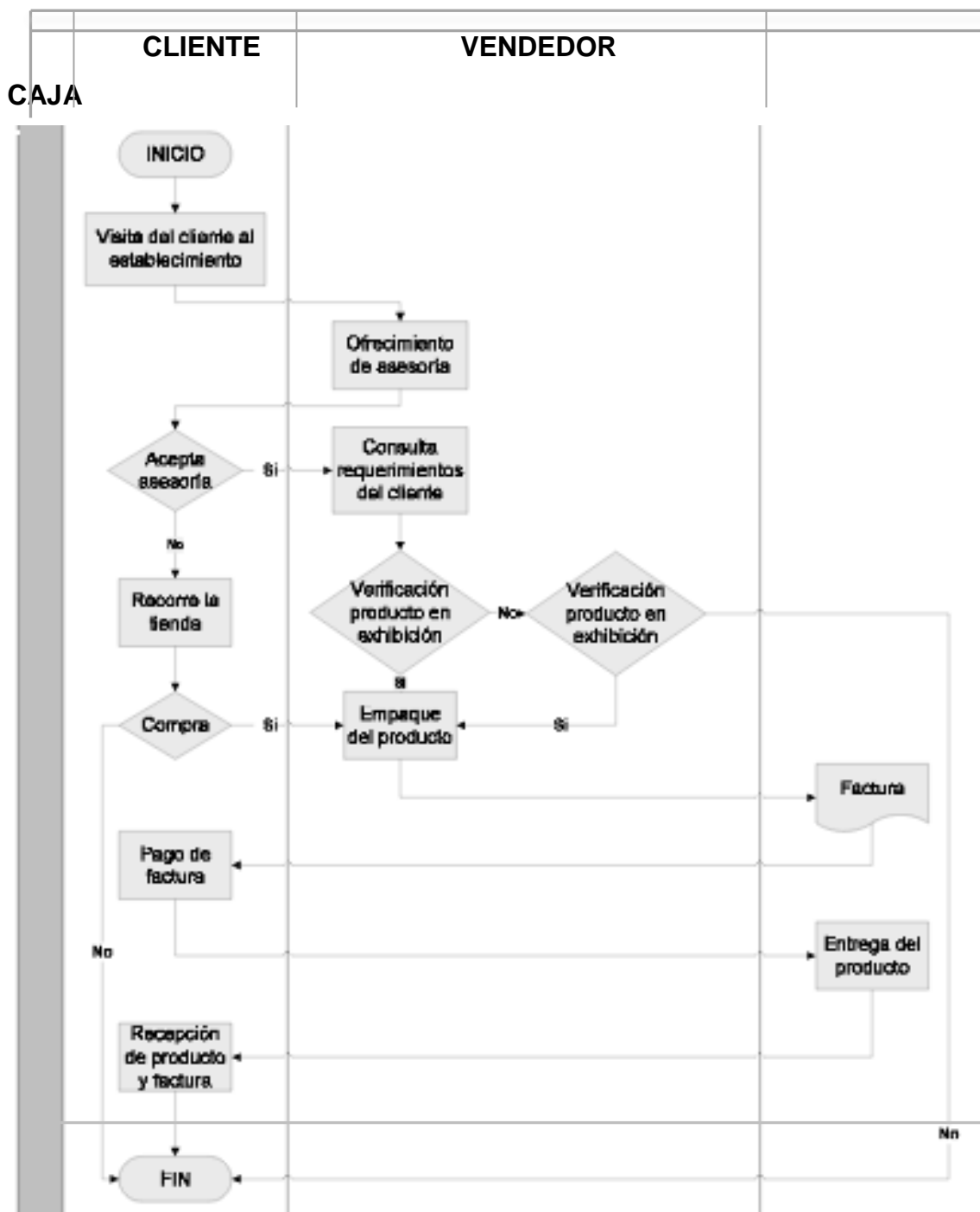
Se desea establecer un proceso de ventas eficiente, con el fin de prestar un servicio de calidad al cliente, desde el momento en que el cliente visita la tienda concepto hasta el final del proceso con el cobro de los productos.

Para describir el proceso de venta es necesario definir los pasos que siguen la venta del producto desde que el cliente ingresa al establecimiento hasta que se retira del mismo.

**Tabla 29. Actividades de proceso de venta**

No.	ACTIVIDADES	
1	Visita del cliente al establecimiento.	<input type="checkbox"/>
2	El vendedor ofrece al cliente el servicio de asesoría	<input type="checkbox"/>
3	Vendedor consulta al cliente sus requerimientos.	<input type="checkbox"/>
4	Vendedor consulta existencia del producto en exhibición o en bodega.	◇
5	Decisión de compra por parte del cliente.	◇
6	Emisión de factura.	<input type="checkbox"/>
7	Empaque del producto.	<input type="checkbox"/>
8	Pago de factura por parte del cliente.	<input type="checkbox"/>
9	Entrega del producto y factura al cliente.	<input type="checkbox"/>

Tabla 30. Diagrama de flujo del proceso de venta



## 10.2 REQUERIMIENTOS DE EQUIPOS

A continuación se definen los equipos necesarios para la puesta en marcha de la tienda.

**Tabla 31. Equipo y mobiliario**

	<b>ESPECIFICACIONES</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
Tablet	ET1 Motorola clase empresarial. (software incluido)	1	2.550.000	2.550.000
Impresora	Marca Epson Ref:TM- H6000 IV	1	1.400.000	1.400.000
Desktop	Marca ION Memoria Ram: 6GB Disco Duro: 1TB Pantalla LCD con retroiluminación LED de 18,5". Segunda generación del procesador Intel Core i5.	1	1.500.000	1.500.000
Mobiliario punto de venta.	NA	12	620.000	7.450.000
Televisor PANASONIC LED		1	600.000	6.000.000
<b>Otros: etiquetas, bolsas biodegradables</b>	<b>NA</b>	<b>.....</b>	<b>1.500.000</b>	<b>1.500.000</b>
Total				1.500.000

Fuente: autor del proyecto.

## 10.3 LOCALIZACIÓN DE LA TIENDA

El funcionamiento de un comercio puede verse fuertemente condicionado por su ubicación física. La zona e incluso el local elegido deben ser coherentes con la definición de producto y de cliente que se ha determinado la empresa.

Los aspectos que la empresa analizó antes de elegir una ubicación, son: entorno, características de la zona, y urbanismo comercial. Es de especial relevancia para la empresa escoger la ubicación de la tienda, tiene un efecto significativo en los

costos que genera y la influencia visual que produce en los clientes; puede afectar el nivel de ventas.

En cuanto al entorno se decidió establecer la tienda al pie de calle, este entorno brinda una gestión individualizada del negocio y las decisiones se adoptan sin tener más limitación que la legislación vigente. No se optó por un centro comercial, los gastos administrativos en un lugar como este son realmente costosos y no favorables para la etapa inicial de la tienda, y además no va con el tipo de concepto que se quiere manejar.

Las características de la zona: se busca ubicar la tienda en un lugar central: cercano al domicilio o trabajo de los clientes potenciales; también la actividad comercial de la zona es importante, el hecho de que exista un continuo flujo de personas favorece la compra por impulso; la existencia de elementos atractivos como servicios, parques, establecimientos de ocio, que generen flujos de personas es conveniente aprovecharlos.

Inicialmente se pensó ubicar la tienda en la zona de lagos del cacique, esta área representa un polo en crecimiento de la ciudad, las recientes obras inauguradas como el centro comercial que lleva el mismo nombre de la zona y las obras que están en construcción, hacen que este espacio adquiera una gran valorización, sin embargo se desistió de esta ubicación, por el alto costo de los gastos administrativos que se adquieren al localizar la tienda en este lugar, este sector cuenta con los impuestos más elevados del área metropolitana; también fueron decisivos los resultados de la investigación de mercados que evidenciaron una preferencia de ubicación en la zona de cabecera del llano, así que se optó por localizar la tienda en este sitio; es una importante área, cerca de todo, con una buena dinámica comercial, y adicionado a esto cumple con características que condicionarán la afluencia del visitante al punto de venta, como son:

- ✓ Dinámica de tránsito de personas en general.
- ✓ Disponibilidad de locales comerciales.

- ✓ Zona comercial por excelencia.
- ✓ Disponibilidad de servicios públicos.
- ✓ Transporte público las 24 horas del día.
- ✓ Celaduría y vigilancia privada.
- ✓ Fuerza pública con relativa permanencia.
- ✓ Servicio de parqueadero.

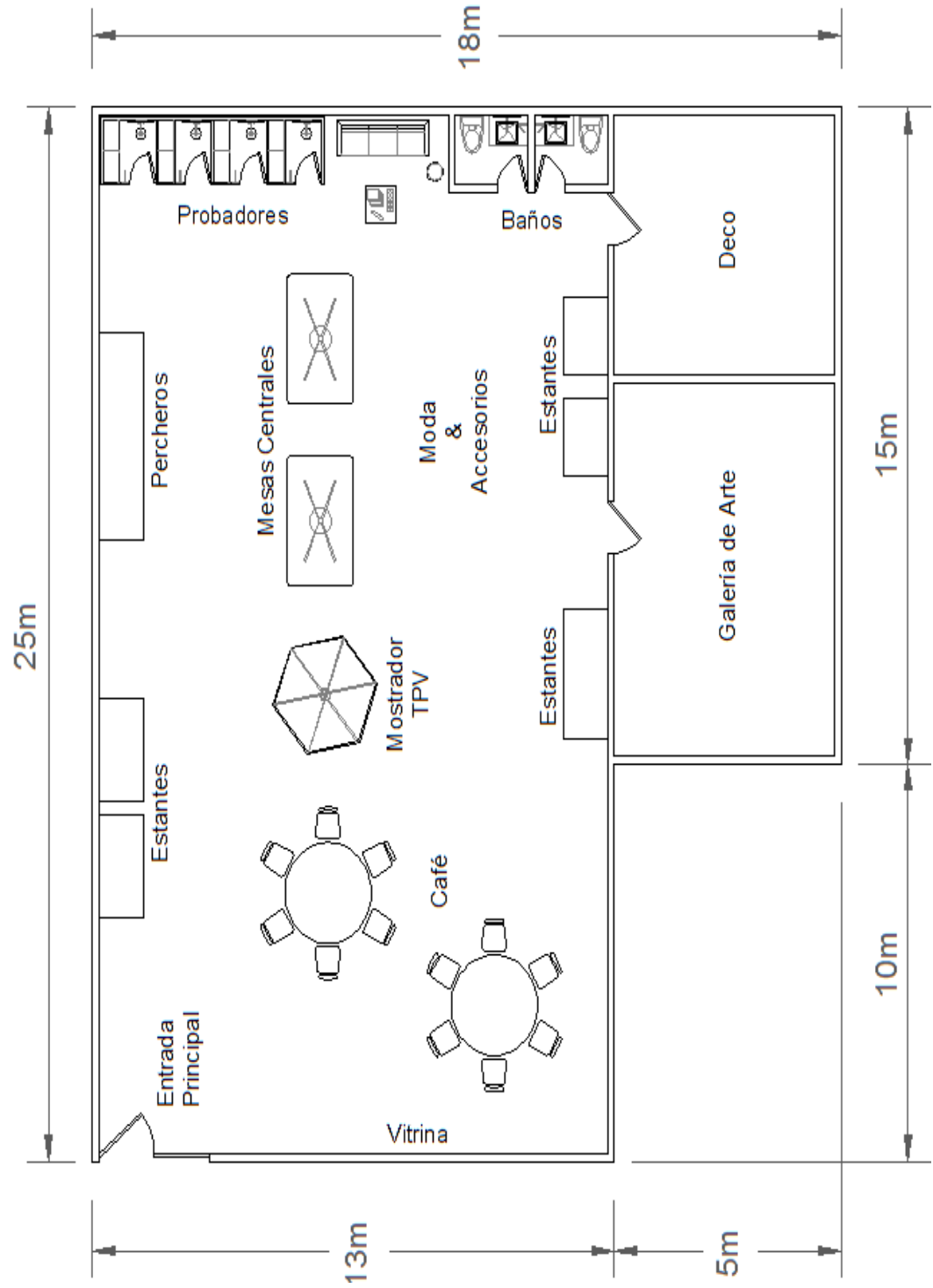
Ver anexo F, posibles zonas de localización.

#### **10.4 DISTRIBUCIÓN INTERNA**

Respecto a la distribución interna para el área de la tienda comprendida por 200 m<sup>2</sup>, está dividida en las siguientes zonas:

- ✓ Moda y complementos.
- ✓ Decoración y souvenirs
- ✓ Galería de arte.
- ✓ Café.

Ilustración 1. Localización Tienda Concepto



## 11.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Con relación a la forma de coordinar las actividades de la tienda conceptual y el vínculo entre los administrativos y empleados se presenta la siguiente estructura organizacional:



La empresa por ser un modelo de negocio nuevo, contará inicialmente con tres (3) puestos definidos, administrador general y dos dependientes encargados del funcionamiento y buen manejo de la tienda.

### MANUAL DE FUNCIONES

A continuación se especifican las competencias necesarias para los cargos definidos. La selección del personal se hará mediante los requerimientos o condiciones especificadas dentro de las habilidades y destrezas del manual de funciones.

## Manual de funciones

<b>Nombre del cargo:</b> Administrador general de la Tienda	<b>Fecha:</b> Agosto de 2013
<b>Número de personas en el cargo:</b> 1	<b>Cargos supervisados:</b> Dependientes
<b>OBJETIVO DEL CARGO :</b> Administrar y representar el desarrollo de los procesos que hacen parte de Flor & Nata	
<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b>	
<b>REQUISITOS DEL CARGO</b>	
<p><b>Educación requerida:</b> Profesional en áreas de las ciencias económicas o administrativas, y/o estudios en áreas financieras o de mercadeo.</p> <p><b>Experiencia requerida:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Experiencia de 1 año en cargos comerciales, preferiblemente en el sector retail o de servicios</li> </ul> <p><b>Formación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Fundamentos y Conocimientos de planeación estratégica</li> <li>✓ Fundamentos y Conocimientos sobre Mercadeo</li> <li>✓ Inducción al Sistema de Gestión de la Calidad</li> <li>✓ Conocimiento y experiencia en Office (Power Point, Excel, Word, Outlook)</li> </ul>	

<b>Nombre del cargo:</b> Relacionista de ventas (Dependiente)	<b>Código :</b> 10102 <b>Fecha:</b> Agosto de 2013
<b>Número de personas en el cargo:</b> 2	<b>Cargos supervisados:</b> Ninguno
<b>Cargo del Jefe inmediato:</b> Administrador General.	
<b>OBJETIVO DEL CARGO :</b> facilitar la máxima satisfacción de nuestros clientes, asesorando, atendiendo y encaminando sus demandas y preguntas, preparando las prendas para hacerlas atractivas y accesibles (alarmado, colocación, coordinación, reposición)	
<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b>	
<b>REQUISITOS DEL CARGO</b>	
<p><b>Educación requerida:</b> Estudiante o Técnico en áreas administrativas, y/o estudios en áreas de mercadeo.</p> <p><b>Experiencia requerida:</b> Experiencia mínima 1 año en gestión de una tienda .</p> <p><b>Formación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Conocimiento y experiencia en Office (Power Point, Excel, Word, Outlook)</li> <li>○ Conocimientos básicos en mercadeo.</li> <li>✓ Conocimientos básicos en Finanzas.</li> </ul> <p><b>Habilidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Alto conocimiento en moda e identificación con nuestro concepto</li> <li>✓ Iniciativa y proactividad.</li> <li>✓ Liderazgo y gestión de equipos</li> <li>✓ Dinamismo y flexibilidad ante los cambios</li> <li>✓ Capacidad analítica</li> <li>✓ Habilidades comunicativas (impacto-influencia)</li> <li>✓ Exquisita Atención al Cliente</li> </ul>	

## 11.2 ESTRUCTURA SALARIAL

La estructura salarial de Flor & Nata está definida de la siguiente forma: contrato por términos fijos de tres meses con posibilidad de prórroga según permite la ley y después de ser evaluado el desempeño del trabajador se hará el contrato a término indefinido.

El salario del trabajador está constituido según las reglamentaciones legales y consideraciones salariales:

Salario: Salario básico + prestaciones legales + vacaciones + auxilio de transporte  
Teniendo en cuenta esto la empresa debe pagar un porcentaje así:

- ✓ El aporte total de pensión equivale a 16% del salario, el empleador aporta 12% del monto y el trabajador un 4% tal como ya está definido en el Decreto 4982 de 2007.
  
- ✓ Así pues los aportes a salud y pensiones quedan definidos para los empleadores un aporte del 8.5% y el empleado el 4% restante para así completar el 12,5% establecido por la Circular Externa 00101 DE 2007 del Ministerio de Protección Social.
  
- ✓ La contribución depende del riesgo en el que se encuentra el trabajador y puede oscilar entre 0.522% y 6.960%%, teniendo en cuenta la baja inseguridad de los cargos la empresa asumirá el costo mínimo por ese rubro.

La estructura salarial de Flor & Nata está definida de acuerdo a los precios del mercado de la ciudad de Bucaramanga, en la siguiente tabla se relacionan los cargos con sus respectivos salarios:

Tabla 32. Estructura salarial

<b>CARGO</b>	<b>SALARIO A PAGAR</b>	<b>VALOR NOMINA</b>
Administrador General	1.000.000	1.380.000
Dependiente	589.500	813,600
Dependiente	589.500	813,600

Fuente: Autor del proyecto.

## 12. ANALISIS LEGAL

### FORMA JURIDICA DE CONSTITUCION LEGAL.

Dentro de los aspectos legales se contemplan dos puntos esenciales básicos para iniciar el funcionamiento y llevar a cabo el servicio que se quiere prestar conforme a lo establecido por la ley.

Esto dos puntos serán los siguientes:

Definición de la personería jurídica y aspectos relevantes de orden tributario y comercial.

- ✓ Flor & nata será formada bajo la modalidad de S.A.S (sociedad por acciones simplificada) según la ley 1258 de 2008.
- ✓ Es una sociedad que puede ser constituida por una o varias personas naturales o jurídicas.
- ✓ De régimen común: Esto indica que se debe realizar proceso de facturación, cobrar el impuesto a las ventas (IVA), declarar renta y llevar contabilidad.
- ✓ Registrada mediante un documento privado autenticado.
- ✓ Contribuyentes del impuesto de industria y comercio; igualmente tiene la calidad de agentes retenedores de renta, IVA e ICA.
- ✓ Los accionistas de la sociedad por acciones simplificada solo responderán hasta el monto de sus aportes y no serán responsables por las obligaciones laborales, tributarias o de cualquier otra naturaleza en que incurra la sociedad. Por tanto, se excluyen de responsabilidad no solo en lo tributario y laboral, sino que toda obligación de tipo comercial, administrativo, disciplinario, entre otras ([www.ccb.com.co](http://www.ccb.com.co)).
- ✓ Las obligaciones tributarias de cualquier tipo de sociedad, aplica plenamente para las sociedades por acciones simplificadas – S.A.S., el aspecto

diferenciador es la solidaridad en las obligaciones tributarias, al calificarse a los accionistas como no responsables de las obligaciones impositivas<sup>33</sup>.

## **12.1 ASPECTOS PARA EL FUNCIONAMIENTO COMERCIAL**

Para el registro y funcionamiento comercial se requieren seguir los siguientes pasos:

### **A. Pasos de inscripción y pago de derechos.**

- ✓ Cancelar el valor de los derechos de inscripción.
- ✓ Diligenciar el formulario para registro tributario (NIT), ser inscrito en el registro único tributario (RUT).

### **B. Registro y verificación de nombres: Consiste en validar si el nombre de la empresa no tiene homonimia nacional.**

- ✓ Registración de código (CIU): Consiste en la Identificación del código de la actividad económica
- ✓ Consulta de uso de suelo: Se trata de validar si el espacio donde se está realizando la actividad es el adecuado para desarrollar este tipo de actividad.
- ✓ Consulta de uso de marca: Es una verificación de que la marca no se encuentre anteriormente inscrita.

### **C. Documento de constitución.**

Presentar documento de conformación de la sociedad el cual será objeto de autenticación de manera previa a la inscripción al Registro Mercantil de la Cámara de Comercio, el cual expresará lo siguiente:

1. Nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas.
2. Razón social o denominación de la sociedad, seguida de las palabra " sociedad por acciones simplificada", o de las letras S.A.S.

---

<sup>33</sup> Cámara de Comercio de Bogotá. Recuperado el 1 de marzo de 2013. Del sitio Web: [www.ccb.com.co](http://www.ccb.com.co).

3. El domicilio principal de la sociedad y el de las distintas sucursales que se establezcan en el mismo acto de constitución
4. El término de duración, si este no fuere indefinido. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad se ha constituido por término indefinido.
5. Una enunciación clara y completa de las actividades principales, a menos que se exprese que la sociedad podrá realizar cualquier actividad comercial o civil, lícita.
6. El capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones representativas del capital y la forma y términos en que éstas deberán pagarse.
7. La forma de administración y el nombre, documento de identidad y facultades de sus administradores.

## **12.2 REQUISITOS LEGALES DE FUNCIONAMIENTO**

La Ley 232 de 1995 establece los siguientes requisitos documentales para la apertura y operación de los establecimientos de comercio:

1) Cumplir con todas las normas referentes al uso del suelo, intensidad auditiva, horario, ubicación y destinación expedidos por la entidad competente del respectivo municipio. La ubicación de los tipos de establecimientos será determinada dentro del POT (Acuerdo 46 de 2000), expedido por los respectivos concejos municipales, teniendo en cuenta que en ningún caso podrán desarrollarse actividades cuyo objeto sea ilícito de conformidad con las leyes.

2) Cumplir con las condiciones sanitarias y ambientales según el caso descritas por la ley 9 de 1979 y demás normas vigentes sobre la materia.

3) Comprobante de pago expedido por la autoridad legalmente competente sobre Derechos de Autor o Sayco y Acinpro, de acuerdo con lo dispuesto por la Ley 23 de 1982 y demás normas complementarias, solamente cuando en el establecimiento se ejecuten públicamente obras musicales causantes de pago por derechos de autor.

4) Obtener y mantener vigente la matricula mercantil expedida por la cámara de comercio respectiva.

5) Comunicar en las respectivas oficinas de planeación o quien haga sus veces de la entidad territorial correspondiente, la apertura del establecimiento.

6) El establecimiento de comercio debe cumplir con las normas vigentes en materia de seguridad, y pago de impuestos<sup>34</sup>.

Según el capital que se estima invertir, los trámites de constitución legal de la empresa ascienden a un valor aproximado de 477.000 pesos.

---

<sup>34</sup> Fenalco Santander. Recuperado el Día 2 de mayo de 2013. Del sitio Web: <http://www.fenalcosantander.com.Co/detallegremionoti.php?id=35>.

## 13. ANÁLISIS DE IMPACTO SOCIAL Y AMBIENTAL

### 13.1 ANÁLISIS AMBIENTAL

La empresa es consciente de los efectos externos que se puede generar sobre el medio ambiente, que constituye por un lado la fuente de extracción de recursos para atender la supervivencia de las comunidades y por otro lado se usa como recipiente para la colocación de desechos resultado de los procesos de consumo industrial, comercial y familiar<sup>35</sup>. Por esta razón se hace responsable en la medida de lo posible de ayudar a mantener y realizar un manejo adecuado de los recursos necesarios para la actividad económica.

Se realiza un análisis ambiental que parte desde dos puntos de vista diferentes<sup>36</sup>:

- ✓ Lo que tiene que ver con los recursos utilizados en la actividad económica que pueden ser de diferente origen: animal vegetal, energético, humano.

Se pretende ayudar a mitigar el impacto, seleccionando productos hechos con materiales no contaminantes u componentes químicos peligrosos, los cuales tengan consideraciones dañinas con el medio ambiente.

El uso de consumo energético en las actividades u operaciones de la empresa da lugar a emisiones cuyo conocimiento y reducción pueden reportar numerosos beneficios.

- ✓ La disposición final de los desechos propios del proceso: insumos-producto –consumo.

---

<sup>35</sup> Miranda Miranda Juan José (2002), Gestión de proyectos, identificación, formulación, evaluación financiera. Recuperado el día 14 de septiembre de 2013. Del sitio web :

<http://books.google.com.co/books?id=Cme7JPBsR0cC&pg=PA430&dq=gestion+de+proyectos.+miranda&hl=es&sa=X&ei=FastAUsL7L4G-9QSn-4HqCg&ved=0CCwQ6AEwAA#v=onepage&q=gestion%20de%20proyectos%2C%20miranda&f=false>

<sup>36</sup> Ibíd.

Reducción de desechos resultados del proceso comercial, procesos para convertir residuos en nuevos recursos, utilizando el reciclaje al final de la vida de los productos.

El embalaje es por naturaleza el aspecto más visible del producto<sup>37</sup>, sus impactos ambientales trascienden fácilmente a los consumidores, medios de comunicación y grupos ambientalistas; por lo tanto el embalaje y su gestión constituyen una magnífica oportunidad para añadir valor ambiental (y económico) al producto. Por esta razón se utilizará empaques diseñados y producidos con materiales que permitan su reutilización o recuperación, incluyendo el reciclaje, libres de materiales y sustancias peligrosas.

## 13.2 ANÁLISIS SOCIAL

La empresa lleva a cabo un análisis social, con el fin de contribuir desde sus inicios a lograr un desarrollo equitativo y sustentable.<sup>38</sup> El desarrollo sustentable tiene un componente social que incluye el carácter equitativo de las oportunidades económicas y el hecho de que los beneficios sean altamente compartidos. A partir de esa noción de equidad se desprende precisamente el valor de que el análisis social agrega al desarrollo sustentable.<sup>39</sup>

Los resultados del proyecto en cuanto al desarrollo social se dividen a través de tres categorías: Inclusión social, empoderamiento, y seguridad.

- ✓ Inclusión social: es la eliminación de las barreras institucionales y el otorgamiento de incentivos para aumentar el acceso de diversos individuos y grupos a las oportunidades de desarrollo.

---

<sup>37</sup> IE FOUNDATION ADVANCED SERIES ON PROBLEM DRIVEN RESEARCH, (2012).El Sector Retail como motor de cambio hacia la sostenibilidad de la producción y el consumo. Recuperado el día 14 de septiembre de 2013. Del sitio Web: <http://www.ie.edu/business/documentos/CP/Sostenibilidad%20-%20Fundaci%C3%B3n%20IE%20y%20Ernst%20%20Young.pdf>

<sup>38</sup> Banco Mundial, Departamento de desarrollo social. Libro guía para el análisis social. Recuperado el día 9 de septiembre de 2013. Del sitio web: <http://siteresources.worldbank.org/EXTSOCIALDEV/Resources/3177394-1168615404141/SocialAnalysisSourcebookAugust7.pdf?resourceurlname=SocialAnalysisSourcebookAugust7.pdf>.

<sup>39</sup> *Ibíd.*

- ✓ Empoderamiento: es el aumento de los activos y capacidades con que cuentan diversos individuos y grupos para funcionar, así como para participar en las organizaciones que los afectan, influir en ellas y/ o pedirles que les rindan cuentas de sus actividades.
- ✓ La seguridad: comprende todo lo relativo a un mejor manejo de los riesgos sociales derivados de las intervenciones en favor del desarrollo.

La inclusión social puede abarcar las siguientes medidas:

- ✓ Vinculación de hombres y mujeres para participar del proyecto: este aspecto ayuda a la mejora de calidad de vida que se ofrece a las personas vinculadas con la empresa; a través de un ingreso, un ambiente de trabajo cálido y oportunidades de crecimiento y superación.
- ✓ Acceso a nuevos bienes y servicios: aumentando los activos y las capacidades económicas de las personas que son vinculadas en la participación del proyecto.

El empoderamiento puede abarcar las siguientes medidas:

- ✓ Voz y participación en el proyecto: brindando la oportunidad al personal de desarrollar la confianza en sus propias capacidades, con el fin de escuchar sus ideas y si es posible hacerlas participes del plan.
- ✓ Mejoramiento de activos físicos y financieros.

La seguridad puede abarcar las siguientes medidas:

- ✓ Atención a las tensiones y conflictos sociales: adoptando medidas que mitiguen los impactos adversos y abordar tensiones y conflictos sociales que se puedan presentar en el ambiente laboral.
- ✓ Reconstrucción posterior a los conflictos.
- ✓ Seguridad en materia de propiedad.<sup>40</sup>

---

<sup>40</sup> Ibid.

## **14. ANÁLISIS ESTRATÉGICO**

### **14.1 MISIÓN**

Inspirar y reflejar un estilo de vida a través de nuestros productos, representando una unión entre cultura y comercio, brindando a nuestros clientes un espacio dedicado a vivir experiencias.

### **14.2 VISIÓN**

En el 2018, Flor & Nata se convertirá en el líder nacional del formato concept store; logrando una posición en la mente de nuestros clientes, con un objetivo: el reconocimiento absoluto en su experiencia cliente.

### **14.3 ANÁLISIS MATRIZ DOFA**

Para la empresa es importante analizar la solidez tiene internamente la idea de negocio y su relación con el entorno. Para hacer esta evaluación es conveniente realizar un diagnóstico estratégico que permita identificar las oportunidades, debilidades, fortalezas y amenazas que tiene la empresa. Para cumplir con este compromiso la empresa ha determinado evaluar la Matriz Dofa.

### **14.4 EVALUACIÓN INTERNA**

#### **FORTALEZAS**

- ✓ Idea innovadora que rige el proyecto en general.
- ✓ Concepto del establecimiento como experiencia de ocio.
- ✓ Al ofrecer los productos a un precio beneficio atractivo, los compradores se incentivan a adquirirlos.
- ✓ Plan estratégico competitivo orientado a satisfacer las necesidades y experiencia del comprador.

- ✓ Talento humano, dinámico con conocimientos en ventas y habilidades administrativas orientado a asesorar y atender los deseos de los consumidores.

### **DEBILIDADES**

- ✓ Falta de oportunidad en el momento de financiar el monto requerido para la creación de empresa.
- ✓ La Corta experiencia en el sector, su capacidad de sostenimiento y su tamaño hace que sea vulnerable a los cambios y las amenazas que enfrenta el sector comercio.

## **14.5 EVALUACIÓN EXTERNA**

### **OPORTUNIDADES**

- ✓ El consumo interno del país, en especial del sector comercio; ha tenido un crecimiento de manera favorable en los últimos años esto ofrece una amplia oportunidad para innovar y conquistar este mercado.
- ✓ En los últimos años los acelerados cambios han generado un nuevo escenario, consecuentemente todos estos cambios, han creado un nuevo consumidor: más cauteloso y racional con una multiplicidad de demandas esperando ser satisfechas; es así como surge la necesidad de generar nuevas ideas para vincular estos clientes potenciales y fidelizarlos.

### **AMENAZAS**

- ✓ Riesgo de la no aceptación del concepto por parte del consumidor.
- ✓ Las grandes superficies especializadas son una amenaza continua, dominan la categoría de un producto plenamente conquistando de esta forma una notable cuota de mercado.
- ✓ La oportunidad que se le da a otros inversionistas de entrar en un negocio del concepto que maneja Flor & Nata y plantear una nueva competencia.

Habiendo analizado los pros y los contras que presenta la idea de negocio, a continuación se mostrará el planteamiento de estrategias a partir de la matriz DOFA, con el fin de atenuar los casos de fracaso y potencializar los de éxito.

**Tabla 33. Matriz DOFA**

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	<p>FO = Ofrecer una asesoría post venta que ayude a satisfacer necesidades de los nuevos consumidores, utilizando a la vez los conocimientos que posee el personal que trabaja con la empresa.</p> <p>Fidelización de clientes a través de descuentos especiales, obsequios de cumpleaños, y oportunidades de encargar los productos antes de salir a la venta (novedades).</p>	<p>DO: ofrecer la experiencia de compra, como estrategia de promoción del producto.</p>
AMENAZAS	<p>FA: Cultivar una relación con el cliente a través de bases de datos y la web 2.0 de este forma se sabrá lo que el necesita y lo que desea.</p> <p>Campaña publicitaria enfocada a dar a conocer el nuevo concepto a los clientes potenciales.</p>	<p>DA: Estrategia de alianzas con el mercado, utilizando la marca y la trayectoria que posea el socio.</p>

## 14.6 ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

- ✓ Estrategia de pensar en el comprador, más que en el consumidor. “Shopper Marketing”. Esta herramienta de comunicación revaloriza el punto de venta transformándolo en el escenario definitivo de la decisión de compra, hablándole al shopper (comprador) y no al consumidor, estudiando su visión interna (insight), integrando a la idea de activación; al comprador, a la marca y al punto de venta; desarrollando acciones exclusivas para el canal y generando un diálogo y una experiencia con el comprador en el momento de la decisión de la compra.
- ✓ Con el deseo de retener aquellos clientes que ya han comprado y experimentado el producto, se utilizará una estrategia con el fin de fidelizarlos y evitar futuras migraciones. Cultivar una relación con el cliente a través de bases de datos y redes sociales, de esta forma se sabrá lo que realmente necesita y desea.
- ✓ Descuentos especiales, obsequios de cumpleaños y oportunidades de encargar los productos antes de salir a la venta son algunos beneficios que los clientes habituales recibirán como recompensa a su fidelidad.
- ✓ Asesoría post venta por parte de las personas encargadas de atender al cliente, una forma que añade valor al producto ofrecido, dando al negocio una ventaja importante sobre los competidores que no lo hacen.
- ✓ Variedad de productos y objetos para todos los gustos, la idea es renovar la línea de artículos para ofrecer cierta exclusividad y diseños funcionales en los productos.

## **14.7 ANÁLISIS MACROENTORNO PEST**

El análisis PEST (político, económico, social, tecnológico), evalúa un mercado; incluyendo a los competidores desde el punto de vista de la idea de negocios. En este caso se aplicará a la actividad comercial en el sector retail, sector en el que se encuentra ubicado el proyecto empresarial.

### **14.7.1 FACTORES POLÍTICOS.**

Tratado de libre comercio: El comercio colombiano se beneficia, con la eliminación de las barreras comerciales y la llegada de nuevas cadenas internacionales al mercado nacional, evidencia cambios en las estructuras mercantiles, estableciendo una transformación en las formas de negociación, en la expansión y en la competencia en el sector al por menor.

De otro lado el tratado beneficia a los consumidores colombianos, por las siguientes razones: 1) podrán vender más productos sin pagar los impuestos de entrada que antes se exigían; y 2) podrán comprar maquinaria no producida en el país y/o materias primas sin pagar arancel, lo cual garantiza una mayor oferta de productos, a mejores precios, permitiéndoles ser más competitivos.

### **14.7.2 NORMAS Y REGULACIONES QUE AFECTAN A LA EMPRESA**

La Ley de Emprendimiento, Ley 1014 de 2006 orienta la formación empresarial en las instituciones de educación superior<sup>41</sup>.

### **14.7.3 REGULACIONES SOBRE EMPLEO**

El 29 de Diciembre de 2010, el Gobierno Nacional promulgó la ley 1429, o Ley de Formalización y Generación de Empleo, que ofrece la formalización y la generación de empleo, con el fin de generar incentivos a la formalización en las

---

<sup>41</sup> Cámara De Comercio De Bogotá(2012).Ley de Emprendimiento. Recuperado el día 2 de Agosto de 2012. Del sitio web [http://www.ccb.org.co/documentos/ley\\_1014\\_06.pdf](http://www.ccb.org.co/documentos/ley_1014_06.pdf)

etapas iniciales de la creación de empresas; de tal manera que aumenten los beneficios y disminuyan los costos de formalizarse.

#### **14.7.4 FACTORES ECONÓMICOS**

El 2011 fue un año récord en el ámbito comercial, Colombia se destacó por haber superado en crecimiento de sus ventas externas de bienes a los demás países de América Latina, a las principales economías desarrolladas y a las más dinámicas de Asia y África.

En el resultado total del PIB incidió la dinámica de sectores como el comercio y la industria que variaron a tasas de 3,9% y 5,8%, respectivamente. En este punto se destaca el aporte que hizo la industria en generación de empleo (más de 220.000)<sup>42</sup>.

El sector comercio viene creciendo a una tasa que hoy reflejan el impacto positivo de las políticas de desarrollo empresarial en las que viene trabajando el Gobierno Nacional, y cuyo énfasis es el de aumentar el número de empresas formalizadas, aumentar la financiación para las empresas y consolidar sectores de talla mundial. La cifra final del PIB de 2011, refleja el impulso que ha tenido la demanda, y que se ha reflejado en el incremento del consumo total. La entrada en vigencia del TLC con Estados Unidos, del acuerdo comercial con la Unión Europea, así como del acuerdo de alcance parcial con Venezuela, la llegada de nuevos inversionistas al país, la dinámica en la firma de acuerdos de inversión, serán determinantes para que el crecimiento de la economía colombiana sea superior al 5,9% de 2011.

En marzo de 2012 la inflación anual se situó en 3,4%, cifra inferior en 30 puntos básicos (pb) a la registrada en Diciembre pasado. El descenso en la inflación anual se viene registrando desde Octubre, mes cuando alcanzó el mayor registro

---

<sup>42</sup> Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2012). Sector Comercio, Industria y Turismo jalonador del crecimiento en el 2011. Recuperado el día 15 de julio de 2012. Del sitio web <https://www.mincomercio.gov.co/publicaciones.php?id=2418>.

de 2011 (4%). Al finalizar 2012 la inflación se situó en una tasa inferior a la observada en Diciembre de 2011 pero más cercana a la meta de largo plazo (3%)<sup>43</sup>.

#### **14.7.5 ASPECTOS SOCIO CULTURALES**

Bucaramanga es una ciudad de tamaño mediano, con amplia cobertura de servicios públicos y, en general, un buen nivel de calidad de vida. Su desarrollo urbanístico ha sido acelerado, acompañado de los problemas propios de una ciudad en continuo crecimiento como la contaminación ambiental, mal uso del espacio público, crecimiento del parque automotor, y problemas sociales y de marginalidad.

Por su localización estratégica, la Ciudad ha sido epicentro para el desarrollo de la industria, el comercio y los servicios; con predominio de pequeñas y medianas empresas. Su principal fortaleza para el desarrollo actual y futuro es contar con importantes centros de investigación y desarrollo tecnológico, universidades y centros de formación técnica y de educación básica de gran reconocimiento en el contexto regional y nacional, y además poseer un recurso humano altamente calificado. Todo esto ha generado una élite académica destacada y un liderazgo en torno a la ciencia y la tecnología<sup>44</sup>.

La población total Bucaramanga según las proyecciones DANE Censo 2005 para 2013 es de 526.940 habitantes, equivalente al 1,1% del total de la población nacional, de los cuales 518.370 (98,7%) habitan en el casco urbano y 6,749 (1,3%) viven en el casco rural. Por género, el 52,2% (273.700) de los habitantes son mujeres y el 47,8% (251.419) son hombres. La desagregación por género y

---

<sup>43</sup> Ministerio de Comercio ,Industria y Turismo (2012). Sector Comercio ,Industrria y Turismo jalonador del crecimiento en el 2011. Recuperado el día 15 de julio de 2012. Del sitio web <https://www.mincomercio.gov.co/publicaciones.php?id=2418>.

<sup>44</sup> CEPAL (2012). Recuperado el día 28 de julio de 2012. Del sitio web <http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/2/6082/lcr2017e.pdf>.

zona es similar a nivel nacional y departamental, al observarse mayor concentración de la población en la zona urbana y representación de la mujeres<sup>45</sup>.

#### **14.7.6 FACTORES TECNOLÓGICOS**

La web 2.0 o web social es la red de la interactividad y por ello abre un nuevo camino, rico en inmensas posibilidades para que las empresas de cualquier tamaño o índole logren un mayor posicionamiento, promuevan la cercanía con sus clientes actuales y potenciales, y establezcan una comunicación de doble vía que se traduzca en la oportunidad de escuchar para mejorar constantemente.

El resultado: líderes, marcas y productos más posicionados, clientes fidelizados y mayor innovación en las propuestas de productos y servicios para el mercado objetivo.

La social media, o medios sociales surgen en la web 2.0 como plataformas de comunicación en las que el contenido es creado por los propios usuarios, lo cual facilita la publicación, edición e intercambio de información. Dentro de ellos, las redes sociales se convierten en el medio más revolucionario de la actualidad.

Trabajadas de manera estratégica, las redes le permiten a una empresa desarrollar experiencias vitales y memorables con sus clientes. Los equipos de mercadeo, comunicaciones y la fuerza comercial de una empresa, encuentran en los social media los mejores aliados para promover la visita de los clientes, generar relaciones mucho más estrechas con estos, realizar seguimientos sobre su satisfacción más aterrizados y medibles, así como generar nuevas propuestas basadas en lo que el cliente realmente pide o necesita.

---

<sup>45</sup> DANE (2012). Proyecciones de población . Recuperado el día 6 de Agosto de 20102. Del sitio web [http://www.dane.gov.co/daneweb\\_V09/index.php?option=com\\_content&view=article&id=75&Itemid=72](http://www.dane.gov.co/daneweb_V09/index.php?option=com_content&view=article&id=75&Itemid=72).

Hace diez años, menos del 2% de la población tenía acceso a Internet. Ahora esa cifra es superior al 25% a nivel global y cercano al 100% en muchos países. Dos tercios de la población mundial tienen teléfono móvil. Para el 2020, cinco mil millones de personas estarán conectadas a la red y diez mil millones tendrán teléfonos móviles.

En este escenario el consumidor en América Latina ha cambiado y antes de elegir su primer automóvil, planificar sus vacaciones o preparar la cena de navidad invariablemente consultará en Internet antes de llegar al punto de venta. Consultará opiniones de otros usuarios sobre hoteles, buscará recetas de comidas originales para sorprender a su familia y pasará más de 30 minutos viendo fotos y videos de los automóviles que considera comprar.

En pocas palabras, la web 2.0 y la social media deben hacer parte de la estrategia general, comercial y relacional de cualquier compañía que desee permanecer y sobresalir en el mercado, al hacer del cliente el foco real de su gestión<sup>46</sup>.

## **14.8 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO**

El objetivo de la estrategia competitiva para la empresa en el sector retail es encontrar la posición de mejor defensa ante las fuerzas competitivas. El entorno específico, aquel más próximo a la empresa, es el formado por las fuerzas competitivas, que son aquellos elementos relacionados directamente con la actividad de la empresa y que influyen en su competitividad.

### **14.8.1 PODER DE LOS PROVEEDORES**

La capacidad de negociación de los proveedores depende de las características del sector, tales como el número de proveedores, su importancia en la cadena de valor o su concentración. Basados en estos criterios, se puede afirmar que el

---

<sup>46</sup> Fenalco Presidencia Nacional (2012). Shopping social: centros comerciales en el social media. Recuperado del sitio web: <http://www.fenalco.com.co/contenido/2931/Shopping%20social%3A%20centros%20comerciales%20en%20el%20social%20media>

poder de negociación de los proveedores en el sector Retail para el formato tienda de concepto es bajo ya que este sector se caracteriza por contar con muchos proveedores tanto nacionales como internacionales.

#### **14.8.2 AMENAZA DE LOS NUEVOS COMPETIDORES**

Existen barreras que obstaculizan la entrada de competidores significativos, la diferenciación del producto hace parte de estas barreras. En el caso de flor & Nata la tienda posee este elemento diferenciador que manifestará una propuesta de valor, un factor innovador en su forma de servicio al cliente, la tienda mezcla productos y marcas dirigidas a un grupo concreto de consumidores; caracterizados por un mismo estilo de vida, bajo el mismo concepto.

Alguien puede decidir abrir una nueva tienda, pues los activos básicos son el local físico y el inventario de venta. Alguien que posea el capital y la posibilidad de hacerse a una cartera de proveedores similares, podría entrar en el apartado de competencia directa, si bien el concepto diferenciador que se ofrece al cliente es convertir su proceso de compra en un acto social y agradable, Flor & Nata busca ser única con respecto a esta característica que le da su ventaja competitiva frente a los nuevos competidores. Sin embargo no debe subestimarse que existe una amenaza latente de nuevos entrantes al mercado de las tiendas concepto.

#### **14.8.3 LA RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES EXISTENTES EN EL ENTORNO ACTUAL**

Si se logra que el nivel percibido de diferenciación de producto, sea bueno para el consumidor, no habría competencia directa en el sector retail en Bucaramanga, si se tiene bien claro el concepto que se ofrece al cliente en la experiencia de compra, sin embargo existe competencia a la hora de encontrar los productos, la diferencia de los productos básicamente se da por las marcas comercializadas por los competidores.

La competencia entre rivales, en el sector de la venta minorista de ropa y artículos de arte, es muy alta. Se compiten agresivamente en precios, se compite con la calidad, el diseño, la innovación y el marketing. Todos los comercios detallistas que ofrezcan: ropa, accesorios y objetos, ya sea que provengan de grandes superficies o bien, las tiendas similares en la calle, cercanas al punto de venta donde se encuentre el mercado meta, se convertirán potencialmente en una competencia directa.

#### **14.8.4 LA AMENAZA DE SERVICIOS SUSTITUTIVOS**

Tiendas minoristas de especialidad y tiendas por departamentos ofrecen una alta variedad de productos y un alto poder en el mercado. Algunos de estos productos los ofrecerá Flor & Nata, estos competidores representarían una amenaza relativamente alta, un factor ineludible; que el mercado sea grande para todos, es una amenaza de gran fuerza.

#### **14.8.5 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES**

Los consumidores pueden tener un cierto poder de negociación cuando están muy concentrados, asociados en grupos grandes o cuando compran cantidades muy importantes de los productos o servicios ofrecidos por una empresa.

En el caso de Flor & Nata, podemos decir que los consumidores tienen bajo poder de negociación. El formato concept store, ofrece romper con el hábito de compra tradicional. La escasa posibilidad de encontrar otra tienda de este tipo, permite afirmar que la posibilidad que tiene de negociar el cliente es baja, en cuanto a los productos es grande la oferta en el mercado por tanto el cliente no tiene acceso a la negociación.

Teniendo en cuenta que ahora hay poca fidelidad por parte de los clientes y no incurre en ningún costo al cambiar de proveedor, Flor & nata busca mitigar este factor a través de su experiencia con el cliente.

Definitivamente es un reto ingresar al sector Retail con la tendencia Concept Store. Existe el riesgo de no aceptación del concepto por parte del consumidor. Existe una fuerte competencia, las tiendas por departamento y tiendas especializadas en moda, tienen su marca bien posicionada en la mente del consumidor.

En cuanto a los proveedores y consumidores no existen dificultades, ambos grupos poseen bajo poder de negociación; el consumidor rara vez se asocia en grupos grandes por lo general realiza compras de manera individual, sin embargo, tiende a no ser fiel, así que retenerlo es todo un reto. Conociendo muy bien estos factores es más fácil utilizarlos a favor, trabajando las debilidades para convertirlas en un elemento diferenciador, que permita responder a las exigencias cada vez mayores en los clientes, adaptándose al cambio en sus gustos, ofreciendo los productos con un aire renovado, satisfaciendo las necesidades reales del consumidor. Se pretende ir más allá de la simple venta de productos buscando ofrecer experiencia sensorial y emocional.

## 15. ELABORACIÓN DEL CONCEPTO TEMÁTICO

### 15.1 VISUAL MERCHANDISING

La elaboración interna del punto de venta servirá para trasladar a un lenguaje visual la estrategia del establecimiento, constituyendo un elemento esencial para informar, orientar y guiar a los consumidores a lo largo de la superficie de venta, facilitando las compras; ya sean como tarea o como placer, aumentando la satisfacción de los consumidores y actuando como factor de diferenciación frente a la competencia.

El diseño de la tienda, su disposición interna se realiza teniendo en cuenta ciertos principios básicos:

- ✓ Duración de la compra: el diseño interior debe hacerse buscando maximizar el tiempo de permanencia del cliente en el punto de venta, facilitando sus compras y minimizando los tiempos de espera.
- ✓ Valor añadido: la disposición interna del punto de venta debe contribuir a aumentar la satisfacción de las experiencias de compras que tienen lugar en el establecimiento.
- ✓ Flexibilidad: el diseño interior debe concebirse con carácter dinámico y no estático, de forma que puedan realizarse cambios para mejorar la circulación de los consumidores, evitar malas sensaciones (estrés, agobio). En definitiva, aumentar la satisfacción con el acto de compra.
- ✓ Enfoque relacional: el diseño interno del punto de venta debe ser concebido para atender las necesidades y deseos de los potenciales compradores, permitiendo orientar la empresa al mercado y lograr la fidelización de la clientela.
- ✓ Competitividad: la disposición interna del establecimiento debe conferirle un sello de personalidad propio, que lo diferencie de sus competidores.

## **15.2 DISPOSICIÓN INTERNA DE LA TIENDA CONCEPTUAL**

### **15.2.1 ANÁLISIS DE SECCIONES**

La ubicación de las secciones puede incrementar las sensaciones positivas de los clientes, aumentando el deseo de permanencia en el establecimiento y el valor hedonístico de la compra.

La decisión sobre localización de secciones dentro del establecimiento se complica cuando se considera, como es obligatorio; una serie de aspectos y restricciones que condicionan la mencionada decisión y que se derivan de los productos que comprenden las secciones. Algunos factores importantes a tener en cuenta son:

### **15.2.2 LOS PRODUCTOS ATRACCIÓN**

La tienda conceptual tiene una serie de productos que deben ser los más vendidos, (camisas, pantalones, vestidos, etc.). Estos productos de mayor rotación se ubicarán en la zona más transitada y distante de la tienda buscando que el cliente recorra la mayor superficie del establecimiento posible.

### **15.2.3 LOS PRODUCTOS DE COMPRA RACIONAL**

Los productos de compra reflexiva (decoración, obras de arte...) precisan una zona amplia que favorezca la reflexión del comprador, donde no existan agobios de circulación.

### **15.2.4 LOS PRODUCTOS DE COMPRA POR IMPULSO**

Es difícil desviar la atención de los clientes que acuden a comprar un producto concreto en tanto no concluyan su compra principal. Se situarán las secciones que contengan productos de compra impulsiva (souvenirs) en el camino hacia secciones de compra racional, para fomentar su visualización, o en el pasillo de

aspiración por el que debe pasar todo el flujo de clientes. La caja es otra ubicación correcta donde serán puestos los artículos de compra compulsiva.

#### **15.2.5 LA COMPLEMENTARIEDAD**

Una distribución de las secciones fundamentada en la complementariedad contribuye a transmitir una imagen positiva del punto de venta. Complementariedad se da en productos como prendas de vestir y accesorios, considerando esto, se situarán de forma contigua, los accesorios como collares, cinturones, bolsos entre otros, se presentarán sobre la ropa para facilitar la venta cruzada.

#### **15.2.6 LA CIRCULACIÓN EN EL INTERIOR DEL PUNTO DE VENTA: ITINERARIO**

Un aspecto importante para el establecimiento, es el referente a la circulación de los clientes dentro de la tienda. El estudio de la circulación gira entorno a tres ejes: itinerario seguido por el cliente, velocidad de circulación y duración.

El itinerario (camino recorrido por el cliente en el interior de la tienda) depende de los siguientes factores:

#### **15.2.7 CAJAS Y PUERTAS DE ENTRADA**

La situación del punto de pago y puerta de entrada condiciona el flujo de circulación en el interior del establecimiento.

#### **15.2.8 DISPOSICIÓN DEL MOBILIARIO**

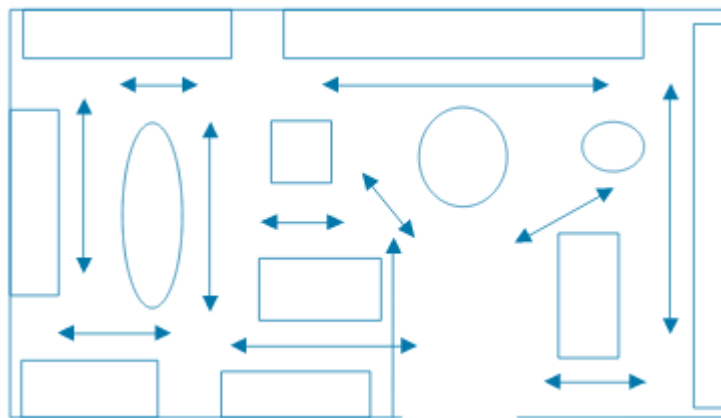
Otro de los elementos que influyen en el recorrido de la clientela en el punto de venta es la distribución y colocación del mobiliario (vitrinas, estanterías).

#### **COLOCACIÓN LIBRE**

Este tipo de disposición, es el más adecuado para dejar ver los productos que Flor & nata espera ofrecer y consiste en la colocación del mobiliario no siguiendo ninguna forma regular. Los pasillos que existirán son los de acceso a las

secciones, excepto el pasillo de aspiración, y tendrán una circulación endoble sentido. Su principal ventaja radicará en que permitirá dotar al punto de venta de un estilo peculiar y transmitir a los clientes una imagen de calidad diferencial. La colocación libre es la forma que goza de mayor creatividad y, por ello, resulta especialmente indicada para comprar de forma agradable y placentera, fomentando las compras impulsivas.

**Ilustración 2 Disposición libre del mobiliario**



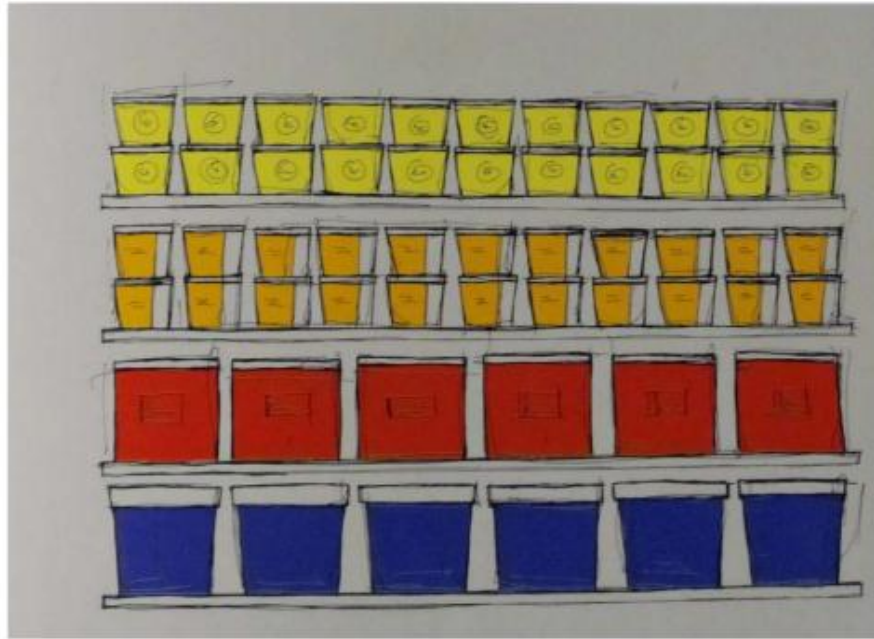
Fuente: Manuales prácticos de gestión. Como utilizar el Merchandising en mí negocio.

### **COLOCACIÓN DEL PRODUCTO.**

La presentación vertical es la forma más adecuada de mostrar el producto, no obstante la falta de espacio, obliga la mayoría de las veces efectuar una presentación horizontal en el establecimiento.

**PRESENTACIÓN HORIZONTAL:** El producto se ubica utilizando únicamente un nivel.

### Ilustración 3. Ilustración de posición horizontal



Fuente: [www.escaparatepuntodevista.com](http://www.escaparatepuntodevista.com)

Ventajas de la presentación horizontal: permite al cliente visualizar el producto durante más tiempo.

Inconvenientes de la presentación horizontal:

- Determinados productos no serán vistos por los clientes (el movimiento de la cabeza es horizontal)
- En cada nivel del mobiliario se coloca un producto cuyas referencias tienen gran semejanza, confiriendo al lineal una cierta monotonía.

**Presentación Vertical:** el producto se ubica en todos los niveles de un estante.

**Ilustración 4 Ilustración de posición horizontal**



Fuente: [www.escaparatepuntodevista.com](http://www.escaparatepuntodevista.com)

**Ilustración 5 mezcla mixta de colocación vertical y horizontal**



Fuente: [www.escaparatepuntodevista.com](http://www.escaparatepuntodevista.com)

Ventajas de la presentación vertical:

- ✓ Visibilidad del producto: el movimiento de la cabeza, generalmente, sigue una línea horizontal; por tanto, todos los productos son visibles para los clientes.
- ✓ Facilidad de búsqueda: el cliente encontrará fácilmente el producto en cualquiera de los niveles.
- ✓ Lineal armónico: la presentación vertical permite romper la monotonía de las presentaciones horizontales
- ✓ Complementariedad: la presentación vertical está especialmente indicada para la exhibición de productos complementarios.

Inconvenientes de la presentación vertical

- ✓ Pérdidas de espacio: cuando los productos no tienen dimensiones semejantes se generan espacios ociosos en los diferentes niveles.
- ✓ Dimensiones del producto en el lineal: el número de frontales de cada producto disminuye.

### **COLOCACIÓN DEL PRODUCTO: NIVELES DE EXPOSICIÓN.**

Desde el punto de vista del consumidor, se diferencian tres niveles:

Nivel superior (S)

Recibe dos denominaciones alternativas:

- ✓ “nivel de los ojos” (se corresponde con la altura de los ojos del cliente)
- ✓ “nivel de percepción” (el objetivo de este nivel es atraer y retener la atención del consumidor. En este nivel se colocan los artículos de compra impulsiva y los más interesantes para la tienda por su rentabilidad, rotación, posicionamiento. Los percheros laterales son ubicados en este nivel de percepción.

Nivel intermedio o medio (M)

Colocado a una altura que permite al cliente de forma cómoda, mediante una extensión de brazos, coger con las manos el producto. Por ello se le denomina “nivel de las manos”

#### Nivel inferior (I)

Se considera de baja o nula percepción y supone para el comprador un esfuerzo para ver el producto. Igualmente, para coger los artículos expuestos se ve obligado a agacharse. Recibe el nombre de “nivel del suelo”.

Cabe la posibilidad de fijar un cuarto nivel que estaría ubicado por encima del nivel de los ojos. Recibe el nombre de “nivel de la cabeza” y se considera un nivel no vendedor, ya que los productos están situados fuera del alcance de las manos del cliente. Este nivel se usará con fines únicamente publicitarios.

### **15.2.9 MERCHANDISING SENSORIAL**

Las condiciones ambientales constituirán, uno de los principales determinantes del estado de ánimo, de las percepciones y comportamientos de las personas que acuden a un punto de venta de Flor & Nata incidiendo en su satisfacción y, en consecuencia, en la elección del establecimiento como lugar habitual de compras (fidelización).

#### **15.2.10 AMBIENTE SONORO**

Está concebida como una herramienta para construir y mantener una relación individualizada con las personas que visitan el establecimiento, actuando como elemento de diferenciación ambiental. Juega un papel esencial en la configuración de la atmósfera de la tienda concepto, generando comportamientos de aceptación o rechazo en los clientes, incidiendo, en el tiempo de permanencia en la tienda.

La ambientación musical se adecua al estilo de los artículos que se comercializan en Flor & Nata, así como al mercado meta que se espera que frecuente el

establecimiento. Se aprovecha esta oportunidad como herramienta para crear identidad de marca en la tienda concepto y llegar al corazón del consumidor.

La tienda tendrá un diseño interior ecléctico mezclando diferentes estilos, un aire rústico que cree un ambiente luminoso, cálido y tranquilo, que brinde una sensación de espacios llenos de vida. Para crear un ambiente musical acorde al estilo de la tienda conceptual y al producto a ofrecer, Flor y Nata se enfoca en un estilo de música indie, algo de jazz y british pop, no masificado para que el comprador tenga máxima concentración en el producto.

## 16. SIMULACIÓN DEL SERVICIO

El modelo de simulación se desarrolló en una versión estudiantil 7.5 Promodel, lo que implica que no se cuenta con la licencia, además tiene limitaciones en la construcción de modelos. Se restringe el uso de estaciones (máximo 20 objetos). Para elaborar el modelo es necesario definir las variables que lo determinan.

**SISTEMA:** representación del servicio prestado en la tienda concepto.

**MODELO:** representación computacional del sistema en Promodel.

**ENTIDADES:** son objetos creados para moverse a través del sistema, pueden ser reales o abstractos. Los objetos definidos para circular por las estaciones del sistema, son los clientes.

**ESTACIONES:** establecen los centros de trabajo, servidores, máquinas u áreas donde se presta un servicio o se realiza una operación sobre la entidad. Estas estaciones son representadas en Promodel por objetos fijos o ubicaciones fijas. Para este modelo se definen las siguientes estaciones.

Tabla 34 Estaciones de servicio

ESTACIONES	UNIDADES	CAPACIDAD
Entrada principal	1	Infinita
Café	2	6 c/u
Galería	1	6
Decoración	1	5
Moda y accesorios	1	5
Probadores	1	4
Baños	1	2

Estantes	3	2
Tpv	1	1
Fila de caja	1	Infinita
Salida	1	Infinita

Fuente: Autor del proyecto

Las entradas y las salidas se modelan en Promodel como estaciones.

De las estaciones anteriormente definidas en Promodel, no todas son relevantes para la simulación, únicamente son indispensables para el modelo las siguientes áreas:

- Entrada
- Café
- Galería
- Área decorativa
- Moda y accesorios
- Salida

Debido a la restricción de Promodel, al contar con solo 20 estaciones, es necesario modelar las estaciones unitarias con mayor capacidad.

**REDES DE TRANSPORTE:** hace referencia a las rutas empleadas por las entidades en el sistema, debido a que en un sistema real las entidades no cruzan paredes, si no que se transportan a través de una ruta. La red empleada en Promodel comunica a todas las estaciones entre sí, tomando como ruta la distancia más corta entre dos entidades.

**ATRIBUTOS:** son las características de una entidad.

**Tabla 35 Atributos del servicio**

ATRIBUTO	TIPO	DESCRIPCIÓN
Artículos	Entero	Asignado por la entidad cliente, sujeto a la distribución del comportamiento.

Estación actual	Entero	Ubicación del cliente
Rutas	Entero	Destino al que se dirige el cliente
Estaciones	Entero	Secuencia de áreas a seguir por el cliente
Hora de llegada	Real	Tiempo de llegada del cliente al sistema.

Fuente: Autor del proyecto.

**VARIABLES:** condiciones cuyos valores se crean y se modifican, además sirven para hacer un seguimiento de las medidas de efectividad o desempeño del sistema.

El sistema contiene las siguientes variables:

**Tabla 36 Variables del servicio**

VARIABLE	TIPO
Clientes en fila	entero
Clientes en el sistema	entero

Fuente: Autor del proyecto

**Distribuciones de usuario:** son distribuciones empíricas de un conjunto de datos que no han sido ajustados, o que no pueden ser ajustados a una distribución de probabilidad.

**Tabla 37 Distribución del servicio**

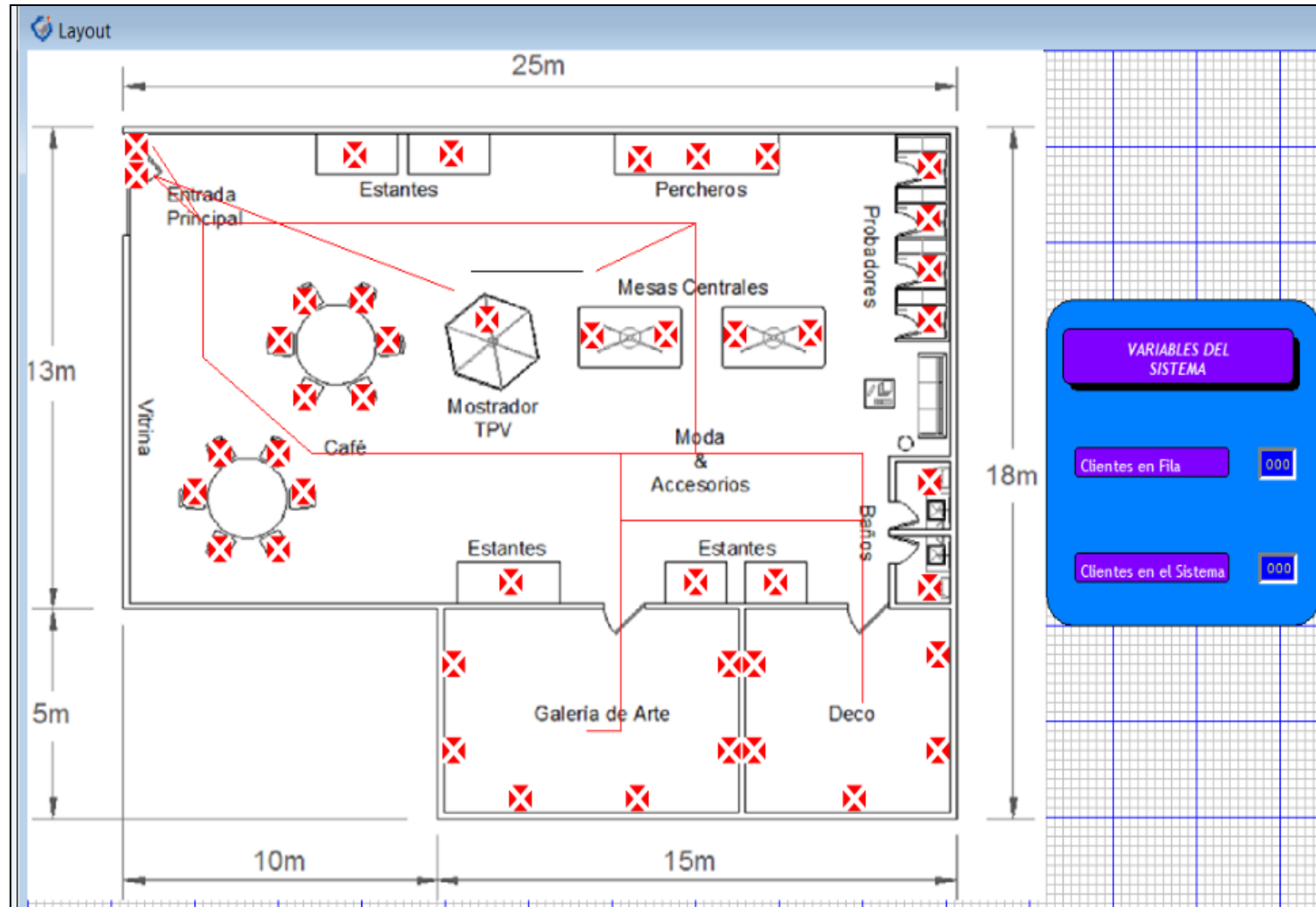
DISTRIBUCIÓN	TIPO
Distribución áreas de preferencia.	Discreto
Distribución de áreas de comportamiento	Discreto
Distribución de áreas de inspección	Continuo

Fuente: Autor del proyecto.

## RESULTADOS

Los resultados que se obtienen de la simulación permite ver las áreas que visitó el cliente, los clientes que hay en fila y los que están en el sistema, sujetándose principalmente al propósito de la simulación, una representación visual del sistema donde se pueda mostrar la interacción del cliente en el punto de venta. La simulación se encuentra en el anexo 4.

Ilustración 6 Simulación del servicio en Promodel



## 17. ANÁLISIS FINANCIERO

Dentro de este estudio se presentarán los elementos que participarán en el análisis financiero del proyecto de grado. Para realizar este análisis, se subdivide en varios cálculos para estimar las posibles ventas y de esta forma los ingresos operacionales del negocio.

### 17.1 INVERSION INICIAL

La inversión inicial relacionada a continuación comprende los respectivos aportes hechos a través de inversiones fijas, inversión diferida y capital de trabajo; indispensables para el correcto funcionamiento de la empresa en su etapa inicial.

La cotización de los precios establecidos en la Tabla N° 38 surgen de una información conseguida vía internet, los valores de los electrodomésticos (computador, televisor) y mobiliario del punto de venta, fueron consultados a través de la página web de Falabella Colombia; los precios y especificaciones de la Impresora Epson y la Tablet Motorola son consultadas a través de sus respectivas páginas web.

Tabla 38 Inversión inicial.

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR
Tablet. ET1 Motorola clase empresarial. (software incluido)	1	2.550.000
Impresora Marca Epson Ref:TM- H6000 IV	1	1.400.000
Destktop Marca ION Memoria Ram: 6GB Disco Duro: 1TB Pantalla LCD con retroiluminación LED de 18,5". Segunda generación del procesador Intel Core i5.	1	1.500.000
Mobiliario punto de venta.	N/A	7.450.000
Otros: etiquetas, bolsas biodegradables	N/A	1.500.000
Televisor Panasonic LED 32" TC- L32XM6H.	1	600.000
	12	30.000.000

<b>Arriendo</b>		
<b>Gastos de personal</b>	12	37.168.992
<b>Otros gastos administrativos</b>	12	6.695.000
<b>TOTAL</b>		90,863.992

Fuente: Autor del proyecto

## 17.1 PRESUPUESTO DE LA DEMANDA

El presupuesto de la demanda se realiza con los resultados del estudio de mercados. De acuerdo a estos el resultado de la demanda se observa en la siguiente tabla.

	Mercado que acepta el producto	Distribución en población	Promedio de compra mensual	Demanda total (Distribución de la población * promedio mensual de compra)
Ropa	70%	3.403	\$ 83.600	\$ 284.524.240
Accesorios	37%	1.799	\$ 45.300	\$ 81.491.982
Suvenires	18%	875	\$ 40.100	\$ 35.093.916
Libros	29%	1.410	\$ 40.500	\$ 57.104.190
Decoración	13%	632	\$ 41.300	\$ 26.104.078
				<b>\$ 484.318.406</b>

**Tabla 39 Cálculo de la demanda potencial**

Según la tabla 31 se estima que existe una demanda potencial en el mercado por \$ 484.318.406 mensuales.

## 17.2 PRESUPUESTO DE VENTAS

Para calcular el presupuesto de ventas se realiza una estimación de participación en el mercado del 6%. Este 6% es estimado de manera discrecional como medida de participación regular en el mercado.

<b>PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO</b>
6%

De acuerdo a esta participación se estima la demanda potencial anual a la cual podríamos estar supeditados en el año 0 es del orden de \$ 348.709.252,32 y para el año 1 en adelante crece con una inflación anual del 3% y posteriormente se agrega un supuesto de crecimiento de ventas del 15% después del tercer año.

De acuerdo a los anteriores resultados y supuesto se obtiene el siguiente cuadro resultado.

AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
359.170.530	369.945.646	425.437.493	489.253.117	562.641.084

**Tabla 40** Calculo del presupuesto de ventas

### 17.2.1 Presupuesto del costo de ventas

Para calcular el presupuesto de inventarios se realiza las siguientes estimaciones sobre el presupuesto de ventas, se propone un margen sobre las ventas del 30%.

MARGEN SOBRE VENTAS
30%

AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
\$ 251.419.371	\$ 258.961.952	\$ 297.806.245	\$ 342.477.182	\$ 393.848.759

**Tabla 41** Cálculo del costo de ventas

Realizando el cálculo de un margen del 30% sobre las ventas totales se obtiene un resultado para el costo de ventas (70% de las ventas totales estimadas) según como esta en la tabla 33.

### 17.2.2 Presupuesto de inventarios

Para el cálculo del presupuesto de inventarios se tiene en cuenta la frecuencia de compra promedio de la gente, en promedio según los resultados es de tres meses (Trimestral) de esta forma se provisiona de inventario para este tiempo, de tal manera se realiza el cálculo (costo de ventas anuales / 4) y este presupuesto queda de la siguiente forma.

AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
251.419.371	64.740.488	74.451.561	85.619.295	98.462.190	113.231.518

Tabla 42 Cálculo del costo de los Inventarios

### 17.3 PRESUPUESTO DE ADMINISTRACIÓN

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>GASTOS DE PERSONAL</b>	37.168.992	38.284.062	39.432.584	40.615.561	41.834.028
<b>OTROS GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	36.695.000	37.795.850	38.929.726	40.097.617	41.300.546
<b>TOTAL</b>	<b>73.863.992</b>	<b>76.079.912</b>	<b>78.362.309</b>	<b>80.713.178</b>	<b>83.134.574</b>

Tabla 43 Presupuesto de administración

Los gastos de personal se calcularon según el apartado 11.2 y están descritos en la tabla 29 (se calculan para un año 0) y crecen año/año con una inflación del 3%.

En los otros gastos administrativos se tiene en cuenta el pago del arriendo del local por valor de \$2.500.000 mensuales y pagos de servicios el cual calculados son del orden de \$6.500.000 al año, posteriormente aumentan con una inflación promedio anual del 3%.

### 17.4 PRESUPUESTO DE SERVICIOS DE VENTAS

Gastos	Condiciones	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gastos Variables	2%	7.183.411	7.398.913	8.508.750	9.785.062	11.252.822
Gastos Fijos	4.000.000	4.120.000	4.243.600	4.370.908	4.502.035	4.637.096

Tabla 44 Presupuesto del servicio de ventas

El presupuesto de ventas es todo lo referente a los gastos que se incurren en publicidad y promoción. Se dividen en dos, gastos variables y gastos fijos, los gastos variables se presupuestan como meta de un 2% de las ventas totales y los

gastos fijos de \$4.000.000 anuales, ambos gastos crecen año a año con una inflación promedio del 3%.

### 17.5 Presupuesto de activos fijos y su depreciación

Para realizar este presupuesto se toma como base la tabla 28 en el apartado 10.2, que hacen referencia a la compra del mobiliario y se aplica una depreciación en línea recta anual para un período de 5 años.

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INVERSIÓN	\$ 15.000.000					
COSTO HISTÓRICO	\$ 15.000.000	\$ 15.000.000	\$ 15.000.000	\$ 15.000.000	\$ 15.000.000	\$ 15.000.000
DEPREC. PERIÓDICA		\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000
DEPREC. ACUMULADA		\$ 3.000.000	\$ 6.000.000	\$ 9.000.000	\$ 12.000.000	\$ 15.000.000
SALDO EN LIBROS	\$ 15.000.000	\$ 12.000.000	\$ 9.000.000	\$ 6.000.000	\$ 3.000.000	\$ -

Tabla 45 Presupuesto de activos fijos y su depreciación

### 17.6 PRESUPUESTO DE FINANCIACIÓN

Para realizar el presupuesto de financiación, se toma una inversión para el negocio del orden de \$ 60.000.000 y se realiza una estimación de financiación de 70% para que el 30% restante sean aportes de capital, se define de esta forma la estructura de capital de la empresa, dándole mayor participación a la deuda con entidades financieras por ser de mejor rendimiento en comparación con el capital de socios, se propone el 70% porque es lo que se estima un banco o entidad financiera estaría en condiciones de aceptar para financiar.

Inversión	70.000.000
% de Financiación	70%
Tasa de Interés	14,50%
Plazo	5

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingreso de Crédito	49.000.000					
Gastos Financieros		7.105.000	5.684.000	4.263.000	2.842.000	1.421.000
Amortización a Capital de Año		9.800.000	9.800.000	9.800.000	9.800.000	9.800.000
Saldo de Capital	49.000.000	39.200.000	29.400.000	19.600.000	9.800.000	-

Tabla 46 Presupuesto de financiación y su amortización

## 17.7 PRESUPUESTO DEL CAPITAL DE TRABAJO

Capital de Trabajo		
Costos Total Desembolsado		\$391.055.614
Necesidades de Capital de Trabajo	3 Meses	
Inversión en _Capital de Trabajo		\$97.763.903

Tabla 47 Presupuesto del capital de trabajo

Se calcula las necesidades de operación durante el año, que es la suma de todos los requerimientos de dinero necesarios para la operación del negocio y se toma como referencia 3 meses de necesidades de capital de trabajo. Debido a que la rotación de dinero hace que este mismo sea reinvertido en la operación del negocio.

De acuerdo a estos presupuestos se elaboran los estados financieros principales:

- 1) Estado de flujo de caja
- 2) Estado de Pérdidas y ganancias
- 3) Estado de Balance General

## 17.8 ESTADOS FINANCIEROS Y ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Para ver la proyección los estados financieros y los análisis de sensibilidad ver el **ANEXO E**. En este anexo se podrá encontrar: Balance general, Flujo de caja, Estado de resultado, y la proyección de escenarios.

## CONCLUSIONES

Actualmente existe un ambiente favorable para la gestación de esta idea de negocio, enfatizando que el sector retail, es uno de los sectores que más impulsa el crecimiento en la economía, y se caracteriza por estar en constante evolución y cambio, debido a los comportamientos, necesidades y percepciones del consumidor.

A partir de la investigación de mercados realizada al mercado meta al que dirige sus esfuerzos la empresa, se concluye que existe un mercado potencial interesado en adquirir productos en una tienda que ofrezca un concepto nuevo de comercialización.

Los resultados obtenidos en las encuestas, pueden ser muy optimistas, lo cual conduce a caer en errores crasos si no son manejados cautelosamente, y con un análisis aterrizado teniendo en cuenta lo que está sucediendo en el mercado actualmente.

Es fundamental capturar una buena parte del mercado para asegurar el éxito del proyecto, y se debe lograr a través de una estrategia de fidelización que priorice al consumidor para lograr retenerlo.

Es importante realizar campañas de publicidad y promoción, realmente efectivas para dar a conocer el proyecto al mercado.

El proyecto es viable los indicadores utilizados para decidir en un proyecto de inversión lo confirman, los márgenes de utilidad que se asumen, son consecuentes con la estrategia de precios del producto; esto se cumple siempre y cuando la participación dentro del mercado potencial supere el 6%, de lo contrario se corre el riesgo de ser un proyecto inviable.

## **RECOMENDACIONES**

Se recomienda implementar un software empresarial, para agilizar el servicio de ventas, para utilizar esta herramienta es necesario una correcta capacitación e información de uso en el personal de ventas.

Formar habilidades en el personal de ventas, y dar a entender el rol que asumen los dependientes en la experiencia cliente, para promover siempre una actitud positiva de servicio, que marque a la empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

Botero Nieto, Guillermo (2012). FENALCO. Pido una urgente reforma al régimen laboral colombiano. Recuperado el día 23 de agosto de 2012. Del sitio web <http://www.fenalco.com.co/contenido/3202/%22Pido%20una%20urgente%20reforma%20al%20r%C3%A9gimen%20laboral%20colombiano%22%3A%20Guillermo%20Botero>.

Cámara de Comercio de Bogotá. Recuperado el 1 de marzo de 2013. Del sitio Web: [www.ccb.com.co](http://www.ccb.com.co).

Cámara De Comercio De Bogotá (2012). Ley de Emprendimiento. Recuperado el día 2 de Agosto de 2012. Del sitio web [http://www.ccb.org.co/documentos/ley\\_1014\\_06.pdf](http://www.ccb.org.co/documentos/ley_1014_06.pdf).

CEPAL (2012). Recuperado el día 28 de julio de 2012. Del sitio web <http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/2/6082/lcr2017e.pdf>.

DANE (2012). Proyecciones de población. Recuperado el día 6 de Agosto de 20102. Del sitio web [http://www.dane.gov.co/daneweb\\_V09/index.php?option=com\\_content&view=article&id=75&Itemid=72](http://www.dane.gov.co/daneweb_V09/index.php?option=com_content&view=article&id=75&Itemid=72).

DANE (2012), Comunicado de Prensa, Producto Interno Bruto, segundo trimestre de 2012. Recuperado el día 3 de Noviembre de 2012. Del sitio web: [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/cp\\_PIB\\_Iltrim12.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/cp_PIB_Iltrim12.pdf).

DANE (2012). Proyecciones de población. Recuperado el día 6 de Agosto de 20102. Del sitio web [http://www.dane.gov.co/daneweb\\_V09/index.php?option=com\\_content&view=article&id=75&Itemid=72](http://www.dane.gov.co/daneweb_V09/index.php?option=com_content&view=article&id=75&Itemid=72).

Fenalco Santander. Recuperado el Día 2 de mayo de 2013. Del sitio Web: <http://www.fenalcosantander.com.co/detallegremionoti.php?id=35>.

Vogue Italia (2010). Concept stores, when shopping becomes a full sensorial experience. Recuperado el día 26 de septiembre de 2013. Del sitio web: <http://www.vogue.it/en/people-are-talking-about/obsession-of-the-day/2010/11/concept-stores>.

Ministerio de industria, turismo y comercio (2011). Firmas de lujo. Recuperado el día 26 de septiembre de 2013. Del sitio web: <http://www.ipyme.org/Publicaciones/FirmasLujo.pdf>.

Revista travesías. La vuelta al mundo en 16 concept stores. Recuperado el día 2 de Octubre de 2013. Del sitio web: <http://www.revistatravesias.com/numero-134/compras/la-vuelta-al-mundo-en-16-concept-stores.html>.

Fenalco Presidencia Nacional (2012). Shopping social: centros comerciales en la social media. Recuperado del sitio web: <http://www.fenalco.com.co/contenido/2931/Shopping%20social%3A%20centros%20comerciales%20en%20el%20social%20media>.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2012), Comercio al por menor a enero de 2012. Recuperado el día 3 de Noviembre de 2012. Del sitio web <https://www.mincomercio.gov.co/descargar.php?id=63102>.

McKinsey & Company(2005). Inside the minds and pockets of Latin American consumers. Recuperado el día 6 de septiembre de 2012. Del sitio web [https://www.ccrcc.org/wp-content/uploads/2012/02/Inside\\_Minds\\_Pockets\\_English\\_Study\\_2005.pdf](https://www.ccrcc.org/wp-content/uploads/2012/02/Inside_Minds_Pockets_English_Study_2005.pdf).

MCGRAW-HILL. La distribución comercial y el distribuidor. Recuperado el día 2 de octubre de 2013. Del sitio Web: <http://www.mcgraw-hill.es/bcv/guide/capitulo/8448183398.pdf>.

Customer Experience. Una visión multifuncional del marketing de experiencias. Recuperado el día 29 de septiembre de 2013. Del sitio web: [http://www.thecustomerexperience.es/download/es/eBook\\_CustomerExperience.pdf](http://www.thecustomerexperience.es/download/es/eBook_CustomerExperience.pdf).

**El Plan de marketing pasó a paso.** Carlo Cutropía Fernández, ESIC editorial 2005.

**Marketing práctico.** Una visión estratégica de un plan de mercadeo. Lina María Echeverri Cañas. Editorial Mayol, 2008.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2012). Sector Comercio, Industria y Turismo jalonador del crecimiento en el 2011. Recuperado el día 15 de julio de 2012. Del sitio web <https://www.mincomercio.gov.co/publicaciones.php?id=2418>.

Superintendencia de Industria y Comercio (2012). Estudio económico del sector retail en Colombia (2010-2012). Recuperado el día 28 de mayo de 2013. Del sitio Web

[http://www.sic.gov.co/recursos\\_user/documentos/promocion\\_competencia/Estudios Economicos/Retail2012.pdf](http://www.sic.gov.co/recursos_user/documentos/promocion_competencia/Estudios_Economicos/Retail2012.pdf).

Salen, Henryk. Infomarketing. Recuperado el día 4 de julio de 2012. del sitio web <http://www.infomarketing.pe>. <http://www.infomarketing.pe>.

Miranda Miranda Juan José (2002), Gestión de proyectos, identificación, formulación, evaluación financiera. Recuperado el día 14 de septiembre de 2013. Del sitio web : <http://books.google.com.co/books?id=Cme7JPBsR0cC&pg=PA430&dq=gestion+de+proyectos.+miranda&hl=es&sa=X&ei=FstAUsL7L4G-9QSn-4HgCq&ved=0CCwQ6AEwAA#v=onepage&q=gestion%20de%20proyectos%2C%20miranda&f=false>

IE FOUNDATION ADVANCED SERIES ON PROBLEM DRIVEN RESEARCH, (2012). El Sector Retail como motor de cambio hacia la sostenibilidad de la producción y el consumo. Recuperado el día 14 de septiembre de 2013. Del sitio Web: <http://www.ie.edu/business/documentos/CP/Sostenibilidad%20-%20Fundaci%C3%B3n%20IE%20y%20Ernst%20%20Young.pdf>

Banco Mundial, Departamento de desarrollo social. Libro guía para el análisis social. Recuperado el día 9 de septiembre de 2013. Del sitio web: <http://siteresources.worldbank.org/EXTSOCIALDEV/Resources/3177394-1168615404141/SocialAnalysisSourcebookAugust7.pdf?resourceurlname=SocialAnalysisSourcebookAugust7.pdf>.

## ANEXOS

### Anexo A. Encuesta concluyente.

<b>INVESTIGACIÓN PROYECTO DE GRADO</b> <b>ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES</b>
---



Su opinión es de gran importancia y constituye un elemento base para la creación e implementación de estrategias de mercadeo y ventas para un nuevo formato de comercialización. Por lo anterior, agradecemos su colaboración y objetividad en el diligenciamiento de esta encuesta.

Genero	F __	M _			
Edad	25-30 años			31 -35 años	

¿Los servicios públicos que recibe en su casa, a que estrato pertenecen?

1	2	3	4	5	6

MARQUE CON UNA X LA RESPUESTA QUE USTED CONSIDERE.

1. ¿En qué lugares acostumbra comprar los siguientes productos?

	Tiendas especializadas	Tiendas por departamentos	Supermercados
Ropa			
Accesorios(bolsos, bisutería)			
Suvenires(Regalos)			
Libros			
Artículos decoración			

2. Normalmente usted: ¿Con qué frecuencia compra los siguientes productos?

	Quincenal	Mensual	Trimestral	Semestral	Anual
Ropa					
Accesorios(bolsos, bisutera)					
souvenires					
libros					
Artículos decoración					

3. De su presupuesto mensual, ¿cuánto gasta en los siguientes productos?:

	Ropa	Accesorios (Bolsos, bisutería)	Souvenires	Libros(Revistas, objetos de papelería)	Artículos decoración
20.000 a 50.000					
50.001 a 100.000					
100.001 a 200.000					
Más 200.000					

4. ¿Cuál medio de pago utiliza para comprar sus productos?

	Efectivo
	Tarjeta debito
	Tarjeta crédito

5. Qué importancia le da usted a los siguientes factores en su decisión de compra.

**Nada importante**

**Muy importante**

	1	2	3	4	5
Servicio al cliente					
Marca					
Precio					
Calidad					
Exclusividad					

### Evaluación del producto

Tienda de Formato (Concept Store): Es un lugar para vivir una experiencia de compra, pasear, tomar un café o simplemente observar e inspirarse. Es una tienda de comercio al por menor que mezcla arte, cultura y moda, con una selección de artículos que tienen como principal característica un diseño bello y funcional.

6. De acuerdo a la definición, anteriormente relacionada usted considera que dicho concepto es:

	Innovador
	Moderno
	Anticuado

7.Cuál de estos servicios le gustaría encontrar en la tienda (concept store).

	Café : Salón de onces
	Sala de libros: Salón de lectura, venta de libros, revistas y publicaciones
	Galería de arte.: Sala de fotografía y exposiciones.
	Muebles y decoración.

8. ¿Usted acostumbra a usar bonos de descuento en sus compras?

\_\_ Si

\_\_ No

9. ¿Usted cuenta con acceso a internet en su?:

	Hogar
	Trabajo
	Celular
	Universidad

10. ¿Usted hace uso de las redes sociales?

\_\_ Si

\_\_ No

11. ¿Cuál es su red social favorita?

	Twitter
	Facebook
	LinkedIn
	Pinterest
	Instagram
	Ninguna

12. Si existiera una tienda (concept store), cuáles de los siguientes productos compraría:

	Compraría	Probablemente compraría	Rara vez compraría	No compraría
Ropa				
Accesorios				
suvenires				
libros				
Artículos decoración				

13. En cuál de las siguientes zonas del área metropolitana le gustaría que estuviera ubicada una tienda de este tipo:

	Cabecera del llano
	Lagos del cacique
	Cañaveral

## Anexo B PRUEBA PILOTO

Prueba Piloto		
<p>Tienda de Concepto (Concept Store): Es una tienda mezcla de arte, cultura y moda, un refugio en donde adquirir artículos sea una experiencia divertida, relajante y placentera allí encontrará en un mismo lugar artículos exclusivos que van desde una obra de arte, un souvenir o una prenda de vestir.</p>		
<p>Profesión -----</p> <p>Edad -----</p> <p>Sexo-----</p> <p>Barrio de residencia -----</p>		
<p>a. Si existiera en Bucaramanga una tienda de concepto (Concept Store) con qué frecuencia la visitaría.</p>	A. Cada 15 días.	
	B. Una vez al mes.	
	C. Cada 6 meses.	
	D. Nunca.	
<p>2. De los siguientes productos y servicios cuales le gustaría encontrar en una tienda de concepto.</p>	A. Coffe Lounge	
	B. Obras de Arte.	
	C. Música y libros.	
	D. Otros, cuales	
<p>3. ¿Si usted comprara en una tienda de concepto cuanto estaría dispuesto a pagar por una camisa?</p>	A. 80.000 pesos	
	B. 100.000 pesos	
	C. 120.000 pesos	
	D. 140.000 pesos	
<p>4. ¿Cuántas camisas al año compraría en una tienda de este tipo?</p>	A. 1	
	B. 2	
	C. 3 o más	
	D. ninguna.	

## Anexo C ANÁLISIS GENERAL DE DATOS

**Análisis general de datos.** En este numeral se citarán resultados generales de la muestra, la distribución por géneros, por rangos de edades y por estratos.

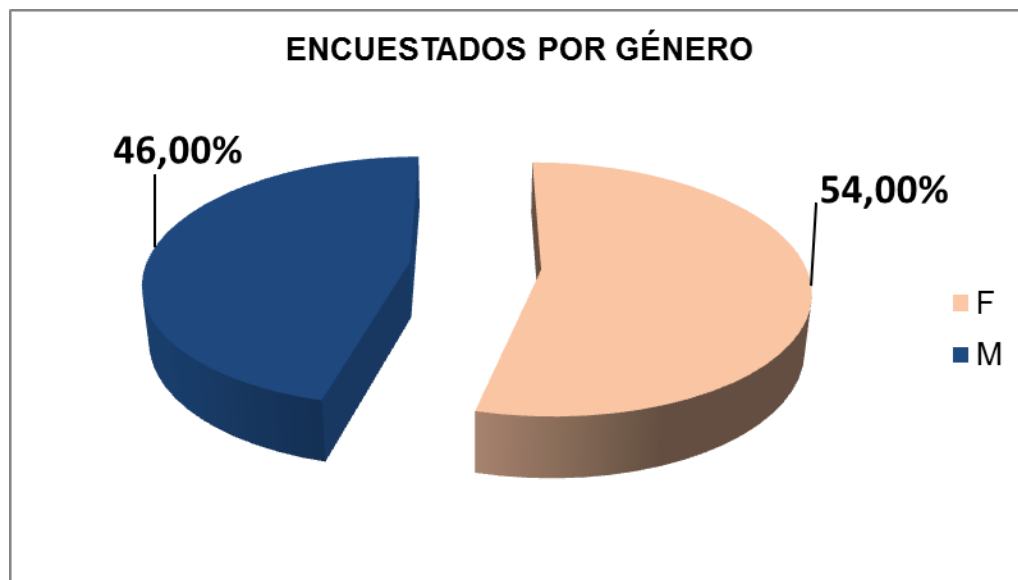
### Total encuestados por género

Tabla # Resultados de la encuesta según género.

GÉNERO	
Femenino	Masculino
54	46

Fuente: autor del proyecto

Gráfica 8 Resultados de la encuesta según género



Fuente: autor del proyecto

De los encuestados se seleccionaron aleatoriamente 54 mujeres y 46 hombres equivalentes al 54% y 46% respectivamente.

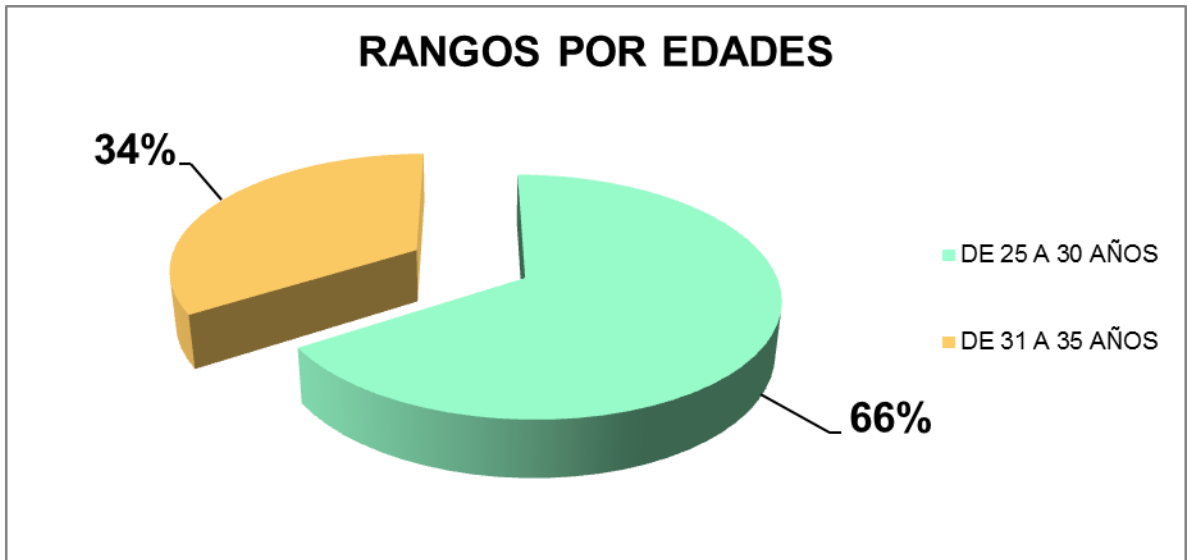
## Edades de los encuestados.

Tabla 5 Total encuestados por rangos de edades

Edad	
20- 30 años	66
31-35 años	34
Total	100

Fuente: autor del proyecto

Tabla 6 Edades de los encuestados.



Fuente: autor del proyecto

En la gráfica se muestran las edades de los encuestados distribuidas en dos grupos, donde se observa que el 66 % de los encuestados se encuentran entre los 25 y 30 años el restante de personas encuestadas se encuentra entre los 31 a 35 años.

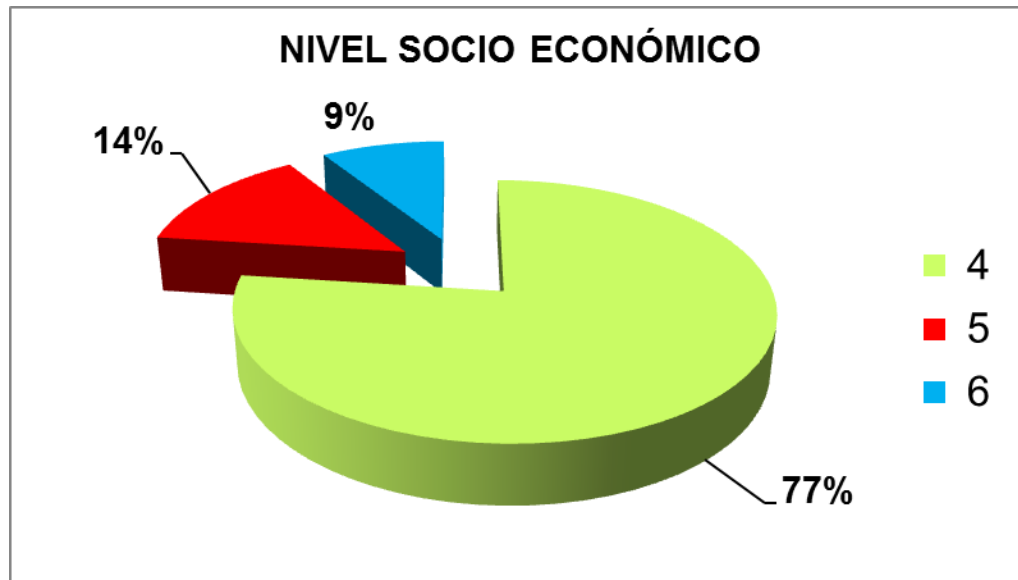
## Nivel socio económico.

Tabla 7 Nivel socio económico

Nivel socio económico		
4	5	6
77	14	9

Fuente: autor del proyecto

Gráfica 9 Nivel socioeconómico



Fuente: autor del proyecto

De los 100 encuestados, se evidencia que en su mayoría un 77% pertenece al estrato 4, este dato está en relación con el 36 % que corresponde al número de personas que conforman este estrato en el total de la población de la ciudad. El restante de encuestados hacen parte del estrato 5 con un 14% y 9% para el estrato 6.

## Análisis de hábitos de compra.

Analizada la información correspondiente a las preferencias, hábitos y nivel de compra del mercado objetivo se hallaron los siguientes resultados:

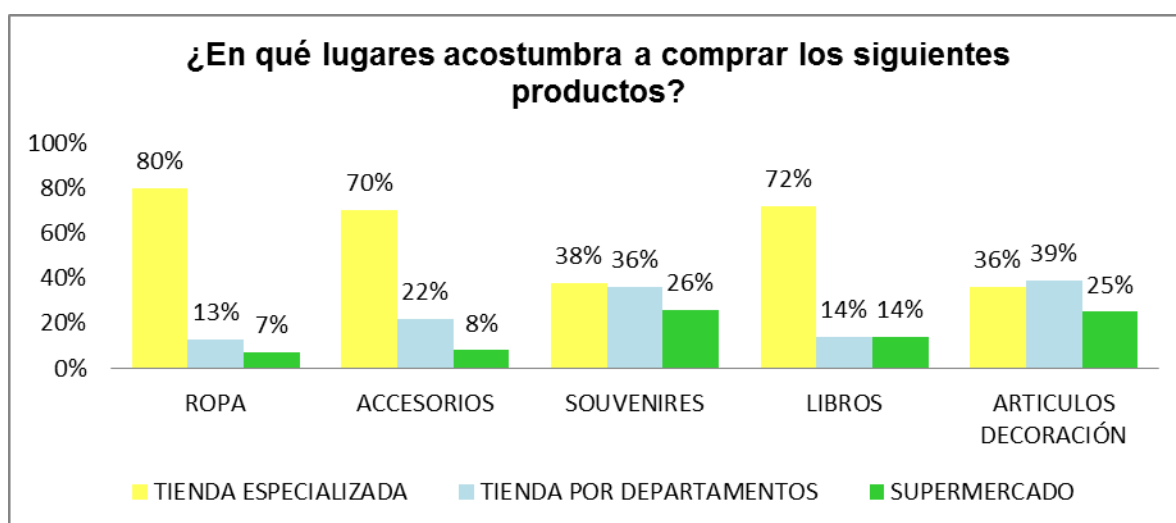
1. Lugares habituales donde compran los siguientes productos:

	Tiendas especializadas	Tiendas por departamentos	Supermercados	TOTAL
Ropa	80	13	7	100
Accesorios	70	22	8	100
Souvenires	38	36	26	100
Libros	72	14	14	100
Artículos decoración	36	39	25	100

Tabla 8 Lugares habituales donde compran los siguientes productos

Fuente: autor del proyecto

Gráfica 10 Lugares que frecuentan para comprar productos.



Fuente: autor del proyecto

Los resultados evidencian que los encuestados prefieren ir a las tiendas especializadas para adquirir sus artículos de moda: accesorios, prendas de vestir con un porcentaje de 70% y 80% respectivamente; la compra de libros también fue marcada por esta tendencia con un 72%. Un alto porcentaje de los encuestados afirmaron sus preferencias de compra en las tiendas especializadas. En cuanto a la elección de lugares para ir a comprar souvenires y artículos decorativos se ve un comportamiento uniforme, aunque con una mayor inclinación hacia las tiendas especializadas con un 38% y 36% para las tiendas por departamentos. De este

comportamiento se puede observar que las tiendas especializadas serian el mayor competidor para la empresa, seguido por las tiendas por departamentos que tienen una buena acogida a pesar de su corto tiempo en la ciudad.

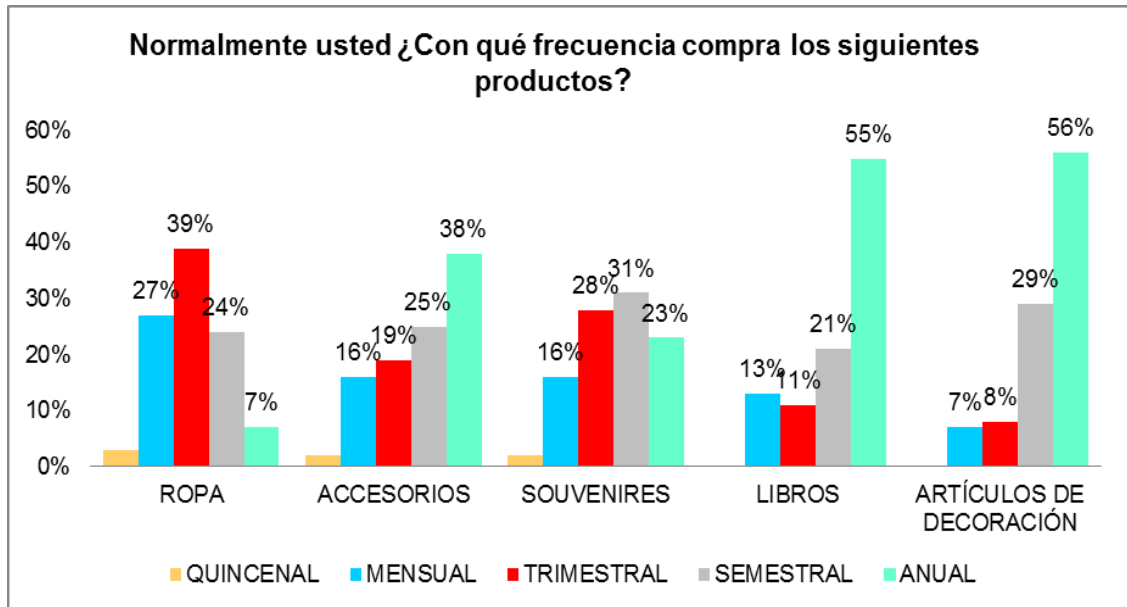
## 2. Frecuencia de compra

**Tabla 9 frecuencia de compra**

	Quincenal	Mensual	Trimestral	Semestral	Anual	Total
Ropa	3	27	39	24	7	100
Accesorios	2	16	19	25	38	100
Souvenires	2	16	28	31	23	100
Libros	0	13	11	21	55	100
Artículos decoración	0	7	8	29	56	100

Fuente: Autor del proyecto

**Gráfica 11 Frecuencia de compra**



Fuente: autor principal.

Los resultados revelan que la mayoría de encuestados hacen compras de ropa y souvenires con una frecuencia menor a seis meses un 93% y un 77% respectivamente. Una tendencia similar se observa en la compra de accesorios 68% de los encuestados afirman comprar estos artículos con una frecuencia

menor a seis meses. La adquisición de libros y artículos decorativos presentan un comportamiento muy similar, con una frecuencia de adquisición anual del 55% para libros y 56% para artículos decorativos, lo que indica una baja rotación de estos productos.

Resulta atractivo un significativo grupo de población correspondiente a un 27% que compran mensualmente ropa y un 16% en accesorios, a quienes con una estrategia de fidelización a través de redes sociales, y con un seguimiento continuo, se esperan clientes fidelizados y que a futuro promuevan la visita de otros clientes.

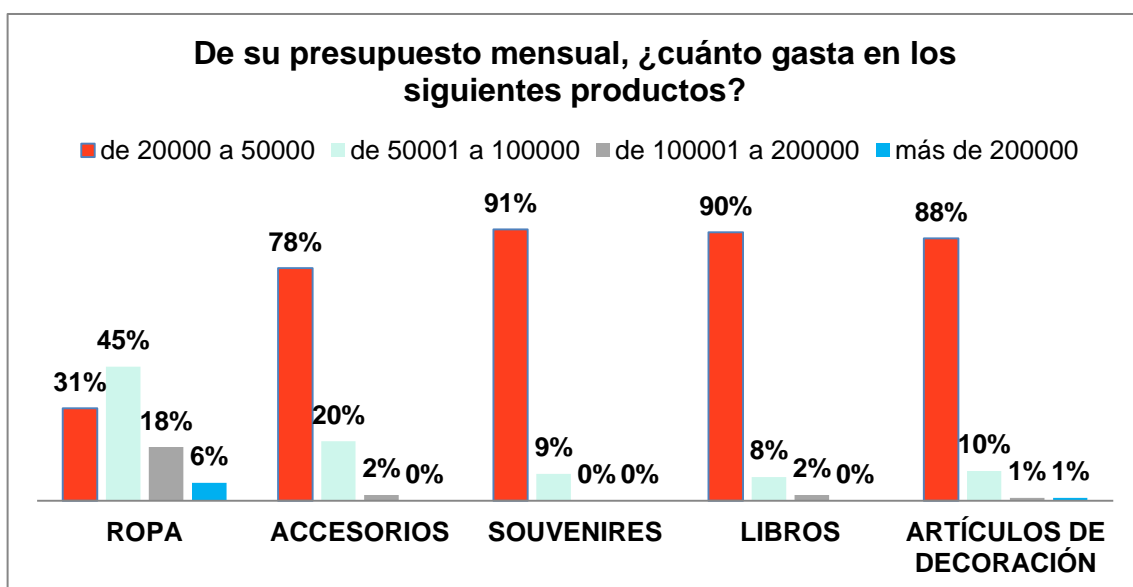
### 3. Presupuesto mensual

**Tabla 11 Presupuesto mensual para productos**

		Ropa	Accesorios	Souvenires	Libros	Artículos decoración
1	20.000 – 50.000	31	78	91	90	88
2	50.001 – 100.000	45	20	9	8	10
3	100.001- 200.000	18	2	0	2	1
4	Más de 200.000	6	0	0	0	1
	Total	100	100	100	100	100

Fuente: autor principal.

**Gráfica 12 Presupuesto mensual, destinado a productos.**



Fuente: Autor de proyecto

El comportamiento en cuanto presupuesto mensual para compras de accesorios, souvenirs libros y artículos de decoración en más del 75% de los encuestados esta con una destinación de menos de \$(50.000) por mes; mientras el que el recurso destinado para adquirir ropa, en un alto porcentaje es hasta de 100 mil pesos (100.000), seguido de otro grupo significativo que destina doscientos mil pesos (200.000) mensualmente, además que es el único producto que tiene un porcentaje superior a 5% de personas que invertirían más de doscientos mil pesos ( 200.000), mostrando el liderazgo de este producto.

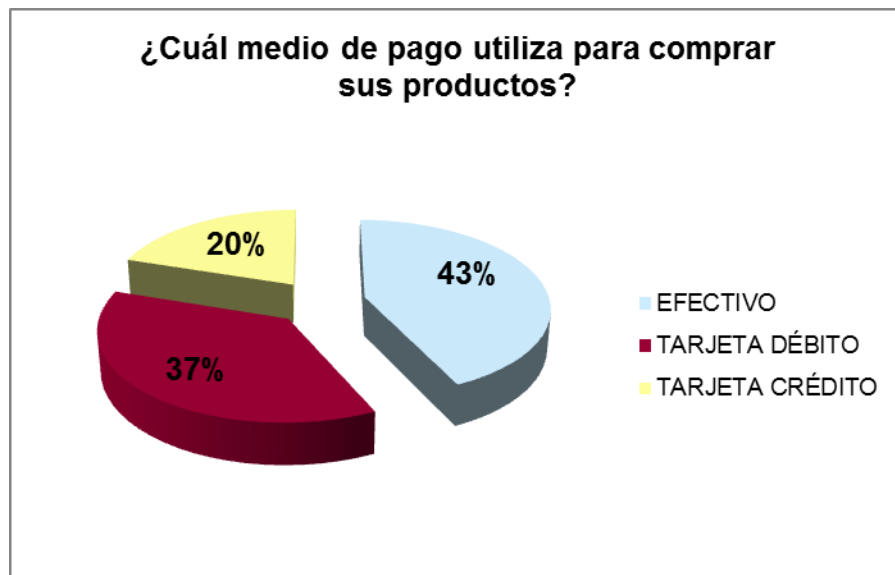
#### 4. Forma de pago

**Tabla 12 Medios de pago más utilizados para pagar compras.**

Efectivo	43
Tarjeta debito	37
Tarjeta crédito	20
Total	100

Fuente: autor de proyecto

**Gráfica 13 Medios de pago**



Fuente: autor de proyecto

Un 43% de los encuestados pagan sus compras en efectivo, el restante lo hace con tarjeta debito 37% y con tarjeta crédito un 20%.

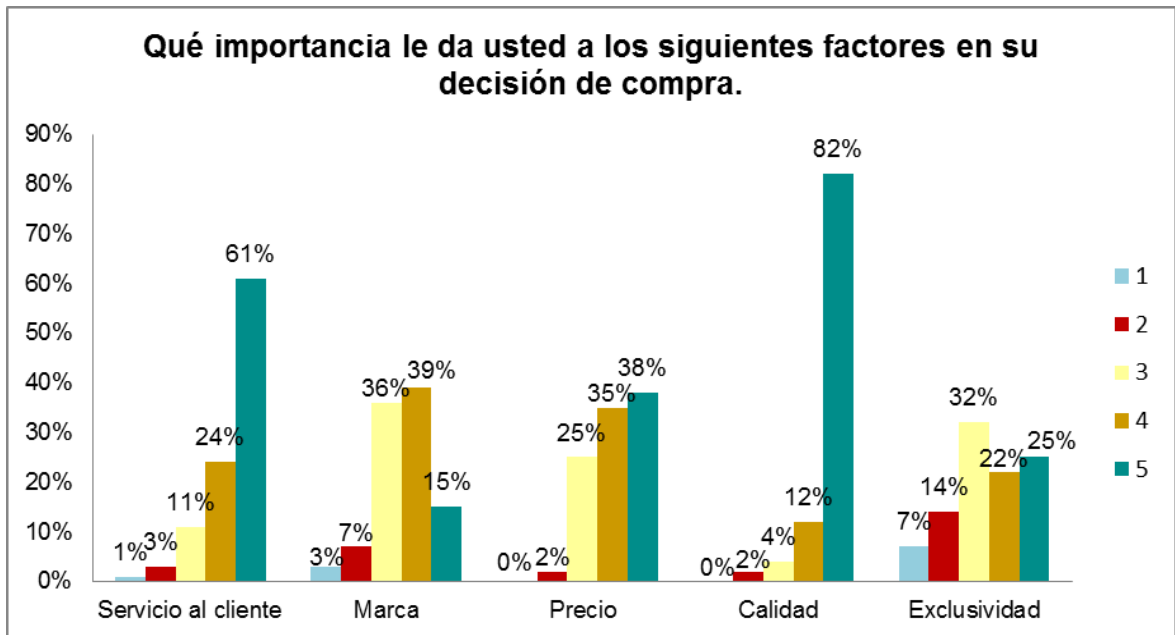
### 5. Factores que afectan la decisión de compra

**Tabla 13 Factores que afectan la decisión de compra**

	1	2	3	4	5	Total
Servicio al cliente	1	3	11	24	61	100
Marca	3	7	36	39	15	100
Precio	0	2	25	35	38	100
Calidad	0	2	4	12	82	100
Exclusividad	7	14	32	22	25	100

Fuente: autor de proyecto

**Gráfica 14 Influencia de factores en la decisión de compra**



Fuente: autor de proyecto

En la gráfica podemos observar que el factor más influyente de compra para el segmento objetivo es la calidad, seguido del servicio al cliente y en menor proporción el precio, resultados que favorecen al establecimiento cuya idea de

negocio tiene un enfoque hacia la experiencia del cliente en el punto de venta y la adquisición de productos de alta calidad.

#### Evaluación del producto

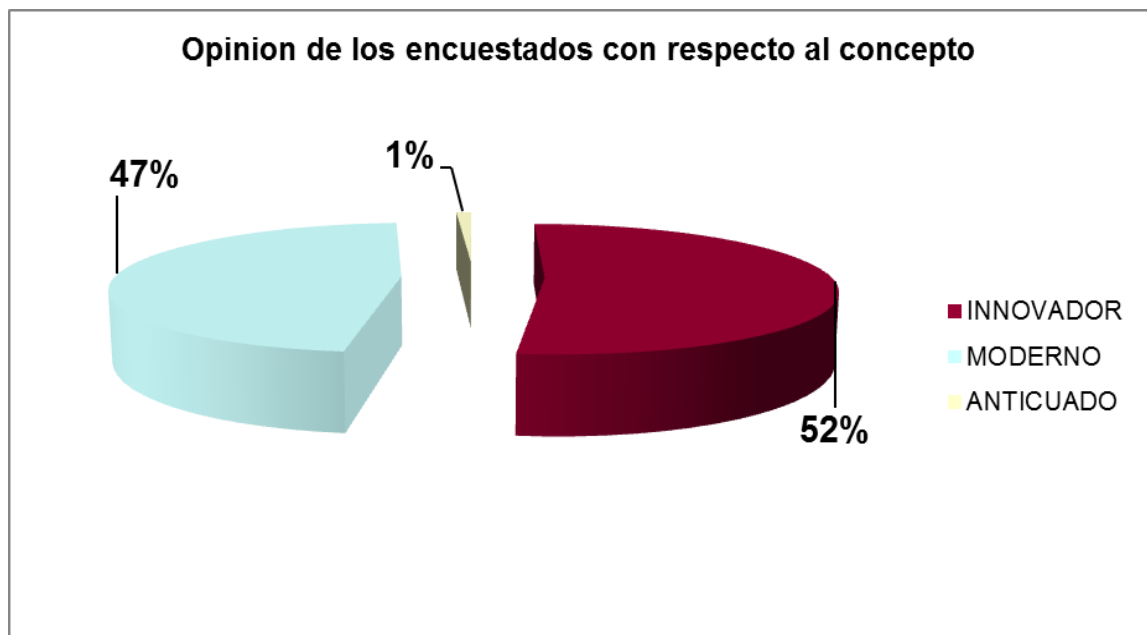
1. De acuerdo a la definición, usted considera que dicho concepto es

**Tabla 14 percepción del concepto**

Innovador	52
Moderno	47
Anticuado	1
Total	100

Fuente: autor de proyecto

**Gráfica 15 Opinión de los encuestados acerca del concepto**



Fuente: autor de proyecto

Según a la información suministrada al encuestado antes de evaluar la pregunta, un 52% considera innovador el concepto, seguido de un 47% de encuestados que lo perciben como algo moderno, y solo un 1% lo considera anticuado o tradicional.

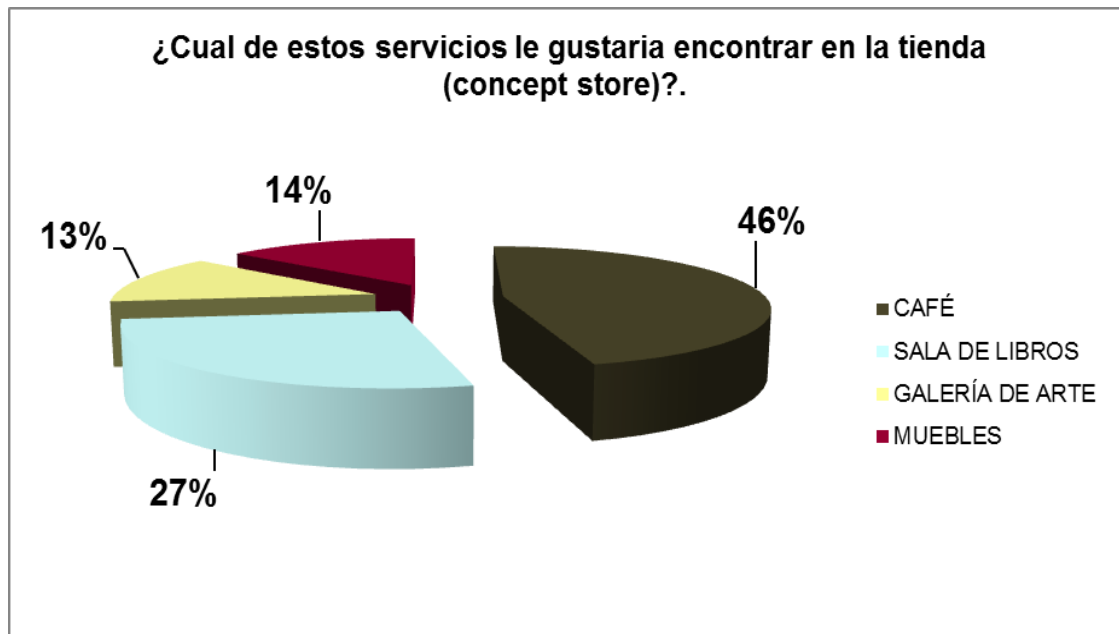
2. Servicios que les gustaría encontrar en la tienda ( concept store)

**Tabla 15 Preferencia de servicios en la tienda (concept store)**

Café : salón de onces	46
Sala de libros	27
Galería de arte: Sala de fotografía	13
Muebles y decoración	14
Total	100

Fuente: autor de proyecto

**Gráfica 16 Servicios que le gustaría encontrar en la tienda.**



Fuente: autor de proyecto

Los servicios por los que mayor preferencia tienen los encuestados son el café y la sala de libros con una aceptación de un 47% y un 27% respectivamente, de los otros servicios se evidencia que un 13% le gustaría encontrar una galería de arte en un mismo espacio donde hay moda, y un 14% preferiría encontrar un espacio para muebles y decoración.

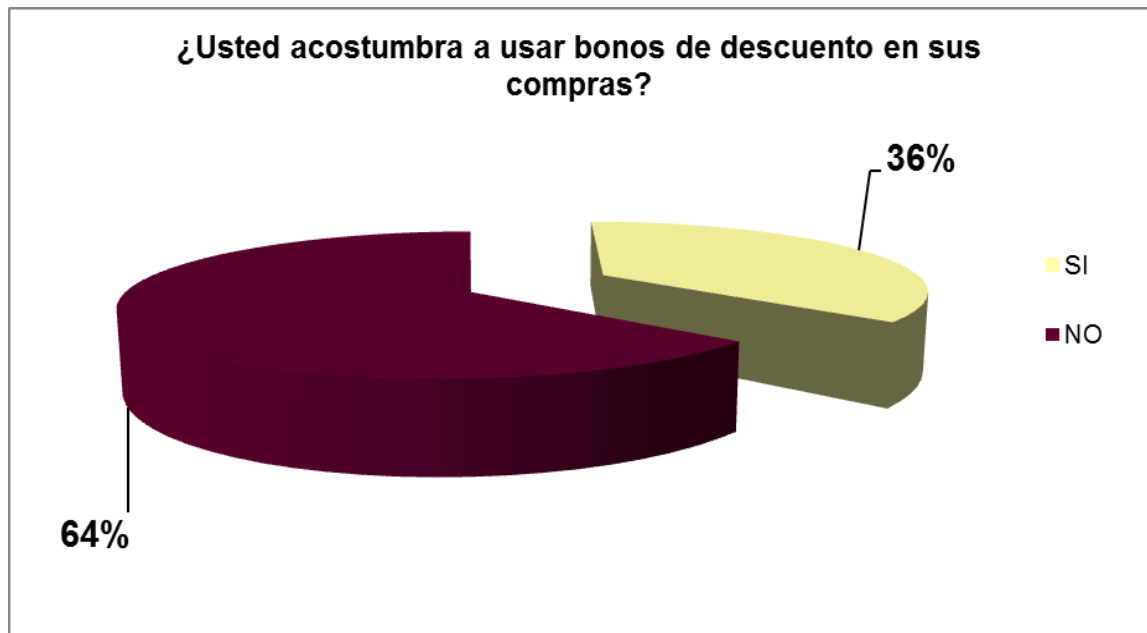
3. ¿Usted hace uso de bonos de descuento en compras?

**Tabla 16 Uso de bonos en compras**

Si	36
No	64
Total	100

Fuente: Autor de proyecto

**Gráfica 17 Uso de bonos de descuento en compras.**



Fuente: autor de proyecto

Del total de encuestados, el 64% dice no usar bono de descuentos en sus compras, se les pregunto la razón y su respuesta fue por no tener acceso y porque la fecha de vencimiento que dan para redimir los bonos es muy corta. Solo un 36 % de los encuestados hace uso de bonos de descuentos en sus compras.

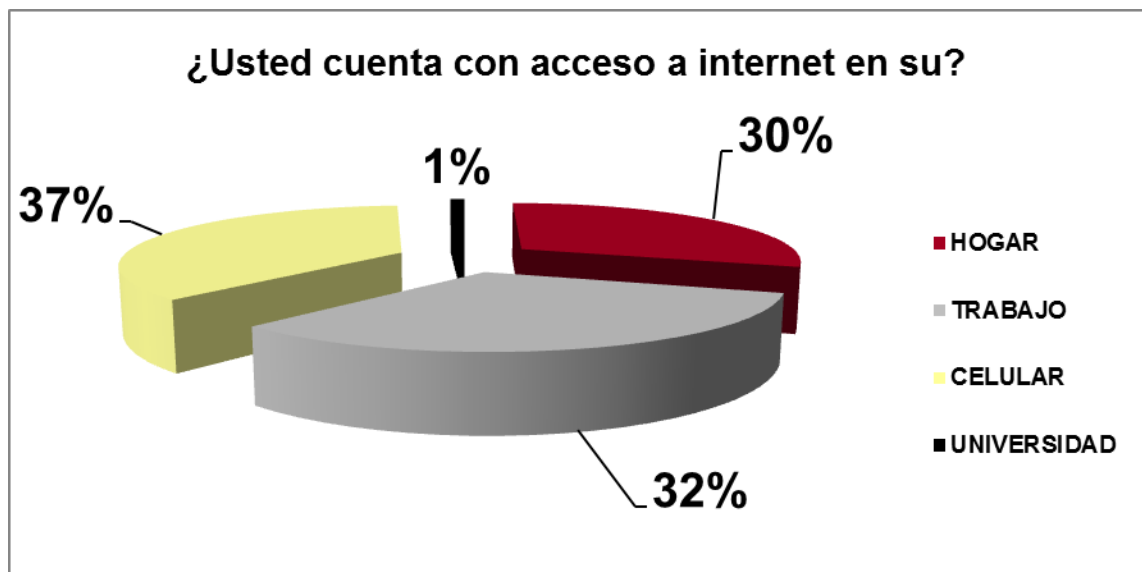
4. Acceso a internet

Tabla# Usted cuenta con acceso a internet en:

30	Hogar
32	Trabajo
37	Celular
1	Universidad

Fuente: autor de proyecto

Gráfica 18 Acceso a internet



Fuente: autor de proyecto

El 99% de encuestados manifestaron tener acceso a internet en sus hogares, trabajo y celular, pero al momento de diligenciar el cuestionario se les pedía que marcaran la opción que representara el medio más utilizado y los resultados fueron los siguientes: un 37 % usa su celular para mantenerse conectado, un 32% lo hace desde su trabajo y un 30% lo hace desde su casa.

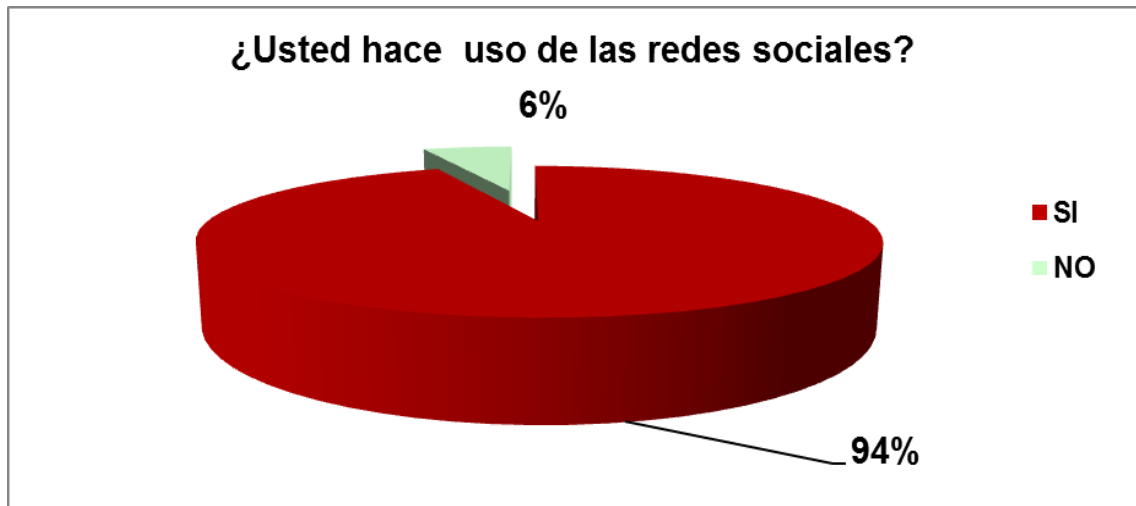
## 5. Uso de redes sociales

**Tabla 17 Uso de redes sociales**

Si	94
NO	6
Total	100

Fuente: Autor del proyecto

**Gráfica 19 Redes sociales**



Fuente: autor de proyecto.

Los resultados muestran que un 94% de los encuestados hacen uso de las redes sociales y tan solo un 6 % no participa en la web social.

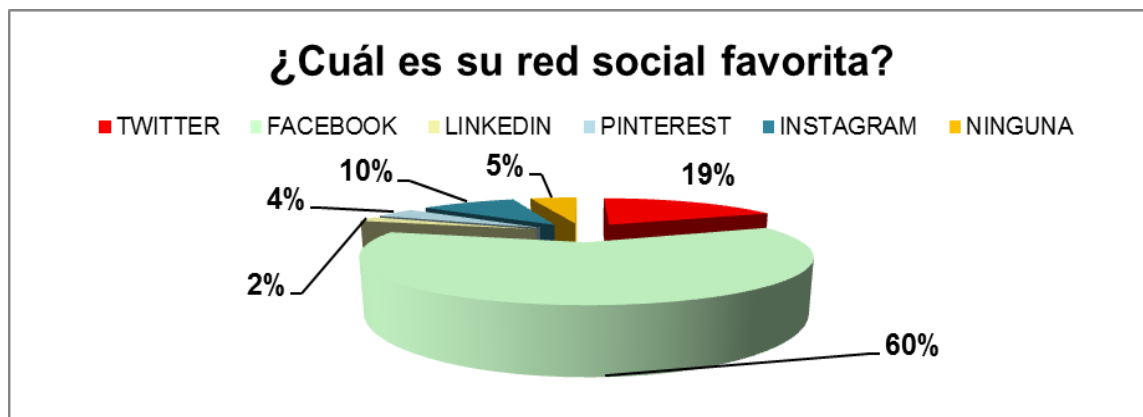
## 6. Red social favorita.

**Gráfica 20 Preferencia en las redes sociales**

Twitter	19
Facebook	60
LinkedIn	2
Pinterest	4
Instagram	10
Ninguna	5
Total	100

Fuente: Autor de proyecto

Gráfica 21 Red social preferida por los encuestados.



Fuente: Autor de proyecto

Los resultados revelan que de los 100 encuestados un 60 % tienen como red social favorita a Facebook, seguido de Twitter con un 19% e Instagram con un 10%.

Este comportamiento y la información anterior basada en el uso de redes sociales y acceso a internet, permite confirmar que la gestión que se quiere hacer a través de la web social debe hacer parte de la estrategia de comunicación para permanecer y sobresalir en el mercado, al hacer del cliente el foco real de la gestión.

## 7. Intención de compra en general

En esta sección se prueba la intención de compra del mercado objetivo, suponiendo que ya estuviera creada la tienda concepto. Los resultados fueron los siguientes:

**Tabla 18 Intención de compra**

	Compraría	Probablemente compraría	Rara vez compraría	No compraría	Total
Ropa	70%	26%	3%	1%	100 %
Accesorios	37%	40%	17%	6%	100%
Souvenires	18%	44%	29%	9%	100%
Libros	29%	28%	29%	14%	100%
Artículos decoración	13%	35%	39%	13%	100%

Fuente: Autor del proyecto

**Gráfica 22 Intención de compra de productos en una tienda concepto.**



Fuente: Autor de proyecto

Los resultados evidencian un interés por parte de la población objetivo de comprar productos, si existiera un punto de venta donde se pudiera acceder a dichos productos. Los productos que más compraría la población encuestada son las prendas de vestir y los accesorios con un 70 % y un 37% respectivamente, seguido por los libros con 29%. Los souvenirs y artículos decorativos revelan una aceptación poco menor pero igualmente significativa.

## 8. Localización.

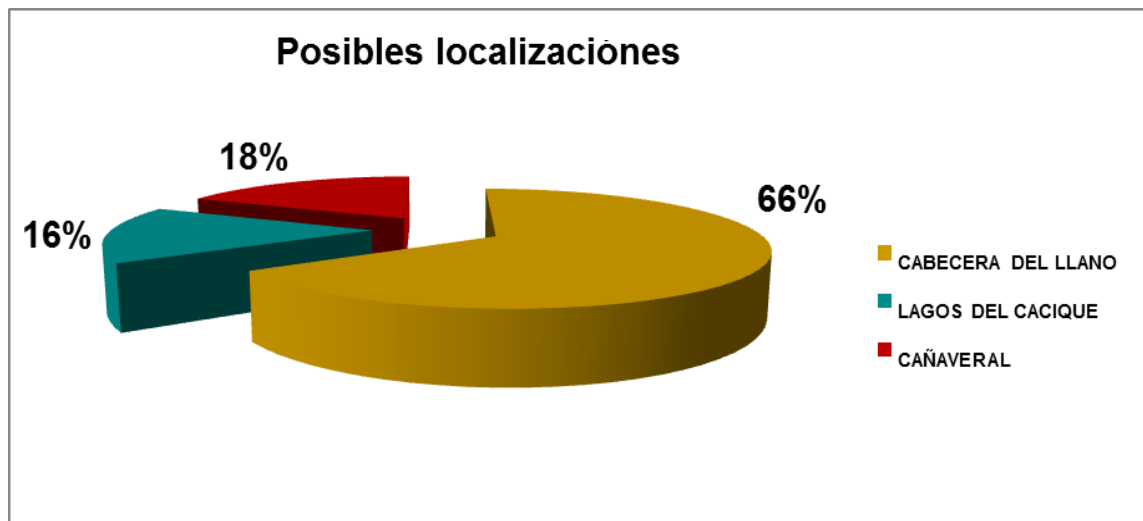
Para decir la ubicación de la empresa se analizaron varios factores que ayudarán a tomar la decisión, sin embargo se quería conocer la opinión del segmento objetivo con respecto a sus preferencias de localización de punto de venta.

**Tabla 19 Preferencias de localización para la tienda concepto.**

Cabecera del llano	66
Lagos del cacique	16
Cañaveral	18
Total encuestados	100

Fuente: autor de proyecto

**Gráfica 23 Posibles ubicaciones para la tienda concepto.**



Fuente: Autor de proyecto

La mejor ubicación para la tienda concepto según las personas encuestadas es cabecera del llano, la mayoría de encuestados señalaron que era el mejor lugar por ser la zona más cercana a su hogar, y porque los demás lugares estaban muy concurridos y además manifestaron que les gustaría algo nuevo y renovador para esta zona.

#### Anexo D. Simulación del servicio

Se presenta en un archivo externo debido a la imposibilidad de Word para ejecutar ese programa.

## Anexo E Estados Financieros y Análisis de Sensibilidad

### E.1 FLUJO DE CAJA

FLUJO DE CAJA	0	1	2	3	4	5
<b>Utilidad Operacional</b>		19.583.756	20.261.269	33.389.281	48.775.659	66.767.833
(-) Impuestos Operacionales		4.242.777	4.956.271	9.902.935	15.617.444	22.217.923
UODI	-	15.340.979	15.304.998	23.486.345	33.158.215	44.549.910
(+) Depreciaciones		3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000
(+) Amortización de Diferidos		-	-	-	-	-
<b>= Flujo de Caja Bruto</b>	<b>-</b>	<b>18.340.979</b>	<b>18.304.998</b>	<b>26.486.345</b>	<b>36.158.215</b>	<b>47.549.910</b>
(-) Incremento en Capital de Trabajo	97.763.903	(41.903.228)	(1.257.097)	(6.474.049)	(7.445.156)	(8.561.930)
(-) Incremento en Activos Fijos y Diferidos	15.000.000					
<b>= Flujo de Caja Libre Operacional</b>	<b>(112.763.903)</b>	<b>60.244.208</b>	<b>19.562.094</b>	<b>32.960.394</b>	<b>43.603.371</b>	<b>56.111.840</b>
(+) Ingreso Credito	49.000.000	-	-	-	-	-
(+) Aportes de Capital	63.763.903	5.721.906	-	-	-	-
(-) Gastos Financieros		7.105.000	5.684.000	4.263.000	2.842.000	1.421.000
(-) Amortizacion Deuda		9.800.000	9.800.000	9.800.000	9.800.000	9.800.000
(+) Otros Ingresos Financieros						
(+) Ajuste Impuestos						
(-) Otros Egresos						
<b>= Flujo de Caja del Periodo</b>	<b>-</b>	<b>49.061.113</b>	<b>4.078.094</b>	<b>18.897.394</b>	<b>30.961.371</b>	<b>44.890.840</b>
(+) Caja Inicial	34.909.061	34.909.061	83.970.174	88.048.268	106.945.663	137.907.034
<b>= Caja Final</b>	<b>34.909.061</b>	<b>83.970.174</b>	<b>88.048.268</b>	<b>106.945.663</b>	<b>137.907.034</b>	<b>182.797.873</b>

Tabla 20 Flujo de Caja

Para calcular el flujo de caja se incorpora, los siguientes rubros y se toman en cuenta algunas consideraciones:

**Para el año 0:**

- Se adiciona el capital de trabajo estimado de (\$97.763.903) calculado en el numeral 17.7 y el incremento en activos fijos relacionados con la compra del mobiliario (\$ 15.000.000).
- Adicionalmente como este nuevo crédito genera carga financiera, será asumida con aportes de capital por parte de socios o inversionistas, por eso es que de esta forma se necesitan (\$63.763.903) como capital inicial de la empresa.
- Al final se tendrá un flujo positivo de efectivo y será apropiado para mantener el flujo para el siguiente período y mediante la consolidación del negocio y generando efectivo con los propios recursos.

**Para el año 1:**

- Los ingresos operacionales, los impuestos y los gastos por depreciación salen del estado de resultados, que será expuesto a continuación.
- Hay una disminución en el capital de trabajo por la política de pago de proveedores a 60 días de esta forma queda la rotación de proveedores de la siguiente forma

	<b>AÑO 0</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>COSTOS TOTALES</b>		<b>\$ 251.419.371</b>	<b>\$ 258.961.952</b>	<b>\$ 297.806.245</b>	<b>\$ 342.477.182</b>	<b>\$3 93.848.759</b>
<b>60 días</b>		\$ 41.903.228	\$ 43.160.325	\$ 49.634.374	\$ 57.079.530	\$ 65.641.460

- Se adiciona capital necesario de 5.721.906 para mantener el flujo de caja final positivo

**Para los siguientes años:**

- Se continúa manteniendo las condiciones definidas y no habrán más inyecciones de capital, puesto que los ingresos del negocio son suficientes para garantizar los flujos positivos y pagar las deudas contraídas necesarias.

**E.2 ESTADO DE RESULTADOS-PÉRDIDAS Y GANANCIAS**

<b>Estado de Resultados</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Ingresos Operacionales		359.170.530	369.945.646	425.437.493	489.253.117	562.641.084
Costo de Ventas		251.419.371	258.961.952	297.806.245	342.477.182	393.848.759
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>-</b>	<b>107.751.159</b>	<b>110.983.694</b>	<b>127.631.248</b>	<b>146.775.935</b>	<b>168.792.325</b>
Gastos de Administrativos		73.863.992	76.079.912	78.362.309	80.713.178	83.134.574
Gastos de Ventas		11.303.411	11.642.513	12.879.658	14.287.098	15.889.918
Gasto Depreciacion		3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000
Gasto Amortizacion Diferidos		-	-	-	-	-
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>-</b>	<b>19.583.756</b>	<b>20.261.269</b>	<b>33.389.281</b>	<b>48.775.659</b>	<b>66.767.833</b>
Gasto Financiero		7.105.000	5.684.000	4.263.000	2.842.000	1.421.000
Otros Ingresos						
Otros Egresos						
<b>Utilidad Antes de Correccion M.</b>	<b>-</b>	<b>12.478.756</b>	<b>14.577.269</b>	<b>29.126.281</b>	<b>45.933.659</b>	<b>65.346.833</b>
Correccion Monetaria						
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	<b>-</b>	<b>12.478.756</b>	<b>14.577.269</b>	<b>29.126.281</b>	<b>45.933.659</b>	<b>65.346.833</b>
Impuesto de Renta		4.242.777	4.956.271	9.902.935	15.617.444	22.217.923
<b>Utilidad Neta</b>	<b>-</b>	<b>8.235.979</b>	<b>9.620.998</b>	<b>19.223.345</b>	<b>30.316.215</b>	<b>43.128.910</b>

Tabla 21 Estado de Pérdidas y ganancias

Para elaborar los estados de resultados, se realizó con los presupuestos obtenidos en los apartes anteriores.

- Los ingresos operacionales se obtienen del presupuesto de ventas en el apartado 17.2
- Los costos de ventas se obtienen según presupuesto en el apartado 17.2.1
- Los gastos administrativos se obtienen en los presupuestos del apartado 17.3
- Los gastos de ventas se obtienen en los presupuestos del apartado 17.4
- Los gastos de depreciación se obtienen en los presupuestos del apartado 17.5
- Los gastos financieros provienen de las amortizaciones de los 2 créditos para la operación del negocio, los resultados se obtienen según la tabla 38 y la tabla 41.
- Los impuestos son del orden del 34%, calculado sobre las utilidades antes de impuestos.

Del estado de resultados se puede observar, que las utilidades son positivas, esto debido a la penetración del mercado presupuestada del 6%, que es suficiente para cubrir, los gastos en los que se incurrirán y serán suficientes para cancelar los intereses. Sumado a lo anterior es donde sale la necesidad de inyección de capital debido a que las deudas adquiridas para mantener en funcionamiento el negocio necesario para mantener un flujo de caja positivo.

### E.3 BALANCE GENERAL

<b>Balance General</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Activos</b>						
Caja	34.909.061	83.970.174	88.048.268	106.945.663	137.907.034	182.797.873
Cuentas por Cobrar		-	-	-	-	-
Inventarios	62.854.843	62.854.843	62.854.843	62.854.843	62.854.843	62.854.843
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>97.763.903</b>	<b>146.825.017</b>	<b>150.903.111</b>	<b>169.800.505</b>	<b>200.761.876</b>	<b>245.652.716</b>
Terrenos						
Edificios	-	-	-	-	-	-
Maquinaria	15.000.000	15.000.000	15.000.000	15.000.000	15.000.000	15.000.000
Dep. Acumulada		3.000.000	6.000.000	9.000.000	12.000.000	15.000.000
<b>Total Activo Fijo Neto</b>	<b>15.000.000</b>	<b>12.000.000</b>	<b>9.000.000</b>	<b>6.000.000</b>	<b>3.000.000</b>	<b>-</b>
Activos Diferidos						
Amortizacion Diferidos	-	-	-	-	-	-
<b>Total Otros Activos</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Total Activo</b>	<b>112.763.903</b>	<b>158.825.017</b>	<b>159.903.111</b>	<b>175.800.505</b>	<b>203.761.876</b>	<b>245.652.716</b>
<b>Pasivos</b>						
Oblig. Financieras	49.000.000	39.200.000	29.400.000	19.600.000	9.800.000	-
Cuentas por Pagar		41.903.228	43.160.325	49.634.374	57.079.530	65.641.460
Impuestos por Pagar						
<b>Total Pasivo</b>	<b>49.000.000</b>	<b>81.103.228</b>	<b>72.560.325</b>	<b>69.234.374</b>	<b>66.879.530</b>	<b>65.641.460</b>
<b>Patrimonio</b>						
Capital	63.763.903	69.485.809	69.485.809	69.485.809	69.485.809	69.485.809
Reserva		-	823.598	1.785.698	3.708.032	6.739.654
U. Retenidas		-	7.412.381	16.071.279	33.372.290	60.656.883
U. del Ejercicio		8.235.979	9.620.998	19.223.345	30.316.215	43.128.910
<b>Total Patrimonio</b>	<b>63.763.903</b>	<b>77.721.788</b>	<b>87.342.786</b>	<b>106.566.131</b>	<b>136.882.346</b>	<b>180.011.256</b>
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>112.763.903</b>	<b>158.825.017</b>	<b>159.903.111</b>	<b>175.800.505</b>	<b>203.761.876</b>	<b>245.652.716</b>

Tabla 22 Balance General

Del balance general:

- Los activos están conformados en su mayor parte por las cuentas por cobrar y los inventarios, la política es manejar inventarios de acuerdo a las necesidades trimestrales, de esta forma disminuir el stock.
- Los activos fijos son los bienes inmuebles que se adquirieron para la operación.
- Los pasivos están conformados en su mayoría por las obligaciones financieras, producto de las deudas adquiridas y el pagos a proveedores
- En el patrimonio, están los aportes a capital realizados, por parte de socios, las reservas legales y los resultados del ejercicio, como política, durante este tiempo no debe hacer distribución o pago de dividendos alguna, puesto que la empresa está en período de formación y capitalización.

## E.4 ANÁLISIS VERTICALES Y HORIZONTALES

### E.4.1 ANÁLISIS VERTICAL ESTADO DE RESULTADOS

ESTADO DE RESULTADOS							ANÁLISIS VERTICAL				
Estado de Resultados	0	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Ingresos Operacionales	-	359.170.530	369.945.646	425.437.493	489.253.117	562.641.084	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Costo de Ventas	-	251.419.371	258.961.952	297.806.245	342.477.182	393.848.759	70,0%	70,0%	70,0%	70,0%	70,0%
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>-</b>	<b>107.751.159</b>	<b>110.983.694</b>	<b>127.631.248</b>	<b>146.775.935</b>	<b>168.792.325</b>	<b>30,0%</b>	<b>30,0%</b>	<b>30,0%</b>	<b>30,0%</b>	<b>30,0%</b>
Gastos de Administrativos	-	73.863.992	76.079.912	78.362.309	80.713.178	83.134.574	20,6%	20,6%	18,4%	16,5%	14,8%
Gastos de Ventas	-	11.303.411	11.642.513	12.879.658	14.287.098	15.889.918	3,1%	3,1%	3,0%	2,9%	2,8%
Gasto Depreciación	-	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	0,8%	0,8%	0,7%	0,6%	
Gasto Amortización Diferidos	-	-	-	-	-	-					
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>-</b>	<b>19.583.756</b>	<b>20.261.269</b>	<b>33.389.281</b>	<b>48.775.659</b>	<b>66.767.833</b>	<b>5,5%</b>	<b>5,5%</b>	<b>7,8%</b>	<b>10,0%</b>	<b>11,9%</b>
Gasto Financiero	-	7.105.000	5.684.000	4.263.000	2.842.000	1.421.000	2,0%	1,5%	1,0%	0,6%	0,3%
Otros Ingresos	-	-	-	-	-	-					
Otros Egresos	-	-	-	-	-	-					
<b>Utilidad Antes de Corrección</b>	<b>-</b>	<b>12.478.756</b>	<b>14.577.269</b>	<b>29.126.281</b>	<b>45.933.659</b>	<b>65.346.833</b>	<b>3,5%</b>	<b>3,9%</b>	<b>6,8%</b>	<b>9,4%</b>	<b>11,6%</b>
Corrección Monetaria	-	-	-	-	-	-					
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	<b>-</b>	<b>12.478.756</b>	<b>14.577.269</b>	<b>29.126.281</b>	<b>45.933.659</b>	<b>65.346.833</b>	<b>3,5%</b>	<b>3,9%</b>	<b>6,8%</b>	<b>9,4%</b>	<b>11,6%</b>
Impuesto de Renta	-	4.242.777	4.956.271	9.902.935	15.617.444	22.217.923	1,2%	1,3%	2,3%	3,2%	3,9%
<b>Utilidad Neta</b>	<b>-</b>	<b>8.235.979</b>	<b>9.620.998</b>	<b>19.223.345</b>	<b>30.316.215</b>	<b>43.128.910</b>	<b>2,3%</b>	<b>2,6%</b>	<b>4,5%</b>	<b>6,2%</b>	<b>7,7%</b>

Tabla 23 Tabla de análisis vertical del estado de resultados

## E.4.2 ANÁLISIS HORIZONTAL ESTADO DE RESULTADOS

BALANCE GENERAL							ANÁLISIS VERTICAL					
Balance General	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
<b>Activos</b>												
Caja	34.909.061	83.970.174	88.048.268	106.945.663	137.907.034	182.797.873	30,96%	52,87%	55,06%	60,83%	67,68%	74,41%
Cuentas por Cobrar	-	-	-	-	-	-	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Inventarios	62.854.843	62.854.843	62.854.843	62.854.843	62.854.843	62.854.843	55,74%	39,57%	39,31%	35,75%	30,85%	25,59%
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>97.763.903</b>	<b>146.825.017</b>	<b>150.903.111</b>	<b>169.800.505</b>	<b>200.761.876</b>	<b>245.652.716</b>	<b>86,70%</b>	<b>92,44%</b>	<b>94,37%</b>	<b>96,59%</b>	<b>98,53%</b>	<b>100,00%</b>
Terrenos	-	-	-	-	-	-						
Edificios	-	-	-	-	-	-						
Maquinaria	15.000.000	15.000.000	15.000.000	15.000.000	15.000.000	15.000.000	13,30%	9,44%	9,38%	8,53%	7,36%	6,11%
Dep. Acumulada	-	3.000.000	6.000.000	9.000.000	12.000.000	15.000.000	0,00%	1,89%	3,75%	5,12%	5,89%	6,11%
<b>Total Activo Fijo Neto</b>	<b>15.000.000</b>	<b>12.000.000</b>	<b>9.000.000</b>	<b>6.000.000</b>	<b>3.000.000</b>	<b>-</b>	<b>13,30%</b>	<b>7,56%</b>	<b>5,63%</b>	<b>3,41%</b>	<b>1,47%</b>	<b>0,00%</b>
Activos Diferidos	-	-	-	-	-	-						
Amortizacion Diferidos	-	-	-	-	-	-						
<b>Total Otros Activos</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>						
<b>Total Activo</b>	<b>112.763.903</b>	<b>158.825.017</b>	<b>159.903.111</b>	<b>175.800.505</b>	<b>203.761.876</b>	<b>245.652.716</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
<b>Pasivos</b>												
Oblig. Financieras	49.000.000	39.200.000	29.400.000	19.600.000	9.800.000	-	43,45%	24,68%	18,39%	11,15%	4,81%	0,00%
Cuentas por Pagar	-	41.903.228	43.160.325	49.634.374	57.079.530	65.641.460	0,00%	26,38%	26,99%	28,23%	28,01%	26,72%
Impuestos por Pagar	-	-	-	-	-	-						
<b>Total Pasivo</b>	<b>49.000.000</b>	<b>81.103.228</b>	<b>72.560.325</b>	<b>69.234.374</b>	<b>66.879.530</b>	<b>65.641.460</b>	<b>43,45%</b>	<b>51,06%</b>	<b>45,38%</b>	<b>39,38%</b>	<b>32,82%</b>	<b>26,72%</b>
<b>Patrimonio</b>												
Capital	63.763.903	69.485.809	69.485.809	69.485.809	69.485.809	69.485.809	56,55%	43,75%	43,45%	39,53%	34,10%	28,29%
Reserva	-	-	823.598	1.785.698	3.708.032	6.739.654	0,00%	0,00%	0,52%	1,02%	1,82%	2,74%
U. Retenidas	-	-	7.412.381	16.071.279	33.372.290	60.656.883	0,00%	0,00%	4,64%	9,14%	16,38%	24,69%
U. del Ejercicio	-	8.235.979	9.620.998	19.223.345	30.316.215	43.128.910	0,00%	5,19%	6,02%	10,93%	14,88%	17,56%
<b>Total Patrimonio</b>	<b>63.763.903</b>	<b>77.721.788</b>	<b>87.342.786</b>	<b>106.566.131</b>	<b>136.882.346</b>	<b>180.011.256</b>	<b>56,55%</b>	<b>48,94%</b>	<b>54,62%</b>	<b>60,62%</b>	<b>67,18%</b>	<b>73,28%</b>

Tabla 24 Tabla de análisis horizontal del Estado de resultados

### E.4.3 ANÁLISIS VERTICAL BALANCE GENERAL

BALANCE GENERAL							ANÁLISIS VERTICAL					
Balance General	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
<b>Activos</b>												
Caja	34.909.061	83.970.174	88.048.268	106.945.663	137.907.034	182.797.873	30,96%	52,87%	55,06%	60,83%	67,68%	74,41%
Cuentas por Cobrar	-	-	-	-	-	-	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Inventarios	62.854.843	62.854.843	62.854.843	62.854.843	62.854.843	62.854.843	55,74%	39,57%	39,31%	35,75%	30,85%	25,59%
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>97.763.903</b>	<b>146.825.017</b>	<b>150.903.111</b>	<b>169.800.505</b>	<b>200.761.876</b>	<b>245.652.716</b>	<b>86,70%</b>	<b>92,44%</b>	<b>94,37%</b>	<b>96,59%</b>	<b>98,53%</b>	<b>100,00%</b>
Terrenos	-	-	-	-	-	-						
Edificios	-	-	-	-	-	-						
Maquinaria	15.000.000	15.000.000	15.000.000	15.000.000	15.000.000	15.000.000	13,30%	9,44%	9,38%	8,53%	7,36%	6,11%
Dep. Acumulada	-	3.000.000	6.000.000	9.000.000	12.000.000	15.000.000	0,00%	1,89%	3,75%	5,12%	5,89%	6,11%
<b>Total Activo Fijo Neto</b>	<b>15.000.000</b>	<b>12.000.000</b>	<b>9.000.000</b>	<b>6.000.000</b>	<b>3.000.000</b>	<b>-</b>	<b>13,30%</b>	<b>7,56%</b>	<b>5,63%</b>	<b>3,41%</b>	<b>1,47%</b>	<b>0,00%</b>
Activos Diferidos	-	-	-	-	-	-						
Amortizacion Diferidos	-	-	-	-	-	-						
<b>Total Otros Activos</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>						
<b>Total Activo</b>	<b>112.763.903</b>	<b>158.825.017</b>	<b>159.903.111</b>	<b>175.800.505</b>	<b>203.761.876</b>	<b>245.652.716</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
<b>Pasivos</b>												
Oblig. Financieras	49.000.000	39.200.000	29.400.000	19.600.000	9.800.000	-	43,45%	24,68%	18,39%	11,15%	4,81%	0,00%
Cuentas por Pagar	-	41.903.228	43.160.325	49.634.374	57.079.530	65.641.460	0,00%	26,38%	26,99%	28,23%	28,01%	26,72%
Impuestos por Pagar	-	-	-	-	-	-						
<b>Total Pasivo</b>	<b>49.000.000</b>	<b>81.103.228</b>	<b>72.560.325</b>	<b>69.234.374</b>	<b>66.879.530</b>	<b>65.641.460</b>	<b>43,45%</b>	<b>51,06%</b>	<b>45,38%</b>	<b>39,38%</b>	<b>32,82%</b>	<b>26,72%</b>
<b>Patrimonio</b>												
Capital	63.763.903	69.485.809	69.485.809	69.485.809	69.485.809	69.485.809	56,55%	43,75%	43,45%	39,53%	34,10%	28,29%
Reserva	-	-	823.598	1.785.698	3.708.032	6.739.654	0,00%	0,00%	0,52%	1,02%	1,82%	2,74%
U. Retenidas	-	-	7.412.381	16.071.279	33.372.290	60.656.883	0,00%	0,00%	4,64%	9,14%	16,38%	24,69%
U. del Ejercicio	-	8.235.979	9.620.998	19.223.345	30.316.215	43.128.910	0,00%	5,19%	6,02%	10,93%	14,88%	17,56%
<b>Total Patrimonio</b>	<b>63.763.903</b>	<b>77.721.788</b>	<b>87.342.786</b>	<b>106.566.131</b>	<b>136.882.346</b>	<b>180.011.256</b>	<b>56,55%</b>	<b>48,94%</b>	<b>54,62%</b>	<b>60,62%</b>	<b>67,18%</b>	<b>73,28%</b>
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>112.763.903</b>	<b>158.825.017</b>	<b>159.903.111</b>	<b>175.800.505</b>	<b>203.761.876</b>	<b>245.652.716</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

Tabla 25 Tabla de análisis vertical del balance general

## E.4.4 ANÁLISIS HORIZONTAL BALANCE GENERAL

BALANCE GENERAL							ANÁLISIS HORIZONTAL									
Balance General	0	1	2	3	4	5	1		2		3		4		5	
							ABSOLUTO	RELATIVO	ABSOLUTO	RELATIVO	ABSOLUTO	RELATIVO	ABSOLUTO	RELATIVO	ABSOLUTO	RELATIVO
<b>Activos</b>																
Caja	26.857.719	92.453.387	104.722.728	131.070.235	168.182.138	217.023.147	65.595.668	244,23%	12.269.342	13,27%	26.347.507	25,16%	37.111.903	28,31%	48.841.009	29,04%
Cuentas por Cobrar	-	-	-	-	-	-	-		-		-		-		-	
Inventarios	67.344.474	67.344.474	67.344.474	67.344.474	67.344.474	67.344.474	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>94.202.193</b>	<b>159.797.861</b>	<b>172.067.203</b>	<b>198.414.709</b>	<b>235.526.613</b>	<b>284.367.621</b>	<b>65.595.668</b>	<b>69,63%</b>	<b>12.269.342</b>	<b>7,68%</b>	<b>26.347.507</b>	<b>15,31%</b>	<b>37.111.903</b>	<b>18,70%</b>	<b>48.841.009</b>	<b>20,74%</b>
Terrenos	-	-	-	-	-	-	-		-		-		-		-	
Edificios	-	-	-	-	-	-	-		-		-		-		-	
Maquinaria	9.050.000	9.050.000	9.050.000	9.050.000	9.050.000	9.050.000	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
Dep. Acumulada	-	1.810.000	3.620.000	5.430.000	7.240.000	7.240.000	1.810.000		1.810.000	100,00%	1.810.000	50,00%	1.810.000	33,33%	-	0,00%
<b>Total Activo Fijo Neto</b>	<b>9.050.000</b>	<b>7.240.000</b>	<b>5.430.000</b>	<b>3.620.000</b>	<b>1.810.000</b>	<b>1.810.000</b>	<b>(1.810.000)</b>	<b>-20,00%</b>	<b>(1.810.000)</b>	<b>-25,00%</b>	<b>(1.810.000)</b>	<b>-33,33%</b>	<b>(1.810.000)</b>	<b>-50,00%</b>	<b>-</b>	<b>0,00%</b>
Activos Diferidos	-	-	-	-	-	-	-		-		-		-		-	
Amortizacion Diferidos	-	-	-	-	-	-	-		-		-		-		-	
<b>Total Otros Activos</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>		<b>-</b>		<b>-</b>		<b>-</b>		<b>-</b>	
<b>Total Activo</b>	<b>103.252.193</b>	<b>167.037.861</b>	<b>177.497.203</b>	<b>202.034.709</b>	<b>237.336.613</b>	<b>286.177.621</b>	<b>63.785.668</b>	<b>61,78%</b>	<b>10.459.342</b>	<b>6,26%</b>	<b>24.537.507</b>	<b>13,82%</b>	<b>35.301.903</b>	<b>17,47%</b>	<b>48.841.009</b>	<b>20,58%</b>
<b>Pasivos</b>																
Oblig. Financieras	42.000.000	42.000.000	31.500.000	21.000.000	10.500.000	-	-	0,00%	(10.500.000)	-25,00%	(10.500.000)	-33,33%	(10.500.000)	-50,00%	(10.500.000)	-100,00%
Cuentas por Pagar	-	44.896.316	46.243.206	53.179.687	61.156.640	70.330.136	44.896.316		1.346.889	3,00%	6.936.481	15,00%	7.976.953	15,00%	9.173.496	15,00%
Impuestos por Pagar	-	-	-	-	-	-	-		-		-		-		-	
<b>Total Pasivo</b>	<b>42.000.000</b>	<b>86.896.316</b>	<b>77.743.206</b>	<b>74.179.687</b>	<b>71.656.640</b>	<b>70.330.136</b>	<b>44.896.316</b>	<b>106,90%</b>	<b>(9.153.111)</b>	<b>-10,53%</b>	<b>(3.563.519)</b>	<b>-4,58%</b>	<b>(2.523.047)</b>	<b>-3,40%</b>	<b>(1.326.504)</b>	<b>-1,85%</b>
<b>Patrimonio</b>																
Capital	61.252.193	61.252.193	61.252.193	61.252.193	61.252.193	61.252.193	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
Reserva	-	-	1.888.935	3.850.180	6.660.283	10.442.778	-		1.888.935		1.961.245	103,83%	2.810.103	72,99%	3.782.495	56,79%
U. Retenidas	-	-	17.000.417	34.651.624	59.942.547	93.985.002	-		17.000.417		17.651.207	103,83%	25.290.923	72,99%	34.042.455	56,79%
U. del Ejercicio	-	18.889.352	19.612.452	28.101.026	37.824.950	50.167.513	18.889.352		723.101	3,83%	8.488.573	43,28%	9.723.925	34,60%	12.342.562	32,63%
<b>Total Patrimonio</b>	<b>61.252.193</b>	<b>80.141.545</b>	<b>99.753.997</b>	<b>127.855.023</b>	<b>165.679.973</b>	<b>215.847.486</b>	<b>18.889.352</b>	<b>30,84%</b>	<b>19.612.452</b>	<b>24,47%</b>	<b>28.101.026</b>	<b>28,17%</b>	<b>37.824.950</b>	<b>29,58%</b>	<b>50.167.513</b>	<b>30,28%</b>
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>103.252.193</b>	<b>167.037.861</b>	<b>177.497.203</b>	<b>202.034.709</b>	<b>237.336.613</b>	<b>286.177.621</b>	<b>63.785.668</b>	<b>61,78%</b>	<b>10.459.342</b>	<b>6,26%</b>	<b>24.537.507</b>	<b>13,82%</b>	<b>35.301.903</b>	<b>17,47%</b>	<b>48.841.009</b>	<b>20,58%</b>

Tabla 26 Tabla de análisis horizontal del balance general

## E.4.5 INDICADORES FINANCIEROS DE OPERACIÓN DEL NEGOCIO

INDICADORES		COMPañÍA					
INDICADORES DE LIQUIDEZ		0	1	2	3	4	5
RAZÓN CORRIENTE	ACT. CORRIENTE/PAS. CORRIENTE	1,9952	1,8103	2,0797	2,4525	3,0018	3,7423
PRUEBA ÁCIDA	ACT. CORRIENTE-INVENTARIOS-GASTOS ANTICIPADOS)/PASIVO CORRIENTE	0,5554	1,3359	1,4008	1,7015	2,1941	2,9083
RAZÓN DE EFECTIVO	DISPONIBLE/TOTAL DE ACTIVOS	30,96%	52,87%	55,06%	60,83%	67,68%	74,41%
INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO							
RAZÓN DE DEUDA	PASIVO TOTAL/ACTIVO TOTAL	43,45%	51,06%	45,38%	39,38%	32,82%	26,72%
RAZÓN DEUDA CAPITAL	PASIVO TOTAL/PATRIMONIO	0,77	1,04	0,83	0,65	0,49	0,36
COBERTURA DE INTERESES	UTILIDAD DE LA OPERACIÓN/GASTOS FINANCIEROS		2,7563	3,5646	7,8323	17,1624	46,9865
INDICADORES DE EFICIENCIA							
ROTACIÓN DE INVENTARIOS	COSTO DE VENTAS/PROMEDIO DE INVENTARIOS		90	87	76	66	57
ROTACIÓN DE ACTIVOS	VENTAS/PROMEDIO TOTAL DE ACTIVOS		160	163	161	165	179
INDICADORES DE RENTABILIDAD							
MARGEN DE UTILIDAD NETA	UTILIDAD NETA/VENTAS NETAS		2,29%	2,60%	4,52%	6,20%	7,67%
RENDIMIENTO SOBRE ACTIVOS	UTILIDAD NETA/TOTAL ACTIVOS		6,07%	6,04%	11,45%	15,97%	19,19%
RENDIMIENTO SOBRE PATRIMONIO	UTILIDAD NETA/PATRIMONIO		11,64%	11,66%	19,83%	24,91%	27,22%
EBITDA	UTILIDAD NETA + IMPUESTOS + DEPRECIACIONES	15.478.756	17.577.269	32.126.281	48.933.659	68.346.833	

Tabla 27 Mapa de indicadores financieros

## E.5 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

De acuerdo a estos resultados se calcula el VPN y la TIR del negocio y se elabora escenarios de sensibilidad. Para esto se cuenta con el flujo de caja operativo y este flujo se descuenta a un coste de oportunidad.

Flujo Neto de Caja(operativo)	(112.763.903)	60.244.208	19.562.094	32.960.394	43.603.371	56.111.840
-------------------------------	---------------	------------	------------	------------	------------	------------

TASA DE DESCUENTO (WACC del proyecto)*	18%
VPN	17.993.643
TIR	25,47%

El WACC o promedio del costo del capital se calcula de la siguiente manera y se desea manejar de cómo se plantea acá:

Costo de Capital	
Participación O. Financieras	43,5%
Participación Capital	56,5%
Costo O. Financieras	9,6%
Costo Patrimonio (Capital Inversionista)	25,33%
<b>Costo Promedio Ponderado Capital</b>	<b>18%</b>

Tabla 28 Resultados de Flujo Operativo

Siendo:

- **El costo de las obligaciones financieras:**  $(14.5\%) * (1-34\%)$ , donde 14.5% es la tasa del crédito financiero y 34% la base gravable.
- **El costo del patrimonio o tasa de oportunidad del accionista del 25.33%**, con una participación del 56,5% en la estructura de capital
- El costo promedio de capital ponderado del 18%, es la tasa de descuento de flujos del proyecto, con esta estructura de capital.

- Como planificación financiera en ningún momento se desea capital inversionista costoso porque aumenta o complica las operaciones del negocio, entonces buscando la eficiencia de los recursos, se debe o plantear una estructura con deuda de entidad financiera o todo un costo con capital de una entidad de fomentos, ONG, u alguna otra con dinero económico. También se contempla la posibilidad de contar con propios recursos para el proyecto lo que lo haría más viable pues estos son realmente más económicos

De acuerdo a esto y para una participación de mercado del 6%, se obtiene un VPN de \$17.993.643 y una TIR de 25.47%. Es también importante destacar que el negocio esta evaluado a 5 años y en el tiempo los resultados pueden ser mejores, cuando las estrategias de mercadeo e innovación rinda mejor efecto.

1) Sensibilidad respecto a la participación de mercado

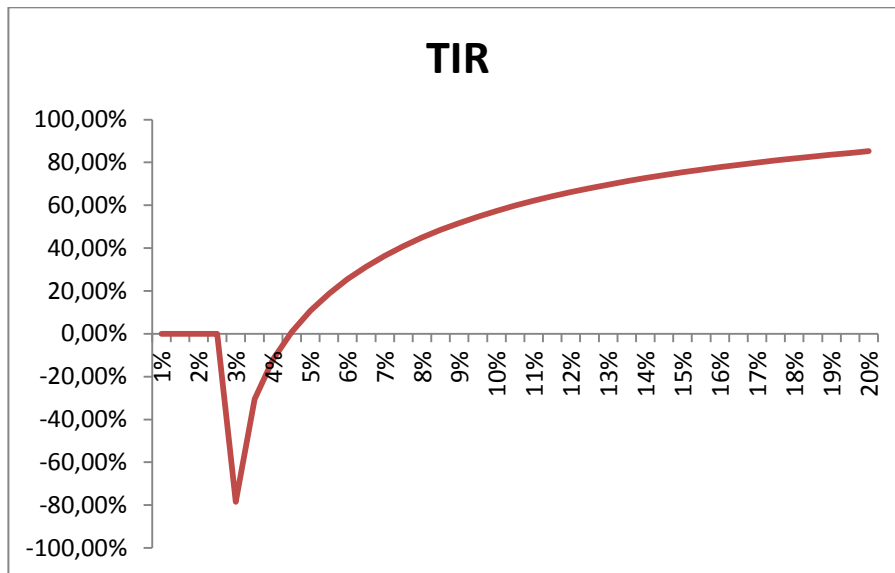
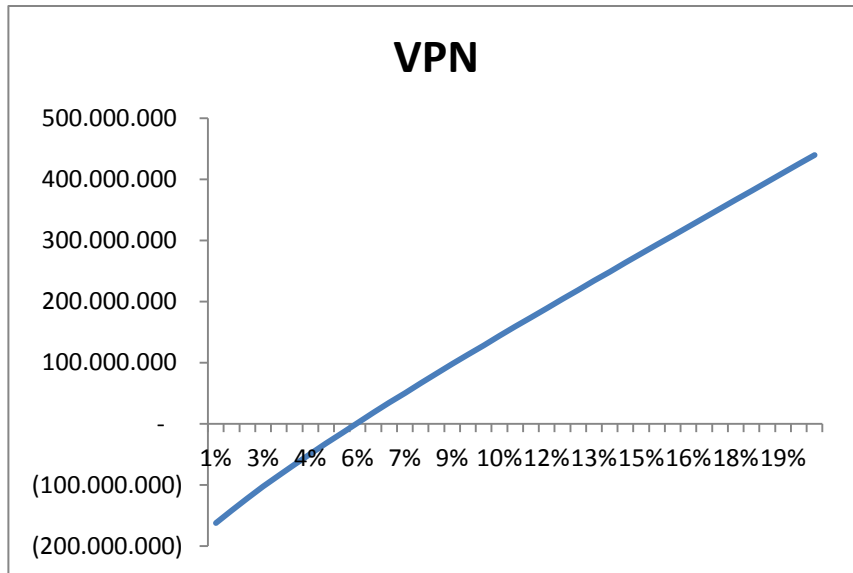
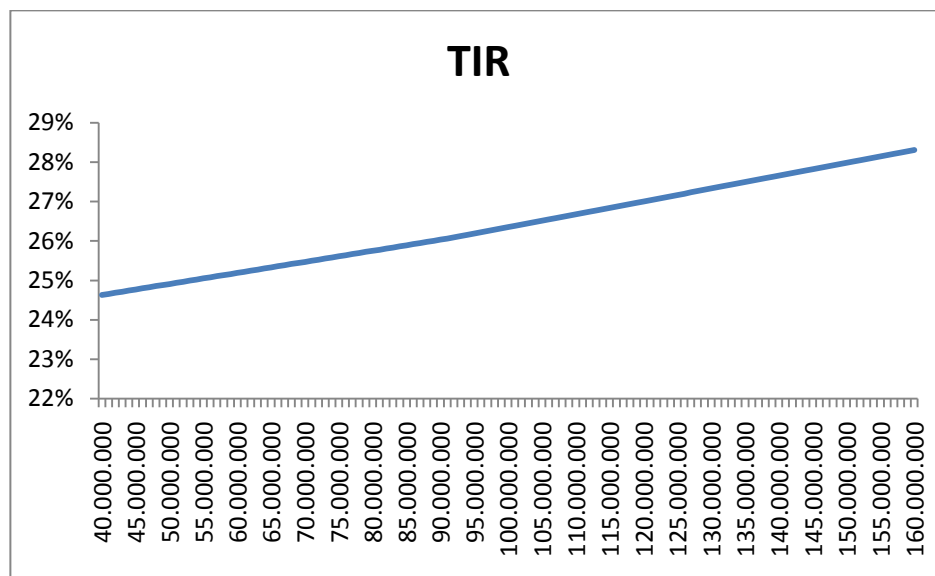


Ilustración 1. Sensibilidad de la TIR y el VPN a la participación del mercado

Las gráficas evidencian un resultado esperado que entre más porción de mercado obtenga mejor será el VPN y la TIR, lo interesante está en que la participación mínima debe ser mayor del 5.5% para que el proyecto sea positivo. Así mismo pasa con la TIR. Crece cuando la participación del mercado es mayor, se podría decir que una participación mayor del 4.5% del mercado, es atractivo para los inversionistas.

## 2) Sensibilidad respecto a la financiación



**Ilustración 2.** Sensibilidad de la TIR a la financiación

Los gráficos muestran algo realmente interesante, que el proyecto es más rentable o tiene mejor proyección, si los recursos de financiación son de préstamos bancarios o financiación tradicional, esto es debido a que los pagos de intereses se hacen mayores, lo que permite descontar menos dinero de impuestos a la utilidad operacional, dejándome un mayor flujo de caja operativo, lo que inmediatamente hace que sea posible un VPN positivo y una TIR del negocio más alta. A su vez esto crea un problema que es el cargo por el pago de intereses y mantener un flujo de caja positivo, que debe ser compensado con dineros de aportes de capital, aunque en el tiempo el negocio con ventas y ganando mercado podría cancelar sus compromisos y al mismo tiempo otorgar buenos rendimientos o generar TIR del negocio atractiva.

Además este tipo de recurso es más económico que el capital inversionista para el proyecto y la estructura de capital ponderada me puede permitir manejar una mejor tasa de descuento. La pregunta que surge es si se debe financiar el proyecto totalmente con deuda financiera, y pues, e sería lo mejor, el inconveniente es que este tipo de préstamos para una entidad nueva no es de fácil consecución y no se realiza una financiación completa.

3) Sensibilidad del VPN respecto a la tasa de descuento.

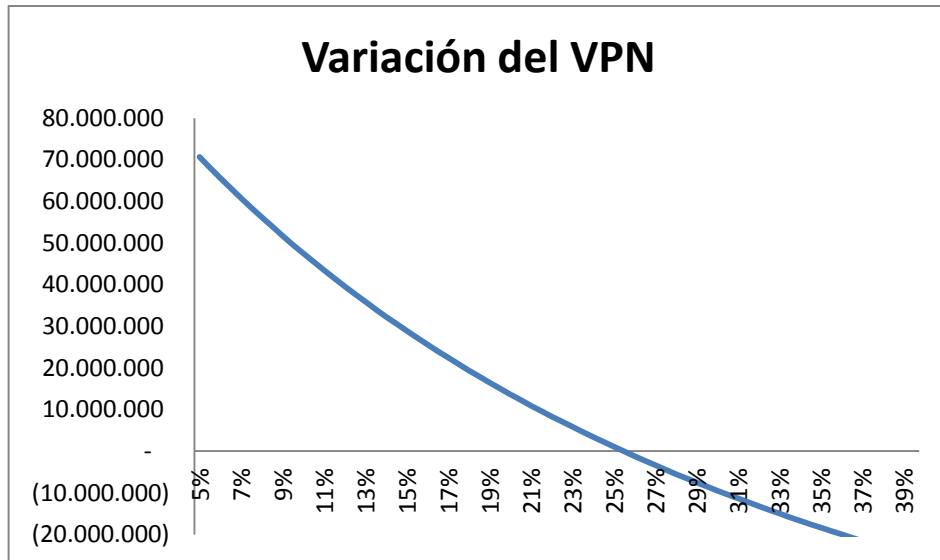


Ilustración 3. Variación del VPN respecto a la tasa de financiación

Según el análisis financiero que cuenta con una estructura de financiación diversificada, para de esta forma evitar que el costo promedio ponderado de capital del negocio, no afecten los resultados del negocio. En esta gráfica se observa que es necesario establecer una estructura óptima puesto que el capital inversionista puede ser un capital realmente caro si se compara con el costo de oportunidad al que ellos podrían optar, bien podrían tomar inversiones libre de riesgo o llevar su dinero a otros negocios consolidados. La combinación con deuda bancaria podría reducir el costo promedio de capital y mejorar los resultados del negocio, la sensibilidad de la gráfica muestra que tasas de descuento promedio ponderadas cercanas al 27% hacen que el negocio no muestre los resultados atractivos que se desean. Probablemente lo mejor para estos casos es optar por capital bancario o capital propio002E

4) Resumen de escenarios

Por último se plantea un resumen de escenarios donde se modifica algunas variables, para manejar escenarios optimistas, pesimistas y actuales y establecer una comparación entre los tres.

En la primera tabla de escenarios se manejará tres escenarios modificando, la participación de mercado, el margen de ventas, el porcentaje de financiación y la tasa de financiación. El resultado es el siguiente:

<b>RESUMEN DE ESCENARIOS</b>			
	<b>ACTUAL</b>	<b>OPTIMISTA</b>	<b>PESIMISTA</b>
<b>PORCIÓN DE MERCADO</b>	6,0%	6,5%	4,5%
<b>MARGEN DE VENTAS</b>	30%	30%	20%
<b>RECURSOS</b>	\$ 70.000.000	\$ 70.000.000	\$ 70.000.000
<b>FINANCIACIÓN</b>	70%	80%	50%
<b>TASA DE FINANCIACIÓN</b>	14,50%	14,50%	18,00%
<b>RESULTADOS</b>			
<b>WACC</b>	18%	18%	21%
<b>TIR</b>	17.993.643	38.261.744	(99.396.351)
<b>TIR</b>	25,47%	31,58%	-67,06%

**Tabla 29 Escenarios de variabilidad de factores**

Conclusiones de los escenarios planteados.

- ✓ A mayor participación de mercado y mejor margen de venta, es mejor VPN y la TIR, esto es razonable, lo importante es el potencial de rentabilidad que puede tener el negocio si logra tomar más del 6% del mercado. Para esto es necesario las estrategias de mercadeo de la empresa y demás, así como la innovación y la calidad del servicio.
- ✓ Mientras mayor sea la participación de la financiación por banca tradicional, mejor será los resultados para los inversionistas. Aunque el capital propio es una buena alternativa de financiación porque en el largo plazo mientras las proyecciones se mantengan se darán buenos niveles de rentabilidad.
- ✓ Se debe tener especial cuidado con la inversión de capital inversionista, pues la empresa es sensible por su comienzo y hay que considerarlo debido a los posibles pagos por dividendos o a problemas de descapitalización si el inversionista no comprende que el negocio debe por lo menos tener 5 años de funcionamiento.

<b>RESUMEN DE ESCENARIOS</b>			
	<b>ACTUAL</b>	<b>OPTIMISTA</b>	<b>PESIMISTA</b>
<b>PORCIÓNMERCADO</b>	6%	6%	6%
<b>MARGEN DE VENTAS</b>	30%	30%	20%
<b>RECURSOS</b>	\$ 70.000.000	\$ 150.000.000	\$ 50.000.000
<b>FINANCIACION</b>	70%	70%	70%
<b>TASA DE FINANCIACIÓN</b>	14,50%	14,50%	14,50%
<b>RESULTADOS</b>			
<b>WACC</b>	18%	11%	21%
<b>TIR</b>	17.993.643	52.297.760	(75.335.959)
<b>TIR</b>	25,47%	27,98%	-15,38%

**Tabla 30 Escenarios con diferentes financiaciones**


Los siguientes escenarios de financiación muestran que el VPN mejora conforme la financiación es más alta, lo que podría evitar el capital inversionista en el caso que este exija tasas altas de compensación, o exija dividendos, esto realmente puede ser complicado para la empresa. Esto se considera como una herramienta interesante, dado el momento que el negocio sea capaz de producir sus propios recursos salir del capital inversionista para tomar la posición del negocio y mejorar la rentabilidad, abriendo la alternativa para nuevas expansiones del negocio en tiempos posteriores.

**ANEXO F. SOPORTES DE POSIBLES OFERTAS DE LOCALIZACIÓN.**

**OPCION 1. INMOBILIARIA ALEJANDRO DOMINGUEZ PARRA**




**Cod. 001997**  
**\$ 2,500,000**  
**Cabecera**



CÓDIGO	001997	TIPO	CASA-NEGOCIO
ZONA	ZONA DOS	ESTRATO	6
BARRIO	Cabecera	CANON	2,500,000
ALCOBAS	4	ADMINISTRACIÓN	0
BANOS	4		
DIRECCIÓN	CR 39 46 56		

**CARACTERISTICAS GENERALES**

SALA-COMEDOR	SI
CLOSETS	4
PIEZA SERVICIO	SI
PATIO	1
TIPO COCINA	TRADICIONAL
GARAJE	SI
TIPO PARQUEADERO	SENCILLO - CUBIERTO
TIPO PISOS	GRANITO-BALDOSIN
ZONA DE ROPAS	SI
AREA CONSTRUIDA	280



OPCION 2. ALIANZA INMOBILIARIA.



**alianza  
inmobiliaria** s.a.

**Tipo Inmueble:** LOCAL  
**Dirección:** CRA 35 # 52-72 LOCAL PISO 1  
**Edificio:**  
**Barrio:** CABECERA DEL LLANO  
**Sector:** CABECERA  
**Valor Arriendo:** 2,200,000  
**Administración:** 0  
**Area:** 180  
**Ciudad:** BUCARAMANGA  
**Estrato:** 6  
**Habitaciones:** 0  
**Habitacion de Servicio:** 0  
**Baños:** 2  
**Habitacion con Baño:** 0  
**Closet:** 0  
**Cocina:** NO TIENE  
**Hall:** NO TIENE  
**Estudio:** NO TIENE  
**Piso:** CERAMICA  
**Teléfono:** 0  
**Gas:** SI  
**Garaje:** 0  
**Piscina:** NO TIENE  
**Ascensor:** NO TIENE  
**Zona Social:** NO TIENE  
**POT:** CO1

**Codigo:** 9765 - Arriendo Numero de Fotos: 7





**Contacto Telefónico**  
 BUCARAMANGA **643 01 11**  
 678 00 41 ó 678 00 43



**¡ Comuníquese con un  
ahora mismo !**