

**PLAN DE EMPRESA PARA LA ESTRUCTURACIÓN DE UNA  
COMERCIALIZADORA DE ROPA FEMENINA LLAMADA AGUAMARINA**

**CARLOS FELIPE GONZÁLEZ RESTREPO**

**Trabajo de Grado para optar al título de  
Magister en Administración con énfasis en Finanzas Corporativas**

**Director del Trabajo de Grado:**

**ANA CAROLINA MARTINEZ**

**Universidad ICESI**

**Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas**

**Santiago de Cali, Enero de 2013**

## TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN .....	4
1. ANTECEDENTES.....	6
2. ANALISIS DEL MERCADO .....	7
2.1 ANALISIS DEL SECTOR DE CONFECCIONES .....	7
2.1.1 Análisis del Sector en el Departamento de Risaralda y la Ciudad de Pereira	11
2.1.2 Comportamiento del Consumidor .....	12
2.2 DEFINICIÓN DE PRODUCTOS .....	14
2.3 CLIENTES .....	17
2.3.1 ANALISIS DE DATOS .....	17
2.4 COMPETIDORES.....	20
2.5 TAMAÑO DEL MERCADO .....	24
2.5.1 Plan de Ventas .....	25
2.6 PLAN DE MERCADEO.....	27
2.6.1 Estrategia de Precio .....	28
2.6.2 Estrategia de Venta .....	29
2.6.3 Estrategia Promocional.....	31
2.6.4 Estrategia de Distribución .....	32
3. ANÁLISIS TÉCNICO .....	33
3.1 ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA COMPAÑÍA AGUAMARINA.....	33
3.2 ANÁLISIS DEL PRODUCTO .....	37
3.3 FACILIDADES Y DISTRIBUCIÓN DE ESPACIOS .....	39
3.4 EQUIPOS.....	41
3.5 PLAN DE COMPRAS.....	43
3.5.1 Proveedores Principales y Potenciales.....	43
3.6 SISTEMAS DE CONTROL .....	45
4. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO.....	46
4.1 ESTRUCTURA Y ESTILO ORGANIZACIONAL .....	46
4.2 DEFINICIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LOS CARGOS .....	47
4.3 POLÍTICAS DE ADMINISTRACIÓN .....	49

4.4 ORGANIZACIONES DE APOYO .....	50
5. ANÁLISIS LEGAL Y SOCIAL .....	50
5.1 ANÁLISIS LEGAL .....	50
5.2 ANALISIS SOCIAL.....	51
6. ANALISIS DE VALORES PERSONALES .....	51
7. ANÁLISIS ECONÓMICO.....	52
7.1 INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS .....	52
7.2 NÓMINA.....	54
7.3 PRESUPUESTO DE PRODUCTOS E INSUMOS .....	55
7.3 PRESUPUESTO DE INGRESOS .....	57
7.4 ANÁLISIS DE COSTOS.....	58
8. ANÁLISIS FINANCIERO .....	58
8.1 ESTADO DE RESULTADOS .....	59
8.2 BALANCE GENERAL .....	60
8.3 FLUJO DE CAJA .....	61
8.4 ANÁLISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS .....	62
8.4.1 RAZÓN CORRIENTE .....	62
8.4.2 RAZÓN DE APALANCAMIENTO FINANCIERO .....	62
8.4.3 MÁRGENES DE RENTABILIDAD .....	63
9. ANÁLISIS DE RIESGOS E INTANGIBLES.....	64
9.1 CONDICIONES DE MERCADO .....	64
9.2 RIESGO TÉCNICO .....	64
9.3 RIESGO ECONÓMICO.....	64
10. EVALUACIÓN INTEGRAL DEL PROYECTO .....	65
10.1 EVALUACIÓN DEL PROYECTO .....	65
10.2 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD .....	66
CONCLUSIONES.....	68
ANEXOS .....	69
BIBLIOGRAFÍA .....	75

## **RESUMEN**

Aguamarina es una boutique que comercializa ropa femenina fundada en el año 2010 y se encuentra ubicada en la ciudad de Santa Rosa de Cabal. Desde sus inicios la boutique ha logrado atraer a muchos clientes y su crecimiento ha sido rápido y se ha consolidado como una de las principales boutiques de ropa femenina de la ciudad, a pesar del poco tiempo que lleva operando.

La propuesta de valor de Aguamarina es ofrecer a sus clientes prendas de vestir, bolsos y accesorios femeninos que se ajustan a la moda del momento y que marcan una gran diferencia frente a sus competidores locales por la exclusividad de sus diseños y el excelente servicio.

El siguiente documento es un estudio de factibilidad que evalúa la apertura de un nuevo punto de venta para comercializar prendas de vestir y accesorios femeninos ubicado en un centro comercial de la ciudad de Pereira en el Departamento de Risaralda.

Palabras clave: Ropa femenina, textil, confecciones.

## **ABSTRACT**

Aguamarina is a boutique that sells women's clothing founded in 2010 and is located in the town of Santa Rosa de Cabal. Since the beginning the boutique has attracted many customers and it has grown rapidly and has become a leading women's clothing boutiques in the city, despite the short time it has been operating.

The value proposition of Aguamarina is to offer its customers clothing, handbags and accessories for women that fit the current fashion and it makes a big difference from their local competitors for the exclusivity of their designs and excellent service.

The following document is a feasibility study that assesses the opening of a new store to sell clothing and accessories for women located in a mall in Pereira City in Risaralda Department.

Key Words: women's clothing, textile, apparel.

## 1. ANTECEDENTES

La empresa Aguamarina, es una empresa familiar que nace en el año 2010, con el propósito de comercializar ropa para dama, enfocado exclusivamente en el segmento de mujeres adultas desde los 30 años de edad en adelante de estratos 3, 4 y 5. La empresa ha logrado un crecimiento considerable en el corto plazo, debido a que en los últimos 6 meses sus ventas han crecido en promedio un 13% mensual con cifras entre los \$8 millones y \$14 millones de pesos mensuales. La compañía se encuentra ubicada en la ciudad de Santa Rosa de Cabal y cuenta con un local comercial de 17 m<sup>2</sup>.

De acuerdo con la respuesta del mercado, este plan de empresa propone la estructuración adecuada de la compañía, ya que su desarrollo ha sido empírico y requiere ajustes administrativos y estratégicos, así como un plan de expansión con el establecimiento de 2 puntos de venta distribuidos de la siguiente manera: un punto de venta que actualmente se encuentra operando en la ciudad de Santa Rosa de Cabal y el segundo que se ubicará en la ciudad de Pereira en el centro comercial Arboleda, de acuerdo con los datos y análisis realizados en este plan de empresa. De igual manera se pretende establecer cómo será estructurada toda la operación logística desde la negociación de los productos, pasando por el abastecimiento y nacionalización para las prendas importadas, hasta los puntos de venta y finalizando con el servicio de venta y postventa para los clientes.

## **2. ANÁLISIS DEL MERCADO**

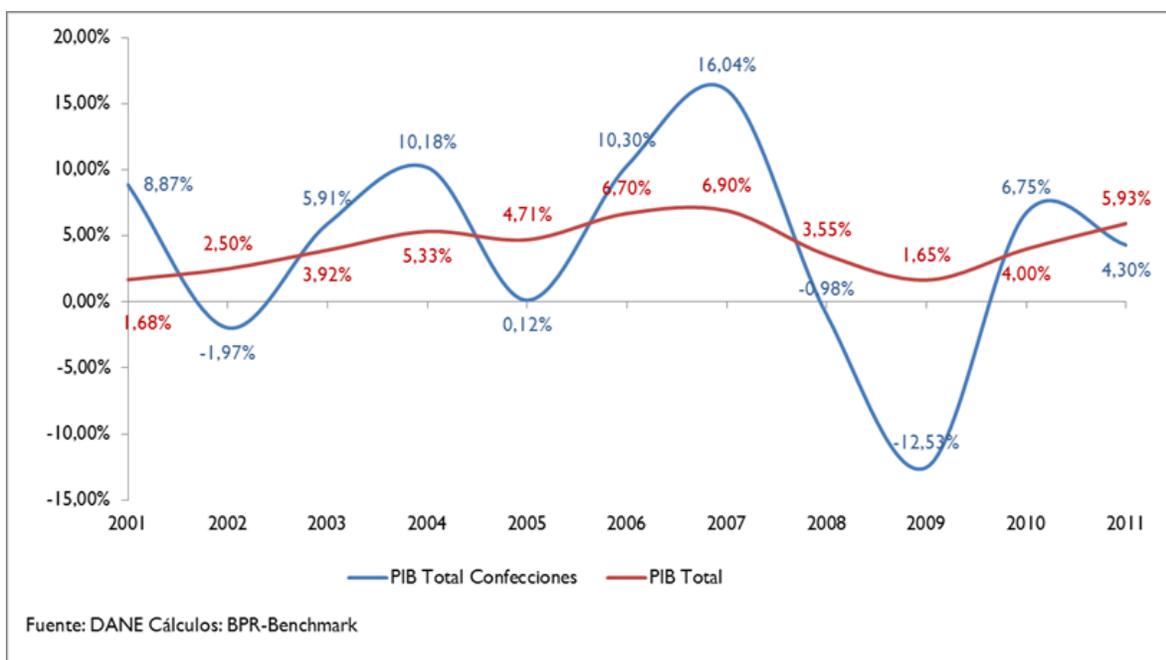
### **2.1 ANÁLISIS DEL SECTOR DE CONFECCIONES**

El sector de confecciones y textiles en Colombia está identificado con el código CIIU G523705 bajo la descripción “Comercio al por menor de todo tipo de confecciones para el hogar, elaboradas en materiales textiles”. La industria Textil y de Confecciones Colombiana genera aproximadamente 130 mil empleos directos y 750 mil empleos indirectos, lo que representa aproximadamente el 21% de la fuerza laboral generada por la industria manufacturera. Existen cerca de 450 fabricantes de textiles y 10.000 de confecciones, la mayoría son pequeñas fábricas, el 50% tiene entre 20 y 60 máquinas de coser. Las principales ciudades donde se ubican son Medellín, Bogotá, Cali, Pereira, Manizales, Barranquilla, Ibagué y Bucaramanga. El sector representa el 8% del PIB manufacturero y el 3% del PIB nacional. Además constituye más del 5% del total de exportaciones del país, lo que la convierte en el sector de exportaciones no tradicionales más importante. (ANDI, 2010).

Para el año 2011 la producción de confecciones representó aproximadamente el 3% del PIB nacional y el 7,1% del PIB industrial. Para este año 2011 registro un crecimiento del 4,3%, después de haber registrado un crecimiento excepcional en el 2010 del 6,75% como lo muestra la Figura No. 1. Esta expansión del sector se debe a un mayor crecimiento de las ventas en el mercado interno ante el crecimiento del consumo de hogares, a las mejores perspectivas económicas de algunos socios

comerciales y a la ampliación de destinos finales de exportación. Al cierre del 2011 el sector exportó US\$732 millones, lo cual significó un crecimiento de tan solo el 2,05% en el monto exportado. (BPR Benchmark 2011).

**Figura No.1 - Tasa de Crecimiento del PIB Confecciones y el PIB Total.**



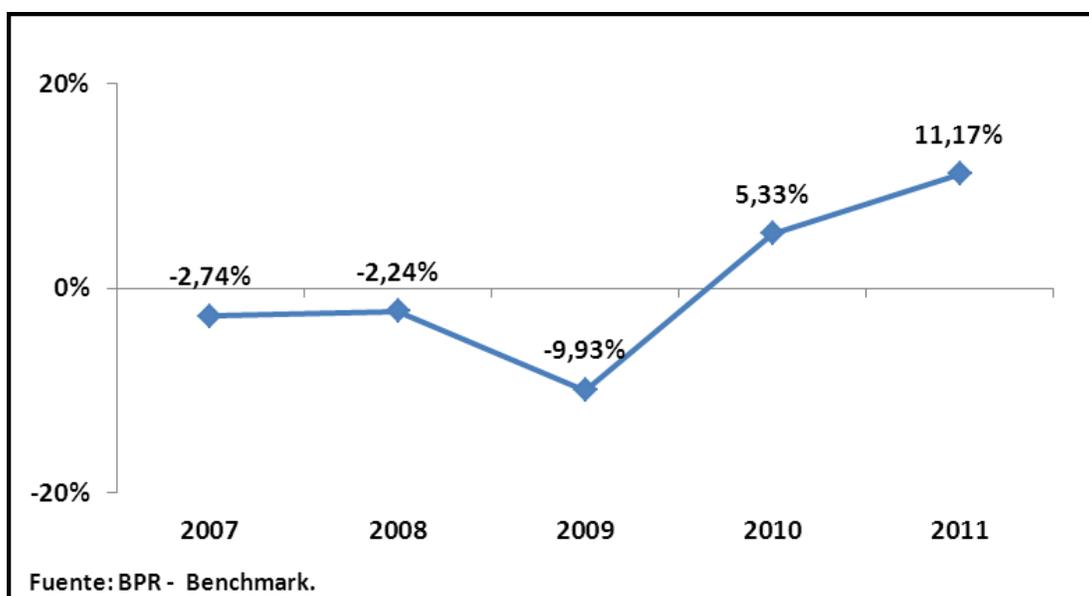
**Fuente: DANE, Cálculos: BPR - Benchmark**

Para el año 2011 las importaciones se registraron por un valor de US\$701 millones para el sector, lo cual significó un crecimiento de las importaciones del 63,7% con respecto al año anterior. Dentro de las importaciones China se destaca como el principal proveedor externo de confecciones para el mercado Colombiano, alcanzando una participación del 54,6% del total de las importaciones en el año 2011. (BPR Benchmark 2011). En segundo lugar se encuentra la Comunidad Andina con el 12,9%, dentro de la cual se destacan las importaciones provenientes de Ecuador (6,3%) y Perú

(6,6%). Estados Unidos mantiene una pequeña participación como proveedor en el sector de confecciones con un 4,8%.

Las ventas del sector de confecciones registraron un fuerte crecimiento durante 2011, alcanzando un crecimiento de 11,17% frente a un 5,33% en el 2010 (Ver Figura No. 2):

**Figura No. 2 - Crecimiento Porcentual de las Venta en el Sector de Confecciones.**



**Fuente: BPR - Benchmark**

De acuerdo con los datos de crecimiento del sector de confecciones, su participación en el PIB Industrial y en el PIB nacional, y el crecimiento de las ventas del sector, se evidencia un buen potencial para incursionar en este mercado en alguna de las principales ciudades, entre ellas: Medellín, Bogotá, Cali y Pereira. En este plan de empresa el mercado objetivo estará situado en la ciudad de Pereira y Santa Rosa de Cabal en el departamento de Risaralda. Algunos aspectos que pueden beneficiar el

sector es la aprobación del Tratado de Libre Comercio (TLC) con Estados Unidos ofreciendo diferentes oportunidades de negocio para importación de mercancías, al igual que la negociación de los Tratados de Libre Comercio con Canadá, Corea del Sur y la Unión Europea. Otro aspecto que puede favorecer al Sector es la mano de obra competitiva y disponible a nivel local, esto representa un beneficio para la confección de prendas nacionales, y por último siendo Colombia una de las sedes más importantes en ferias textiles y de confecciones como Colombiamoda, Colombiatex, Footwear and Leather Show, el Exposhow, entre otras, impulsan fuertemente las ventas específicamente en el segmento de prendas de vestir femeninas.

Dentro del sector de confecciones de ropa para dama, se evidencia un gran atractivo por prendas de vestir confeccionadas en fibras de algodón y fibras artificiales como el poliéster. De acuerdo con la Encuesta Anual Manufacturera (EAM 2010) en el 2010, la principal materia prima utilizada por los industriales del sector fue la fibra de algodón, con un 32,4% del total, pese a que su utilización se redujo en 3,1 puntos porcentuales con respecto a 2009. El segundo lugar fue ocupado por las fibras sintéticas cortas o discontinuas que representaron un 12,2% en 2010 frente a 10,4% de 2009.

De acuerdo con Mincomercio estima que en los próximos años el comercio de textiles y confecciones aumentará su incursión en otros mercados y que se incrementará su posición de liderazgo en las Américas, afianzando su reconocimiento internacional.

### **2.1.1 Análisis del Sector en el Departamento de Risaralda y la Ciudad de Pereira**

La actividad de confecciones está presente en la estructura económica de Pereira y el departamento de Risaralda, desde la primera fase de industrialización de mediados de 1920 con la constitución de sociedades anónimas entre las que aparecen la empresa de Hilados y Tejidos de Pereira. Para los años 80, la industria de confecciones ocupó un lugar destacado en el contexto de la industria manufacturera en Colombia y en el departamento de Risaralda, por su generación de empleo y su orientación hacia el mercado interno. (Revista Académica e Institucional de la U.C.P.R. Año 2010).

En cuanto a las condiciones del mercado, en un estudio realizado por la Universidad Católica Popular de Risaralda (U.C.P.R.) en el año 2010, se encontró que el 7% de las empresas dirigen sus productos a consumidores locales o regionales, ninguna de las empresas aparece dedicada solo al mercado internacional, el 25% produce exclusivamente para el mercado nacional y el 48% exportan su producción. De acuerdo con este estudio se evidencia una tendencia a que gran parte de las compañías comercializadoras de productos textiles incrementen las importaciones de sus productos para abastecer la demanda del mercado interno, esto debido a la falta de una estructura estratégica y el bajo desarrollo tecnológico en el sector de las confecciones no solo a nivel del departamento de Risaralda sino también a nivel nacional. Así lo demuestran las cifras de crecimiento de las importaciones de textiles en el último año la cual fue del 63,7% para el 2011, mencionada anteriormente.

Pereira tiene un porcentaje de participación del mercado de confecciones muy interesante con respecto a las principales ciudades de Colombia. El tamaño del mercado es de \$462.583 millones de pesos (de acuerdo con el “Vademécum de Mercados” de la revista “La Nota Económica” del año 2012), lo que le proporciona un 5,27% de participación nacional en la venta de productos confeccionados en fibra textil.

### 2.1.2 Comportamiento del Consumidor

De acuerdo con un estudio realizado por Inexmoda acerca del “Consumidor de Moda”, los consumidores están dispuestos a gastar el 7,2% de su salario en vestuario y calzado. De acuerdo con el tipo de ingresos de los consumidores, clasificados entre Alto, Medio y bajo consumen el siguiente % de mercado:

**Tabla No. 1 – Gasto de los Consumidores en Productos Textiles de Acuerdo con su Nivel de Ingresos.**

<b>COMPRAS</b>	<b>2003</b>	<b>2012</b>
ALTO	13,05%	17,07%
BAJO	28,84%	23,09%
MEDIO	58,10%	59,84%
<b>Total General</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**Fuente: INEXMODA - 2012**

Como se puede ver en el cuadro anterior, la población con un ingreso medio es el principal consumidor del mercado de vestido y calzado con una participación del 59,84% en el año 2012. Esta cifra es un buen indicador de que el mercado textil ofrece un potencial muy importante para llegar a consumidores de diferentes ingresos y por ende de diferentes estratos económicos.

Las tendencias de consumo en Colombia han venido evolucionando constantemente, los colombianos se reflejan en nuevos canales y formatos de canales comerciales establecidos. Existe un consumidor más empoderado, un consumidor que a pesar de buscar mejores precios, toma decisiones con base en criterios que anteriormente no eran prioritarios. (Revista Dinero, 2010).

Como lo menciona la revista Dinero el internet juega un papel muy importante y se establece como un fuerte para el comercio. En el caso de las confecciones la gran mayoría de establecimientos comerciales de ropa tienen páginas de internet en las cuales se puede consultar cual es la nueva colección del momento, sus diseños, estilos y en algunos casos existe la opción de comprar por internet sin salir de casa y los productos son enviados a sus hogares. A pesar de que algunas compañías estén incursionando en este canal de venta para comercializar sus productos, no es tan efectivo para el sector de confecciones y el textil, ya que la moda y la vanidad hacen que los consumidores de prendas de vestir quieran visitar personalmente las tiendas y boutiques para probarse y admirar las prendas que son de su gusto frente al espejo, especialmente en el caso de las mujeres. En la Tabla No. 2 se presentan las principales Oportunidades y Amenazas para el Sector de confecciones:

**Tabla No.2 – Oportunidades y Amenazas del Sector de Confecciones.**

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>- El sector textil y de confecciones es uno de los sectores de mayor tradición y reconocimiento en la economía Colombiana, además se ha posicionado como destino para la atracción de capitales extranjeros.</p> <p>- A pesar de existir una fuerte competencia en el sector, el tamaño del mercado es lo suficientemente grande y atractivo para obtener una participación importante en el segmento de mercado al cual están dirigidos los productos de la compañía Aguamarina.</p> <p>- Los tratados de libre comercio firmados con países como Estados Unidos y China, ofrecen grandes oportunidades para alianzas estratégicas con proveedores en dichos países, específicamente para la importación de ropa americana.</p> <p>- El crecimiento que ha tenido el sector textil y de confecciones, muestra con cifras (4,7% para el último año) el buen momento por el que pasa el sector.</p>	<p>- La fluctuación de la tasa de cambio (Dólar americano) puede impactar positiva o negativamente los márgenes de rentabilidad de la empresa Aguamarina.</p> <p>- El ingreso de nuevos competidores y de distribuidores de ropa China puede tomar parte del segmento de mercado al cual está enfocada la compañía.</p> <p>- La poca inversión y desarrollo del país en el tema de infraestructura vial, puede generar tropiezos en la operación logística de la compañía en cuanto a la importación de los productos.</p>

**Fuente – El Autor.**

## **2.2 DEFINICIÓN DE PRODUCTOS**

La compañía Aguamarina tiene para ofrecer a sus clientes 4 categorías de productos:

- **Prendas de vestir:** Dentro de esta categoría se encuentran Blusas de tipo camiseras, straples, básicas, buzos, en diferentes tallas como: S, M, L y XL. Se encuentran también vestidos de coctel y vestidos informales, por último se

ofrecen productos como Jeans y pantalones en algodón (lino) y pana. Se comercializaran 60 referencias diferentes en blusas con un promedio de 2 a 3 unidades por estilo. En pantalones se comercializaran 7 referencias diferentes con un promedio de 10 a 15 unidades por estilo. En vestidos se comercializaran 6 referencias con un promedio de 3 unidades por estilo.

- **Bolsos:** Dentro de esta categoría se encuentran bolsos de diferentes estilos como tulas, manos libres y bolsos de tipo baúl. No se comercializaran más de 1 unidad del mismo estilo de este producto.
- **Accesorios:** Dentro de esta categoría se encuentran productos como bufandas y chalinas, relojes, bisutería (se entiende por bisutería los objetos o materiales de adorno que imitan a la joyería pero que están hechos de materiales no preciosos) y artículos en acero inoxidable como pulseras, anillos, cadenas, aritos y dijes.
- **Lencería:** Dentro de esta categoría se encuentran productos como edredones, caminos de mesa e individuales.

El 90% de las prendas de vestir son importadas y de confección estadounidense, el otro 10% es de confección local. Los bolsos son importados 100% de la China, los accesorios en su mayoría son traídos de la China (80%) y la lencería es 100% estadounidense. En la Tabla No. 3 se presenta la composición porcentual de la procedencia de la mercancía:

**Tabla No. 3 – Porcentaje de Participación de la Procedencia de la Mercancía de la Compañía Aguamarina**

<b>País</b>	<b>Prendas de Vestir</b>	<b>Bolsos</b>	<b>Accesorios</b>	<b>Lencería</b>
Estados Unidos	90%	0%	10%	100%
China	0%	100%	80%	0%
Confección local	10%	0%	10%	0%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**Fuente: El Autor**

Este mismo % de participación de la procedencia de la mercancía será aplicable al plan de compras de los productos para la apertura del nuevo punto de venta, las cifras y los datos se presentan en la tabla del plan de compras en el Anexo No. 4.

La propuesta de valor para los clientes de Aguamarina es la atención y la calidez del servicio en el momento de la compra, los clientes se sentirán a gusto al momento de entrar a la boutique. La diversidad y la calidad de los productos es un valor agregado ya que se diferencian de la competencia local y de las marcas extranjeras de gran reconocimiento como NAF NAF, Studio F, Thax, entre otras. El precio se considera dentro de la propuesta de valor, ya que son competitivos frente a los precios de la competencia y marcan la diferencia por la exclusividad de los diseños y estilos de las prendas de vestir y los accesorios. Otra propuesta de valor es el servicio de pago por cuotas para los clientes fieles, este es un mecanismo de venta muy aceptado para esta región, se aplica para quienes ya han comprado en el punto de venta, los clientes pueden llevar una prenda y realizar el pago de dicha prenda en un periodo máximo de 2 meses. De esta manera se incrementa la rotación de los productos y los ingresos.

## **2.3 CLIENTES**

El segmento de clientes al cual están dirigidos los productos de la compañía Aguamarina se focaliza en mujeres mayores de 30 años de edad, de estratos 3, 4 y 5, ubicados en la ciudad de Pereira y Santa Rosa de Cabal, que se interesan por la compra y el uso de accesorios y prendas de vestir casuales y elegantes, de muy buena calidad, a precios muy cómodos para este segmento.

El perfil del cliente actual de la compañía Aguamarina, son mujeres que buscan diferenciarse de las demás personas, buscando un estilo propio en su forma de vestir, que las identifique y las haga sentir únicas. Es una mujer que se siente satisfecha con el producto de la compañía porque sabe que al salir a la calle con su prenda de vestir no se va a encontrar con una mujer que pueda estar luciendo una prenda igual a la que está usando. Esta sensación de exclusividad que sienten las mujeres que son clientes actuales de la compañía Aguamarina, es el valor agregado que ofrece frente a la competencia y debe mantenerse tanto en el mercado actual de la ciudad de Santa Rosa de Cabal como en el punto de venta que se piensa abrir en la ciudad de Pereira.

### **2.3.1 ANALISIS DE DATOS**

Para medir con mayor precisión a que se debe el éxito y el incremento de las ventas de la compañía Aguamarina en el punto de venta de la ciudad de Santa Rosa de Cabal, se

realizó una encuesta de satisfacción y expectativas del cliente. Esta encuesta permite medir las variables que son importantes para las mujeres que actualmente son clientes fieles del punto de venta ubicado en la ciudad de Santa Rosa de Cabal y que podría atraer a potenciales clientes. (Ver encuesta en el Anexo No. 1). Esta encuesta se realizó entre el mes de Febrero de 2013 y se encuestaron 50 clientes, todas ellas pertenecientes al género femenino. Los resultados de la encuesta se encuentran tabulados y se pueden consultar en el Anexo No. 2, a continuación se realiza un análisis de los datos más importantes:

- La mayoría de los clientes de la boutique tienen una edad superior a los 40 años, esto representa el 62% de los clientes, los demás son clientes entre los 30 y 40 años (el 19%) y clientes entre los 20 y 30 años de edad (19%). El 63% de los clientes de Aguamarina pertenecen a estratos 3 y 4, y que tan solo el 28% pertenecen a estratos 5 y 6.
- Los clientes encuestados tienen diversidad de gustos, pero se podría destacar que la ropa casual (69%) es la que más buscan los clientes por los múltiples usos que se le puede dar, seguido están los accesorios (41%) para acompañar las prendas de vestir. Las dos principales razones por la que a los clientes de Aguamarina les gusta comprar en la boutique es que existe gran variedad de estilos en prendas de vestir y accesorios; y por el servicio y la atención a los clientes, esto corresponde al 69% y 66% respectivamente del total de los clientes.

- Para la mayoría de los clientes es indiferente si la prenda de vestir o los accesorios son importados o nacionales, siempre y cuando se ajusten a su gusto y necesidades. A pesar de esto existe un mínimo porcentaje de quienes prefieren entre nacionales e importadas del 9% y 25% respectivamente. Una de las principales razones por las cuales los clientes de Aguamarina prefieren sus productos es su exclusividad (66%) y las facilidades de pago (56%) que allí se ofrecen a los clientes fieles.
- El principal medio de pago preferido por los clientes encuestados es el crédito directo con el almacén (63%), seguido del pago en efectivo con un 47%. Esto significa que el sistema de crédito directo con el almacén es un incentivo fuerte para los clientes actuales y los clientes potenciales para incrementar las ventas de la compañía. El grado de satisfacción de los clientes esta entre Excelente con un 81% y bueno con un 19%, lo que significa que el estándar de servicio al cliente se debe mantener y mejorar constantemente, este es un punto de vital importancia para tener en cuenta en el nuevo punto de venta.
- El 66% de los clientes de Aguamarina conocieron el punto de venta por referencia de otros clientes, esto quiere decir que el voz a voz de la gente es de vital importancia para dar a conocer los productos de la compañía y su servicio. Para los clientes de Aguamarina hay un pequeño porcentaje que sugiere, adicionar a los productos que ya ofrece la boutique, zapatos y lociones. Este es un punto a tener en cuenta a futuro para la compañía.

## 2.4 COMPETIDORES

En la ciudad de Santa Rosa de Cabal el punto de venta se encuentra ubicado en la zona central de la ciudad, que es la zona más comercial y más concurrida, la competencia es moderada y permite obtener una porción interesante de este mercado, los principales competidores se analizan en la tabla No. 4.

**Tabla No. 4 - Ventajas y Desventajas de los Principales Competidores para la Compañía Aguamarina en la Ciudad de Santa Rosa de Cabal**

<b>ALMACEN</b>	<b>VENTAJAS</b>	<b>DESVENTAJAS</b>
Palm Beach	<ul style="list-style-type: none"><li>- Esta ubicado en el centro de la ciudad, la zona más comercial.</li><li>- Ofrece ropa americana similar a la de Aguamarina pero no igual.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Tiene varios años operando y no ofrece productos diferentes.</li><li>- No es tan concurrido como lo era hace unos años.</li></ul>
Olguita	<ul style="list-style-type: none"><li>- Tiene buen reconocimiento y trayectoria.</li><li>- Ofrece solamente productos confeccionados localmente.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- A pesar de tener buen reconocimiento algunas veces se demora en ofrecer estilos diferentes ya que solo se concentra en productos nacionales.</li></ul>

**Fuente – El Autor.**

En la ciudad de Pereira existen 4 centros comerciales que son los principales de la ciudad, cada uno de los cuales ofrece sus ventajas y desventajas frente al mercado textil y la comercialización de prendas de vestir femeninas, estos 4 centros comerciales se presentan en la Tabla No. 5:

**Tabla No. 5 – Ventajas y Desventajas de los Principales Centros Comerciales de la Ciudad de Pereira**

<b>CENTRO COMERCIAL</b>	<b>VENTAJAS</b>	<b>DESVENTAJAS</b>
Victoria	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Esta ubicado en una zona central y concurrida de la ciudad de Pereira.</li> <li>- Fácil acceso ya sea por medio de transporte público o particular.</li> <li>- Cuenta con adecuada infraestructura para el punto de venta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Este centro comercial ha perdido fuerza luego de la apertura de nuevos centros comerciales.</li> <li>- Ya no es tan concurrido como lo fue en sus inicios.</li> <li>- Se encuentran boutiques de diferentes marcas de ropa femenina.</li> </ul>
Pereira Plaza	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Esta ubicado en una zona central y en un sector agradable de la ciudad.</li> <li>- Es de fácil acceso ya sea por medio de transporte público o particular.</li> <li>- Es un centro comercial tradicional y agradable para los ciudadanos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Este centro comercial también ha perdido fuerza por la apertura de nuevos centros comerciales.</li> <li>- Es menos concurrido que el centro comercial Victoria.</li> <li>- Se encuentran diferentes marcas de ropa femenina que pueden ser competencia directa para Aguamarina.</li> </ul>
Unicentro	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es un centro comercial relativamente nuevo, muy agradable y ofrece excelentes instalaciones.</li> <li>- Es un centro comercial de gran trayectoria en las principales ciudades del país como Bogotá, Cali y Medellín.</li> <li>- Inicialmente tuvo gran acogida por los consumidores y ofrece gran variedad de tiendas y artículos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se encuentra en las afueras de la ciudad, cerca al aeropuerto algo que genera un impacto negativo en los consumidores que no poseen vehículo.</li> <li>- Ha disminuido su concurrencia por la apertura de un nuevo centro comercial ubicado en una zona más accesible para la mayoría de consumidores.</li> <li>- Existe una fuerte competencia y gran variedad de marcas de ropa femenina.</li> <li>- Los costos de compra o alquiler del local son elevados.</li> </ul>
Arboleda	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ubicado en uno de los sectores más exclusivos de la ciudad.</li> <li>- Fácil accesos ya sea por medio de transporte público o particular.</li> <li>- Cuenta con toda la infraestructura para el punto de venta de la compañía Aguamarina.</li> <li>- Es el centro comercial más concurrido de la ciudad por los consumidores y ofrece un gran potencial para las ventas.</li> <li>- Se encuentra todo tipo de almacenes y artículos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe una fuerte competencia y gran variedad de marcas de ropa femenina.</li> <li>- Los costos de compra o alquiler del local para la compañía son elevados, pero puede compensar con el potencial de ventas que ofrece el centro comercial.</li> </ul>

**Fuente: El Autor**

Luego de identificar todas las ventajas y desventajas de cada uno de los centros comerciales de la ciudad de Pereira, y concluyendo que el lugar más factible para la apertura del nuevo punto de venta es el Centro Comercial Arboleda por las ventajas que ofrece y por el punto estratégico en el cual se encuentra ubicado, se han identificado los principales competidores para la compañía Aguamarina con sus respectivas ventajas y desventajas (Ver Tabla No. 6):

**Tabla No. 6 – Ventajas y Desventajas de los Principales Competidores para la Compañía Aguamarina en la Ciudad de Pereira**

<b>TIENDA</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>VENTAJAS</b>	<b>DESVENTAJAS</b>
DEREK	Marca Norte Americana inspirada en la modelo de los años 80 BO DEREK. Derek va dirigida a las mujeres que les gusta siempre verse, sentirse bien y estar a la moda.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ropa estilo Norte Americana, principal competidor de la compañía.</li> <li>- Tiene 4 puntos de ventas en la ciudad de Pereira y en 3 centros Comerciales: Unicentro, la Arboleda y Victoria.</li> <li>- Posee tienda virtual, página internet para Colombia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los precios de sus productos pueden ser elevados para el segmento de mercado.</li> <li>- En cuanto al método de pago solo acepta efectivo o tarjetas de crédito, no ofrece crédito directamente a los clientes.</li> </ul>
ESPRIT	ESPRIT es una marca internacional con más de 40 años de trayectoria; ofrece a sus consumidores productos de lujo que se caracterizan siempre por su estilo y exclusividad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Marca reconocida a nivel internacional y de gran trayectoria.</li> <li>- Puntos de venta en las principales ciudades del País como Bogotá, Medellín, Cali, Pereira.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los precios de la ropa son muy elevados para el segmento del mercado.</li> <li>- No ofrecen servicio a crédito directamente a los clientes.</li> </ul>
NAF NAF	Marca francesa creada en 1973, con presencia en más de 40 países cuenta con más 400 tiendas alrededor del mundo. Sus colecciones responden a las últimas tendencias de la moda	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuenta con reconocimiento internacional, tiene 54 tiendas en todo el país.</li> <li>- Sus diseños son</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Su segmento de mercado está dirigido a un público más joven que el de Aguamarina.</li> </ul>

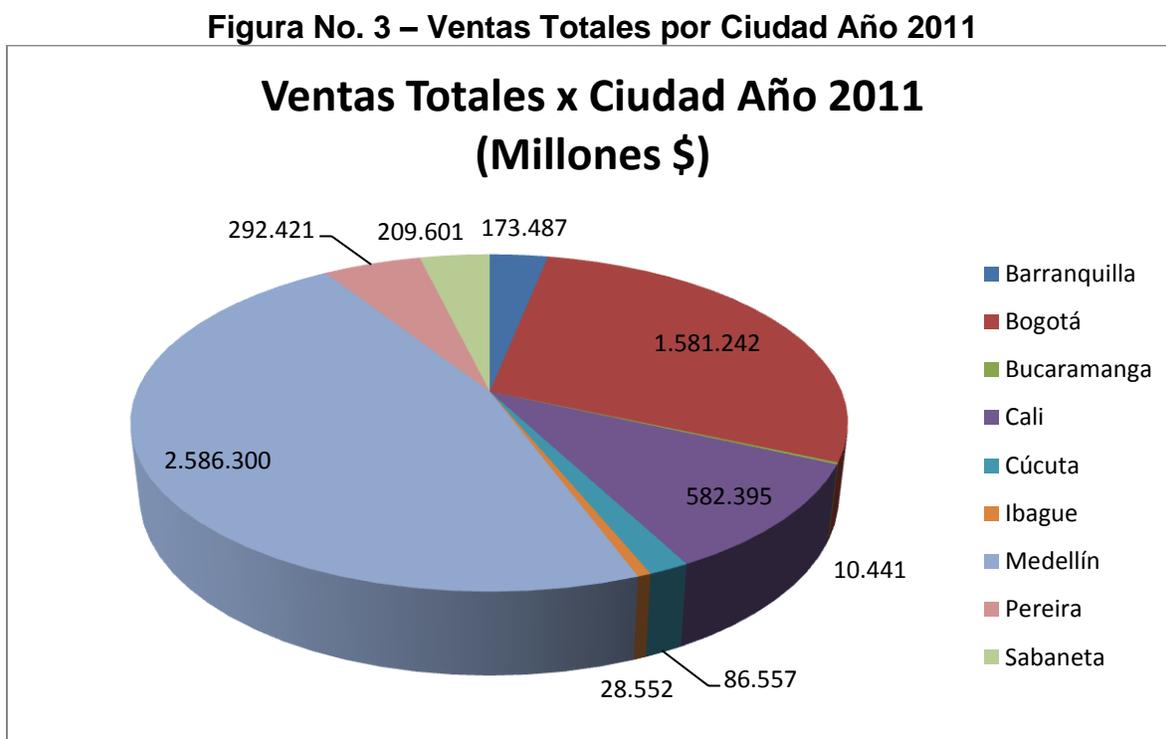
	francesa, a través de diferentes temas de inspiración traducidos a diversos gustos y ocasiones.	exclusivos y están en constante renovación de sus colecciones.	
RAGGED	RAGGED es una empresa que cuenta con 27 años de experiencia con su propuesta de diseño y moda, comprometida con su misión de vestir a la mujer en sus diferentes estilos de vida resaltando su esencia femenina, logrando así una presencia altamente competitiva entre las marcas internacionales. Los productos RAGGED están diseñados para la mujer que quiere verse siempre bien y moderna en todo tipo de ocasión.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Industrias Ragged se encuentre posicionada en el puesto 37 a nivel de ventas nacionales en confecciones.</li> <li>- Goza de gran trayectoria y puede competir perfectamente con marcas internacionales.</li> <li>- Cuenta con más de 30 puntos de venta a nivel nacional.</li> </ul>	- La ropa Ragged cuenta con diferentes estilos de ropa femenina, no tiene marcado un estilo propio lo que puede generar alta rotación de clientes y poca fidelización.
STRADIVARIUS	Stradivarius es tendencia de pasarela que se adapta perfectamente a las necesidades diarias de sus clientas. Brindando la oportunidad de interpretar la moda a su manera y animando a su público a que use su imaginación para combinar sus colecciones, consigue llenar la calle de mujeres que irradian un estilo único y personal.	- Cuenta con reconocimiento internacional, actualmente tiene 4 tiendas en Colombia y hace poco abrió el punto de venta en la ciudad de Pereira.	- El segmento de mercado al que está dirigido principalmente es mucho más joven que el de Aguamarina.
THAX	Fabricación de prendas de vestir al gusto de sus clientes, venta de ropa femenina clásica y diseñada al gusto, excepto artículos de piel.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Thax es una compañía confeccionista ubicada en Pereira y cuenta con diseños propios de vanguardia y puede ser un buen competidor para la compañía.</li> <li>- Tiene varios puntos de venta en la ciudad y su taller de confecciones está ubicado en Pereira.</li> </ul>	- No hace pautas muy fuertes en publicidad a pesar de tener buenos puntos de venta en la ciudad de Pereira.

**Fuente: El Autor.**

A pesar de la fuerte competencia que esta presenta en la ciudad y específicamente en este Centro Comercial, sigue existiendo un gran potencial en la venta de prendas de vestir femeninas, así lo demuestra el tamaño del mercado que se presenta a continuación y del cual se puede obtener una pequeña y valiosa participación.

## 2.5 TAMAÑO DEL MERCADO

En Colombia hay aproximadamente 10.000 fabricantes de confecciones y las ciudades que más intervienen son Medellín, Bogotá, Cali y Pereira. Los siguientes datos fueron organizados por el autor y tomados del “Vademécum de Mercados” de la revista “La Nota Económica”:



**Fuente: El Autor. Datos tomados del “Vademécum de Mercados”. Revista La Nota Económica.**

El mercado de confecciones Colombiano tuvo ventas totales durante el año 2011 de \$5.550.996 Millones, específicamente para la ciudad de Pereira se lograron ventas por valor de \$292.421 Millones de pesos. Como se puede ver en el gráfico de la figura No. 3, la ciudad con la mayor participación en el sector de confecciones es Medellín con el 46,59%, seguido por Bogotá con el 28,49%, Cali con un 10,49% y Pereira con un 5,27%.

### 2.5.1 Plan de Ventas

De acuerdo con el tamaño del mercado global y con el mercado local donde se abrirá el punto de venta, se han definido los siguientes pronósticos de ventas para la compañía Aguamarina, tomando como período de inicio de operaciones el mes de Enero del año 2014:

**Tabla No. 7 – Ventas Proyectadas en la Ciudad de Pereira para el 1er Semestre del 2014**

	2.014					
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
<b>Ventas Proyectadas</b>	\$ 46.000.000	\$ 50.000.000	\$ 54.000.000	\$ 50.000.000	\$ 54.000.000	\$ 58.000.000
<b>Categoría</b>						
Blusas y Vestidos	438	476	514	476	514	552
Pantalones y Jeans	115	125	135	125	135	145
Accesorios	100	109	117	109	117	126
Bolsos	19	21	23	21	23	24
Lencería	16	18	19	18	19	21
<b>TOTAL</b>	689	749	808	749	808	868

**Fuente: El Autor.**

Para el segundo semestre del 2014:

**Tabla No. 8 – Ventas Proyectadas en la Ciudad de Pereira para el 2do Semestre del 2014**

	2.014					
	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
<b>Ventas Proyectadas</b>	\$ 54.000.000	\$ 50.000.000	\$ 50.000.000	\$ 54.000.000	\$ 60.000.000	\$ 66.000.000
<b>Categoría</b>						
Blusas y Vestidos	514	476	476	514	571	629
Pantalones y Jeans	135	125	125	135	150	165
Accesorios	117	109	109	117	130	143
Bolsos	23	21	21	23	25	28
Lencería	19	18	18	19	21	24
<b>TOTAL</b>	808	749	749	808	898	988

**Fuente: El Autor.**

En el Anexo No. 3 se puede ver el tamaño del mercado del país, el tamaño del mercado de la ciudad de Pereira y cuál es el porcentaje del mercado que se piensa obtener con estas proyecciones de venta.

En la Tabla No. 9 se presentan las ventas históricas del punto de venta de Aguamarina ubicado en la ciudad de Santa Rosa de Cabal del segundo semestre del año 2012:

**Tabla No. 9 – Ventas Históricas de Aguamarina en la Ciudad de Santa Rosa de Cabal 2do Semestre de 2012**

MERCADO (SANTA ROSA)	VENTAS HISTORICAS 2012					
	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
AGUAMARINA	7.321.000	9.518.000	8.000.000	8.700.000	13.000.000	21.004.000
Crecimiento Mensual		30%	-16%	9%	49%	62%

**Fuente: El Autor.**

Las ventas proyectadas para el año 2013 se calculan con base a los datos históricos del segundo semestre del año 2012 aplicando un % de crecimiento a cada uno de los períodos de venta:

**Tabla No. 10 – Proyección de Ventas para el 1er Semestre del Año 2013 en la Ciudad de Santa Rosa de Cabal**

PROYECCIÓN DE VENTAS 1er SEMESTRE AÑO 2013						
MERCADO (SANTA ROSA)	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
Crecimiento Mensual	5%	10%	10%	-5%	15%	10%
AGUAMARINA	8.400.000	9.240.000	10.164.000	9.655.800	11.104.170	12.214.587

**Fuente: El Autor.**

**Tabla No. 11 – Proyección de Ventas para el 2do Semestre del Año 2013 en la Ciudad de Santa Rosa de Cabal**

PROYECCIÓN DE VENTAS 2do SEMESTRE AÑO 2013						
MERCADO (SANTA ROSA)	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Crecimiento Mensual	5%	20%	-10%	10%	30%	50%
AGUAMARINA	12.825.316	15.390.380	13.851.342	15.236.476	19.807.419	29.711.128

**Fuente: El Autor.**

De acuerdo con las proyecciones de venta para el año 2013 en la ciudad de Santa Rosa de Cabal la cuota de venta objetivo para este año sería de \$160 millones de pesos aproximadamente.

## **2.6 PLAN DE MERCADEO**

El plan de mercadeo de la compañía Aguamarina contempla 2 puntos de venta ubicados en el departamento de Risaralda, los cuales están ambientados de tal manera que los clientes se sientan a gusto para tomarse el tiempo de probarse las prendas que

sean de su agrado. De igual manera el personal encargado de atender directamente a los clientes estará capacitado para prestar toda la atención y servicio a los clientes.

### **2.6.1 Estrategia de Precio**

Las políticas de precio de los productos de la compañía Aguamarina dependen mucho de la negociación de la mercancía al momento de la compra, ya que como Tasa de retorno mínima establecida para cubrir la inversión y el rendimiento mínimo, debe ser del 20% en adelante, incluso se pueden lograr excelentes negociaciones con los proveedores que permitan ofrecer mejores precios que los de la competencia.

En algunos casos los precios de los productos de la compañía estarán por debajo y en otras ocasiones por encima de los precios de la competencia, esto debido a las características de cada uno de los productos exhibidos, a su nivel de rotación y costo de consecución. Debido al amplio margen de ganancia de los productos, la compañía estaría en capacidad de resistir una posible guerra de precios por parte de la competencia manteniendo vigente la política de obtener un margen de ganancia que cubra la inversión y produzca un rendimiento mínimo para la compañía. Para los clientes fieles al momento de la compra se les ofrece los siguientes descuentos:

**Tabla No. 12 – Tabla de Descuentos**

<b>Descuento Por</b>	<b>% Descuento</b>
Pago en efectivo	5%
Compra superior a 3 prendas	3% - 5%

**Fuente: El Autor**

Como se puede ver en la tabla No. 12 se dan descuentos por pago en efectivo y por el volumen de artículos comprados. El 60% de las ventas que se ejecutan en la ciudad de Santa Rosa de Cabal se dan a crédito a un plazo no mayor de 2 meses (60 días) y el 40% de las ventas se da en efectivo. Para el caso de la ciudad de Pereira la política es que el 100% de las ventas se den en efectivo o con tarjeta de crédito, a medida que evolucionen las ventas y el desarrollo de este punto de venta se evaluará la posibilidad de implementar el mismo sistema de crédito con plazo a 2 meses de pago para los principales clientes.

### **2.6.2 Estrategia de Venta**

Como parte de la estrategia de venta, está la adecuada distribución y decoración de los interiores del local en cada punto de venta, de tal manera que sea llamativo y atraiga a los clientes no solo por su adecuación, sino también por la exhibición de los productos en los mostradores y maniqués. La oferta de productos también debe estar acompañada por:

- Un excelente servicio que se distingue por satisfacer el gusto de los clientes orientándolos en la decisión de la compra más adecuada para su estilo.
- Siempre mantener el saludo a cada uno de los clientes que entran a la boutique, mostrarse siempre servicial y atento a cualquier duda e inquietud de los clientes.
- Las características de los productos es que siempre estén a la moda, sean prendas y artículos de excelente calidad y no sean prendas repetitivas, por lo tanto se tendrá en inventario máximo de 2 a 3 unidades por estilo para el caso

de las blusas y vestidos. Para el caso de los bolsos y accesorios solo existirá 1 sola unidad por estilo.

- A los clientes fieles, que realicen compras periódicas en la boutique se les mantendrá informando constantemente de la llegada de nuevas colecciones y estilos que puedan ajustarse a su gusto.
- El personal de atención al cliente será entrenado por la persona con la mayor experiencia y conocimiento del mercado de Aguamarina, con el fin de estandarizar el servicio al cliente de tal manera que este se sienta a gusto sin importar el punto de venta en el que se encuentre.
- Se realizaran promociones esporádicas con descuentos de hasta el 50% en valor de la venta de los artículos que tengan baja rotación con el fin de aumentar su demanda y la rotación de estos activos que puedan incrementar los costos del capital de trabajo.

Para la apertura del nuevo punto de venta, adicional a las estrategias anteriores se llevaran a cabo las siguientes:

- Se hará publicidad con la distribución de material P.O.P. (volantes y tarjetas) con el fin de dar a conocer el punto de venta, el material se distribuirá en diferentes puntos del centro comercial y a la entrada del punto de venta.
- Se empleara personal de ventas completamente capacitado que cumpla con las características requeridas para ofrecer una excelente atención al cliente tanto en

el momento de la venta y en el servicio postventa, siempre orientado a satisfacer sus necesidades.

- Se hará énfasis en la exclusividad de los diseños de cada una de las prendas los cuales no serán repetitivos y se ofrecerá gran variedad de estilos en cada uno de los productos.
- Parte de la estrategia competitiva para la atracción de nuevos clientes, es una estrategia enfocada en costos, la consecución de mercancía a un excelente precio por parte de los proveedores, prácticamente desde los puntos de fábrica, reduciendo al máximo los costos logísticos en la importación de mercancía, lo cual se logra comprando en volúmenes que permitan un margen alto de ganancia. En este orden de ideas, los productos entraran al mercado con un precio muy atractivo para los clientes.

### **2.6.3 Estrategia Promocional**

La estrategia de publicidad y promoción que se usará para la compañía Aguamarina será la siguiente:

- Un aviso luminoso a la entrada de la boutique con el nombre y logotipo distintivo de la compañía.
- Personal administrativo de los puntos de venta estará en contacto telefónico con los principales clientes informándoles de promociones, nuevas colecciones y productos que lleguen a la boutique con el fin de incentivar las ventas.

- Se utilizarán tarjetas con el nombre, logo y los teléfonos de la boutique para repartir a los clientes y potenciales clientes ubicados en las cercanías de los puntos de venta.
- Se utilizará material P.O.P. para dar a conocer la boutique y las promociones que se lleven a cabo en las temporadas indicadas.

#### **2.6.4 Estrategia de Distribución**

Los canales de distribución que se utilizarán inicialmente para llegar a los clientes potenciales serán los puntos de venta definidos en el departamento de Risaralda, específicamente en las ciudades de Santa Rosa de Cabal y en la ciudad de Pereira. Como parte de la estrategia de la compañía Aguamarina se encuentra su operación logística dividida en 2 puntos importantes:

Negociación con los proveedores: en este punto la compañía está en capacidad de negociar directamente con proveedores ubicados en el extranjero, principalmente en Estados Unidos. De igual manera se realizara la compra de mercancía traída de otros países como China a través de mayoristas y distribuidores que importan directamente la mercancía desde este país y la venden a precios muy accequibles que permitan mantener los márgenes de utilidad establecidos en las políticas de precio y venta.

Trámites de importación y nacionalización de mercancía: Cuando la mercancía se compra directamente a los proveedores en el exterior los trámites de importación y nacionalización se llevaran a cabo a través de operadores logísticos o agentes de carga como TCC, Coordinadora, ABE Cargo Express, entre otras compañías. Depende de las tarifas de importación que ofrezcan cada uno de estos operadores logísticos.

Transporte: El transporte de la mercancía comprada tanto en el exterior como la mercancía comprada a nivel local, se despachará a través de compañías transportadoras contratadas para dicha operación, de tal manera que la mercancía llegue en perfectas condiciones a cada uno de los puntos de venta donde será almacenada y exhibida para la venta.

### 3. ANÁLISIS TÉCNICO

#### 3.1 ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA COMPAÑÍA AGUAMARINA

Dentro de la Cadena de Valor desarrollada por Mckinsey la compañía se encuentra ubicada en los siguientes eslabones:

**Figura No. 4 – Eslabones de la Cadena de Valor de Mckinsey que aplican a la compañía Aguamarina.**



**Fuente. Cadena de Valor de Mckinsey.**

Las Principales actividades involucradas en cada uno de los eslabones de la cadena de valor para la compañía Aguamarina se presentan en la Tabla No. 13.

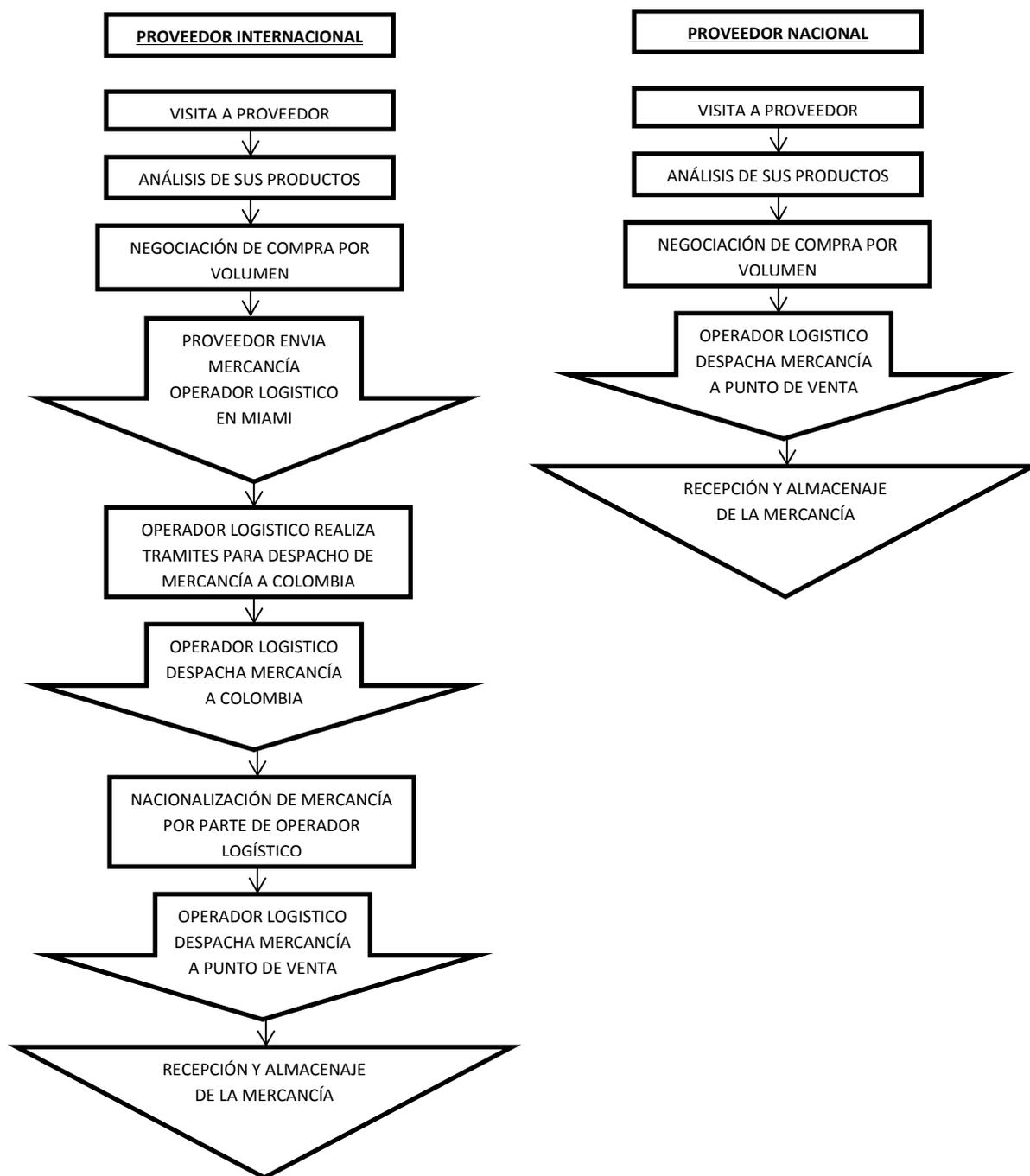
**Tabla No. 13 – Actividades de Cada Eslabón de la Cadena de Valor para la Empresa Aguamarina.**

<p style="text-align: center;"><b>GESTION DE COMPRAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Selección y evaluación de los proveedores de mercancía a nivel local y externo.</li> <li>- Gestión de las relaciones y negociaciones con los proveedores, lograr alianzas estratégicas.</li> <li>- Elaboración, seguimiento y recepción de pedidos a los proveedores de la mercancía.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>GESTION LOGÍSTICA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión y negociación con los operadores logísticos para la importación y distribución de la mercancía.</li> <li>- Gestión y control de los inventarios de los productos en cada uno de los puntos de venta.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>GESTION COMERCIAL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluación comercial de cada uno de los puntos de venta.</li> <li>- Evaluación de factibilidad para la apertura de nuevos puntos de venta.</li> <li>- Gestión de la fuerza de ventas en cada uno de los puntos de venta.</li> <li>- Estudio de las necesidades de los clientes.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>DISTRIBUCIÓN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificación de demandas de cada uno de los puntos de venta, teniendo en cuenta la rotación del inventario y las proyecciones de ventas.</li> <li>- Seguimiento en la entrega y recepción de los pedidos gestionados por los operadores logísticos.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>MARKETING</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudio de necesidades de clientes actuales y clientes potenciales.</li> <li>- Gestión de la publicidad para cada punto de venta.</li> <li>- Gestión de la satisfacción del cliente.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>POST VENTA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fidelización de los clientes, informándolos acerca de promociones y la llegada de nuevas colecciones y productos a los puntos de venta.</li> <li>- Gestión y seguimiento de quejas y reclamos.</li> <li>- Oferta de crédito a 60 días para los clientes fieles de Aguamarina.</li> </ul>

**Fuente: El Autor.**

Para visualizar el flujo de actividades a lo largo de la cadena de abastecimiento se ha elaborado el siguiente diagrama de flujo con cada una de las etapas del proceso:

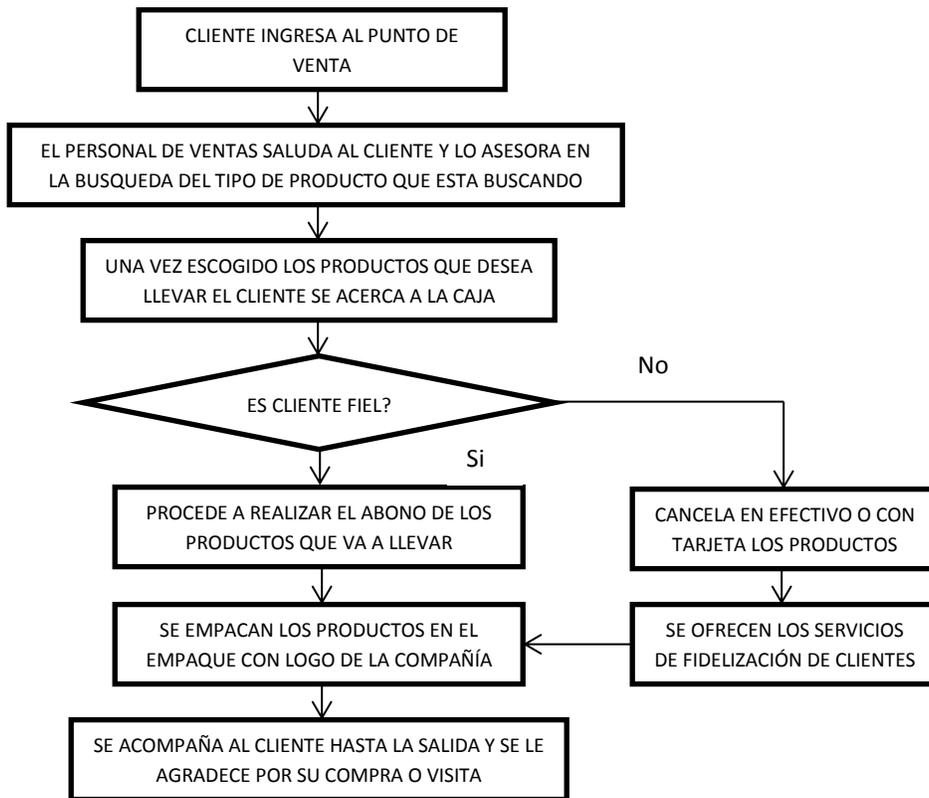
**Figura No. 5 – Diagrama de Flujo Abastecimiento de Productos Aguamarina**



Fuente – El Autor.

En el caso en que el proveedor se encuentra ubicado a nivel local, este importa directamente la ropa Americana y la comercializa en Colombia, y puede estar ubicado en Cali, Bogotá o Medellín. Luego a través de un operador logístico se encarga de hacer llegar la mercancía a cada uno de los puntos de venta. En el segundo caso la ropa puede ser comprada directamente en Estados Unidos y se contrata a un transportador que entregue la mercancía al operador logístico encargado de realizar los trámites de despacho desde el país origen hasta Colombia y allí se encarga de los trámites de nacionalización y despacho a cada uno de los puntos de venta. El proceso de servicio y atención al cliente de cada uno de los puntos de venta de la compañía se explica con el diagrama de flujo de la figura No. 6, presentado a continuación:

**Figura No. 6 – Diagrama de Flujo del Servicio de Atención al Cliente Aguamarina.**



**Fuente – El Autor.**

### 3.2 ANÁLISIS DEL PRODUCTO

Los principales productos de la compañía están conformados por blusas, vestidos, jeans, pantalones en lino y accesorios como bolsos, artículos de acero como anillos y bisutería.

**Blusas y Vestidos:** Se exhibirán blusas de diferentes diseños y estilos que estén acordes a la moda y confeccionadas con diferentes materiales como: fibra de algodón, fibra sintética, Elastano, Spandex, Poliester, entre otros materiales con las siguientes combinaciones:

- Rayon (95%) y Elastano (5%)
- Viscosa (95%) y Elastano (5%)
- Rayon (50%) y Dacron (50%)
- Poliester (96%) y Elastano (4%)
- Nylon (50%) y Poliester (44%) y Elastano (6%)
- Poliester (92%) y Spandex (8%)
- Tejido de Punto
- Nylon (90%) y Spandex (10%)
- Poliester (100%)
- Algodón (100%)

**Pantalones y Jeans:** Los pantalones también están confeccionados con los mismos materiales anteriormente mencionados y algunos pantalones confeccionados 100% de Lino.

**Bolsos:** Diferentes tipos de bolsos de dama, carteras, bolso de mano o sobres, bolsos de imitación de diferentes marcas de confección China, elaborados en materiales como:

- Cuero
- Fibras sintéticas como PVC
- Imitación de piel pero elaborados en fibra sintética (Poliéster, PVC)
- Fibras textiles de algodón

**Anillos, Pulseras y Collares:** están hechos de materiales como:

- Acero estilo Bali
- Acero con Piel
- Acero con Fimo
- Acero de joyería para anillos grabados

**Bisutería:** están hechas de diferentes piedras y materiales como:

- Cristal Murano

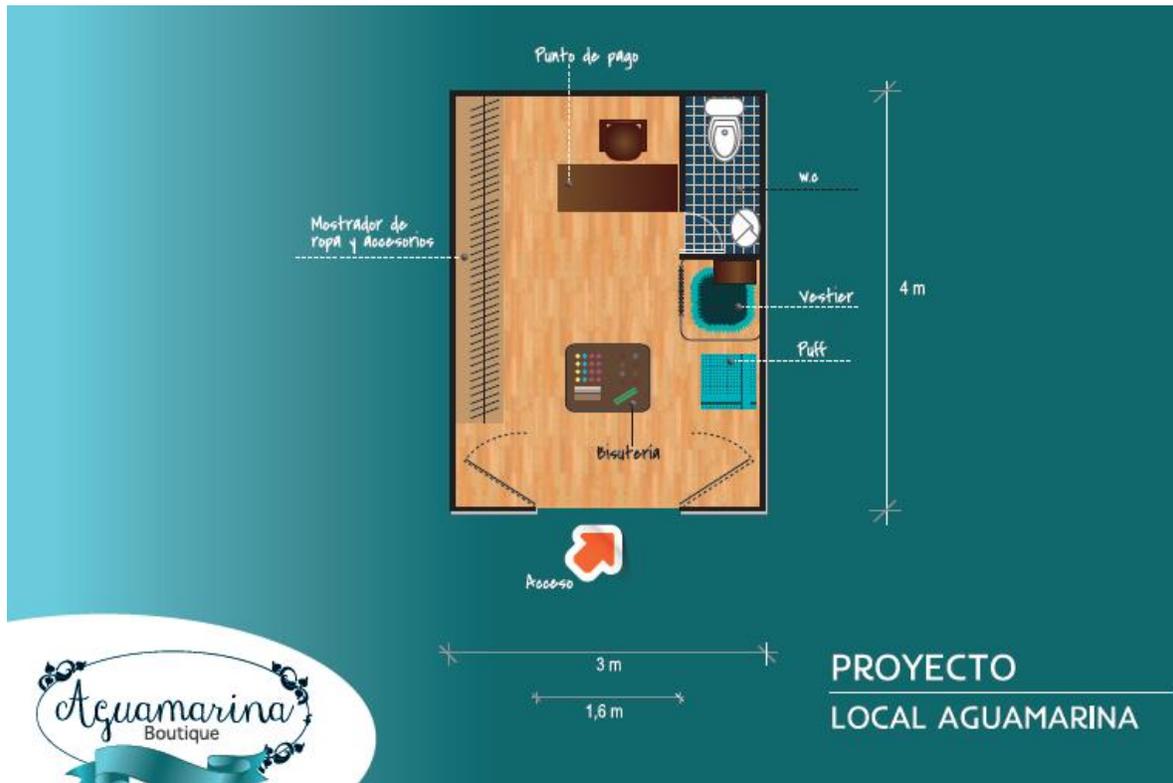
- Circonita
- Perlas
- Cristales semipreciosos

### 3.3 FACILIDADES Y DISTRIBUCIÓN DE ESPACIOS

Actualmente la compañía está ubicada en la ciudad de Santa Rosa de Cabal con un punto de venta como se mencionó en los antecedentes. El objetivo es expandir la compañía con la apertura de un nuevo punto de venta en la ciudad de Pereira en el centro comercial Arboleda. Una de las razones por las cuales se decidió ubicar el punto de venta en este centro comercial, es en primer lugar por su ubicación estratégica ya que se encuentra ubicado cerca a uno de los mejores sectores residenciales de Pereira con grandes facilidades de acceso a éste, a comparación de otros centros comerciales como Unicentro. Los puntos de venta tendrán las siguientes características:

**Santa Rosa de Cabal:** Consta de un local de 17 m<sup>2</sup> ubicado en la dirección carrera 15 No. 14 – 45 el cual es un punto muy central de la ciudad, es administrado por una sola persona y en las estacionalidades pico de la demanda se contrata una persona adicional para la atención a los clientes. El local es alquilado, tiene baño propio, cuenta con línea telefónica independiente y servicios de energía y alcantarillado. La distribución física del local se ilustra en la figura No.7:

**Figura No. 7 – Plano local Aguamarina en la ciudad de Santa Rosa de Cabal**



**Fuente. El Autor.**

**Pereira:** En la ciudad de Pereira el punto de venta estará ubicado en el Centro Comercial Arboleda con un área de 60 m<sup>2</sup> en la dirección Av. Circunvalar No. 5 – 20 ubicado en el Nivel 3 del Centro Comercial. El centro comercial cuenta con 1200 parqueaderos gratuitos, el local tiene terminado en piso de porcelanato y muros divisorios. Dentro de las instalaciones se encuentran disponibles: instalaciones eléctricas, hidrosanitarias, vos y datos, detección contra incendios y sistema de rociadores contra incendios. La distribución se ilustra en la figura No. 8:

**Figura No. 8 – Plano del local ubicado en el Centro Comercial Arboleda en la Ciudad de Pereira.**



**Fuente. El Autor.**

### **3.4 EQUIPOS**

Para el punto de venta ubicado en la ciudad de Santa Rosa de Cabal, este cuenta con los siguientes equipos:

- 1 maniquí.
- 2 vitrinas de vidrio.

- 1 puff para brindar comodidad a los clientes.
- 1 estantería para exhibir los productos.
- 1 computador portátil.

Los equipos adicionales que se requieren para este punto de venta son:

- Caja registradora.
- Aviso en la puerta de entrada con el logo de Aguamarina.
- Alarmas de seguridad.

Para el punto de venta que se tiene planeado abrir en el Centro Comercial Arboleda se requieren los siguientes equipos:

- 2 maniqués.
- 2 cajas registradoras.
- Muebles y vitrinas para exhibir la mercancía.
- 1 Computador Portátil.
- Aviso en la entrada con el logo de Aguamarina.

Algunas características técnicas de los equipos:

**Caja Registradora:** Las cajas registradoras serán marca Casio con la opción de sacar informe consolidado de las ventas diarias, con llave de seguridad y cajón monedero metálico. La caja registradora será operada y manejada por la persona encargada de registrar los artículos vendidos en el punto de venta.

**Maniquí:** los maniquíes se usaran para la exhibición de la ropa femenina y de algunos accesorios. Estos serán ubicados a la entrada de cada punto de venta y en la vitrina para el local del Centro Comercial Arboleda.

**Muebles y Computador Portátil:** necesario e indispensable el diseño de los muebles en los cuales serán exhibidas las prendas de vestir y donde serán colgadas de acuerdo con las tallas y los estilos. De igual manera habrá lugar para los accesorios como los bolsos, los collares y la bisutería.

### **3.5 PLAN DE COMPRAS**

#### **3.5.1 Proveedores Principales y Potenciales**

A continuación se nombran los proveedores potenciales en suministrar los productos a comercializar para Aguamarina:

Ropa:

- Marissete (Bucaramanga)
- Kimora (Cali)
- Mezanine (Cali)
- Variedades Katherine (Cali) ropa
- Vanity (Bogota) ropa
- Samba Jean (Miami – Florida)

#### Accesorios y Bisutería

- Willy Jhones (Cali)
- EuroAsia Inc. (Miami – Florida)
- Gold Silled 2000 Inc. (Miami – Florida)

Dentro de las políticas de negociación con algunos proveedores se han logrado los siguientes acuerdos:

- Marissete: compra a crédito de la mercancía con plazo de pago a 30 días.
- Gold Silled 2000: Descuento del 7% por ser cliente internacional y pagar en efectivo.

Para todos los demás proveedores la negociación es en efectivo y hasta el momento no se han logrado descuentos por pronto pago o negociaciones a crédito. El plan de compras se detalla en el anexo No. 4 en unidades por tipo de producto.

### **3.6 SISTEMAS DE CONTROL**

Los sistemas de control que garantizaran tanto la calidad de los productos como el servicio de los puntos de venta son los siguientes:

- La mercancía será inspeccionada al 100% para garantizar que las prendas de vestir y los accesorios no tengan defectos de fábrica, en caso tal de que se encuentre una anomalía será devuelto al proveedor si es nacional o en su defecto se descontara de la siguiente compra en el caso de proveedores internacionales.
- En el momento en el que un cliente presente una queja o reclamo se verificará la falla en el producto o en el servicio y se tomaran las medidas necesarias para que no vuelva a ocurrir y mejorar esta falencia.
- Se llevará un control estricto de las ventas y de los inventarios con el fin de garantizar la disponibilidad de los productos.
- Cada 3 meses se realizará una encuesta de satisfacción en cuanto a los productos y el servicio de los puntos de venta para identificar aspectos a mejorar y en algunos casos a implementar para la evolución de la compañía.

- Se realizarán evaluaciones de desempeño de los empleados de los puntos de venta para medir el nivel de servicio que se está ofreciendo a los clientes e identificar las variables a mejorar en las capacitaciones y entrenamiento del personal de ventas y servicio al cliente.

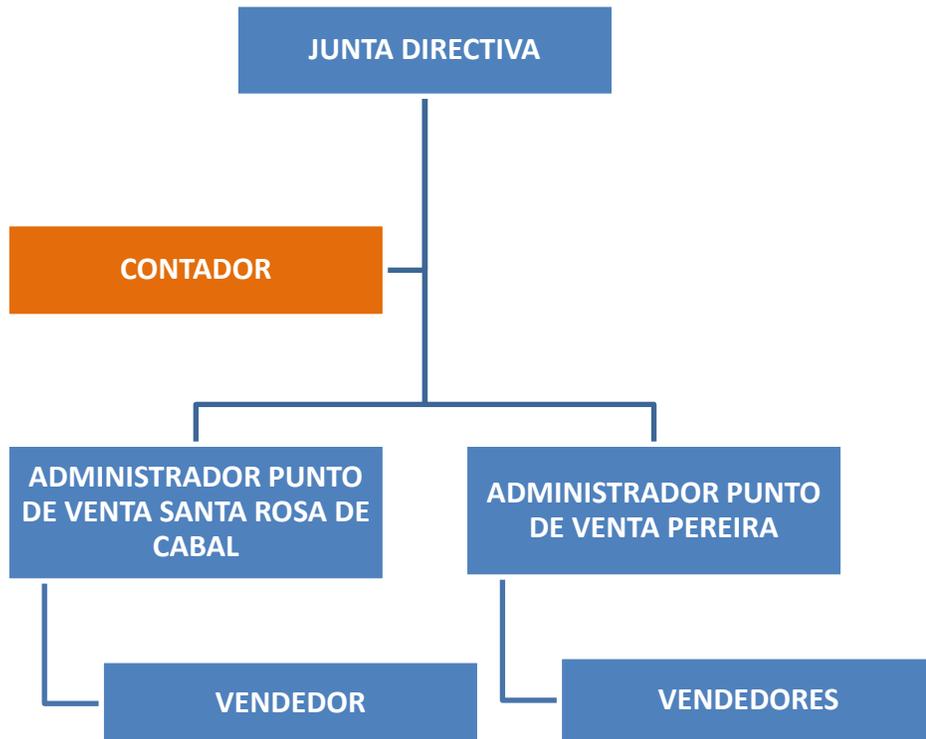
## **4. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO**

### **4.1 ESTRUCTURA Y ESTILO ORGANIZACIONAL**

La compañía mantiene un estilo democrático en el que los directivos y administradores mantienen un equilibrio entre autoridad (dando orientaciones y marcando pautas) y la libertad de los empleados, los cuales realizan libremente su trabajo, tomando en algunos casos sus propias decisiones. Esto aplica principalmente para los vendedores quienes tienen contacto directo con los clientes y quienes deben sentirse cómodos y a gusto para que de igual manera transmitan esa comodidad y un buen ambiente a los clientes.

La compañía está conformada principalmente por la junta directiva en primer nivel, seguido por los administradores de los puntos de venta y de estos dependen los vendedores como se puede evidenciar en el organigrama de la figura No. 9:

**Figura No. 9 –Organigrama Aguamarina.**



**Fuente – El Autor.**

## **4.2 DEFINICIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LOS CARGOS**

El personal que se requiere para la operación de la compañía es el siguiente:

*Junta Directiva:* La empresa está conformada por 2 miembros fundadores y socios capitalistas: Julieta Restrepo y Marino D. González personas líderes y emprendedoras, orientadas a la consecución de resultados óptimos para la compañía.

La toma de decisiones se llevara a cabo en la Junta Directiva, donde estarán presentes los socios mencionados y el Administrador de cada punto de venta. Las decisiones de

operación de cada punto de venta serán tomadas por el Administrador de cada punto, si se requiere tomar una decisión que impacte drásticamente la operación de la compañía se citará a la Junta Directiva.

*Contador Público:* encargado de llevar la contabilidad de la empresa y los estados financieros, al igual que los análisis de costos requeridos para cada período contable que serán de vital importancia para la toma de decisiones. *Requisitos:* Contador con tarjeta profesional con mínimo 2 años de experiencia llevando contabilidad de pymes. El contrato será por prestación de servicios.

*Administrador Punto de Venta:* Es la persona encargada de administrar cada punto de venta, debe ser una persona dinámica, con excelente presentación personal, debe tener actitud de líder para direccionar al personal encargado de atender a los clientes de la manera más adecuada para motivarlos e incentivarlos a ofrecer un excelente servicio y atención a los clientes. Se encarga de llevar el control de las ventas diarias, el nivel de inventarios, la rotación de los productos, controlar el efectivo y debe posicionar comercialmente el punto de venta, garantizando el cumplimiento de las metas e indicadores bajo los parámetros y políticas definidas por la empresa. *Requisitos:* Tecnólogo en administración de empresas con experiencia mínima de 1 año en administración de almacenes de ropa femenina.

*Vendedor:* Es la persona encargada de atender, asesorar y ofrecer un excelente servicio directamente a los clientes cuando entran a los puntos de venta. Brinda apoyo al cumplimiento del presupuesto de ventas y recibirá comisión por lograr alcanzar las metas y obtener excelentes resultados. *Requisitos:* Debe ser bachiller o estudiante universitario con experiencia mínima de 6 meses en puntos de venta, debe tener buena actitud y excelente presentación personal.

### **4.3 POLÍTICAS DE ADMINISTRACIÓN**

Dentro de las políticas de administración se establecerán las siguientes con el fin de llevar un control estratégico y un desempeño consistente a todo nivel de la organización:

- Se realizara cada 3 meses evaluaciones de desempeño del personal, las cuales serán realizadas en el orden jerárquico establecido en el organigrama: Los accionistas evalúan el desempeño de los administradores, y los administradores el desempeño de los vendedoras en cada punto de venta. El objetivo de estas evaluaciones es mejorar las falencias o debilidades que se puedan identificar en cada uno de los cargos.
- Se realizaran reuniones mensuales por parte de la junta directiva para analizar los estados financieros y la evolución del mercado, con el fin de tomar decisiones estratégicas que permitan optimizar y volver más rentable la compañía.

#### **4.4 ORGANIZACIONES DE APOYO**

Las organizaciones de apoyo serán:

- *Bancos*: encargados de prestar servicios financieros como prestamos, facilitar métodos de pago para los clientes, apalancamiento operativo, etc.
- *Compañías Aseguradoras*: Encargadas de asegurar los activos fijos de la compañía en caso tal de un acontecimiento imprevisto.

### **5. ANÁLISIS LEGAL Y SOCIAL**

#### **5.1 ANÁLISIS LEGAL**

Aguamarina es una compañía que pertenece actualmente al régimen simplificado, el cual aplica para una compañía que cuente con solo un punto de venta. En vista de la apertura de un nuevo punto, el tipo de sociedad debe cambiar a sociedad por acciones simplificada (S.A.S.) lo que permite prescindir de revisor fiscal y contratar al contador por prestación de servicios. De acuerdo con la ley 1258 de 2008 del congreso de la república, la sociedad por acciones simplificada (S.A.S.) se registrará por las reglas aplicables a la Sociedad Anónima (S.A.).

## **5.2 ANALISIS SOCIAL**

La empresa Aguamarina generara un impacto positivo en la comunidad en cuanto a los siguientes aspectos:

- En la ciudad de Santa Rosa de Cabal ofrece empleo a 2 personas las cuales cubren los cargos de Administrador y vendedor. De igual manera ofrece empleo indirecto a una persona encargada de la contabilidad la cual es contratada temporalmente por prestación de servicios. En las temporadas pico como Diciembre o en el mes de la madre se puede ofrecer temporalmente un nuevo empleo para un vendedor adicional.
- La zona en la cual se encuentra ubicado el punto de venta en Santa Rosa de Cabal es una zona que comienza a volverse comercial y debido a esto ofrece mayor seguridad al ser más transitada y vigilada.
- En el punto de venta de Pereira se genera empleo a 3 personas, 1 administrador y 2 vendedores, de igual manera también se ofrece empleo de manera indirecta al contador quien es contratado temporalmente y por prestación de servicios. En las temporadas pico se pueden ofrecer temporalmente hasta 2 vacantes más para vendedores adicionales.

## **6. ANALISIS DE VALORES PERSONALES**

Los valores que regirán la empresa Aguamarina serán los siguientes:

- Respeto: Aceptar las diferentes opiniones tanto de compañeros, clientes y amigos, hasta donde llegan las posibilidades de actuación y comienzan las de los demás.
- Trabajo en equipo: Este valor es fundamental para que todos los miembros de la empresa trabajen con motivación, empeño, enfocados en las necesidades del cliente y para esto requiere tener actitud de trabajar en equipo y cooperación con sus compañeros.
- Responsabilidad: Trabajar con responsabilidad es cumplir con las obligaciones y compromisos adquiridos con la compañía de manera oportuna y eficaz.
- Integridad: Actuar y obrar con total honestidad, rectitud y transparencia.
- Servicio: Ofrecer una actitud de total disposición a satisfacer las necesidades del cliente y hacer placida su visita a los puntos de venta.
- Crecimiento personal: La compañía incentivara a sus colaboradores en cuanto a su crecimiento personal y profesional, capacitándolos en temas de liderazgo y valores éticos.

## 7. ANÁLISIS ECONÓMICO

### 7.1 INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS

La inversión inicial para la constitución de la empresa es de \$22.705.000 como se detalla en la tabla No. 14:

**Tabla No. 14 – Inversión en Activos Fijos y Gastos Diferidos del Primer Año.**

<b>PRESUPUESTO DE INVERSION</b>	<b>AÑO 0</b>			
<b>EQUIPOS</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>VR.UNITARIO</b>	<b>VALOR TOTAL</b>	<b>PERIODO</b>
Inversión depreciable				
Caja Registradora Casio	2	600.000	1.200.000	3
Laptop	1	1.500.000	1.500.000	3
Maniquí	2	430.000	860.000	3
Aire Acondicionado	1	1.500.000	1.500.000	3
Aviso Logo Aguamarina	1	700.000	700.000	3
<b>TOTAL EQUIPOS</b>			<b>5.760.000</b>	
<b>MUEBLES Y ENSERES</b>				
Muebles y Vitrinas	5	1.700.000	8.500.000	5
Mueble y Silla	1	700.000	700.000	5
Utensilios de Oficina	1	200.000	200.000	5
<b>TOTAL MUEBLES Y ENSERES</b>			<b>9.400.000</b>	
<b>TOTAL INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS</b>			<b>15.160.000</b>	

<b>Gastos diferidos para el primer año</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>VR.UNITARIO</b>	<b>TOTAL</b>
Gastos de Constitución	1	300.000	300.000
Bomberos	1	45.000	45.000
Adecuación del local y Publicidad	1	7.000.000	7.000.000
Utensilios de Oficina	1	200.000	200.000
Total gastos			7.545.000
<b>Total inversión</b>			<b>22.705.000</b>

**Fuente – El Autor.**

Los activos fijos corresponden a todos los mobiliarios requeridos para la adecuación del punto de venta y los utensilios necesarios, los gastos diferidos en el primer año corresponden a gastos de constitución de la compañía.

Los cálculos de depreciación se presentan en la Tabla No. 15:

**Tabla No. 15 – Depreciación y Amortización para los 5 años.**

<b>DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES EN FORMA LINEAL</b>					
	<b>Año 0</b>	<b>2.013</b>	<b>2.014</b>	<b>2.015</b>	<b>2.016</b>
<b>ACTIVOS DEPRECIABLES A 3 AÑOS</b>					
Valor actual	5.760.000	5.760.000	5.760.000	5.760.000	5.760.000
Ajuste valor activo	0	0	0	0	0
Depreciación	0	1.920.000	1.920.000	1.920.000	0
Depreciación acumulada	0	1.920.000	3.840.000	5.760.000	5.760.000
Valor fiscal	5.760.000	3.840.000	1.920.000	0	0
<b>ACTIVOS DEPRECIABLES A 5 AÑOS</b>					
Valor actual	9.400.000	9.400.000	9.400.000	9.400.000	9.400.000
Ajuste valor activo	0	0	0	0	0
Depreciación	0	1.880.000	1.880.000	1.880.000	1.880.000
Depreciación acumulada	0	1.880.000	3.760.000	5.640.000	7.520.000
Valor fiscal	9.400.000	7.520.000	5.640.000	3.760.000	1.880.000
<b>TOTAL ACTIVOS DEPRECIABLES</b>					
Total valor actual	15.160.000	15.160.000	15.160.000	15.160.000	15.160.000
Total ajuste valor activo	0	0	0	0	0
Total depreciación	0	3.800.000	3.800.000	3.800.000	1.880.000
Total depreciación acumulada	0	3.800.000	7.600.000	11.400.000	13.280.000
Total valor fiscal	15.160.000	11.360.000	7.560.000	3.760.000	1.880.000
<b>TOTAL ACTIVOS</b>					
Valor actual	15.160.000	15.160.000	15.160.000	15.160.000	15.160.000
Ajuste valor activo	0	0	0	0	0
Deducciones tributarias	0	3.800.000	3.800.000	3.800.000	1.880.000
Deducciones tributarias acumulada	0	3.800.000	7.600.000	11.400.000	13.280.000
<b>Valor fiscal</b>	<b>15.160.000</b>	<b>11.360.000</b>	<b>7.560.000</b>	<b>3.760.000</b>	<b>1.880.000</b>

**Fuente – El Autor.**

## 7.2 NÓMINA

A continuación se presentan los costos totales de la nómina requerida para el punto de venta en la ciudad de Pereira:

**Tabla No. 16 – Presupuesto de Nómina**

<b>PRESUPUESTO DE NOMINA</b>				
<b>CARGOS Y CONCEPTOS</b>	<b>2.013</b>	<b>2.014</b>	<b>2.015</b>	<b>2.016</b>
<b>Administrador Punto de Venta</b>				
Salario básico mensual	1.000.000	1.040.000	1.081.600	1.124.864
Meses trabajados	12	12	12	12
Auxilio de transporte	0	0	0	0
Salario anual	12.000.000	12.480.000	12.979.200	13.498.368
Prestaciones sociales	6.221.040	6.469.882	6.728.677	6.997.824
<b>Neto a pagar en el año</b>	<b>18.221.040</b>	<b>18.949.882</b>	<b>19.707.877</b>	<b>20.496.192</b>
<b>Vendedor 1</b>				
Salario básico mensual	600.000	624.000	648.960	674.918
Meses trabajados	12	12	12	12
Auxilio de transporte	0	0	0	0
Salario anual	7.200.000	7.488.000	7.787.520	8.099.021
Prestaciones sociales	3.732.624	3.881.929	4.037.206	4.198.694
<b>Neto a pagar en el año</b>	<b>10.932.624</b>	<b>11.369.929</b>	<b>11.824.726</b>	<b>12.297.715</b>
<b>Vendedor 2</b>				
Salario básico mensual	600.000	624.000	648.960	674.918
Meses trabajados	12	12	12	12
Auxilio de transporte	0	0	0	0
Salario anual	7.200.000	7.488.000	7.787.520	8.099.021
Prestaciones sociales	3.732.624	3.881.929	4.037.206	4.198.694
<b>Neto a pagar en el año</b>	<b>10.932.624</b>	<b>11.369.929</b>	<b>11.824.726</b>	<b>12.297.715</b>
TOTAL SALARIOS MENSUALES	2.200.000	2.288.000	2.379.520	2.474.701
<b>TOTAL SALARIOS ANUALES</b>	<b>26.400.000</b>	<b>27.456.000</b>	<b>28.554.240</b>	<b>29.696.410</b>
TOTAL PRESTACIONES ANUAL	13.686.288	14.233.740	14.803.089	15.395.213
<b>TOTAL COSTO DE LA NÓMINA</b>	<b>40.086.288</b>	<b>41.689.740</b>	<b>43.357.329</b>	<b>45.091.622</b>

**Fuente – El Autor**

El incremento salarial para cada uno de los años de cada uno de los cargos será del 4% de acuerdo con los datos de inflación e IPC de la coyuntura económica actual.

### **7.3 PRESUPUESTO DE PRODUCTOS E INSUMOS**

En la tabla No. 17 se presenta el presupuesto requerido para la compra de los productos a comercializar por la compañía Aguamarina:

**Tabla No. 17 – Presupuesto de Compra de Productos de Aguamarina.**

<b>PRESUPUESTO PARA LA COMPRA DE LOS PRODUCTOS</b>				
	<b>Total</b>	<b>Total</b>	<b>Total</b>	<b>Total</b>
<b>ITEM</b>	<b>2.014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>Costo de los Productos</b>	<b>312.489.834</b>	<b>359.126.008</b>	<b>493.357.966</b>	<b>621.631.037</b>
Iva	49.998.373	57.460.161	78.937.275	99.460.966
Retefuente	18.749.390	21.547.561	29.601.478	37.297.862
Costo Total Materias Primas e insumos	362.488.208	416.586.170	572.295.241	721.092.003
<b>Egreso Contado</b>	<b>249.991.867</b>	<b>287.300.807</b>	<b>394.686.373</b>	<b>497.304.830</b>

**Fuente – El Autor.**

La política de inventarios que se definió para cada producto es de 1.2 meses de inventario, es decir, si el inventario final es mayor o igual a 1.2 meses de acuerdo al presupuesto de venta no se hace pedido, de lo contrario se realiza el pedido para reponer las unidades de acuerdo con el presupuesto del mes. De acuerdo con esta política el inventario promedio que se tendría al final de cada período se puede ver en la tabla No. 18:

**Tabla No. 18 – Inventario al Final de Cada Período Contable.**

<b>INVENTARIO</b>	<b>TOTAL 2014</b>	<b>TOTAL 2015</b>	<b>TOTAL 2016</b>	<b>TOTAL 2017</b>
<b>INVENTARIO FINAL TOTAL \$\$\$</b>	<b>21.319.146</b>	<b>24.777.432</b>	<b>30.048.830</b>	<b>34.706.399</b>

**Fuente – El Autor.**

Como se puede ver se mantendría en promedio mes un inventario entre \$20.000.000 y \$40.000.000 de pesos.

### 7.3 PRESUPUESTO DE INGRESOS

La proyección de las ventas se presenta e la tabla No. 19:

**Tabla No. 19 – Presupuesto de Ingresos.**

PROYECCION de VENTAS (\$)				
	Total	Total	Total	Total
ITEM	2014	2015	2016	2017
Volumen estimado de ventas				
Blusas y Vestidos (precio/unidad)	387.600.000	483.724.800	603.688.550	753.403.311
Pantalones y Jeans (precio/unidad)	161.500.000	201.552.000	251.536.896	313.918.046
Accesorios (precio/unidad)	32.300.000	40.310.400	50.307.379	62.783.609
Bolsos (precio/unidad)	32.300.000	40.310.400	50.307.379	62.783.609
Lenceria (precio/unidad)	32.300.000	40.310.400	50.307.379	62.783.609
<b>Valor total de ventas (\$)</b>	<b>646.000.000</b>	<b>806.208.000</b>	<b>1.006.147.584</b>	<b>1.255.672.185</b>

**Fuente – El Autor.**

Se definió un incremento en los precios de venta del 4% para cada uno de los años.

### 7.3 IMPUESTOS

Los impuestos a pagar en los primeros 4 años de operación se presentan en la Tabla No. 20:

**Tabla No. 20 – Impuestos a Pagar desde el Año 2014 al Año 2017**

ITEM	2014	2015	2016	2017
IVA a pagar	53.361.627	71.533.119	82.046.339	101.446.584
Impuesto de Industria y Comercio	7.106.000	8.868.288	11.067.623	13.812.394
Complementario de Avisos y Tableros	1.065.900	1.330.243	1.660.144	2.071.859
<b>Total</b>	<b>61.533.527</b>	<b>81.731.650</b>	<b>94.774.106</b>	<b>117.330.837</b>

**Fuente – El Autor.**

El impuesto de Industria y Comercio deberá pagarse a partir del año 2016 de acuerdo con la ley 1429 del año 2010. El IVA tomado para la compañía es del 16%.

## 7.4 ANÁLISIS DE COSTOS

A continuación se presenta el análisis del punto de equilibrio. Como se muestra en la tabla No. 21 el punto de equilibrio se logra a partir del primer año de operación (2014):

**Tabla No. 21 – Análisis del Punto de Equilibrio de Aguamarina.**

ANÁLISIS DE COSTOS				
Costos Fijos	2014	2015	2016	2017
Gastos Personal	40.086.288	41.689.740	43.357.329	45.091.622
Gastos de operación	153.770.000	159.844.000	166.160.960	170.810.598
Gastos de Administración Fijos	27.080.000	23.096.000	23.944.640	24.827.226
Gastos Diferidos	7.545.000	0	0	0
Total Costos fijos	228.481.288	224.629.740	233.462.929	240.729.446
Costos Variables				
Materia Primas e insumos (Sin Iva)	312.489.834	359.126.008	493.357.966	621.631.037
Gastos de Operación	8.171.900	10.198.531	12.727.767	15.884.253
Gastos de Administración	64.600.000	85.612.800	105.806.438	130.966.566
Total costos variables	385.261.734	454.937.340	611.892.171	768.481.856
<b>Costo total</b>	<b>613.743.022</b>	<b>679.567.079</b>	<b>845.355.100</b>	<b>1.009.211.302</b>
Numero productos o servicios	9.672	11.606	13.927	16.713
Costo Promedio producto o servicio promedio	63.458	58.553	60.698	60.386
Costo variable unitario promedio	39.834	39.199	43.935	45.982
Precio Promedio Unitario (Sin Iva)	66.793	69.465	72.244	75.134
Margen Unitario Promedio	26.959	30.266	28.308	29.151
<b>Punto de Equilibrio</b>	<b>8.476</b>	<b>7.422</b>	<b>8.248</b>	<b>8.258</b>
<b>Colchon de Efectivo</b>	<b>19.040.107</b>	<b>18.719.145</b>	<b>19.455.244</b>	<b>20.060.787</b>

Fuente – El Autor.

De acuerdo con el análisis anterior la política para el colchón de efectivo definido para la compañía es de 30 días. El incremento porcentual de los costos para cada uno de los años se definió en un 5%.

## 8. ANÁLISIS FINANCIERO

A continuación se presentan los estados financieros proyectados para el nuevo punto de venta de Aguamarina ubicado en la ciudad de Pereira, a partir de los cuales se realizara un análisis detallado de los recursos financieros necesarios, sus fuentes y condiciones y determinaremos la liquidez de la compañía.

## 8.1 ESTADO DE RESULTADOS

A continuación se presenta el Estado de Resultados de la compañía Aguamarina para los años del 2014 al 2017:

**Tabla No. 22 – Estado de Resultados de Aguamarina.**

ESTADO DE RESULTADOS				
ITEM	2.014	2.015	2.016	2.017
Ventas netas	646.000.000	806.208.000	1.006.147.584	1.255.672.185
Inventario Inicial	0	21.319.146	24.777.432	30.048.830
Costos de Materia prima	312.489.834	359.126.008	493.357.966	621.631.037
Inventario Final	21.319.146	24.777.432	30.048.830	34.706.399
Costo mano de Obra	40.086.288	41.689.740	43.357.329	45.091.622
Gastos de Operación	161.941.900	170.042.531	178.888.727	186.694.852
Gastos de Administración y Ventas	91.680.000	108.708.800	129.751.078	155.793.791
Gastos diferidos	7.545.000	0	0	0
Gastos financieros	9.804.321	6.708.727	2.646.708	0
<b>Utilidad gravable</b>	<b>43.771.803</b>	<b>123.390.479</b>	<b>163.417.174</b>	<b>251.118.451</b>
Menos: Impuesto de Renta	0	0	13.481.917	41.434.544
<b>Utilidad neta</b>	<b>43.771.803</b>	<b>123.390.479</b>	<b>149.935.257</b>	<b>209.683.907</b>
Reserva legal	4.377.180	12.339.048	14.993.526	20.968.391
<b>Utilidad del periodo</b>	<b>39.394.623</b>	<b>111.051.431</b>	<b>134.941.732</b>	<b>188.715.516</b>

Fuente – El Autor.

A continuación se presenta el análisis vertical del Estado de Resultados:

**Tabla No. 23 – Análisis Vertical del Estado de Resultados.**

ANALISIS VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADOS				
	2.014	2.015	2.016	2.017
Costos de Materia prima	48,4%	44,5%	49,0%	49,5%
Costo mano de Obra	6,2%	5,2%	4,3%	3,6%
Gastos de Operación	25,1%	21,1%	17,8%	14,9%
Gastos de Administración y Ventas	14,2%	13,5%	12,9%	12,4%
Gastos diferidos	1,2%	0,0%	0,0%	0,0%
Gastos financieros	1,5%	0,8%	0,3%	0,0%
<b>Utilidad gravable</b>	<b>6,8%</b>	<b>15,3%</b>	<b>16,2%</b>	<b>20,0%</b>
Menos: Impuesto de Renta	0,0%	0,0%	1,3%	3,3%
<b>Utilidad neta</b>	<b>6,8%</b>	<b>15,3%</b>	<b>14,9%</b>	<b>16,7%</b>
Reserva legal	0,7%	1,5%	1,5%	1,7%
<b>Utilidad del periodo</b>	<b>6,1%</b>	<b>13,8%</b>	<b>13,4%</b>	<b>15,0%</b>

Fuente – El Autor.

## 8.2 BALANCE GENERAL

A continuación se presenta el Balance General de la compañía Aguamarina:

**Tabla No. 24 – Balance General de Aguamarina.**

<b>BALANCE GENERAL</b>					
<b>ACTIVO</b>	<b>Año 0</b>	<b>2.014</b>	<b>2.015</b>	<b>2.016</b>	<b>2.017</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>					
Caja y Bancos	92.295.000	43.425.236	32.231.031	19.833.835	76.970.415
Cuentas por Cobrar- Clientes	0	0	0	0	0
Anticipo Impuesto de Renta (Retefuente)	0	103.360.000	232.353.280	393.336.893	580.762.526
Inventarios	0	21.319.146	24.777.432	30.048.830	34.706.399
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>92.295.000</b>	<b>168.104.381</b>	<b>289.361.743</b>	<b>443.219.559</b>	<b>692.439.340</b>
<b>ACTIVO FIJO</b>					
Activos depreciables	15.160.000	15.160.000	15.160.000	15.160.000	15.160.000
Depreciación acumulada	0	3.800.000	7.600.000	11.400.000	13.280.000
Activos amortizables	0	0	0	0	0
Amortización acumulada	0	0	0	0	0
Gastos diferibles	7.545.000	0	0	0	0
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>22.705.000</b>	<b>11.360.000</b>	<b>7.560.000</b>	<b>3.760.000</b>	<b>1.880.000</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>115.000.000</b>	<b>179.464.381</b>	<b>296.921.743</b>	<b>446.979.559</b>	<b>694.319.340</b>
<b>PASIVO + PATRIMONIO</b>					
<b>PASIVO</b>					
Prestaciones Sociales por Pagar	0	2.463.014	2.561.535	2.663.996	2.770.556
Cuentas por pagar- Proveedores	0	10.270.584	12.842.295	12.333.949	15.540.776
Impuesto de Renta por Pagar	0	0	0	13.481.917	41.434.544
Impuestos locales por pagar		8.171.900	10.198.531	12.727.767	15.884.253
Iva por pagar	0	9.702.678	12.083.888	13.674.390	16.907.764
Obligaciones financieras	40.000.000	30.084.402	17.073.211	0	0
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>40.000.000</b>	<b>60.692.578</b>	<b>54.759.461</b>	<b>54.882.019</b>	<b>92.537.894</b>
<b>PATRIMONIO</b>					
Capital	75.000.000	75.000.000	75.000.000	75.000.000	75.000.000
Resultados de Ejercicios Anteriores	0	0	39.394.623	150.446.054	285.387.786
Utilidades o Pérdidas del Ejercicio	0	39.394.623	111.051.431	134.941.732	188.715.516
Reserva Legal		4.377.180	16.716.228	31.709.754	52.678.145
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>75.000.000</b>	<b>118.771.803</b>	<b>242.162.282</b>	<b>392.097.540</b>	<b>601.781.446</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>115.000.000</b>	<b>179.464.381</b>	<b>296.921.743</b>	<b>446.979.559</b>	<b>694.319.340</b>

**Fuente – El Autor.**

### 8.3 FLUJO DE CAJA

En la tabla No. 25 se presenta el Estado del Flujo de Caja de la compañía Aguamarina:

**Tabla No. 25 – Estado de Flujo de Caja de Aguamarina.**

ITEM	Año 0	2.014	2.015	2.016	2.017
Caja Inicial	0	92.295.000	43.425.236	32.231.031	19.833.835
Ingresos Netos		646.000.000	806.208.000	1.006.147.584	1.255.672.185
<b>TOTAL DISPONIBLE</b>	<b>0</b>	<b>738.295.000</b>	<b>849.633.236</b>	<b>1.038.378.615</b>	<b>1.275.506.020</b>
Inversiones en activos	15.160.000	0	0	0	0
Egresos por compra de materia prima o insumos	0	333.468.234	392.466.898	543.202.109	680.587.314
Egresos por mano de obra	0	37.623.274	41.591.219	43.254.868	44.985.062
Egresos por gastos de operación		151.850.000	157.924.000	164.240.960	170.810.598
Egresos por gastos de administración y ventas		89.800.000	106.828.800	127.871.078	153.913.791
Egresos por gastos preoperativos diferidos	7.545.000	0	0	0	0
Egresos iva	0	43.658.948	69.151.909	80.455.837	98.213.209
Egresos redefuente		18.749.390	21.547.561	29.601.478	37.297.862
Egresos por gastos financieros		9.804.321	6.708.727	2.646.708	0
Egresos por pagos de Capital		9.915.598	13.011.191	17.073.211	0
Egresos impuestos locales	0	0	8.171.900	10.198.531	12.727.767
Egresos impuesto de renta	0	0	0	0	0
TOTAL EGRESOS	22.705.000	694.869.764	817.402.204	1.018.544.780	1.198.535.605
<b>NETO DISPONIBLE</b>	<b>-22.705.000</b>	<b>43.425.236</b>	<b>32.231.031</b>	<b>19.833.835</b>	<b>76.970.415</b>
Aporte de Socios	75.000.000				
Prestamo	40.000.000				
Distribucion de Excedentes			0	0	0
<b>CAJA FINAL</b>	<b>92.295.000</b>	<b>43.425.236</b>	<b>32.231.031</b>	<b>19.833.835</b>	<b>76.970.415</b>

**Fuente – El Autor.**

El Estado de Flujo de Caja para el primer año fiscal (2014) de la compañía Aguamarina se presenta en el Anexo No. 5.

## 8.4 ANÁLISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

### 8.4.1 RAZÓN CORRIENTE

En la tabla No. 26 se detalla la razón corriente de la compañía Aguamarina desde el año 2014 hasta el año 2017:

**Tabla No. 26 – Razón Corriente de Aguamarina.**

<b>Razón de Liquidez</b>	<b>2.014</b>	<b>2.015</b>	<b>2.016</b>	<b>2.017</b>
Razon Corriente	2,8	5,3	8,1	7,5

**Fuente – El Autor.**

Como lo muestra la razón corriente de los primeros 4 años de operación, la compañía está en capacidad de pagar todos sus pasivos sin ningún inconveniente, a partir del primer año 2014 los activos pagan en 2,8 veces los pasivos de corto plazo, para el 2015 los activos pagan 5,3 veces los pasivos y así para cada uno de los años.

### 8.4.2 RAZÓN DE APALANCAMIENTO FINANCIERO

En la tabla No. 27 se detallan las razones de apalancamiento y endeudamiento de la compañía Aguamarina:

**Tabla No. 27 – Razones de Apalancamiento Operativo de Aguamarina.**

<b>Razón de Apalancamiento</b>	<b>2.014</b>	<b>2.015</b>	<b>2.016</b>	<b>2.017</b>
Apalancamiento	51%	23%	14%	15%
Endeudamiento	34%	18%	12%	13%

**Fuente – El Autor.**

La razón de apalancamiento nos indica que por cada peso que se invierte en activos el 51% estará financiado por capital de los socios para el año 2014, el 23% para el año 2015 y así para cada uno de los años. Con respecto a la razón de endeudamiento, por cada peso que la compañía tiene invertido en activos, el 34% estará financiado con pasivos de terceros para el año 2014, el 18% para el año 2015 y así para cada uno de los años.

### 8.4.3 MÁRGENES DE RENTABILIDAD

En la tabla No. 28 se presentan los márgenes de rentabilidad para la compañía Aguamarina:

**Tabla No. 28 – Razones de Margen de Aguamarina.**

Razones de Margen	2014	2015	2016	2017
Margen Operativo en Ventas	7%	15%	16%	20%
Margen Neto en Ventas	7%	15%	15%	17%

**Fuente – El Autor.**

El Margen Operativo de la compañía es muy bueno desde el primer año de operación ya que comienza siendo positiva con un 7%, para el año 2015 se obtiene un 15% y del 2016 en adelante se mantiene por encima del 15%, de igual manera se comporta el Margen Neto a diferencia de los años 2016 y 2017, a partir de los cuales se comienza a pagar impuesto de renta.

## **9. ANÁLISIS DE RIESGOS E INTANGIBLES**

### **9.1 CONDICIONES DE MERCADO**

Los riesgos que se pueden presentar en el mercado pueden estar sujetos a cambios de tendencia de los consumidores, especialmente en lo que tiene que ver con la moda en cuanto a prendas de vestir femeninas, estos cambios de tendencias pueden generar fluctuaciones muy fuertes en la demanda de los productos de la compañía Aguamarina. Por lo tanto, para mitigar este riesgo se debe estar al tanto de la moda actual y de los nuevos diseños venideros en materia de prendas de vestir y accesorios para dama.

### **9.2 RIESGO TÉCNICO**

En cuanto a los riesgos técnicos de la operación esta lo referente a los operadores logísticos y al proceso de importación y nacionalización de la mercancía con lo cual se contara con 2 proveedores de servicios logísticos con el fin de garantizar la disponibilidad de los productos y la mercancía dentro de los tiempos estipulados para evitar demoras y retrasos en su llegada.

### **9.3 RIESGO ECONÓMICO**

El principal riesgo económico que impacta fuertemente a la compañía es el no cumplimiento de las ventas proyectadas. Para evaluar este riesgo, se realiza una evaluación del proyecto en diferentes escenarios de cumplimiento de ventas, en este caso se evaluarán 3 escenarios con cumplimiento de ventas del 100%, 90% y 80%

para analizar la factibilidad de este plan de negocio en el peor de los casos. La proyección de las ventas definidas en este plan de negocio es muy conservadora y se establecieron por debajo del potencial que el nuevo punto de venta ofrece para la compañía Aguamarina, sin embargo, se llega a la conclusión que para poder obtener una Tasa Interna de Retorno mínima del 20% el cumplimiento mínimo de las ventas proyectadas debe ser del 86%.

## 10. EVALUACIÓN INTEGRAL DEL PROYECTO

### 10.1 EVALUACIÓN DEL PROYECTO

A continuación se presenta la evaluación del proyecto utilizando el flujo de caja totalmente neto, considerando la liquidación de la empresa en el año 2017:

**Tabla No. 29 – Flujo de Caja Neto de Aguamarina.**

FLUJO DE CAJA NETO					
	Año 0	2.014	2.015	2.016	2.017
Utilidad Neta	0	43.771.803	123.390.479	149.935.257	209.683.907
Total Depreciación	0	3.800.000	3.800.000	3.800.000	1.880.000
Total Amortización	0	0	0	0	0
1. Flujo de fondos neto del periodo		47.571.803	127.190.479	153.735.257	211.563.907
Inversiones en Activos del Período	15.160.000	0	0	0	0
Gastos preoperativos	7.545.000				
Colchon de efectivo	92.295.000	3.691.800	3.839.472	301.251	165.629
Préstamo	40.000.000				
2. Inversiones netas del periodo	75.000.000	3.691.800	3.839.472	301.251	165.629
<b>3. Liquidación de la empresa</b>					<b>179.809.582</b>
4. (=1-2+3) Flujos de caja totalmente netos	-75.000.000	43.880.003	123.351.007	153.434.006	391.207.860
<b>Balance de proyecto</b>	<b>-75.000.000</b>	<b>-46.119.997</b>	<b>68.007.011</b>	<b>235.042.419</b>	<b>673.258.763</b>
<b>Periodo de pago descontado</b>	<b>1,40</b>				
<b>Tasa interna de retorno</b>	<b>121,90%</b>				
<b>Valor presente neto</b>	<b>324.681.117</b>				
<b>Tasa mínima de retorno</b>	<b>20,00%</b>				

Fuente – El Autor.

Realizando el respectivo análisis se logra una tasa de retorno para el plan de negocio de 121,90%, es decir que los flujos de caja generados tienen la capacidad de recuperar la inversión de \$75.000.000 de los socios y de pagar el crédito de \$40.000.000 con sus respectivos intereses y de dar cada año el 121,90% de rentabilidad sobre el capital no amortizado.

Esta rentabilidad es muy superior al 20% que los socios habían definido como su tasa mínima de retorno, y por lo tanto el resultado de la evaluación de este proyecto es viable.

El valor presente neto descontando la proyección de los 4 años nos da \$324.681.117 y el balance del proyecto nos indica que en 1,4 años se logra el período de pago descontado.

## 10.2 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Dentro del conjunto de variables que puede impactar fuertemente la viabilidad del proyecto se encuentran las ventas, dependiendo de que se pueda llevar a cabo el nivel de ventas proyectado se puede cumplir con la Tasa Interna de Retorno (TIR). A continuación se presentan 3 escenarios de ventas que tienen un fuerte impacto sobre la TIR, el período de pago descontado y el Valor Presente Neto:

**Tabla No. 30 – TIR con el 100% de las Ventas Proyectadas.**

Periodo de pago descontado	1,40
Tasa interna de retorno	121,90%
Valor presente neto	324.681.117

**Fuente – El Autor.**

Con un cumplimiento del 100% de las ventas proyectadas en los 4 períodos definidos para este plan de negocio, obtenemos que el proyecto es pagado en un período de 1,40 años, que la tasa interna de retorno es del 121,90% la cual es superior al 20% exigido por los socios.

**Tabla No. 31 – TIR con el 90% de las Ventas Proyectadas.**

Periodo de pago descontado	3,07
Tasa interna de retorno	51,07%
Valor presente neto	92.774.675

**Fuente – El Autor.**

Con un cumplimiento del 90% de las ventas proyectadas en los 4 períodos definidos, obtenemos que el proyecto es pagado en 3.07 años, que la tasa interna de retorno baja al 51,07% que aún sigue manteniéndose por encima del 20% exigido por los socios, por lo tanto el proyecto sigue siendo viable.

**Tabla No. 32 – TIR con el 86% de las Ventas Proyectadas.**

Periodo de pago descontado	4
Tasa interna de retorno	20%
Valor presente neto	12.098

**Fuente – El Autor.**

Con un cumplimiento del 86% de las ventas proyectadas en los 4 períodos definidos, obtenemos que el proyecto obtiene la tasa mínima de retorno exigida por los socios la cual es del 20%. En este caso el proyecto podría ser viable, pero no sería factible sostener las operaciones del negocio y se vuelve prácticamente ilíquido al no generar el suficiente flujo de caja después del primer año para operar en los siguientes 3 años.

De acuerdo con estos datos con un cumplimiento en las ventas inferior al 86% el proyecto no sería viable y se iría a pérdida.

## **CONCLUSIONES**

La compañía Aguamarina será una boutique dentro del sector de confecciones y textiles encargada de comercializar directamente a los clientes finales sus productos como lo son las prendas de vestir, bolsos y accesorios para el género femenino. A partir de Enero del año 2014 comenzara a operar su nuevo punto de venta ubicado en la ciudad de Pereira (Risaralda) en el Centro Comercial Arboleda.

La sensibilidad de la empresa respecto al cumplimiento de las ventas proyectadas es una variable que tiene un fuerte impacto en el éxito de la compañía, por lo tanto es de vital importancia hacer énfasis en desarrollar y mantener un excelente servicio a los clientes y una gran variedad de productos que generen una buena rotación del inventario y recuperación del efectivo.

De acuerdo con el tamaño del mercado del sector de textiles, la disposición de los clientes observada a partir de la investigación de mercado y la viabilidad del análisis técnico, administrativo y financiero se concluye que el proyecto para la apertura del nuevo punto de venta de la compañía Aguamarina es factible.

## ANEXOS

### ANEXO No. 1

Ciudad y Fecha:

**SEXO:**     Hombre       Mujer

**EDAD:**     De 20 a 30     De 30 a 40     De 40 a 50

**ESTRATO SOCIAL:**

1 - 2       3 - 4     5 - 6

**QUE TIPO DE PRENDAS Y/O ARTICULOS SON DE SU GUSTO:**

Elegante     Casual     Deportivo     Accesorios     zapatos y Bolsos

**CUALES SON LAS RAZONES POR LAS CUALES COMPRA AQUÍ?**

- Es cerca de casa o del trabajo
- Los precios son buenos
- Es un lugar agradable para comprar
- Tiene una buena variedad
- Otra (escriba la respuesta)

**CON QUE FRECUENCIA COMPRA LOS PRODUCTOS?**

- Menos de 1 vez al mes
- Más de una vez al mes
- Cada \_\_\_\_ meses

**QUE TIPO DE MARCAS PREFIERE EN EL MOMENTO DE LA COMPRA**

- Importadas
- Nacionales
- Es indiferente \_\_\_\_\_

**DESDE CUANDO ES CLIENTE:**

- Menos de 6 meses
- más de 1 año
- entre 1 -2 años
- más de 2 años

**CUALES SON LAS RAZONES POR LAS CUALES PREFIERE NUESTROS PRODUCTOS?**

- Calidad
- Variedad
- Exclusividad
- Facilidades de pago
- Otro cuál? \_\_\_\_\_ -

**COMO ES SU GRADO DE SATISFACCION CON LOS PRODUCTOS Y EL SERVICIO**

- Excelente
- Bueno
- Aceptable
- Regular
- No aceptable

**COMO NOS CONOCIO:**

- Publicidad
- Referencia
- Caminando por la zona
- Otro

**RECOMIENDA LOS PRODUCTOS DE LA BOUTIQUE?**

- Sí
- No

**QUE OTROS PRODUCTOS LE GUSTARIA QUE OFRECIERAMOS?**

**QUE CREE QUE LE FALTA A LA EMPRESA AGUAMARINA QUE SI TENGAN OTRAS BOUTIQUES?**

---

Gracias.

## ANEXO No. 2

Los resultados más destacables se presentan a continuación:

<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta</b>	<b>cantidad</b>	<b>%</b>
Edad	De 20 a 30	9	19%
	De 30 a 40	9	19%
	de 40 en adelante	32	62%
<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta</b>	<b>cantidad</b>	<b>%</b>
Estrato social	De 1 a 2	5	9%
	De 3 a 4	31	63%
	De 5 a 6	14	28%
<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta</b>	<b>cantidad</b>	<b>%</b>
Qué tipo de prendas y/o artículos son de su gusto	Elegante	11	34%
	Casual	22	69%
	Deportivo	5	16%
	Accesorios	13	41%
	Zapatos y bolsos	11	34%
<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta</b>	<b>cantidad</b>	<b>%</b>
Cuáles son las razones por las cuales compra en aguamarina	Es cerca del casa o del trabajo	10	31%
	los precios son buenos	14	44%
	Es un lugar agradable para comprar	21	66%
	Tiene buena variedad	22	69%
	otra	1	3%
<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
Qué tipo de marcas prefiere al momento de la compra	Importadas	13	25%
	Nacionales	5	9%
	Indiferente	32	66%
<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta</b>	<b>cantidad</b>	<b>%</b>
Cuáles son las razones por las cuales prefiere nuestros productos	Calidad	15	47%
	Variedad	14	44%
	Exclusividad	21	66%
	facilidades de pago	18	56%
	Otro cual : la atencion	2	6%
<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta</b>	<b>cantidad</b>	<b>%</b>
Qué medio de pago prefiere utilizar para la compra de los productos	Efectivo	23	47%
	Tarjeta de crédito	3	6%
	Crédito directo con el almacén	31	63%
<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta</b>	<b>cantidad</b>	<b>%</b>
Cuál es su grado de satisfacción con los productos y el servicio	Excelente	41	81%
	Bueno	9	19%
	Aceptable	0	0%
	Regular	0	0%
	No aceptable	0	0%
<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta</b>	<b>cantidad</b>	<b>%</b>

Como nos conoció	Publicidad	0	0%
	Referencia	33	66%
	Caminando por la zona	12	25%
	Otra	5	13%
<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta</b>	<b>cantidad</b>	<b>%</b>
Que cree que le hace falta a la boutique aguamarina que tengan otras boutique	Ropa deportiva	2	3%
	Calzado	2	3%
	Nada	46	94%

### ANEXO No. 3

#### TAMAÑO DEL MERCADO

	2013 (Millones de \$)											
MERCADO (PEREIRA)	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
MERCADO GLOBAL	462.583	462.583	462.583	462.583	462.583	462.583	462.583	462.583	462.583	462.583	462.583	462.583
MERCADO LOCAL (PEREIRA)	38.549	38.549	38.549	38.549	38.549	38.549	38.549	38.549	38.549	38.549	38.549	38.549
% DE MI MERCADO	0,1%	0,2%	0,2%	0,2%	0,2%	0,2%	0,2%	0,2%	0,2%	0,2%	0,2%	0,2%
TAMAÑO DE MI MERCADO	46	50	54	50	54	58	54	50	50	54	60	66

### ANEXO No. 4

#### PLAN DE COMPRAS

	2013 (Millones de \$)											
Producto	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Blusas y Vestidos	526	571	617	571	617	663	617	571	571	617	686	754
Pantalones y Jeans	138	150	162	150	162	174	162	150	150	162	180	198
Accesorios	120	130	141	130	141	151	141	130	130	141	157	172
Bolsos	21	23	25	23	25	27	25	23	23	25	28	30
Lenceria	18	20	21	20	21	23	21	20	20	21	24	26
<b>TOTAL</b>	<b>823</b>	<b>894</b>	<b>966</b>	<b>894</b>	<b>966</b>	<b>1.038</b>	<b>966</b>	<b>894</b>	<b>894</b>	<b>966</b>	<b>1.073</b>	<b>1.181</b>

## ANEXO No. 5

### ESTADO DE FLUJO DE CAJA DE LA EMPRESA AGUAMARINA PARA EL PRIMER AÑO FISCAL 2014.

ITEM	Año 0	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2.014
Caja Inicial	0	92.295.000	93.133.372	89.029.073	79.125.414	73.776.197	63.256.494	61.238.948	48.858.284	62.945.867	53.374.680	50.863.538	43.044.800	92.295.000
Ingresos Netos		46.000.000	50.000.000	54.000.000	50.000.000	54.000.000	58.000.000	54.000.000	50.000.000	50.000.000	54.000.000	60.000.000	66.000.000	646.000.000
<b>TOTAL DISPONIBLE</b>	<b>0</b>	<b>138.295.000</b>	<b>143.133.372</b>	<b>143.029.073</b>	<b>129.125.414</b>	<b>127.776.197</b>	<b>121.256.494</b>	<b>115.238.948</b>	<b>98.858.284</b>	<b>112.945.867</b>	<b>107.374.680</b>	<b>110.863.538</b>	<b>109.044.800</b>	<b>738.295.000</b>
Inversiones en activos	15.160.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Egresos por compra de materia prima o insumos	0	19.088.762	27.906.940	30.189.292	29.151.859	30.189.292	32.471.644	31.434.211	11.071.114	21.749.120	30.189.292	33.301.590	36.725.118	333.468.234
Egresos por mano de obra	0	2.860.383	2.860.383	2.860.383	2.860.383	2.860.383	3.959.943	2.860.383	2.860.383	2.860.383	2.860.383	2.860.383	5.059.503	37.623.274
Egresos por gastos de operación		12.654.167	12.654.167	12.654.167	12.654.167	12.654.167	12.654.167	12.654.167	12.654.167	12.654.167	12.654.167	12.654.167	12.654.167	151.850.000
Egresos por gastos de administración y ventas		7.483.333	7.483.333	7.483.333	7.483.333	7.483.333	7.483.333	7.483.333	7.483.333	7.483.333	7.483.333	7.483.333	7.483.333	89.800.000
Egresos por gastos preoperativos diferidos	7.545.000													0
Egresos iva	0	0	0	7.392.517	0	8.008.560	0	8.624.603	0	11.624.709	0	8.008.560	0	43.658.948
Egresos retefuente		1.431.657	1.556.149	1.680.641	1.556.149	1.680.641	1.805.133	1.680.641	200.093	1.556.149	1.680.641	1.867.379	2.054.117	18.749.390
Egresos por gastos financieros		916.000	899.344	882.307	864.880	847.053	828.819	810.166	791.087	771.571	751.607	731.187	710.299	9.804.321
Egresos por pagos de Capital		727.327	743.982	761.020	778.447	796.273	814.508	833.160	852.240	871.756	891.719	912.139	933.027	9.915.598
Egresos impuestos locales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Egresos impuesto de renta	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>22.705.000</b>	<b>45.161.628</b>	<b>54.104.298</b>	<b>63.903.659</b>	<b>55.349.218</b>	<b>64.519.702</b>	<b>60.017.546</b>	<b>66.380.664</b>	<b>35.912.416</b>	<b>59.571.187</b>	<b>56.511.142</b>	<b>67.818.738</b>	<b>65.619.564</b>	<b>694.869.764</b>
<b>NETO DISPONIBLE</b>	<b>-22.705.000</b>	<b>93.133.372</b>	<b>89.029.073</b>	<b>79.125.414</b>	<b>73.776.197</b>	<b>63.256.494</b>	<b>61.238.948</b>	<b>48.858.284</b>	<b>62.945.867</b>	<b>53.374.680</b>	<b>50.863.538</b>	<b>43.044.800</b>	<b>43.425.236</b>	<b>43.425.236</b>
Aporte de Socios	75.000.000													
Prestamo	40.000.000													
Distribucion de Excedentes														
<b>CAJA FINAL</b>	<b>92.295.000</b>	<b>93.133.372</b>	<b>89.029.073</b>	<b>79.125.414</b>	<b>73.776.197</b>	<b>63.256.494</b>	<b>61.238.948</b>	<b>48.858.284</b>	<b>62.945.867</b>	<b>53.374.680</b>	<b>50.863.538</b>	<b>43.044.800</b>	<b>43.425.236</b>	<b>43.425.236</b>

## BIBLIOGRAFÍA

- Varela, Rodrigo (2008). Innovación Empresarial – Arte y Ciencia en la Creación de Empresas. (Tercera Edición). Bogotá. Pearson Educación LTD.
- Instituto para la exportación y la moda (INEXMODA):  
<http://www.inexmoda.org.co/>
- Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI):  
<http://www.andi.com.co/pages/comun/infogeneral.aspx?Id=26&Tipo=2>
- Revista: “La Nota Económica”. Vademécum de Mercados, Agosto 2012. Página 360. “Textiles, confecciones y cuero”.