

**PLAN DE NEGOCIOS PRODUCTOS NINA NANA**

**LAURA MARTÍNEZ RODRÍGUEZ**

**Trabajo de Grado para optar por el título de  
Magíster en Administración**

**Director trabajo de Grado:  
ANA CAROLINA MARTÍNEZ ROMERO**

**Universidad ICESI  
Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas  
Bogotá, Abril 2014**

## TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS .....	5
ÍNDICE DE GRÁFICAS .....	6
RESUMEN .....	7
SUMMARY .....	8
SÍNTESIS DEL PLAN DE NEGOCIOS .....	9
<b>1. ANÁLISIS DE MERCADO .....</b>	<b>11</b>
1.1. ANÁLISIS DEL SECTOR .....	11
1.2. COMPETENCIA .....	16
1.3. DEFINICIÓN DE PRODUCTO .....	18
1.4. DEFINICIÓN DE CLIENTE.....	21
1.5. TAMAÑO DEL MERCADO .....	23
1.6. ESTRATEGIA GLOBAL.....	23
1.6.1. Precio .....	23
1.6.2. Venta .....	25
1.6.3. Promoción.....	26
<b>2. ANÁLISIS TÉCNICO .....</b>	<b>29</b>
2.1. PROCESO PRODUCTIVO.....	29
2.2. PROVEEDORES.....	33
2.3. EQUIPOS .....	40
2.4. SISTEMAS DE CONTROL.....	40
2.5. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN .....	41
<b>3. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO .....</b>	<b>42</b>
3.1. GRUPO EMPRESARIAL.....	42
3.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	44

3.3.	ESTILO DE DIRECCIÓN .....	47
3.4.	POLÍTICAS DE ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL.....	49
3.5.	ORGANIZACIONES DE APOYO .....	51
4.	<b>ANÁLISIS LEGAL, SOCIAL, AMBIENTAL Y VALORES PERSONALES .....</b>	<b>52</b>
4.1.	LEGAL, SOCIAL Y AMBIENTAL .....	52
4.2.	VALORES PERSONALES.....	55
5.	<b>ANÁLISIS ECONÓMICO .....</b>	<b>55</b>
5.1.	PRESUPUESTO DE INGRESOS .....	55
5.2.	PRESUPUESTO DE COMPRAS.....	57
5.3.	INVERSIONES .....	58
5.4.	PRESUPUESTO GASTO DE OPERACIONES Y ADMINISTRACIÓN DE VENTAS .....	60
5.5.	PRESUPUESTO DE NÓMINA.....	61
5.6.	ANÁLISIS DE COSTOS .....	62
6.	<b>ANÁLISIS FINANCIERO .....</b>	<b>63</b>
6.1.	FLUJO DE CAJA.....	63
6.2.	ESTADO DE RESULTADOS.....	66
6.3.	BALANCE GENERAL .....	66
7.	<b>EVALUACIÓN DEL PROYECTO.....</b>	<b>68</b>
8.	<b>ANÁLISIS DE RIESGOS .....</b>	<b>69</b>
8.1.	RIESGOS DE MERCADO .....	69
8.2.	RIESGOS TÉCNICOS .....	69
8.3.	RIESGOS ECONÓMICOS.....	70
9.	<b>ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD .....</b>	<b>70</b>
10.	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>72</b>

<b>11. BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>74</b>
<b>12. ANEXOS.....</b>	<b>76</b>
<b>ANEXO 1. Hallazgos Grupo Focal .....</b>	<b>76</b>
<b>ANEXO 2. Encuestas con producto prototipo .....</b>	<b>81</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1.</i> Oportunidades y amenazas del sector .....	15
<i>Tabla 2.</i> Resumen estrategia de precios .....	24
<i>Tabla 3.</i> Cronograma Plan de implementación del Plan de negocios .....	42
<i>Tabla 4.</i> Ventas con IVA.....	56
<i>Tabla 5.</i> Costos materias primas e insumos.....	58
<i>Tabla 6.</i> Porcentajes de contribución por producto .....	58
<i>Tabla 8.</i> Gastos pre-operativos .....	59
<i>Tabla 7.</i> Presupuesto de inversiones .....	60
<i>Tabla 9.</i> Gastos de Operación .....	60
<i>Tabla 10.</i> Gastos de Administración y Ventas.....	61
<i>Tabla 11.</i> Salarios mensuales .....	62
<i>Tabla 12.</i> Costos Totales Nómina .....	62
<i>Tabla 13.</i> Estructura costos fijos y variables.....	63
<i>Tabla 14.</i> Flujo de Caja primer año .....	64
<i>Tabla 15.</i> Flujo de caja total del ejercicio.....	65
<i>Tabla 16.</i> Estado de Resultados.....	66
<i>Tabla 17.</i> Balance General.....	67
<i>Tabla 18.</i> Flujo de caja neto .....	68
<i>Tabla 19.</i> Análisis de sensibilidad.....	71

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

<i>Gráfica 1.</i> Producto prototipo línea floristería .....	20
<i>Gráfica 2.</i> Producto prototipo línea pastelería .....	20
<i>Gráfica 3.</i> Logo NINA NANA.....	27
<i>Gráfica 4.</i> Flujo Proceso Productivo .....	29
<i>Gráfica 5.</i> Flujo de Transacción .....	30
<i>Gráfica 6.</i> Bosquejo zona productiva .....	32
<i>Gráfica 7.</i> Definición kits línea floristería .....	35
<i>Gráfica 8.</i> Definición kits línea pastelería .....	36
<i>Gráfica 9.</i> Etiquetas NINA NANA.....	37
<i>Gráfica 10.</i> Organigrama NINA NANA.....	44
<i>Gráfica 11.</i> Rutinas Gerenciales NINA NANA .....	47

## RESUMEN

El presente documento corresponde al Plan de Negocio de productos NINA NANA, una nueva opción en regalos para bebés de 0 a 12 meses, que podrá encontrarse en la ciudad de Bogotá, a través de la compra por internet. Estos nuevos productos serán una alternativa “original” de regalos, que buscan satisfacer la necesidad de expresar sentimientos especiales en momentos tan importantes y únicos, derivados del nacimiento de un bebé. El propósito de esta empresa será entonces, la definición y comercialización de ese regalo inolvidable para una persona especial.

Los análisis de mercado y análisis técnico se derivan de la investigación y depuración de fuentes primarias y secundarias. Igualmente, toda información acá registrada se obtiene mediante exploración de datos reales del mercado, procedentes de estudios económicos oficiales, así como de levantamientos de percepciones y conocimientos de público objetivo, realizados a través de entrevistas y encuentros focales, al igual que observaciones directas en puntos estratégicos relacionados con el propósito de este plan de negocio.

**Palabras clave:** Plan de negocio, regalos diferenciados, momentos especiales, personalización.

## **SUMMARY**

This document is the Business Plan for NINA NANA products, a new option in baby gifts from 0 to 12 month, which can be found in Bogotá city, through internet shopping. These new products will be an “original” alternative, seeking to meet the need of expressing special feelings in important and unique moments, as the birth of a baby. The purpose of this company is then, the definition of the commercial strategy of that memorable gift for a special person.

The market and technical analysis are derived from search and treatment of primary and secondary sources. Similarly, all information recorded in this document is obtained by scanning real market data from official economics studies as well as surveys of perceptions and knowledge of target audience, made through interviews and focus groups, as direct observations in strategic places related with the purpose of this business plan.

**Key words:** Business plan, special/different gifts, special moments, personalization.

## **SÍNTESIS DEL PLAN DE NEGOCIOS**

NINA NANA es un nuevo concepto de regalos para bebés de 0 a 12 meses en la ciudad de Bogotá. Su filosofía de innovación hace de ésta nueva alternativa, una razón importante para diferenciarse frente a las opciones actuales del mercado, garantizando satisfacer de manera exclusiva, las necesidades que hoy tienen los clientes de poder expresar esos sentimientos únicos, a través de un regalo diferente, memorable y llamativo.

Soportado en el rápido crecimiento de penetración de uso y compra por internet en el país, esta propuesta direccionará la venta de sus productos a través de la comercialización electrónica, permitiendo mayor cobertura, facilidad y eficiencia de divulgación, mediante su estrategia de promoción en redes sociales. Su venta a través de internet, adicional a la construcción de un trabajo colaborativo con entidades y medios especializados en madres y bebés de estratos socio-económicos altos, así como también la implementación de rutinas gerenciales periódicas y organizadas, serán los mecanismos esenciales para garantizar la consecución continua de nuevos clientes y la estrategia básica de fortalecimiento de marca vía el relacionamiento directo y el voz a voz.

El grupo empresarial gestor estará conformado por dos socias - madre e hija – quienes a través de su experiencia profesional y competencia en docencia, diseños manuales y administración y gestión comercial, complementarán entre sí su visión de negocio para desarrollar y apalancar la estrategia de posicionamiento de productos NINA NANA.

Para iniciar sus operaciones, se requiere una inversión inicial de \$34.000.000COP que serán aportados en montos iguales por el grupo gestor. Igualmente demanda la consecución de un crédito financiero por valor de \$40.000.000COP, montos que permitirán ser el punto de partida para alcanzar – con tasa mínima de retorno del 20% - un valor presente neto de \$53.350.560COP, con un índice de rentabilidad de 9.73 y una Tasa Interna de Retorno - TIR de 76.6%, indicadores financieros que garantizan los retornos sobre cada peso invertido.

A través de la elaboración de éste plan de negocios, se busca explorar y determinar las condiciones de mercado óptimas para la implementación de la propuesta, así como los mecanismos y herramientas técnicas, administrativas, comerciales y financieras necesarias para la puesta en marcha de una oferta innovadora en la ciudad de Bogotá, que no solo cumplirá el sueño de ser una realidad para las socias sino también una nueva y especial prioridad para los clientes y usuarios.

## **1. ANÁLISIS DE MERCADO**

### **1.1. ANÁLISIS DEL SECTOR**

El análisis de sector que se presenta a continuación incluye información introductoria referente al sector comercio en general, y luego da paso a información acerca del comercio en artículos y regalos de bebé, que hace parte central de éste plan de negocio. Dada la poca información que se desarrolla en esta área específica, se ha incluido un análisis de tendencias sobre las cuales se detectan oportunidades empresariales para los detalles especiales y diferenciados que ofrecerá esta propuesta. Así mismo, se incluyen datos acerca del canal de distribución principal a utilizarse, siendo una decisión determinante para la operación de la empresa.

Experiencias previas en la venta de este producto propuesta ayudan a consolidar los datos registrados en este plan de negocios, teniendo en cuenta no solo los datos de volúmenes de ventas históricos, sino también las preferencias y comportamientos de los pasados compradores. Sus percepciones y conocimientos son registrados a través de las encuestas y grupo focal realizados.

Según el Informe anual de proyecciones económicas (Investigaciones Bancolombia, octubre 20 de 2013), las perspectivas económicas para el país son favorables, proyectando una aceleración de crecimiento en la economía nacional, pasando de un cierre anual 2013 del 3.8% al 4.4% para el año 2014. A nivel sectorial, este crecimiento estará liderado por la construcción (7.6%), la minería (5.3%), los servicios sociales (5.1%), el sector financiero (4.6%) y actividades de comercio (4.2%).

Conociendo la importancia del sector comercial en el país, el cual representa el 12% de la participación del PIB Nacional, y aprovechando el dinamismo de los componentes de demanda que se estiman para 2014, como es la aceleración en el consumo final de los hogares (4.3% frente al 3.9% en 2013) (Investigaciones Bancolombia, octubre 20 de 2013), existe un potencial de crecimiento y generación de ingresos, con el desarrollo de nuevas alternativas de productos bajo actividad económica de comercio al por menor, sub-sector que registra en reporte ejecutado en enero 2014, una variación positiva en ventas del 5.3%, lectura por encima de lo esperado por el mercado (4.0%) (Análisis Comportamiento de Indicadores Líderes (Industria y Comercio), Noviembre 2013).

Para incursionar en estas actividades de comercio minorista, es fundamental no solo estar al tanto de las tendencias mundiales y nacionales respecto al consumo y el consumidor, sino también es primordial enfocar los esfuerzos financieros, comerciales y operacionales, hacia nichos que permitan capturar oportunidades de negocios tangibles y medibles, garantizando sostenibilidad en el largo plazo.

En ese sentido, una gran oportunidad es sin duda los más de 67.000 nacimientos que al 30 de agosto de 2013 se ha registrado en la ciudad de Bogotá. (Información Estadística DANE, 2013). Este nicho de mercado viene arrojando cifras interesantes que confirman su crecimiento permanente y su demanda continua como fueron cerca de \$ 1.1 billones de pesos que movió en el año 2010 el país, en la industria de artículos para cuidado del bebé y pañales desechables (Portafolio, abril 18 de 2011).

Complementando estas cifras de mercado de la industria de artículos para bebés con algunos elementos en materia de hábitos y tendencias de consumo, se puede orientar la definición y enfoque de este plan de negocio. Por ejemplo, resalta el Gerente General de Kimberly Clark Colombia: “cuando se piensa en innovación se piensa que es para aquellos consumidores que tienen un poder adquisitivo alto” (Francisco Restrepo, 14 marzo 2013). Este enfoque organizacional evidencia los esfuerzos de desarrollo que hoy las empresas direccionan, buscando capturar un segmento especializado que busca productos exclusivos y está dispuesto a pagar por productos diferenciados. Justamente la línea Premium del mercado de pañales en Colombia, representa hoy el 12% del total del mercado.

Otros estudios también revelan nuevas tendencias de consumo en el país (RADDAR, 2013). Según el informe, el aumento de opciones y la disposición de compradores a probar nuevas cosas, son una oportunidad para la industria nacional. Como diría el presidente de la firma de Raddar, empresa colombiana dedicada al estudio y observación del consumidor, “sin duda, el colombiano es un consumidor aspiracional” (Camilo Herrera, 2012). Los patrones de compra actuales confirman

esta afirmación. Según encuesta sobre la canasta familiar colombiana, los gastos de las familias han cambiado significativamente en la última década, destinando una buena parte de éstos, a la compra de productos que antes no tenían tanta importancia (Dane, 2012); lo que representa una oportunidad para incorporar a la compra, artículos que incluyan presentaciones novedosas.

En línea con este comportamiento, la calidad, accesibilidad y diferenciales de bienes y servicios, son factores decisorios fundamentales a la hora de concretar una compra, siendo hoy el reto aún mayor, al saber que los procesos económicos y comerciales se están transformando; cambiando su esencia de simplemente vender productos, bienes y/o servicios, a ofrecer experiencias que permitan al consumidor generar un vínculo emotivo más fuerte con los productos y su decisión de compra. Esta tendencia mundial muy bien la explica *Sir Ken Robinson*, con una corta frase pronunciada en el Foro de competitividad de las Américas realizado en la ciudad de Cali en el mes de Octubre de 2012: “El valor agregado para las personas está en lo que las emociona, no en lo que piensan”.

Igualmente, las tendencias de especialización y personalización se trasladan a las ventas electrónicas. Un estudio publicado (Management Science, 2010) afirma que el futuro de las ventas al por menor a través de Internet, está en los productos especializados. Al hacer parte de una era en la que la globalización en los intercambios económicos mundiales y la presencia de Internet son reales, evidentemente quedan anticuadas muchas de las teorías clásicas de comercialización. Queriendo entonces potenciar aún más esas tendencias mundiales, esta propuesta se desarrollará con el apalancamiento de los avances

electrónicos, puntualmente en los crecimientos de penetración de internet. En Colombia, el comercio electrónico se ha desarrollado aceleradamente durante los últimos años. Al cierre de 2012, las ventas por internet alcanzaron los 2.000 millones de dólares, según estudio realizado por US Media Consulting, ubicando al país debajo de naciones como Brasil (US\$11.000 millones), México (US\$6.200 millones) y Argentina (US\$3.3 millones) pero por encima de Chile, país que reporta ventas electrónicas por 1.700 millones de dólares. Y el comercio electrónico en Colombia sigue creciendo. En Palabras del Presidente de la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, “aunque no tenemos cifras exactas, calculamos que más de 2.5 millones de usuarios en Colombia compra por internet, y esto representa ingresos por más de 2.500 millones de dólares por año, así que aunque falta, las cifras son alentadoras”. (Alberto Pardo, 2013).

Para esquematizar de manera general las oportunidades y amenazas que hoy rodean el sector, se detalla a continuación el siguiente cuadro resumen:

*Tabla 1.* Oportunidades y amenazas del sector

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Tendencias de personalización y contextos de experiencias	Mayores volúmenes para compensar la caída en precios promedio por apertura de mercados internacionales
No estacionalidad de la demanda, nacimientos continuos	Productos sustitutos para el cuidado y atención de bebés
Desarrollos y continuos avances tecnológicos	Barreras de entrada frente (como reconocimiento de marca y eficiencia en costos) a gigantes referentes del mercado en industria de bebés
Consumos crecientes en productos para bebés. Colombia como segundo mercado más grande en consumo de productos para el cuidado del bebé	
Tendencia de digitalización y penetración y compra por internet en Colombia	

Fuente: elaboración propia

Siendo así, este potencial de mercado, el buen momento de la economía colombiana y las tendencias de diferenciación y especialidad; así como las tendencias positivas de comercialización electrónica; permitirán focalizar el campo de acción de esta propuesta de negocio, hacia la concentración del estudio en el nicho de regalos especializados y experienciales para bebés.

## **1.2. COMPETENCIA**

De acuerdo con los resultados del estudio focal realizado, actualmente en la ciudad de Bogotá, las alternativas de compra de regalos de bebé se encuentran bastante concentradas, puesto que son reconocidos pocos almacenes especializados en este nicho. Si bien las tiendas por departamentos y grandes superficies hoy ofrecen productos para bebés, cuando se piensa en dar un regalo especial o con mayor grado de compromiso, estos canales no son los más solicitados por los usuarios, cambiando entonces el patrón de compra hacia tiendas especializadas, siendo Pepe Ganga el almacén por excelencia de los bogotanos, a la hora de comprar productos relacionados con bebés.

Pepe Ganga, hoy es una cadena reconocida por su amplio surtido de productos. Inicia como sociedad en 1973, bajo la apertura de 8 tiendas para la venta de saldos de tela al por menor. Con el nacimiento del Centro Comercial Unicentro en la ciudad de Bogotá en 1976, incursiona con la apertura de almacenes “Máximo” y ya en 1992, abre las puertas Pepe Ganga, como respuesta a la necesidad de ofrecer al mercado nacional variedad de productos importados.

Cuentan con más de 45 tiendas - 19 de ellas en la ciudad de Bogotá - y treinta mil metros cuadrados de venta a nivel nacional con presencia en 9 ciudades con las marcas Pepe Ganga, Baby Ganga y Carter's. Su casa matriz y centro de operaciones se encuentra en la Zona Franca de Bogotá, con tres bodegas y más de 15 mil metros cuadrados, permitiendo así una logística de despachos de más de 420 mil cajas a todo el país. ([www.pepeganga.com](http://www.pepeganga.com), 2014).

Invierten más de 3 millones de dólares en mercadeo y publicidad en los principales medios. El ejercicio del año 2012 (El Universal, 13 Febrero 2013) les dejó un crecimiento del 17% en ingresos y un 20% en ventas en unidades de un portafolio de más de 50.000 referencias de juguetería, bebé, ropa, hogar, belleza, electrodomésticos, entre otros. Cifras más actualizadas a 2013, (Dinero.com, 2013) demuestran la sostenibilidad y capacidad de producción de éste negocio, así como su premisa estratégica "arriesgar para crecer". Con inversiones promedio de 2 millones de dólares en cada una de sus nuevas tiendas, el ejercicio del primer semestre del año 2013, reporta un crecimiento del 16% en ingresos.

Derivado del grupo focal, sus compradores hoy perciben a Pepe Ganga como *"una tienda que tienen de todo, que tiene lo mejor"*, pero esta amplia diversidad en varias ocasiones juega en contra de las tendencias del mercado mencionadas anteriormente, puesto que los usuarios no encuentran lo que buscan, y por el contrario, tanta diversidad abrumba al consumidor al no percibir un espacio personalizado, que les permita tener mejor asesoría y orientación a la hora de seleccionar un producto especial. Incluso teniendo continuamente promociones textualmente se expresa *"a veces uno se decepciona como visitante"*.

Según percepciones registradas en el grupo focal realizado – referenciado en anexos de este documento - , otros puntos de vista que reflejan esta percepción, ayudan a entender que hay una fracción de este mercado que no siempre está satisfecho:

- “pueden llegar muchos muchos, y compran pocos pocos... de la familia miranda”
- “ve uno un montón de cosas...uno ve cosas y cosas y cosas....sin precios ni modelos...”
- “buscan y buscan, está todo muy desordenado”
- “sobre todo cuando uno no tiene tiempo... y necesita que le ayuden”

Definitivamente hoy Pepe Ganga es la tienda reconocida para la compra de regalos para bebés en la ciudad de Bogotá, pero existen algunos clientes que quieren encontrar otras alternativas más especializadas, atractivas y especiales.

### **1.3. DEFINICIÓN DE PRODUCTO**

Buscando resaltar diferenciales frente a competidores actuales, la propuesta de negocio enfocará el desarrollo de los productos hacia la creación de nuevas alternativas de regalos para bebés de 0 a 12 meses, contruidos con productos tradicionales, pero que su presentación final haga del producto terminado, un concepto innovador para el cliente y el usuario.

Ropa es el regalo de preferencia a la hora de seleccionar un regalo para bebé, de acuerdo a las tendencias de compra que expresaron los participantes en las encuestas y grupo focal realizado; de manera que se sacará provecho de este comportamiento, utilizando entonces ropa como la materia prima básica para la

elaboración de este nuevo concepto; pero, consecuentes con la búsqueda de generar un vínculo emotivo entre el comprador y el producto, estos nuevos regalos tendrán un diferencial al ser llamativos por sus formas y colores, haciendo que su diseño final sea el ancla de compra. Con este concepto se crearán productos inspirados en la creatividad, el arte, la belleza y el buen gusto, que a la vez cumplan con todos los estándares de comodidad y calidad. Esta nueva alternativa busca despertar diferentes emociones para que tanto comprador como cliente final, se sientan totalmente conectados con el regalo cuando compran el producto, y cuando lo reciben, convirtiéndose en el medio ideal para que los clientes puedan expresar que esa persona que lo recibe es especial, que ese momento que está viviendo es único y a su vez él, cómo cliente, es un comprador diferente a los demás. Por tanto, dichos productos, como propósito fundamental, buscan expresar sentimientos especiales hacia alguien especial, diferenciándose de los demás. Por esta razón, inicialmente se asociará esta emotividad diseñando productos que puedan expresar el deleite que se despierta cuando alguien vive experiencias de placer, satisfacción y alegría, a través de dos conceptos básicos: flores y pasteles.

Siendo así, a través de dos categorías fundamentales, floristería y pastelería; se desarrollarán, diferentes “arreglos florales” y opciones de “pasteles” construidos con ropa de bebés. Para ejemplificar mejor esta iniciativa, se detallan algunas fotografías de los prototipos:

### Línea floristería:



Gráfica 1. Producto prototipo línea floristería

### Línea pastelería:



Gráfica 2. Producto prototipo línea pastelería

Estos productos a desarrollar deberán tener los cuidados básicos de cualquier producto textil. Un lavado con jabones suaves y preferiblemente a mano con agua tibia o en lavadora en ciclos suaves. Todas las especificaciones de uso deberán registrarse en las etiquetas respectivas. Igualmente, para garantizar su protección durante el proceso de entrega, cada uno de los productos terminados se introducirá en una caja de cartón con un diseño comercial llamativo que permita no solo facilitar su despacho, sino también la protección del producto a condiciones externas no favorables como agua, polvo, etc.

Como oportunidad de crecimiento, en años posteriores a la estabilización del negocio, queda abierta la posibilidad de seguir desarrollando motivos y conceptos diferentes al nacimiento de bebés, así como opciones en diferentes líneas o categorías, ampliando de esta manera el portafolio de productos a ofrecer, pero siempre bajo la filosofía de contar con regalos especiales que permiten expresar, en el momento correcto, sentimientos especiales hacia alguien especial.

Combinando entonces las tendencias de personalización y desarrollo de experiencias mediante vínculos y emociones con productos novedosos y las oportunidades de crecimiento de comercio electrónico latentes en el país, esta nueva propuesta de regalos para bebé se comercializará – como principal canal de distribución - a través de una página de internet que permita interactuar con el comprador, facilitando la selección de cada uno de las prendas que conformarán el producto terminado. Todos los esfuerzos entonces estarán enfocados en desarrollar tecnológicamente una página transaccional que interactúa continuamente con los usuarios a la vez que permite desplegar y vender los productos finales, poniendo a disposición el despacho de los mismos hasta la dirección de entrega registrada por el comprador. Esta ventaja competitiva será un diferencial importante frente a competidores actuales, que no ofrecen esta alternativa y que definitivamente es necesaria en el mercado, supliendo una gran necesidad que hoy adolece la sociedad; “falta de tiempo”.

#### **1.4. DEFINICIÓN DE CLIENTE**

Compradores potenciales de esta propuesta, serán personas naturales, de estratos 4, 5 y 6 de la ciudad de Bogotá, con edades entre los 20 y 55 años; enfocado principalmente en mujeres, no solo por ser el 51.2% de la población colombiana (Cifras Dane, 2013), sino también entendiendo que diversos estudios de mercado han demostrado que el género femenino influencia el 80% de las decisiones de compra en el mundo, hallazgo que potencializa la relevancia que tendrían las mujeres en la web. (Portafolio, abril 8 de 2103). Bajo este escenario, más de 2.100.000 mujeres se estima que en 2014 podrían conocer y comprar esta

nueva alternativa; proyectando para los próximos 3 años, crecimientos poblacionales del 1% en este nicho de clientes potenciales.

Este público objetivo se confirma también a través de las cifras arrojadas por el Primer Gran Estudio Continuo, sobre el nivel de digitalización de los colombianos y cómo las nuevas tecnologías están impactando sus vidas. Revelan que el 94% de la población con nivel socio económico alto utilizan internet en Colombia, presentando en dichos estratos la mayor penetración de compras por internet. (Ipson Napoleón Franco, Octubre 2012).

Acorde con los resultados obtenidos en el grupo focal realizado (*véase Anexo 1. Hallazgos Grupo Focal*) las mujeres público compran por si mismas los regalos, porque les gusta comparar y ellas mismas poder seleccionar. Están cansadas de siempre encontrar el mismo estilo de productos en las tiendas y no quieren correr el riesgo de llegar a algún baby shower o evento de bebés y que otras personas lleguen con el mismo regalo. Quiere encontrar mejores alternativas a las tradicionales del mercado, porque quiere diferenciarse, porque para ellas es fundamental expresar de una manera auténtica que esa persona a quien le están buscando el regalo, también es importante.

De acuerdo con los acercamientos a través de entrevistas realizadas, éste grupo objetivo de mujeres actualmente invierte entre \$50.000COP y \$80.000COP cuando necesitan comprar un regalo para bebés y el 83% de los encuestados, de manera unánime “Si” estaría dispuesto a comprar los productos prototipo, adicional al 12% que posiblemente lo compraría. Sienten total afinidad con internet y estarían

dispuestas a ejecutar compras de este estilo, siempre y cuando el diseño de la página sea llamativo y práctico en su navegación.

Ventas históricas también demuestran la aceptación y disposición de compra de los usuarios. Por ejemplo, vía voz a voz dentro de la red de conocidos más cercanos de las futuras socias de esta propuesta, se lograba vender 10 unidades mensuales a un precio de \$68.000COP la unidad, sin realizar ningún esfuerzo de negociación ni con impactos promocionales.

## **1.5. TAMAÑO DEL MERCADO**

La fracción de mercado potencial para este plan de negocio se deriva del número de nacimientos proyectados para la ciudad de Bogotá, de esta forma, el registro de 67.294 nacimientos en dicha ciudad a lo largo de los 8 primeros meses del año 2013, será el punto de partida (Información estadística DANE, 2013), siendo entonces aproximadamente 8.400 nacimientos mensuales el nicho total objetivo a capturar con este plan de negocios.



## **1.6. ESTRATEGIA GLOBAL**

### **1.6.1. Precio**

La estrategia de precios se enfocará en garantizar un valor de mercado a los productos finales que si bien tendrán un diferencial superior frente a productos tradicionales, éste no esté muy lejos del consumo promedio actual que ya los futuros clientes están invirtiendo actualmente. De esta forma, se logra capturar un público objetivo que está dispuesto a pagar un diferencial de precio superior, buscando exclusividad y distinción en su compra, saliéndose del contexto promedio del mercado.

A continuación se ilustra tabla comparativa que detalla el consumo promedio que hoy los clientes están dispuestos a invertir por un regalo para bebé según el tipo de artículo comprado. Entendiendo que el 74% del público encuestado estaría dispuesto a pagar hasta \$150.000 pesos por un producto prototipo, según este concepto, la propuesta de precios se situará entonces bajo la categoría de productos con valor agregado, pero manteniendo los rangos de disposición de consumo actual por regalo.

Tabla 2. Resumen estrategia de precios

Consumos promedio por regalo (\$COP)	Categoría	Artículo ejemplo
30.000 – 40.000	Productos aseo y accesorios tradicionales	Chupos, teteros, baberos, medias
50.000 – 80.000	Ropa básica bajo concepto tradicional. Ningún empaque ni valor agregado adicional	Pijamas y camisillas básicas sin marcas reconocidas
70.000 – 100.000	Ropa Premium bajo concepto tradicional. Ningún empaque ni valor agregado adicional	Pijamas y ropa básica de marcas más reconocidas como EPK, OFF-COURSE
<b>Propuesta</b>		
80.000 – 90.000	Ropa tradicional. Nuevo concepto con valor agregado de diferenciación	<b>NUEVO CONCEPTO</b> 
45.000		

Fuente: elaboración propia

Bajo esta propuesta de precios, se activarán incrementos anuales con base en las variaciones de índices de precios al consumidor en el país. Las formas de pago habilitadas para los compradores, serán vía web, por consiguiente toda transacción de compra quedará registrada con tarjeta de crédito o débito.

### **1.6.2. Venta**

La estrategia y tácticas de ventas de esta propuesta está direccionada hacia la consecución continua de nuevos clientes, ampliando así la base activa de compradores, buscando lograr los volúmenes de venta esperados. Como mecanismo de identificación continua de clientes potenciales, se activarán tres acciones específicas:

- Plan de visitas mensuales a centros de atención de cursos sicoprofilácticos donde se dictarán charlas del producto y despliegue de la página de internet. En dichos cursos, se entregará una flor o cupcake como ejemplo de producto, a cada una de las madres participantes. De esta manera, al tener esta concentración de futuras madres, quienes van acompañadas generalmente por su pareja o un familiar cercano, posteriormente se activará entre su círculo cercano de amigos y conocidos, el voz a voz que se requiere para dar a conocer esta nueva alternativa de regalos. La realización de esta iniciativa no implican altos costos, puesto que hace parte de las funciones comerciales del equipo comercial y solo entonces se incurrirá en los costos unitarios de elaboración de ese cupcake o flor que se lleva como detalle a cada madre asistente al curso, con valor aproximado promedio de \$31.000COP la unidad.

- Igualmente, buscando puntos que concentren madres y conocidos de futuros bebés, se entregará volantes sobre este nuevo concepto en dos centros de atención especializada para el cuidado de futuras mamás, reconocidos en la ciudad de Bogotá, como son: Spa para mujeres embarazadas MATERNITY SPA y MISI BABY SPA. En estos puntos de atención especializada se les obsequiará unos arreglos florales para que puedan decorar sus establecimientos y a la vez puedan exponer el producto. Igualmente los costos son mínimos, solo se requiere elaborar los volantes

con un valor aproximadamente con IVA para 100 unidades de \$5.000COP y de igual forma el costo unitario de elaboración del arreglo floral a obsequiar.

- Otro foco importante de concentración de futuros clientes, serán las empresas o corporaciones, donde a través del departamento de Recursos Humanos, se planearán visitas planteando dos objetivos fundamentales: primero, poner a disposición de la empresa esta nueva alternativa de productos, como una opción de proveedor, en el momento en que dentro de sus políticas de administración del talento humano, quieran activar regalos – en nombre de la organización – hacia las madres que conformen la plantilla de nómina. Como segundo objetivo, promover la página entre los empleados, aprovechando las múltiples ferias o eventos especiales que se tengan en dicha empresa; por ejemplo, día de la madre, día de la mujer, día del niño, entre otros. Este listado de empresas se priorizará mediante los contactos derivados por la red profesional y comercial de los socios, así como aquella lista de empresas que dentro de su estrategia y filosofía organizacional incluyen dentro de sus objetivos buscar ser el mejor lugar para trabajar, incluyendo el recurso humano como un activo importante para el crecimiento y sostenimiento de su negocio. El punto de partida serán empresas registradas en la lista de medición GPTW – Great Place to Work Colombia. Esta actividad no tiene costos asociados adicionales, entendiendo que consta de una visita empresarial y hace parte de las funciones de la gerencia general.

### **1.6.3. Promoción**

Como principal mecanismo de promoción, se define un logotipo para este nuevo producto, seleccionando NINA NANA como el nombre oficial que representará el concepto en el mercado. NINA NANA - en Italiano “arrullo”, “canción de cuna”; busca

expresar una palabra especial, que encierre magia, que evoque ternura, alegría y familia, sin necesidad de usar la palabra bebé o palabras similares. A continuación se detalla el logo escogido:



Gráfica 3. Logo NINA NANA

Dicho logo se llevará a registro de marca, de acuerdo con las especificaciones y procedimientos de la Superintendencia de Industria y Comercio.

Dentro de las actividades de exposición de producto y marca, se tienen contempladas tres principales actividades:

- Durante los primeros 5 meses de operación, pautar el producto en la revista *CAPITAL Club* la cual después de 5 años de existencia se ha convertido en el medio más importante a nivel de interclubes (19 clubes reconocidos vinculados: 16 en Bogotá y 3 en Medellín), manejando mes a mes contenidos para toda la familia, enfocando su circulación de 20.000 ejemplares mensuales al público más exclusivo del país; de acuerdo con el número de socios correspondiente a cada club registrado. Bajo este medio, garantizamos la comunicación de la existencia de este nuevo producto a las mujeres de estrato 4, 5 y 6 que eventualmente conocerán el nacimiento de un bebé. El costo por anuncio será de \$2. 450.000COP.

- Igualmente, pautar en la revista especializada ABC del Bebé, durante los primeros 5 meses de operación. El costo por anuncio será de \$2. 925.000COP.

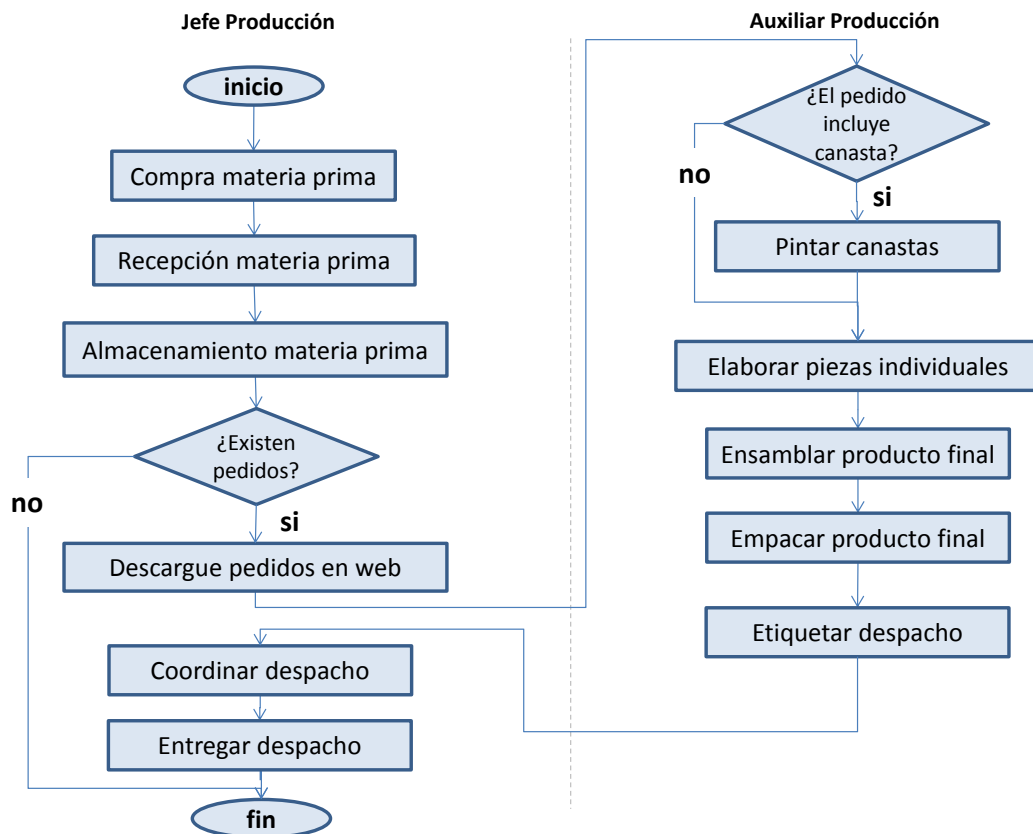
- Entendiendo que la emotividad juega un papel fundamental en la compra de los productos NINA NANA, y trayendo a consideración conclusiones del estudio de hábitos de consumo en Colombia donde se explica que el colombiano funciona en pequeños grupos de influencia y confianza como la familia, el colegio o el trabajo, es fundamental contar, como tercer enfoque de promoción, con una estrategia de redes sociales que permita continuamente estar en contacto con clientes potenciales para que ellos mismos sean quienes referencien a sus seres cercanos esta nueva alternativa de regalos para bebés. Principalmente la estrategia estará enfocada en la red Facebook, entendiendo que en dicha página se pueden registrar fotografías de los productos NINA NANA, que permitan capturar la atención de los clientes. La estrategia de redes sociales, consistirá en recordar en el grupo, periódicamente fechas y acontecimientos relacionados con niños y madres evocando así momentos especiales que impulsen la compra de los productos. Igualmente, desde la página web de compra, los usuarios podrán dar “like” a los productos que compren para que esa transacción quede registrada en el perfil de su Facebook, y así su red de amigos puedan opinar del producto, dando a conocer el concepto, pudiendo referenciar a su vez, esta nueva alternativa.

Eventualmente, se podrán activar concursos y/o entregas especiales entre aquellos compradores recurrentes de productos NINA NANA.

## 2. ANÁLISIS TÉCNICO

### 2.1. PROCESO PRODUCTIVO

La elaboración de los productos NINA NANA se ejecuta a través de un proceso simple de producción, que inicia con la compra de materias primas necesarias para cada producto final, y concluye con el despacho de dichos productos. Se detallan cada una de las actividades a ejecutar, así como los responsables de las mismas, a través del siguiente flujo:



Gráfica 4. Flujo Proceso Productivo

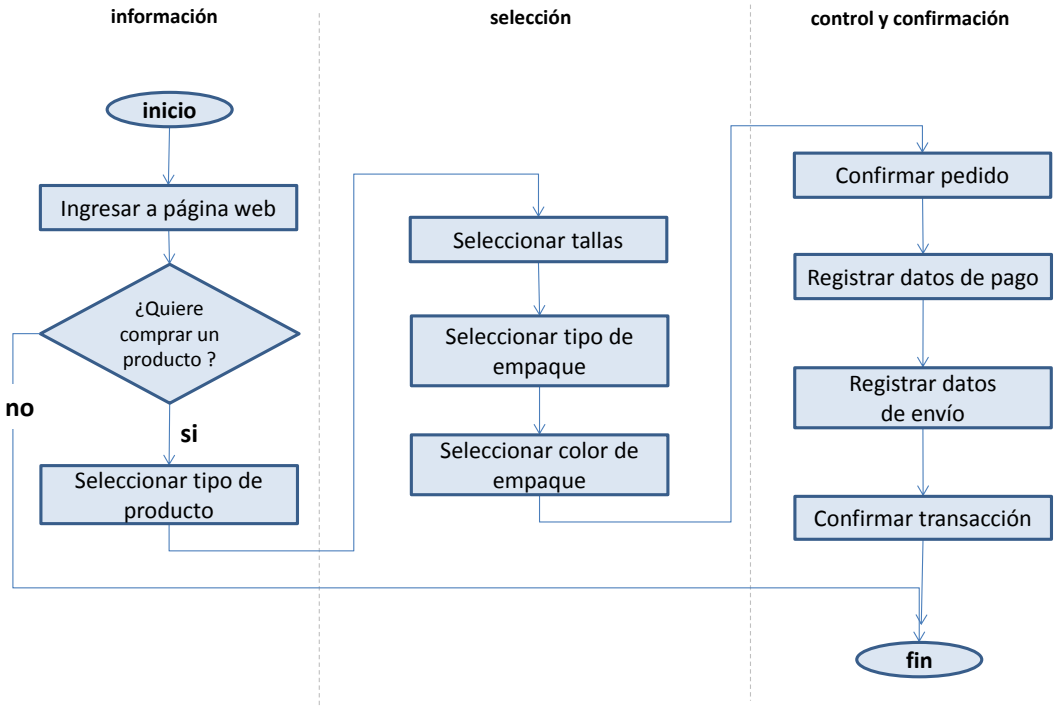
Para lograr la ejecución de este proceso productivo, es fundamental contar con una plataforma web y un espacio físico en donde ejecutar los procesos de

elaboración y despacho de productos terminados, permitiendo así la realización de cada una de las actividades del proceso.

**a. Plataforma web:** esta zona se considera comercial entendiendo que será el “espacio” en el cual se generen las transacciones de compra. Permite a los clientes y futuros compradores, activar su flujo de consulta, selección, personalización y pago de productos NINA NANA.

Dentro de esta plataforma web, el comprador, podrá ejecutar la compra final de un producto. Para esto, la página contará con un esquema visual detallado, que permita al usuario navegar por los diferentes productos que se encuentran a la venta, y – a través de fotografías – visualizar las diferentes alternativas a comprar.

Toda transacción efectiva, pasará por tres principales etapas: información, personalización, control y confirmación, que se detallan a continuación:



Gráfica 5. Flujo de Transacción

- **Información:** es la etapa en la que el cliente puede navegar por la página web, informándose acerca de la empresa y sus productos. Para continuar hacia un flujo de compra, y luego seleccionar uno de los tipos de productos disponibles.

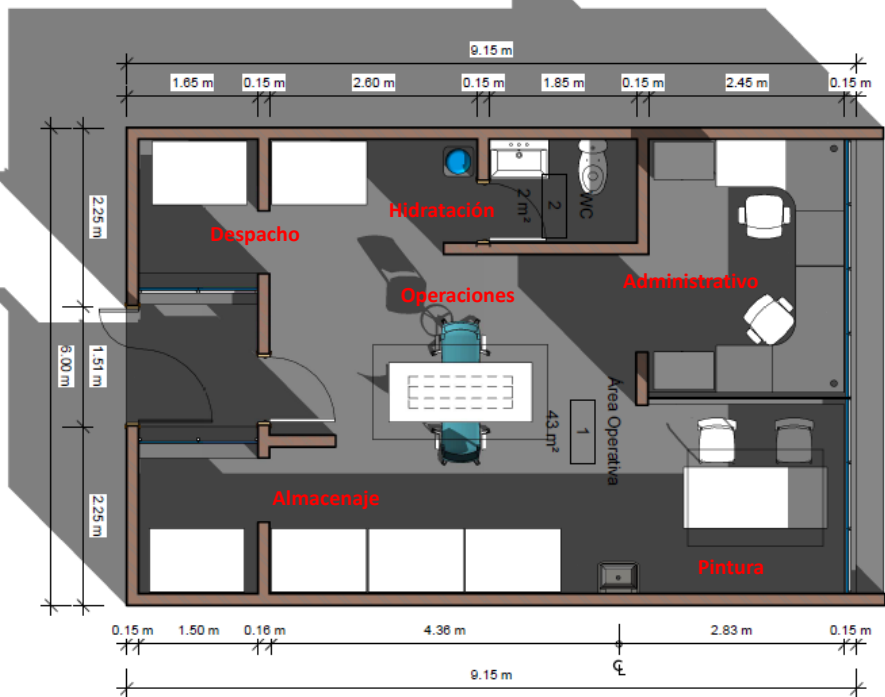
- **Selección:** a partir de esta etapa, el cliente es autónomo para seleccionar tallas, colores y empaques que harán de su producto final, una alternativa personalizada del regalo. Toda la selección estará guiada por fotografías de cada uno de los productos, así como íconos de colores y maquetas prototipo para ilustrar las prendas que contiene cada producto. De esta manera se mitigará parte de las grandes dudas que expresan hoy los clientes respecto a no conocer el tipo de ropa que se utiliza en cada uno de los productos.

- **Control y confirmación:** es la etapa final de transacción en la web, donde se activan sistemas de control para garantizar que todos los datos de despacho de producto así como los datos de medios de pago del comprador son correctos. Una vez finalizada esta etapa, podrá iniciar todo el flujo de elaboración de producto terminado en zona productiva.

**b. Espacio Productivo:** se considera el área productiva, definida como la superficie de trabajo que permite la distribución y flujo de materiales para la elaboración de producto terminado. En esta zona se llevan a cabo los procesos de recepción y almacenaje de materiales, elaboración de piezas individuales, ensamblaje, empaque y despacho de producto terminado. Será el espacio físico donde los colaboradores pertenecientes al área de producción, desempeñen sus funciones.

Buscando una correcta y cómoda distribución del espacio, para esta zona productiva, se debe contar con un área no inferior a 50mts<sup>2</sup>. Entendiendo que las zonas de despacho principalmente se concentrarán en estratos 4, 5 y 6 de la ciudad de Bogotá, se recomienda localizar esta zona de producción en un área equidistante a estos puntos de entrega, garantizando que sus costos de administración tengan un consumo promedio inferior equivalente a niveles de precios de estratos menores. Para esto, se selecciona entonces – en estrato 3 - la zona de Chapinero, Galerías, Quita Camacho o alrededores como un punto estratégico para el arriendo de una oficina que permita ser adecuada como dicha área de producción, estimando un arriendo promedio mensual de \$800.000COP.

A continuación se detalla el plano de esta área productiva, resaltando las diferentes áreas definidas para cumplir con los flujos de producción requeridos:



Gráfica 6. Bosquejo zona productiva

- **Almacenaje:** zona en la cual se reciben y guardan los insumos necesarios para la elaboración de cada una de las piezas que conforman un producto terminado.

- **Pintura:** zona ventilada y con puntos de agua, donde se ejecutan los procesos de pintura necesarios durante el proceso productivo.

- **Operaciones:** zona más amplia del recinto, definido para la confección y ensamblaje de los productos finales. Se cuenta con un diseño de estantería que permite tener a la mano los implementos necesarios para la elaboración de cada una de las piezas individuales como son bandas elásticas, pegamento, palos de pincho, y cinta floral-type. Puntualmente para las referencias de pastelería, también se requiere de capacillos. El personal contará con sillas de espaldar alto para su correcta postura.

- **Administrativo:** área designada para desarrollar funciones administrativas como lo son las sesiones de rutinas gerenciales.

- **Hidratación:** punto exclusivo para colaboradores, donde se contará permanentemente con estación de café (cafetera) y tanque dispensador de agua. Es la única zona de la planta donde se permite manipular este tipo de bebidas.

- **Despacho:** zona donde se guardará y entregará el producto terminado. Contará con la estantería necesaria para el almacenamiento del producto sin que este sufra daños o deterioros.

## 2.2. PROVEEDORES

Para garantizar la correcta ejecución de todo el proceso productivo, es fundamental contar con aliados estratégicos que soporten cada una de las

actividades a desarrollar. En este sentido, NINA NANA selecciona tres proveedores clave para la ejecución de sus principales actividades: provisión de materias primas, plataforma comercial transaccional y despacho de producto terminado. Se detallan a continuación cada uno de los proveedores seleccionados:

- Proveedor 1 - Twinky & CO: proveedor seleccionado para la confección y elaboración de las prendas de vestir que conformarán el contenido de cada uno de los productos terminados. Constituida como sociedad por acciones simplificada S.A.S. Cuenta con la capacidad instalada para hacer despachos semanales, con un mínimo de pedido de 5 unidades. Sus pagos serán mensuales. Bajo esa perspectiva, no se requiere invertir en inventarios iniciales, solo deberá entonces estimarse un inventario de 20 días dentro de los costos pre-operativos, garantizando así un correcto funcionamiento de la producción.

Su selección se debe principalmente a esta adaptabilidad y alineación de sus procesos de producción frente a las expectativas y necesidades de NINA NANA. Adicional a este gran beneficio, principalmente tres factores clave lo diferencian de otros competidores, para ser seleccionados como proveedor para la elaboración de las prendas de vestir.

### **1. Elaboración de piezas vía kits**

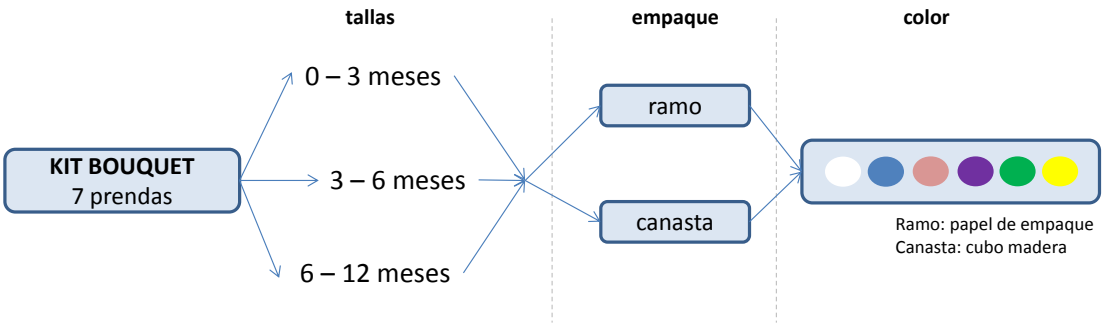
Parte fundamental de la estrategia de negocio de los productos NINA NANA es poder garantizar al cliente una etapa de selección en la escogencia y elaboración de los mismos, sin embargo, dicha selección podría convertirse en el principal punto crítico del proceso productivo, generando desórdenes y desperdicios de inventario inmanejables que puedan atentar incluso con la sostenibilidad del negocio. Por esto,

es fundamental contar con una mecánica creativa que permita el correcto control de los inventarios de piezas necesarias para cada producto, sin tener que evitar que el cliente pueda escoger de alguna manera parte de dichas prendas.

Bajo este lineamiento, Twinky & CO propone una técnica de elaboración de “kits” que facilitan no solo la manipulación, conteo y control de inventario, sino también, la definición de costos de producción por unidades producidas.

El control de dichos kits de prendas se hará por categorías definidas: floristería y pastelería así:

- **Floristería:**



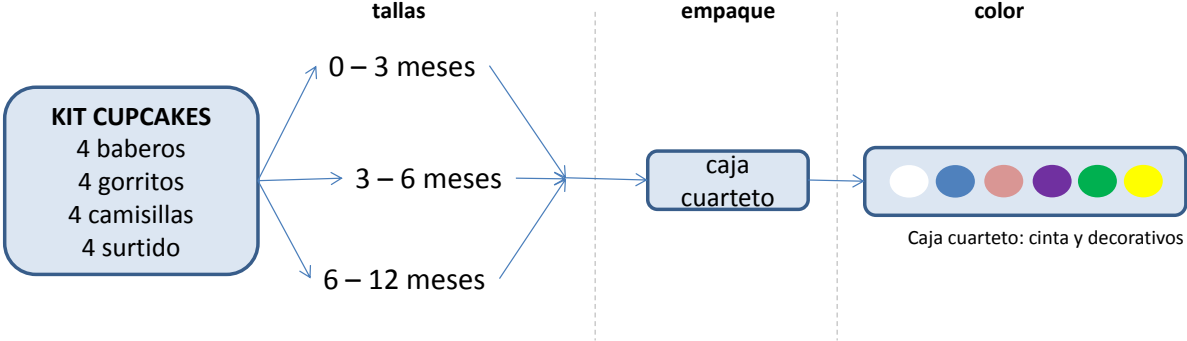
Gráfica 7. Definición kits línea floristería

Se manejará un único kit para esta categoría (costos por unidad sin IVA de \$31.690COP), con un contenido de 7 prendas: body manga larga, body manga corta, body manga sisa, pantalón, gorrito, babero y zapato tela. Todas estas prendas vendrán elaboradas en algodón blanco, con sus costuras también en color blanco, para que a través de éste color neutro, el cliente pueda seleccionar múltiples colores en el empaque que darán el toque decorativo y especial que resalta el producto terminado.

Los empaques a seleccionar serán: **ramo** el cual implica que las 7 prendas al convertirse en flores, son empacadas en diferentes papeles – según el color seleccionado por el cliente - simulando un ramo floral o la alternativa de **canasta**,

ésta en madera, llevando el color seleccionado por el cliente, la cual soporta las flores elaboradas con el kit de prendas. Bajo esta categoría, también el cliente podrá seleccionar tres tipos de grupo de tallas.

- Pastelería:**

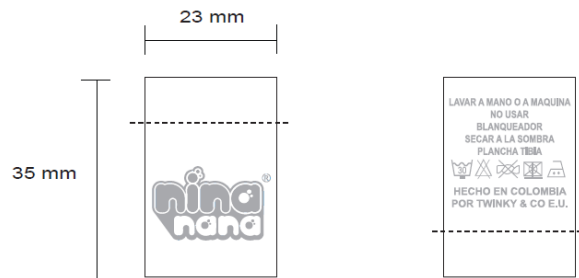


Gráfica 8. Definición kits línea pastelería

Para esta categoría se manejarán 4 tipos de kits (costo por unidad sin IVA de \$9.990COP) cada uno con cuatro prendas: cuarteto baberos, cuarteto gorritos, cuarteto camisillas o cuarteto surtido que contendría prendas de cada uno de las anteriores alternativas. En este caso, igualmente las prendas vendrán en color blanco para darle la fuerza del color en el empaque, en el cual el color seleccionado corresponderá a las cintas y accesorios decorativos adicionales. En el caso de las camisillas, también para este tipo de productos se podrá seleccionar hasta tres grupos de tallas: 0-3 meses, 3-6 meses y 6-12 meses.

## 2. Marquilla propia

Como segundo valor agregado, Twinky & CO ofrece, a diferencia de otros proveedores, la alternativa de marquillar las prendas con logo NINA NANA. A continuación se detalla prototipo de etiqueta.



Gráfica 9. Etiquetas NINA NANA

Esta alternativa generará un plus diferenciador que permitirá generar mayor recordación y fuerza de marca en el mercado. Dicha etiqueta es diseñada de tal forma que los clientes puedan cortarla – según su decisión – si eventualmente consideran que puede ser incómodo para el bebé.

## 3. Materiales 100% algodón

Y continuando con estas tendencias de cuidado, un factor que se reflejó durante la realización del grupo focal, es la importancia de los materiales utilizados en las prendas de vestir de los bebés. Las madres hacen énfasis en el algodón como material idóneo para este tipo de ropa, garantizando suavidad y delicadeza para el bebé. Bajo esta perspectiva y tendencias exigidas hoy en el mercado, como tercer factor clave se resalta la garantía que entrega Twinky & CO en sus prendas elaboradas 100% en algodón. Esto permite alinear las expectativas de los futuros clientes sobre la calidad de la ropa utilizada en los productos, a la vez que garantiza

que dichas prendas se adaptarán a las necesidades de las madres de aquellos bebés que reciben el regalo.

Bajo estos tres factores diferenciadores, se garantizará un trabajo colaborativo con Twinky & CO, que permitirá sostenibilidad en el tiempo, así como futuras expansiones a nuevas alternativas de producto.

- Proveedor 2 – ULA Agencia Creativa: proveedor seleccionado para desarrollar y administrar la plataforma web. Desde su creación el 11 de agosto de 2009, ULA ha demostrado un crecimiento sólido en el medio creativo. Ser ganadores del premio ANDIGRAF 2010-2011 es prueba de la consolidación y especialización de su portafolio en el diseño estratégico de marcas y campañas promocionales.

Adicionalmente a este enfoque, hoy ULA cuenta con un departamento especializado en presentación interactiva y multimedia capaz de desarrollar iniciativas de diseño digital para clientes como Kimberly-Clark Professional, Páginas Amarillas de Publicar, Laboratorios Merck; entre otros.

Este enfoque de personalización creativa unida a una amistad cercana de algunos años atrás con uno de sus socios, son las principales razones para seleccionar ULA como proveedor.

Sus servicios se enfocarán en el desarrollo operativo y creativo de la plataforma web (costos de desarrollo \$4.650.000COP), la programación de la pasarela de pagos (costo de desarrollo \$4.500.000COP), así como mantenimientos y soporte mensuales garantizando el correcto funcionamiento de la plataforma y sus

funcionalidades de descargue de pedidos y cargue de inventarios (costos de mantenimiento por \$540.000COP mensuales)

- Proveedor 3 – DEPRISA: proveedor seleccionado para ejecutar los despachos de producto terminado. DEPRISA es una unidad de negocio de Avianca S.A., comprometida con la solución de necesidades logísticas de envío y recepción de documentos, paquetes o mercancías.

La selección de este proveedor principalmente ocurre por las diferentes alternativas de producto que ofrece, pues si bien la gran proporción de despachos de producto terminado NINA NANA serían programados bajo su producto estándar de mensajería urbana con despacho al día siguiente, en casos eventuales necesarios, se podrían programar despachos extraordinarios, dando una solución precisa a la necesidad puntual de dicho acontecimiento. Igualmente, y pensando en el futuro crecimiento de la compañía, DEPRISA brindará la tranquilidad de cobertura en todo el territorio nacional, poniendo a disposición la flota nacional aérea más grande del país, con el mayor número de vuelos diarios y todo el respaldo de Avianca para llevar los envíos.

El despacho estándar detallado tiene un costo de \$3.100COP por despacho y hará parte del valor final del producto. Su pago será realizado de manera mensual, facturando los servicios de despachos prestados en el mes inmediatamente anterior.

### **2.3. EQUIPOS**

Para desempeñar funciones administrativas, se requiere contar con los equipos listados a continuación:

- 2 computadores portátiles para ser utilizados dentro de las instalaciones de producción o si se requiere fuera de ellas para ejecución de visitas o reuniones. La responsabilidad de cada uno de estos equipos será de la Gerencia General y Jefatura de producción, respectivamente. Al no requerir un computador con software avanzado, su costo promedio unitario estimado es de \$800.000COP.

- Impresora multifuncional que permita tanto elaborar copias como impresiones de documentos que se requieran. Su costo estimado es de \$160.000COP.

- 2 teléfonos inalámbricos que permitan desplazamientos dentro de la zona de producción, por si se requiere verificar algún dato de inventario o producto en proceso durante la duración de una llamada. Su costo promedio es de \$60.000COP la unidad.

- Se requieren otras inversiones como sillas, escritorios, mesa de producción y tanque de agua, valorados aproximadamente en \$1.920.000COP.

### **2.4. SISTEMAS DE CONTROL**

Para garantizar la correcta ejecución del proceso productivo, NINA NANA cuenta con un sistema de control que define aspectos relevantes a tener en cuenta en el momento de realización de las actividades concernientes a la elaboración, control y despacho de productos terminados:

- En cualquiera de las zonas de trabajo de la planta de producción, está prohibida la manipulación de cualquier tipo de alimento, evitando que puedan dañarse las prendas manipuladas.

- Todo producto terminado deberá contener su ficha técnica de despacho, la cual detallará la dirección de recepción, registrada por el cliente en la página web, en el momento de transacción de pagos. No será entregado al operador de despachos ningún producto que no tenga relacionada su ficha técnica.

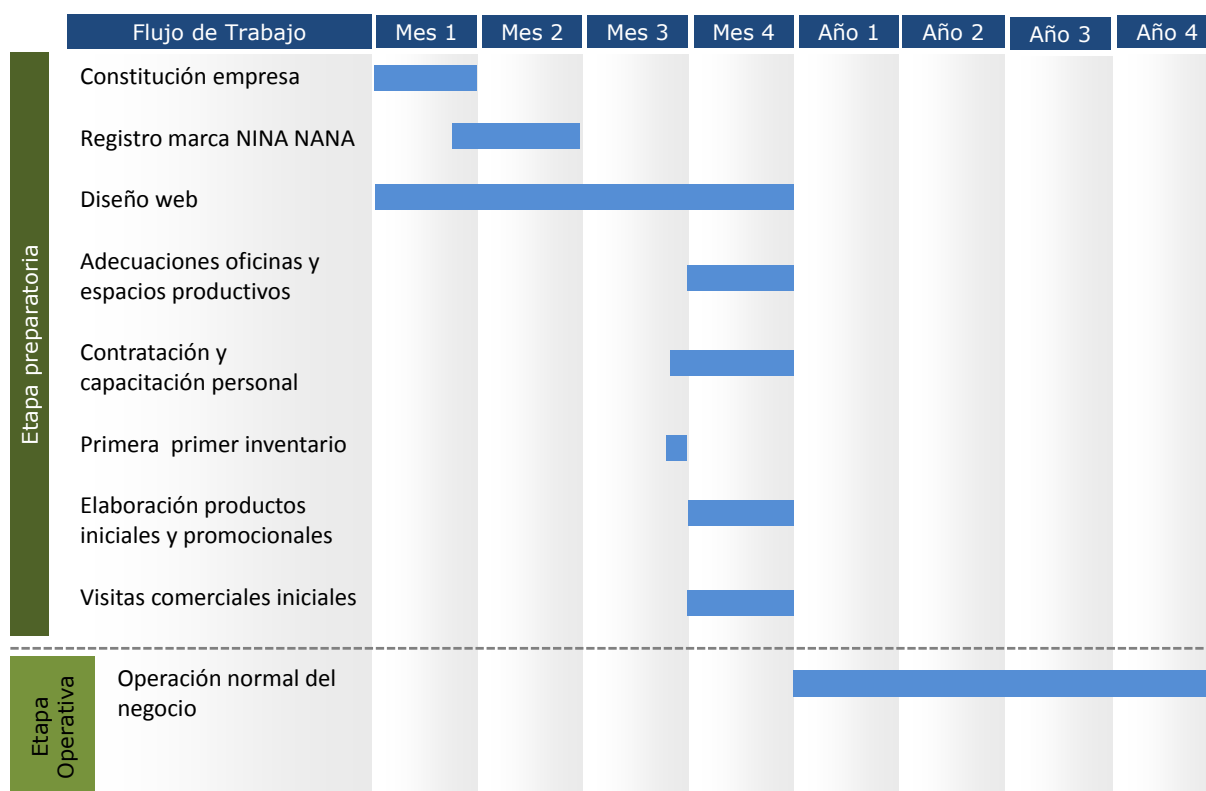
- Para garantizar la calidad de las prendas utilizadas, se realizará verificación de inventario de materia prima, al momento de su producción, revisando antes de ser manipuladas, que sus condiciones de color y textura sean las adecuadas. Dicha responsabilidad será específica del equipo de producción. De encontrarse imperfecciones, se utilizará una nueva prenda y la pieza imperfecta, será devuelta al proveedor para su respectivo cambio.

- La página web contendrá los flujos necesarios para garantizar el control anti-fraude de las transacciones de compra realizadas en el portal, servicio que se garantiza con los pagos mensuales de mantenimiento y soporte.

## **2.5. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN**

El cronograma de implementación comprende una etapa pre-operativa, detallando las actividades necesarias para dar inicio con la operación del negocio, previo a la apertura del mismo. Posterior a esta etapa introductoria si continuarán las acciones comerciales y de producción relacionadas a la operación del negocio conduciendo de manera natural el objetivo del mismo.

Tabla 3. Cronograma Plan de implementación del Plan de negocios



Fuente: elaboración propia

### 3. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

#### 3.1. GRUPO EMPRESARIAL

El grupo empresarial NINA NANA estará conformado por dos socias, madre e hija: Nora Lucía Rodríguez Korgi, y Laura Martínez Rodríguez. **Nora**, es una profesional en Pedagogía Infantil, actualmente tiene 55 años. A lo largo de su experiencia profesional tuvo la oportunidad de ejercer su carrera a través de 15 años de experiencia en la preparación, diseño y ejecución de cursos vacacionales dirigido a niños entre 5 y 12 años. Dichos programas, contribuyeron a fortalecer un don que sus manos tienen, y es la habilidad de transformar y crear diferentes manualidades. Gracias a estos métodos, Nora es la dueña y pionera de esta idea de productos NINA NANA. Su conocimiento en la técnica exacta de elaboración de estos

productos, así como su fuerte competencia en el desarrollo y capacitación de personas, derivado de su educación en pedagogía, será el aporte fundamental que como socia traiga a este plan de negocios, enfocando todo su conocimiento en garantizar el estándar de elaboración de los productos, la capacitación del personal de producción, así como la línea de investigación y desarrollo que a futuro se activará buscando diferentes oportunidades de expansión bajo nuevas categorías de productos que ayuden a fortalecer y crecer el negocio.

**Laura**, Ingeniera Industrial, tiene hoy 33 años. Su experiencia profesional de más de 10 años, inicia y aún continúa en una empresa sólida de Colombia, Avianca. Su trayectoria profesional comienza en el departamento de Recursos Humanos y posterior a iniciar sus estudios como especialista en Gerencia de Mercadeo, continúa su carrera profesional en la línea comercial.

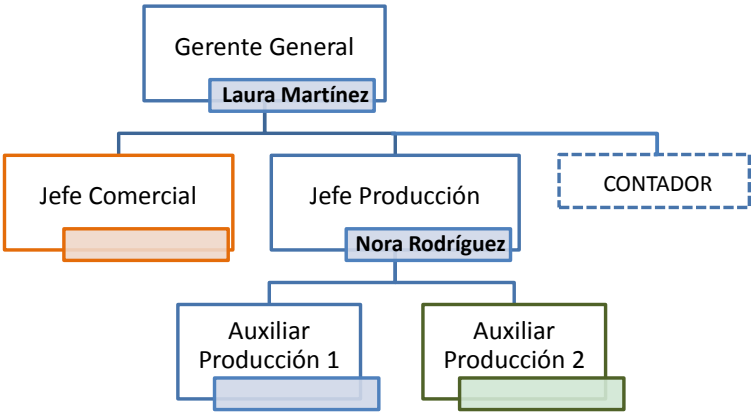
Tener hoy a su cargo la Regional de Ventas Suramérica, le permite afianzar y fortalecer conocimientos y competencias de liderazgo en la definición e implementación del Plan Estratégico de Ventas, buscando direccionar las iniciativas y procesos comerciales, garantizando el cumplimiento del presupuesto de ingresos y participación de mercado en la región, así como velar por el desarrollo profesional y el buen ambiente laboral en el equipo comercial de los 6 países a cargo.

Aprovechando esta experiencia transversal en los departamentos de recursos humanos, ventas y mercadeo, su aporte en este plan de empresa será entonces, el direccionamiento de la gestión estratégica, administrativa y operacional de la compañía, con el objetivo de lograr la visión organizacional y el cumplimiento de la

misión corporativa; conduciendo al equipo a la consecución de metas de ventas, focalizando la gestión a corto, mediano y largo plazo, de acuerdo a las exigencias y necesidades del cliente y sus expectativas frente al producto.

**3.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

La empresa contará con una estructura organizacional alineada con las estrategias de compañía y deberá responder a las necesidades de crecimiento de la empresa de manera que permita garantizar una operación efectiva. Iniciando su operación, estará conformada por 3 personas e irá ampliando su cobertura, al mismo ritmo que los volúmenes de producción. Para el segundo año se incorporará un segundo auxiliar de producción y a partir del año 3, se contará con la Jefatura Comercial. A continuación se detalla la estructura inicial y sus planes de crecimiento:



Gráfica 10. Organigrama NINA NANA

Todos los colaboradores pertenecientes a la estructura organizacional estarán contratados bajo contratos laborales indefinidos, cumpliendo con todos los conceptos de prestaciones legales correspondientes. En términos laborales, acogiéndose a la Ley 1429 de 2010, la empresa podrá acogerse a la progresividad

en el pago de los parafiscales y otras contribuciones de nómina a que dé lugar su operación.

Cada posición estará soportada por una descripción de cargo detallada para cada puesto de trabajo, facilitando la asociación entre el nombre del cargo y las responsabilidades que conlleva el ejercicio de éste. Tanto Gerente General como jefes de área deberán participar directamente en el proceso de actualización de cargos de acuerdo con las exigencias que la operación traiga.

- Gerencia General: su función principal será trazar la estrategia organizacional, garantizando la rentabilidad y liquidez necesaria para hacer del negocio un motor financiero sostenible en el tiempo. Igualmente, será responsable por la alineación de tendencias de comercio, con los frentes y objetivos corporativos. Igualmente será la figura encargada de la contratación del personal. Durante los dos primeros años de gestión, asumirá responsabilidades de la jefatura comerciales, la cual existirá en el organigrama a partir del tercer año, cuando los volúmenes del negocio, lo exija. Su salario mensual será de \$3.500.000COP. Si bien funciones de aseo serán responsabilidad de todos los funcionarios, garantizando que continuamente se tiene orden y limpieza en el recinto de trabajo; será función de la gerencia general, velar por una correcta organización y limpieza de las instalaciones.

- Jefe Producción: su función principal será velar por la coordinación, elaboración y distribución de los productos NINA NANA, garantizando la calidad y estandarización de los mismos. Esto lo hace líder del equipo de auxiliares de producción, conduciendo eficientemente a su equipo para lograr los objetivos propuestos por el área y por la organización. Velará por el desarrollo y capacitación técnica de estas personas. Es considerada posición de confianza y manejo.

Igualmente será el encargado de comprar y abastecer los insumos de producción. Su salario mensual será de \$2.200.000COP.

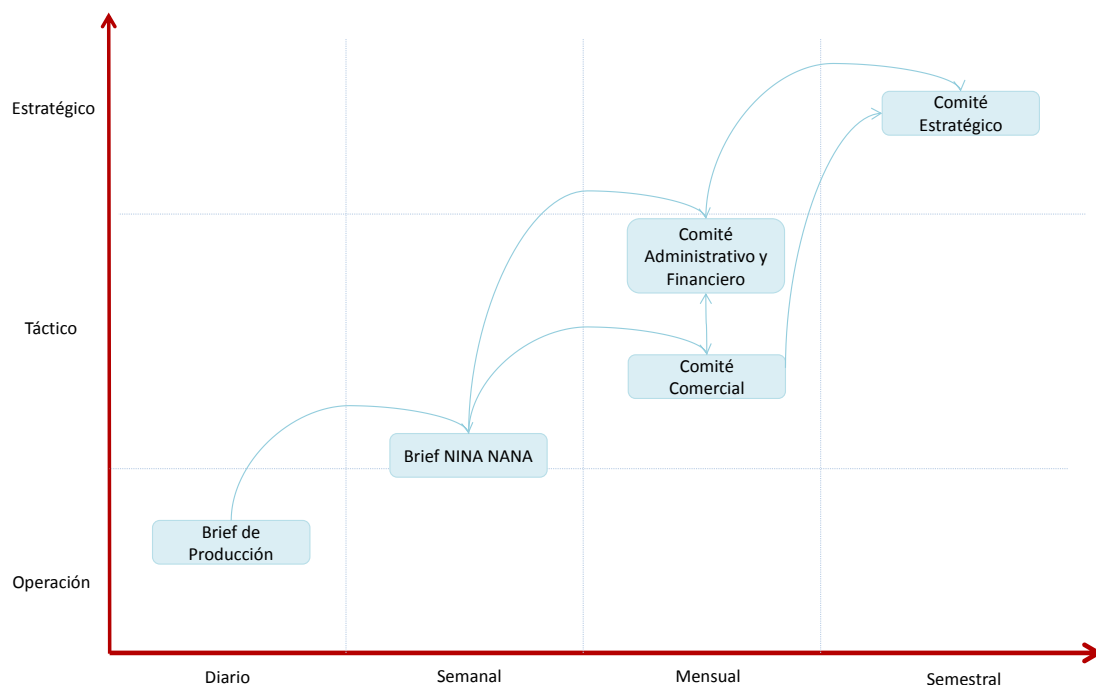
- Auxiliar de producción: estos colaboradores tendrán como función principal, producir y ensamblar las piezas necesarias para lograr la producción estándar de productos terminados. Trabajarán en jornadas de trabajo de 8 horas diarias de lunes a viernes, iniciando sus funciones a las 8:00am y finalizando su jornada laboral a las 5:00pm, contando durante este tiempo con una hora de almuerzo. Devengarán mensualmente un salario mínimo legal.

- Jefe Comercial: la jefatura comercial es considerada una posición de confianza y manejo. Velará por el cumplimiento de los presupuestos de venta, garantizando la consecución continua de clientes y socios estratégicos. Cumplirá – de acuerdo con el cronograma respectivo que demande - con los compromisos de gestión como visitas comerciales y participación en ferias. Su salario mensual será de \$2.200.000COP manteniendo la equidad en las posiciones de jefatura.

Adicional a este personal directo, se contará con el soporte – a través de outsourcing – de los servicios de contaduría, por valor mensual de \$300.000COP.

### 3.3. ESTILO DE DIRECCIÓN

Esta empresa se caracterizará por implementar un modelo de gestión abierto a la comunicación y el buen trato. Si bien, sus productos son especiales y buscan sorprender y generar experiencias positivas, esta misma experiencia se deberá entonces transmitir al interior de sus procesos y gestión administrativa. Para ésto, se activará un calendario de rutinas gerenciales que permitan la consolidación de esta filosofía de trabajo.



Gráfica 11. Rutinas Gerenciales NINA NANA

- **Brief NINA NANA:** todos los días lunes - y cuando este sea festivo entonces los días martes - se iniciará la jornada de trabajo con una corta reunión con todo el equipo de colaboradores, leyendo un mensaje de motivación, según el tema que se requiera reforzar. En este espacio se divulgarán los eventos importantes de la semana y será el momento oportuno para expresar y retroalimentar novedades importantes que puedan impactar el desempeño normal de trabajo.

- Brief de Producción: al inicio de cada jornada diaria, el equipo de producción – jefe y auxiliares – se reunirá para confirmar los niveles de producción requeridos, así como pedidos especiales que deban cubrirse con prioridad durante la semana de trabajo.

- Comité Comercial: mensualmente se activaran sesiones comerciales con el objetivo de revisar los resultados mensuales y acumulados obtenidos en ventas vs las metas esperadas, así como la revisión de planes de acción y objetivos futuros. Participan en este espacio, Jefe Comercial, Jefe de Producción y Gerente General

- Comité Administrativo y Financiero: de manera mensual, Gerente General y Contador, deberán tener espacios de trabajo formales en el cual se validen los resultados de rentabilidad y retornos del negocio.

- Comité Estratégico: con frecuencia semestral, igualmente la línea de confianza y manejo se reunirá para validar la estrategia organizacional, para construir planes de largo plazo así como la revisión y/o construcción del presupuesto de ventas, costos y gastos del siguiente año de operación.

Adicional a estas rutinas gerenciales, también el equipo podrá activar sesiones o especiales tales como:

- Celebración de cumpleaños: se llevará a las instalaciones de producción, una torta o alguna alimentación especial para la celebración del cumpleaños de cada uno de los colaboradores, teniendo un corto espacio de esparcimiento con todo el equipo. Adicionalmente, en nombre de la organización, se entregará a cada colaborador, una regalo sorpresa, que vaya en línea con la posibilidad de dar un regalo especial, para alguien especial, en un momento especial. Ideas como una sesión de SPA, un masaje relajante, son algunas de las iniciativas.

- Cartelera: existirá un espacio oficial de comunicación denominado cartelera, donde cada colaboradores podrá ubicar sus fotos y mensajes personales que quiera conservar en su espacio de trabajo. Esta política busca generar un ambiente de trabajo cercano y especial para cada trabajador, permitiendo así que se sienta tranquilo, motivado y en un lugar de trabajo que le sea familiar y agradable.

### **3.4. POLÍTICAS DE ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL**

Se definen políticas de administración del personal directo, con el objetivo de clarificar las decisiones respecto a procesos y procedimientos relacionados con el recurso humano de esta organización. Están dirigidas a cada una de las personas que conforman la planilla de nómina de NINA NANA.

#### **Selección:**

- Se ha establecido como edad mínima de admisión dieciocho (18) años, tanto para hombres como para mujeres, incluyendo trabajos temporales
- Los procesos de selección se deben realizar a través de convocatoria, cumpliendo con el perfil básico del cargo y deberán ser cubiertas con candidatos que cumplan con todos los requisitos establecidos en el perfil del cargo y en las políticas de las empresas. Esta convocatoria será responsabilidad de la Gerencia General.
- Todos los candidatos que apliquen a una plaza vacante dentro de la empresa, deberán cumplir con todo el proceso de selección definido para la plaza a ocupar. Esto incluye las entrevistas y pruebas técnicas en caso de ser necesarias.

**Vinculación:**

- Es necesario que el nuevo colaborador sea el responsable de entregar toda la documentación o realizar cualquier trámite requerido para la vinculación previo al ingreso a la compañía.
- La organización suministrará calzado y vestido acorde con lo establecido en la Ley y según las funciones del cargo.
- Todo nuevo colaborador debe asistir a la inducción corporativa, la cual se realiza dentro del primer mes de trabajo.

**Vacaciones:**

- Vacaciones: todo colaborador deberá disfrutar su periodo de vacaciones anualmente, garantizando que cada uno de los trabajadores podrá gozar de su derecho al descanso remunerado como condición mínima para renovar su fuerza y dedicación para el desarrollo de sus funciones.

**Alcohol y sustancias psicoactivas:** con el objetivo de mantener un ambiente laboral seguro y libre de alcohol y drogas, se prohíbe terminantemente:

- El consumo de alcohol o sustancias psicoactivas durante el tiempo de servicio en el sitio de trabajo (incluyendo el tiempo de comida o descanso intermedio).
- El consumo de alcohol y/o sustancias psicoactivas al interior de las instalaciones de la organización, sean operativas o administrativas, incluidos actos promovidos por la compañía o celebración de cualquier índole.
- El uso, posesión y/o venta de una droga ilegal en cualquier momento o lugar, por cuanto estas afectan las funciones básicas del organismo y constituirían un riesgo para la seguridad de los clientes y demás colaboradores.

- El consumo de alcohol o sustancias psicoactivas mientras se porta el uniforme de la empresa, y/o representa a la misma en alguna misión especial, como ferias, eventos o similares.

- Para áreas de producción, se prohíbe presentarse al trabajo bajo el uso de medicamentos que puedan producir somnolencia o afecten la coordinación motora.

Buscando retener el personal capacitado en la técnica de desarrollo de producto, se otorgará una prima extralegal correspondiente a un mes de salario base, a todos los auxiliares de producción, cada vez que cumplan un año adicional de labor, contados a partir de la fecha inicial de firma de su contrato laboral.

### **3.5. ORGANIZACIONES DE APOYO**

Buscando un aliado financiero sólido como parte del soporte de este plan de negocio, se contará con el Grupo Bancolombia como el banco elegido para las activaciones de cuentas, pagos, transferencias y eventuales créditos que se requieran para la implementación y sostenibilidad del negocio. Se selecciona ésta entidad, no solo por la trayectoria y confianza financiera que de manera personal las socias ya tienen con la entidad, sino también porque su filosofía de empresa está alineada con los objetivos estratégicos de productos NINA NANA, los cuales persiguen escuchar, pensar en el otro, y ser sensibles con sus necesidades. De manera textual lo expresan en su razón de ser: "... no es lo mismo prestar un servicio financiero que apoyar la construcción de proyectos de vida".

## **4. ANÁLISIS LEGAL, SOCIAL, AMBIENTAL Y VALORES PERSONALES**

### **4.1. LEGAL, SOCIAL Y AMBIENTAL**

El grupo empresarial se oficializará a través de la constitución de una Sociedad por acciones simplificada S.A.S., tomando como beneficio su práctico manejo administrativo. Bajo esta creación, considerándose pequeña empresa, el grupo podrá acogerse a la Ley 1429 de 2010, beneficiándose de los incentivos de formalización en las etapas iniciales de creación; de tal manera que aumenten los beneficios y disminuyan los costos de formalizarse. Dentro de estos beneficios está la progresividad en el pago del impuesto sobre la renta, siendo cero por ciento (0%) de la tarifa general del impuesto de renta aplicable, el porcentaje a pagar en los dos primeros años gravables, y un crecimiento escalonado de 25%, para cada año siguiente. Otros beneficios adicionales que se podrán aplicar será la progresividad en el pago del impuesto de industria y comercio y en la matrícula mercantil y su renovación.

Se define una política de distribución de utilidades del 20% a partir del tercer año de operación.

Buscando gestionar los procesos productivos y comerciales con excelencia, mejorando continuamente el desempeño corporativo y el desarrollo sostenible del negocio en términos económicos, sociales y ambientales, se define la política ambiental y social, bajo pilares fundamentales de prevención, mejoramiento continuo y desarrollo sostenible. La seguridad será el valor supremo que permite la permanencia y éxito de la organización. Es el prerrequisito para ganar la lealtad de los clientes y colaboradores; por ello, para lograr mantener éste compromiso, el grupo, bajo la dirección de la Gerencia General, asegura, promueve y facilita:

- La asignación de los recursos financieros, humanos y productivos necesarios para el desarrollo seguro de la operación.

- La capacitación y actualización permanente de los Colaboradores en las funciones propias de su actividad.

- La creación y promoción de una cultura de Seguridad Integral que conlleve a la adaptación de prácticas seguras y un flujo de comunicación constante.

- La aplicación, promoción y administración de un sistema no punitivo y confidencial, que incentive el reporte libre y honesto de errores, incidentes u ocurrencias que comprometan la seguridad productiva y comercial del negocio, con el objetivo de que cada empleado sea responsable de comunicar la información que pueda afectar la integridad de las operaciones y/o colaboradores. Esta comunicación está exenta de cualquier acción punitiva; sin embargo, no aplica en casos de: actos criminales, infracciones o violaciones a normas organizacionales, actos de negligencia, o actos recurrentes que demuestren una falta de cuidado y/o profesionalismo.

- La generación de una cultura de prevención mediante la promoción de identificación de riesgos en cada una de las etapas del proceso productivo, manteniendo un ambiente de control interno adecuado en la compañía.

Así mismo, la información del negocio es un activo vital del grupo empresarial y sin importar su presentación, formato o medio (tecnológico, impreso, hablado, escrito, etc) en el que sea creada o utilizada para el soporte de las actividades y/o procesos de la compañía, debe ser protegida para preservar su confidencialidad, integridad y disponibilidad.

- Es responsabilidad de todos los colaboradores y terceros, proteger la información del negocio reduciendo los riesgos por divulgación, modificación, hurto o destrucción accidental o intencionada y utilizarla de manera adecuada de acuerdo con los requerimientos del negocio.

- La confidencialidad de la información relacionada con el negocio y de los terceros debe ser preservada, independientemente del medio o formato donde esta se encuentre. Debe mantener su integridad independientemente de su ubicación temporal o permanente, o la forma en que ésta sea transmitida.

- La información del negocio debe estar disponible cuando sea requerida para la realización de las actividades y/o procesos del negocio.

- La privacidad de la información de propiedad del grupo empresarial debe ser preservada.

Frente a guías específicas ambientales y de responsabilidad social, la compañía se compromete a:

- Contribuir con el bienestar y desarrollo de clientes y colaboradores mediante acciones que impriman sostenibilidad al negocio, estableciendo relaciones de largo plazo, basadas en reciprocidad y generación de valor de manera rentable.

- No aceptar solicitudes que beneficien de manera sesgada algún contribuyente. Adoptar por tanto, como pilares en los proyectos de responsabilidad social y sostenibilidad, la ética, la inclusión social y las relaciones gana-gana y colaborativas.

- Establecer un buen gobierno corporativo a través de iniciativas que promuevan el respeto de los derechos humanos, condiciones de trabajo dignas, cuidado del medio ambiente y prácticas justas de marketing.

- La empresa reafirma su compromiso frente al cuidado del medio ambiente y el uso racional de los recursos naturales, comprometiéndose en sus operaciones a implementar mecanismos de control en el uso indebido de agua y luz. Igualmente reforzará continuamente la correcta utilización del papel, minimizando los procesos de impresión a que dé lugar la operación del negocio.

#### **4.2. VALORES PERSONALES**

Es fundamental detallar que, Laura Martínez, al estar actualmente vinculada laboralmente, llevaría de forma paralela el arranque de este plan en combinación con su trabajo. Sin embargo, este será su actividad económica principal en el momento que se tome una decisión de desvinculación laboral. Buscando gozar de los beneficios que define la Ley 1429 de 2010 frente a la constitución de pequeñas empresas, esta constitución se realizaría durante el cuarto trimestre de 2014.

### **5. ANÁLISIS ECONÓMICO**

#### **5.1. PRESUPUESTO DE INGRESOS**

El flujo de ingresos esperado del proyecto resulta de las transacciones económicas a través de la página web. Esto hace que todo el ingreso se registre de contado, evitando procesos de recuperación de cartera. Bajo este modelo de flujo, se estiman las unidades futuras de venta partiendo del mercado potencial de los 67.294 nacimientos registrados en un periodo de 8 meses, en la ciudad de Bogotá. Partiendo de los volúmenes históricos de ventas generadas por las socias a través de su red de contactos, y soportado por las estrategias de ventas y promoción planteadas, se estima para los 6 primeros meses de operación, incrementar dichos volúmenes logrando ventas diarias de al menos 6 unidades totales en la mezcla de las dos líneas de productos: pastelería y floristería; con una distribución entre ellas

de 60%-40% respectivamente, e ir incrementando estos ritmos a 15 unidades diarias para el segundo semestre. Dichos volúmenes alcanzarían resultados - para el primer año - de un 4% en la participación del mercado. A partir de este punto, la estrategia consistirá en acelerar el ritmo de ventas para segundo año de operación, alcanzando ventas diarias promedio de 16 y 23 unidades totales diarias para primer y segundo semestre, respectivamente; alcanzando así una participación de mercado al finalizar el segundo año de ejercicio del 7%. Tercer y cuarto año de operación se proyectan con crecimiento en ventas de 5%, resultando un flujo total de ventas con IVA registrado en la siguiente tabla:

*Tabla 4. Ventas con IVA*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Total ventas con IVA	\$ 218.878.426	\$ 439.154.311	\$ 467.860.007	\$ 491.253.008
Volumen estimado (und)	3.725	7.576	7.955	8.353
Participación de mercado	3,69%	7,43%	7,73%	8,03%

Fuente: elaboración propia

Los flujos de venta contemplan una estacionalidad acorde con las cifras de nacimientos mensuales reportadas. Si bien en Colombia no se evidencian diferencias altamente significativas entre los meses, si se observa que los nacimientos tienden a ubicarse en el segundo semestre del año, resaltándose un volumen superior durante los meses de septiembre y octubre; esto atribuible a que la mayoría de los colombianos sale a vacaciones durante los meses de diciembre y enero para celebrar la Navidad y el Año Nuevo y se convierte en la época en la que se piensa en un nuevo miembro de la familia (Estadísticas Registraduría Nacional del Estado Civil, 2011).

Los volúmenes de venta estimados son consecuentes con la capacidad productiva entendiendo que en un día de trabajo una persona logra elaborar 24 unidades de producto terminado, es decir, podría producir 480 unidades al mes. Al tener dos personas en área productiva para el primer año (Jefe y Auxiliar de producción) entre los dos podrían elaborar las unidades proyectadas para los 4 años de operación. Ahora bien, entendiendo que el Jefe de producción no dispone el 100% de sus funciones a la elaboración de piezas, es por esto que se contempla contratación de un segundo auxiliar de producción durante el segundo año.

## **5.2. PRESUPUESTO DE COMPRAS**

La operación de este plan de negocios principalmente deriva la compra de materias primas necesarias para la elaboración de los productos terminados definidos, en este caso tres: bouquet de flores con canasta, bouquet de flores en ramo y cuarteto pastelero.

Es necesario entonces, clasificar los costos variables en rubros que permitan valorizar el costo por unidad producida, activando así la alternativa de kits de ropa mencionada en el análisis técnico. Adicional a este kit como unidad de control para las prendas de materia prima básica, cada referencia de producto tendrá asociado un costo de accesorios, un costo de empaque, un costo de despacho y un costo por transacción electrónica, que en su totalidad reflejan los flujos de costos de materias primas e insumos totales en la siguiente tabla:

Tabla 5. Costos materias primas e insumos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Kit floristería	\$ 41.659.595	68.598.813	72.028.753	75.630.191
Kit pastelería	\$ 24.076.390	54.062.965	56.766.113	59.604.418
Empaque floristería	\$ 4.646.051	8.713.561	9.149.239	9.606.701
Empaque pastelería	\$ 2.701.665	6.066.525	6.369.851	6.688.344
Accesorios floristería	\$ 1.133.183	1.865.957	1.959.255	2.057.218
Accesorios pastelería	\$ 624.203	1.401.632	1.471.714	1.545.300
Despachos	\$ 4.239.356	7.042.797	7.394.937	7.764.684
transacción electrónica	\$ 3.716.872	7.386.964	7.756.312	8.144.128
<b>Costo Materias Primas e Insumos</b>	<b>\$ 82.797.314</b>	<b>155.139.213</b>	<b>162.896.174</b>	<b>171.040.983</b>

Fuente: elaboración propia

Bajo los precios de venta establecidos, se llega a un margen de contribución unitario superior a \$25.000COP en todos los casos, representando porcentajes de contribuciones superiores al 40%.

Tabla 6. Porcentajes de contribución por producto

	Bouquet canasta	Bouquet ramo	Cuarteto pastelero
Precio de Venta	\$ 77.586	\$ 68.966	\$ 38.793
Costo variable Unitario	\$ 42.622	\$ 39.071	\$ 12.269
Margen de Contribución Unitario	\$ 34.964	\$ 29.895	\$ 26.524
<b>% Contribución Marginal Unitario</b>	<b>45%</b>	<b>43%</b>	<b>68%</b>

Fuente: elaboración propia

### 5.3. INVERSIONES

Como primera medida, debe incurrirse en gastos pre-operativos para garantizar el correcto funcionamiento del negocio desde el mes uno de ventas. Para esto, es fundamental registrar en los movimientos financieros, los gastos por constitución de la sociedad, el desarrollo de la plataforma web, registro de marca, compra del inventario básico de apertura, así como las actividades de promoción necesarias para impulsar los productos con anterioridad como lo es la primera pauta de las dos revistas seleccionadas: ABC del bebé y CAPITAL Club, así como la elaboración de

los productos muestra que se llevarán a las jornadas de activación comercial; esto implica entonces también, contar con las instalaciones de producción y la contratación del Auxiliar de producción un mes antes del inicio de operaciones, no solo para ejecutar dicha producción, sino también para activar su proceso de capacitación respectiva. A continuación se detallan los costos pre-operativos del ejercicio:

*Tabla 7. Gastos pre-operativos*

	<b>AÑO 0</b>
Gastos de Constitución	\$ 1.000.000
Inventario de apertura	\$ 14.094.171
Diseño plataforma web	\$ 4.650.000
Programación Carrito de compras	\$ 4.500.000
Registro Marca	\$ 562.500
Productos Muestra	\$ 307.440
Primera Pauta revista ABC del bebé	\$ 2.925.000
Primera pauta revista Capital Club	\$ 2.450.000
Nómina mes de pre-producción	\$ 1.012.533
Arriendo arranque	\$ 800.000
	<b>\$ 32.301.644</b>

Fuente: elaboración propia

Es entonces también fundamental contar con los activos necesarios para la adecuación de los espacios de oficinas y producción del negocio. Con una inversión en el año cero de \$3.310.000COP se logran cubrir los activos de la empresa, los cuales se deprecian a 3 o 5 años. Al mismo ritmo de crecimiento de la estructura organizacional, se ampliará el número de activos de cómputo al igual que puestos de trabajo. Se registran estos movimientos en la tabla a continuación:

Tabla 8. Presupuesto de inversiones

	Año 0			Año 2			Año 3		
	Und	Valor Und.	Valor Total	UND	VALOR	Valor Total	UND	VALOR	Valor Total
Escritorios	2	\$ 190.000	\$ 380.000				1	\$ 199.600	\$ 199.600
Telefonos	2	\$ 60.000	\$ 120.000						\$ -
Mesa produccion	1	\$ 600.000	\$ 600.000						\$ -
Sillas	3	\$ 150.000	\$ 450.000	1	\$ 153.000	\$ 153.000	1	\$ 157.600	\$ 157.600
<b>Total activos 3 años</b>			<b>\$ 1.550.000</b>			<b>\$ 153.000</b>			<b>\$ 357.200</b>
Computadores	2	\$ 800.000	\$ 1.600.000				1	\$ 824.000	\$ 824.000
Impresora	1	\$ 160.000	\$ 160.000						
<b>Total activos 5 años</b>			<b>\$ 1.760.000</b>						<b>\$ 824.000</b>
<b>Total activos</b>			<b>\$ 3.310.000</b>			<b>\$ 153.000</b>			<b>\$ 1.181.200</b>

Fuente: elaboración propia

#### 5.4. PRESUPUESTO GASTO DE OPERACIONES Y ADMINISTRACIÓN DE VENTAS

Igualmente, los gastos de operación y administración de este plan de negocio tienen una baja participación en los gastos totales del ejercicio, alcanzando en conjunto, un peso del 20% para el primer año y gradualmente se reduce alcanzando pesos de 10% para años futuros.

Tabla 9. Gastos de Operación

	MES	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Arriendo	\$ 800.000	\$ 9.600.000	\$ 9.792.000	\$ 10.085.760	\$ 10.438.762
Servicios Públicos	\$ 220.000	\$ 2.640.000	\$ 2.692.800	\$ 2.773.584	\$ 2.870.659
Impuestos Locales	\$ -	\$ 1.358.556	\$ 2.725.785	\$ 2.903.959	\$ 3.049.157
Gastos de Mantenimiento	\$ 540.000	\$ 6.480.000	\$ 6.609.600	\$ 6.807.888	\$ 7.046.164
Registro Mercantil	\$ -	\$ 573.000	\$ 840.000	\$ 872.000	\$ 950.000
Depreciación Equipos	\$ -	\$ 352.000	\$ 352.000	\$ 352.000	\$ 516.800
Amortización	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total gastos de operación</b>		<b>\$ 21.003.556</b>	<b>\$ 23.012.185</b>	<b>\$ 23.795.191</b>	<b>\$ 24.871.542</b>
<b>Gastos de operación fijos</b>		<b>\$ 12.592.000</b>	<b>\$ 12.836.800</b>	<b>\$ 13.211.344</b>	<b>\$ 13.826.221</b>
<b>Gastos de operación variables</b>		<b>\$ 8.411.556</b>	<b>\$ 10.175.385</b>	<b>\$ 10.583.847</b>	<b>\$ 11.045.321</b>

Fuente: elaboración propia

Arriendo y gastos de mantenimiento correspondientes a servicios de hosting, dominio y administración de página web, representan el pareto de los gastos de operación.

Tabla 10. Gastos de Administración y Ventas

	MES	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Gastos de Publicidad		\$ 19.707.130	\$ 2.271.488	\$ 2.419.966	\$ 2.540.964
Asesoría Contable	\$ 300.000	\$ 3.600.000	\$ 3.672.000	\$ 3.782.160	\$ 3.914.536
Gastos de Representación	\$ 50.000	\$ 600.000	\$ 612.000	\$ 630.360	\$ 652.423
Gastos Transporte	\$ 100.000	\$ 1.200.000	\$ 1.224.000	\$ 1.260.720	\$ 1.304.845
Gastos Papelería	\$ 50.000	\$ 600.000	\$ 612.000	\$ 630.360	\$ 652.423
Depreciación Muebles y Enseres		\$ 516.667	\$ 516.667	\$ 567.667	\$ 170.067
<b>Total gastos de admon y vtas</b>		<b>\$ 26.223.796</b>	<b>\$ 8.908.154</b>	<b>\$ 9.291.232</b>	<b>\$ 9.235.256</b>
<b>Gastos de administrativos fijos</b>		<b>\$ 6.516.667</b>	<b>\$ 6.636.667</b>	<b>\$ 6.871.267</b>	<b>\$ 6.694.293</b>
<b>Gastos administrativos variables</b>		<b>\$ 19.707.130</b>	<b>\$ 2.271.488</b>	<b>\$ 2.419.966</b>	<b>\$ 2.540.964</b>

Fuente: elaboración propia

Dentro de los gastos de administración y ventas se contempla para el primer año, las inversiones adicionales (4 siguientes meses) de pauta publicitaria en las revistas seleccionadas que no fueron pagadas en el año cero. Para años posteriores, los gastos de publicidad se reducen al direccionar los esfuerzos de promoción desde la estrategia de redes sociales y voz a voz, vía las visitas a centros especializados de madres mencionados. Igualmente se incluyen gastos de representación mensuales de \$50.000COP estimando recursos para pequeños encuentros con las empresas a contactar dentro del plan de consecución de nuevos clientes.

## 5.5. PRESUPUESTO DE NÓMINA

El presupuesto de nómina de este plan de negocios se resume en la contratación del personal de áreas comerciales y de producción necesario para el correcto funcionamiento de los procesos productivos, de acuerdo a los ritmos de ventas estimados para cada año. El resumen de los salarios mensuales estipulados se detalla a continuación.

Tabla 11. Salarios mensuales

Nombre del cargo	Salario
Gerente General	\$ 3.500.000
Jefe Producción	\$ 2.200.000
Jefe Comercial	\$ 2.200.000
Auxiliar Producción 1	\$ 628.500
Auxiliar Producción 2	\$ 628.500

Fuente: elaboración propia

Manteniendo todos los conceptos y cargos de prestaciones sociales correspondientes a ley, y bajo una política de incrementos salariales en la misma proporción del crecimiento porcentual de costos, el presupuesto de nómina para cada año proyectado del ejercicio, se refleja en la siguiente tabla:

Tabla 12. Costos Totales Nómina

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
<b>Total salarios mensuales</b>	<b>\$ 6.328.500</b>	<b>\$ 7.096.140</b>	<b>\$ 9.620.344</b>	<b>\$ 9.957.056</b>
Total Auxilios de transporte	\$ 882.000	\$ 1.764.000	\$ 1.816.920	\$ 1.880.512
Total salarios anuales	\$ 75.942.000	\$ 85.153.680	\$ 115.444.130	\$ 119.484.675
Total prestaciones sociales	\$ -	\$ -	\$ 6.400.499	\$ 13.249.033
Total aportes parafiscales	\$ -	\$ -	\$ 1.154.441	\$ 2.389.693
Total seguridad social	\$ -	\$ -	\$ 6.067.166	\$ 12.559.034
Total carga prestacional	\$ -	\$ -	\$ 13.622.107	\$ 28.197.761
<b>Total costo de la nómina</b>	<b>\$ 76.824.000</b>	<b>\$ 86.917.680</b>	<b>\$ 130.883.157</b>	<b>\$ 149.562.948</b>

Fuente: elaboración propia

## 5.6. ANÁLISIS DE COSTOS

La estrategia de costos de este plan de negocios bien se refleja en el análisis de costos fijos y variables que se detalla a continuación, puesto que al soportar la comercialización de los productos NINA NANA a través de un canal electrónico, se estima que los costos de operación vengan principalmente asociados a los niveles de demanda de producción. Evidentemente a lo largo del ejercicio del negocio, la proporción de distribución de estos costos va cambiando, pasando de una distribución entre costos fijos y variables de 54% vs 46% para el año 1, hasta llegar

en el cuarto año de funcionamiento a una proporción 48% vs 52%, concentrando el 88% de costos y gastos fijos en costos de nómina.

*Tabla 13. Estructura costos fijos y variables*

<b>Costos/Gastos Fijos</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>
Nómina	\$ 76.824.000	\$ 86.917.680	\$ 130.883.157	\$ 149.562.948
Gastos de operación	\$ 12.592.000	\$ 12.836.800	\$ 13.211.344	\$ 13.826.221
Gastos de Administración y ventas	\$ 6.516.667	\$ 6.636.667	\$ 6.871.267	\$ 6.694.293
Gastos preoperativos (Diferidos)	\$ 32.301.644	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total Costos/Gastos fijos</b>	<b>\$ 128.234.311</b>	<b>\$ 106.391.147</b>	<b>\$ 150.965.768</b>	<b>\$ 170.083.461</b>
<b>Costos Variables</b>				
Costos variables (sin impuestos)	\$ 82.797.314	\$ 155.139.213	\$ 162.896.174	\$ 171.040.983
Gastos de Operación	\$ 8.411.556	\$ 10.175.385	\$ 10.583.847	\$ 11.045.321
Gastos de Administración	\$ 19.707.130	\$ 2.271.488	\$ 2.419.966	\$ 2.540.964
<b>Total costos variables</b>	<b>\$ 110.916.000</b>	<b>\$ 167.586.087</b>	<b>\$ 175.899.986</b>	<b>\$ 184.627.267</b>
<b>Costo total</b>	<b>\$ 239.150.311</b>	<b>\$ 273.977.233</b>	<b>\$ 326.865.754</b>	<b>\$ 354.710.729</b>
Numero productos o servicios	3.725	7.576	7.955	8.353
Costo Promedio producto o servicio promedio	\$ 64.208	\$ 36.162	\$ 41.088	\$ 42.465
Costo variable unitario promedio	\$ 29.779	\$ 22.120	\$ 22.111	\$ 22.103
Precio Promedio Unitario (Sin Iva)	\$ 50.659	\$ 49.969	\$ 50.700	\$ 50.700
Margen Unitario Promedio	\$ 20.880	\$ 27.849	\$ 28.589	\$ 28.597
Punto de Equilibrio	6.142	3.821	5.281	5.948
<b>Costo total desembolsable</b>	<b>\$ 205.980.000</b>	<b>\$ 273.108.567</b>	<b>\$ 325.946.087</b>	<b>\$ 354.023.862</b>
<b>Costo promedio desembolsable</b>	<b>\$ 55.302</b>	<b>\$ 36.047</b>	<b>\$ 40.973</b>	<b>\$ 42.383</b>
<b>Cumplimiento del punto de equilibrio</b>	<b>61%</b>	<b>198%</b>	<b>151%</b>	<b>140%</b>
Colchon de Efectivo	\$ 3.562.064	\$ 2.955.310	\$ 4.193.494	\$ 4.724.541

Fuente: elaboración propia

Este escenario permite entonces, con una política de colchón de efectivo de 10 días, garantizar cumplimiento del punto de equilibrio desde el segundo año de operación.

## 6. ANÁLISIS FINANCIERO

### 6.1. FLUJO DE CAJA

Con \$34.000.000COP como aporte de socios, un préstamo de \$40.000.000COP, después de descontar los gastos de la inversión inicial, y bajo la política de colchón de efectivo de 10 días, el plan de negocio inicia su ciclo de vida

con una caja disponible en el año uno de \$13.593.602COP, permitiendo una liquidez sostenible durante el primer año del ejercicio.

Tabla 14. Flujo de Caja primer año

	Año 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Caja Inicial	\$ -	\$ 38.388.356	\$ 34.199.400	\$ 29.472.715	\$ 25.304.550	\$ 20.910.289	\$ 13.304.624
Ingresos Netos		\$ 10.834.695	\$ 9.809.406	\$ 10.874.338	\$ 10.443.240	\$ 10.709.817	\$ 10.295.197
<b>TOTAL DISPONIBLE</b>		\$ 49.223.051	\$ 44.008.806	\$ 40.347.052	\$ 35.747.790	\$ 31.620.107	\$ 23.599.821
Inversiones en activos	\$ 3.310.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Egresos por compra de materia prima o insumos	\$ 14.094.171	\$ 5.152.261	\$ 4.664.701	\$ 5.171.112	\$ 4.966.110	\$ 5.092.877	\$ 4.895.711
Egresos por nómina	\$ -	\$ 5.020.278	\$ 5.020.278	\$ 5.020.278	\$ 5.020.278	\$ 5.020.278	\$ 8.184.528
Egresos por gastos de operación		\$ 1.607.750	\$ 1.607.750	\$ 1.607.750	\$ 1.607.750	\$ 1.607.750	\$ 1.607.750
Egresos por gastos de administración y ventas		\$ 2.142.261	\$ 2.142.261	\$ 2.142.261	\$ 2.142.261	\$ 2.142.261	\$ 2.142.261
Egresos por gastos preoperativos diferidos	\$ 18.207.473	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Egresos iva	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3.351.216	\$ -
Egresos refluente	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Egresos por gastos financieros		\$ 480.000	\$ 472.547	\$ 465.004	\$ 457.371	\$ 449.646	\$ 441.829
Egresos por pagos de Capital		\$ 621.102	\$ 628.555	\$ 636.098	\$ 643.731	\$ 651.456	\$ 659.273
Egresos impuestos locales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Egresos impuesto de renta	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Egresos impuesto para la equidad CREE	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL EGRESOS</b>	\$ 35.611.644	\$ 15.023.651	\$ 14.536.092	\$ 15.042.502	\$ 14.837.501	\$ 18.315.483	\$ 17.931.351
<b>NETO DISPONIBLE</b>	\$ (35.611.644)	\$ 34.199.400	\$ 29.472.715	\$ 25.304.550	\$ 20.910.289	\$ 13.304.624	\$ 5.668.469
Aporte de Socios	\$ 34.000.000						
Prestamo	\$ 40.000.000						
Distribucion de Excedentes							
<b>CAJA FINAL</b>	\$ 38.388.356	\$ 34.199.400	\$ 29.472.715	\$ 25.304.550	\$ 20.910.289	\$ 13.304.624	\$ 5.668.469

	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Caja Inicial	\$ 5.668.469	\$ 6.670.206	\$ 7.855.927	\$ 4.355.586	\$ 9.690.706	\$ 14.569.222
Ingresos Netos	\$ 20.030.370	\$ 20.369.305	\$ 20.959.331	\$ 28.013.287	\$ 27.172.136	\$ 28.046.005
<b>TOTAL DISPONIBLE</b>	\$ 25.698.839	\$ 27.039.511	\$ 28.815.257	\$ 32.368.874	\$ 36.862.842	\$ 42.615.227
Inversiones en activos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Egresos por compra de materia prima o insumos	\$ 9.157.243	\$ 9.312.193	\$ 9.581.934	\$ 12.806.777	\$ 12.422.230	\$ 12.821.735
Egresos por nómina	\$ 5.020.278	\$ 5.020.278	\$ 5.020.278	\$ 5.020.278	\$ 5.020.278	\$ 11.348.778
Egresos por gastos de operación	\$ 1.607.750	\$ 1.607.750	\$ 1.607.750	\$ 1.607.750	\$ 1.607.750	\$ 1.607.750
Egresos por gastos de administración y ventas	\$ 2.142.261	\$ 2.142.261	\$ 2.142.261	\$ 2.142.261	\$ 2.142.261	\$ 2.142.261
Egresos por gastos preoperativos diferidos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Egresos iva	\$ -	\$ -	\$ 5.006.346	\$ -	\$ -	\$ -
Egresos refluente	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Egresos por gastos financieros	\$ 433.917	\$ 425.911	\$ 417.809	\$ 409.609	\$ 401.311	\$ 392.914
Egresos por pagos de Capital	\$ 667.185	\$ 675.191	\$ 683.293	\$ 691.493	\$ 699.791	\$ 708.188
Egresos impuestos locales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Egresos impuesto de renta	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Egresos impuesto para la equidad CREE	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL EGRESOS</b>	\$ 19.028.634	\$ 19.183.584	\$ 24.459.671	\$ 22.678.168	\$ 22.293.620	\$ 29.021.625
<b>NETO DISPONIBLE</b>	\$ 6.670.206	\$ 7.855.927	\$ 4.355.586	\$ 9.690.706	\$ 14.569.222	\$ 13.593.602
Aporte de Socios						
Prestamo						
Distribucion de Excedentes						
<b>CAJA FINAL</b>	\$ 6.670.206	\$ 7.855.927	\$ 4.355.586	\$ 9.690.706	\$ 14.569.222	\$ 13.593.602

Fuente: elaboración propia

Bajo el flujo de ingresos proyectado y con los gastos y costos del ejercicio reportados, los niveles de caja para los primeros cuatro años de operación son positivos y garantizan la liquidez para su funcionamiento. Las utilidades del ejercicio de los dos primeros años de funcionamiento se reinvertirán en el negocio y a partir

del tercer año se define una distribución de utilidades entre los socios del 10%, un porcentaje reservado, entendiendo que los socios hacen parte de la estructura organizacional. Bajo este panorama, el flujo de caja del ejercicio completo, se puede ilustrar en la siguiente tabla:

*Tabla 15. Flujo de caja total del ejercicio*

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Caja Inicial	\$ -	\$ 38.388.356	\$ 13.593.602	\$ 89.881.965	\$ 110.924.091
Ingresos Netos		\$ 207.557.128	\$ 416.439.433	\$ 443.660.352	\$ 465.843.369
<b>TOTAL DISPONIBLE</b>		\$ 245.945.484	\$ 430.033.035	\$ 533.542.316	\$ 576.767.460
Inversiones en activos	\$ 3.310.000	\$ -	\$ 153.000	\$ 1.181.200	\$ -
Egresos por compra de materia prima o insumos	\$ 14.094.171	\$ 96.044.884	\$ 179.961.488	\$ 188.959.562	\$ 198.407.540
Egresos por nómina	\$ -	\$ 69.736.080	\$ 86.057.923	\$ 128.056.048	\$ 149.185.830
Egresos por gastos de operación		\$ 19.293.000	\$ 19.934.400	\$ 20.539.232	\$ 21.305.585
Egresos por gastos de administración y ventas		\$ 25.707.130	\$ 8.391.488	\$ 8.723.566	\$ 9.065.190
Egresos por gastos preoperativos diferidos	\$ 18.207.473	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Egresos iva	\$ -	\$ 8.357.562	\$ 31.080.991	\$ 38.900.756	\$ 39.751.328
Egresos reterfuente	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Egresos por gastos financieros		\$ 5.247.869	\$ 4.022.044	\$ 2.607.570	\$ 975.417
Egresos por pagos de Capital		\$ 7.965.356	\$ 9.191.181	\$ 10.605.655	\$ 12.237.808
Egresos impuestos locales	\$ -	\$ -	\$ 1.358.556	\$ 2.725.785	\$ 2.903.959
Egresos impuesto de renta	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Egresos impuesto para la equidad CREE	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 9.052.382	\$ 6.646.884
TOTAL EGRESOS	\$ 35.611.644	\$ 232.351.881	\$ 340.151.070	\$ 411.351.757	\$ 440.479.541
<b>NETO DISPONIBLE</b>	\$ (35.611.644)	\$ 13.593.602	\$ 89.881.965	\$ 122.190.560	\$ 136.287.919
Aporte de Socios	\$ 34.000.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Prestamo	\$ 40.000.000	\$ -	\$ -		
Distribucion de Excedentes		\$ -	\$ -	\$ 11.266.469	\$ 9.581.246
<b>CAJA FINAL</b>	\$ 38.388.356	\$ 13.593.602	\$ 89.881.965	\$ 110.924.091	\$ 126.706.674

Fuente: elaboración propia

Nótese que los egresos por impuestos de renta son cero dado que los anticipos de impuesto de renta (retfuente) son mayores que el valor de impuesto de renta anual; por tanto este monto está a favor del negocio.

Los excedentes después del segundo año permitirán a la empresa invertir en desarrollos de nuevos productos y la apertura de nuevos mercados, evaluando estas alternativas posteriormente; de acuerdo al desempeño real del negocio.

## 6.2. ESTADO DE RESULTADOS

La siguiente tabla ilustra el Estado de Resultados del funcionamiento de 4 años de este plan de negocios, reflejando utilidades a partir del segundo año de funcionamiento. Realizando un análisis vertical de estos resultados, se puede detallar que a partir de ese segundo año con reporte de utilidades, los costos variables y de nómina se estabilizan, aproximadamente el 40% y 30% de las ventas netas. Gastos de operación y administración y ventas; como anteriormente se menciona, tiene un peso considerablemente menor en esta estructura de resultados.

Tabla 16. Estado de Resultados

ITEM	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Ventas netas	\$ 188.688.298	\$ 378.581.303	\$ 403.327.593	\$ 423.493.972
Costos variables	\$ 82.797.314	\$ 155.139.213	\$ 162.896.174	\$ 171.040.983
Costo nómina	\$ 76.824.000	\$ 86.917.680	\$ 130.883.157	\$ 149.562.948
Gastos de Operación	\$ 21.003.556	\$ 23.012.185	\$ 23.795.191	\$ 24.871.542
Gastos de Administración y Ventas	\$ 26.223.796	\$ 8.908.154	\$ 9.291.232	\$ 9.235.256
Gastos preoperativos (diferidos)	\$ 32.301.644	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos financieros	\$ 5.247.869	\$ 4.022.044	\$ 2.607.570	\$ 975.417
<b>Utilidad gravable</b>	\$ (55.709.882)	\$ 100.582.026	\$ 73.854.268	\$ 67.807.826
Impuesto de Renta	\$ -	\$ -	\$ 4.615.892	\$ 8.475.978
Impuesto a la Equidad (CREE)	\$ -	\$ 9.052.382	\$ 6.646.884	\$ 6.102.704
<b>Utilidad neta</b>	\$ (55.709.882)	\$ 91.529.643	\$ 62.591.492	\$ 53.229.144
Reserva legal	\$ -	\$ 9.152.964	\$ 6.259.149	\$ 5.322.914
<b>Utilidad del periodo</b>	\$ (55.709.882)	\$ 82.376.679	\$ 56.332.343	\$ 47.906.229

Fuente: elaboración propia

Manteniendo una reserva legal del 10% de las utilidades netas, se obtienen resultados de utilidad de 21.8%, 14.0% y 11.3%; para los años 2, 3 y 4 del ejercicio, respectivamente.

## 6.3. BALANCE GENERAL

Los resultados de este plan de negocios reflejan una alta concentración del ejercicio en activos corrientes, representados principalmente en forma de liquidez en caja y bancos. Los pasivos mayormente se concentran en las obligaciones financieras adquiridas por el préstamo inicial. A partir del cuarto año de operación,

dicho préstamo se disuelve y entonces conceptos de IVA por pagar, impuestos de renta y carga prestacional, serán los rubros con mayor contribución dentro de los pasivos. El patrimonio se concentra del aporte inicial de socios más las utilidades del ejercicio.

Tabla 17. Balance General

ACTIVO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>				
Caja y Bancos	\$ 13.593.602	\$ 89.881.965	\$ 110.924.091	\$ 126.706.674
Cuentas por Cobrar- Clientes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Anticipo Impuesto a la equidad (CREE)	\$ 566.065	\$ 1.135.744	\$ 1.209.983	\$ 1.270.482
Anticipo Impuesto de Renta (Retefuente)	\$ 11.321.298	\$ 34.036.176	\$ 58.235.832	\$ 79.029.578
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>\$ 24.914.900</b>	<b>\$ 123.918.141</b>	<b>\$ 169.159.923</b>	<b>\$ 205.736.252</b>
<b>ACTIVO FIJO</b>				
Activos depreciables	\$ 3.310.000	\$ 3.463.000	\$ 4.644.200	\$ 4.644.200
Depreciación acumulada	\$ 868.667	\$ 1.737.333	\$ 2.657.000	\$ 3.343.867
Activos amortizables	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Amortización acumulada	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos diferibles	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>\$ 2.441.333</b>	<b>\$ 1.725.667</b>	<b>\$ 1.987.200</b>	<b>\$ 1.300.333</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 27.356.233</b>	<b>\$ 125.643.807</b>	<b>\$ 171.147.123</b>	<b>\$ 207.036.585</b>
<b>PASIVO + PATRIMONIO</b>				
<b>PASIVO</b>				
Carga Prestacional por Pagar	\$ 7.087.920	\$ 7.947.677	\$ 10.774.786	\$ 11.151.903
Cuentas por pagar- Proveedores	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Impuesto de Renta	\$ -	\$ -	\$ 4.615.892	\$ 8.475.978
Impuesto CREE	\$ -	\$ 9.052.382	\$ 6.646.884	\$ 6.102.704
Impuestos locales por pagar	\$ 1.358.556	\$ 2.725.785	\$ 2.903.959	\$ 3.049.157
Iva por pagar	\$ 8.584.995	\$ 13.254.738	\$ 12.823.009	\$ 13.464.159
Obligaciones financieras	\$ 32.034.644	\$ 22.843.463	\$ 12.237.808	\$ (0)
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$ 49.066.115</b>	<b>\$ 55.824.046</b>	<b>\$ 50.002.337</b>	<b>\$ 42.243.902</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
Capital	\$ 34.000.000	\$ 34.000.000	\$ 34.000.000	\$ 34.000.000
Resultados de Ejercicios Anteriores	\$ -	\$ (55.709.882)	\$ 15.400.329	\$ 62.151.426
Utilidades o Pérdidas del Ejercicio	\$ (55.709.882)	\$ 82.376.679	\$ 56.332.343	\$ 47.906.229
Reserva Legal	\$ -	\$ 9.152.964	\$ 15.412.114	\$ 20.735.028
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ (21.709.882)</b>	<b>\$ 69.819.762</b>	<b>\$ 121.144.785</b>	<b>\$ 164.792.683</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>\$ 27.356.233</b>	<b>\$ 125.643.807</b>	<b>\$ 171.147.123</b>	<b>\$ 207.036.585</b>
Prueba de balance	0	0	0	0

Fuente: elaboración propia

## 7. EVALUACIÓN DEL PROYECTO

La puesta en marcha de este plan de negocios es factible, entendiendo que se evidencia rentabilidad sobre la inversión realizada dado que la Tasa Interna de Retorno del ejercicio (76.64%) es superior a la tasa de oportunidad, considerada en este plan al 20%, buscando garantizar confianza en el proyecto entendiendo que dicha rentabilidad no es fácil de encontrar en el mercado financiero, bajo escenarios de riesgo moderados. De esta manera se hace evidente la atractividad del negocio.

Como se observa en la siguiente tabla, los flujos de caja netos reflejan un periodo de recuperación en el segundo año del ejercicio; a partir de este momento hay ganancias puras para los socios.

Otro indicador importante a resaltar es el Valor Presente Neto del proyecto, el cual refleja un resultado de \$52.350.560COP, haciendo factible el proyecto.

Importante también resaltar el índice de rentabilidad del ejercicio, el cual con un resultado de 9.73, refleja la eficiencia de cada peso invertido.

Tabla 18. Flujo de caja neto

ITEM	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Utilidad Neta (Utilidad operativa)	\$ -	\$ (55.709.882)	\$ 91.529.643	\$ 62.591.492	\$ 53.229.144
Total Depreciación	\$ -	\$ 1.737.333	\$ 1.737.333	\$ 1.839.333	\$ 1.373.733
Pagos de capital		\$ 7.965.356	\$ 9.191.181	\$ 10.605.655	\$ 12.237.808
Total Amortización	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
EBITDA		\$ (53.972.548)	\$ 93.266.977	\$ 64.430.826	\$ 54.602.877
Flujo de fondos neto del periodo		\$ (61.937.904)	\$ 84.075.795	\$ 53.825.171	\$ 42.365.069
Inversiones de socios	\$ 34.000.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Préstamo	\$ 40.000.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inversiones netas del periodo	\$ (6.000.000)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
3. Liquidación de la empresa					0
Flujos de caja totalmente netos	\$ (6.000.000)	\$ (61.937.904)	\$ 84.075.795	\$ 53.825.171	\$ 42.365.069

Fuente: elaboración propia

Ahora bien, si se registrase un valor de liquidación de empresa, por un monto igual al disponible en caja del año 3, los indicadores de evaluación de este proyecto

se incrementan, llegando a un Valor Presente Neto de \$78.307.915COP, con una Tasa Interna de Retorno del 89.77%

## **8. ANÁLISIS DE RIESGOS**

### **8.1. RIESGOS DE MERCADO**

Podrían existir riesgos de mercado que estén relacionadas con la comercialización electrónica. Por ejemplo, que los productos para bebés entraran en alguna regularización especial que impida su venta por internet, dado algunos cuidados especiales respecto a la salud y cuidado de los niños; en este caso, rápidamente tendría que enfocarse la estrategia a la activación de otras líneas de productos que no estén relacionados con regalos para bebés; pero que mantengan el concepto de personalización, especialidad y originalidad.

### **8.2. RIESGOS TÉCNICOS**

Dentro de los riesgos técnicos, pueden considerarse aquellos relacionados con dificultades continuas en el funcionamiento de la página web que haga inviable las transacciones electrónicas. Definitivamente debe mitigarse este efecto garantizando mensualmente el pago correspondiente a gastos de mantenimiento de la página, exigiendo así al proveedor seleccionado, la correcta ejecución de su servicio.

Igualmente, desde la perspectiva técnica, el proceso productivo es susceptible de riesgo si llegara a darse situaciones de fuga de información respecto a la manera en cómo se elaboran cada una de las piezas individuales que conforman el producto terminado. En ese sentido, adicional a incluir cláusulas de confidencialidad en los contratos laborales, se recomienda mitigar dicho efecto, manteniendo la estrategia de promoción, ventas y consecución de clientes, así como sus bases de datos, bajo responsabilidad netamente de personal de confianza y manejo, garantizando así que

de divulgarse algún procedimiento de elaboración del producto, el complemento de la estrategia de éste plan de negocio, que corresponde al plan en sí de comercialización, permanece al interior de la empresa.

Igualmente, desde la perspectiva de proveedores, podría encontrarse el riesgo de perder o tener dificultades con el proveedor de kits de ropa, por consiguiente, se recomienda contar con un segundo proveedor – en este caso será el proveedor Bebé Feliz - que pueda suplir esta necesidad, bajo las condiciones definidas en el producto, en el momento de contingencias o a su vez, en picos de demanda si así se requiere.

### **8.3. RIESGOS ECONÓMICOS**

Dentro de riesgos económicos podría presentarse variación de precios en materias primas fuera de lo estimado, para esto se hace necesario que el grupo empresarial negocie, desde el inicio de la operación, los incrementos de precios acorde con sus pronósticos y en línea con las proyecciones del índice de precios al consumidor.

## **9. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD**

Este análisis de sensibilidad busca identificar variables vulnerables a cambios fuertes de comportamiento, evidenciando así, los efectos que podrían tener los resultados del ejercicio. Se plantean tres variables críticas para este análisis: volúmenes de ventas, precios de venta y precios de compra. Los resultados de dichos movimientos, se registran en la tabla, a continuación:

Tabla 19. Análisis de sensibilidad

VARIABLE	CAMBIOS	NECESIDAD
Volúmenes de ventas al 50% del escenario inicial	Se reflejaría un faltante de caja desde el mes 6 de operación, haciendo necesaria un apalancamiento financiero muy fuerte y reajuste total de la estrategia que hace <b>inviable el plan de negocio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliar 3 veces el aporte de socios</li> <li>• Incrementar y buscar nuevas condiciones de préstamos financieros (más de 4 años)</li> <li>• Reducción de salarios en un 20%</li> <li>• Estimación de crecimiento en ventas del 25% para el tercer y 4 año</li> </ul>
Disminuciones de precios de venta al 50% del escenario inicial	<b>El balance del proyecto para los 4 primeros años del ejercicio es negativo</b>	Adicional a las medidas anteriores: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compensar caída en precio de venta vía volumen (150%)</li> <li>• Suspensión de política de distribución de utilidades</li> </ul>
Aumento de precio de compras al 120% del escenario inicial	Se reflejaría un faltante de caja desde el mes 7 de operación. <b>Puede ajustarse el ejercicio de negocio para que sea aún factible (TIR = 22.93%)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar aportes de socios en \$12M adicionales</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

Derivado de los escenarios planteados, es concluyente que los volúmenes y precios de venta son variables volátiles que afectan la estructura económica del negocio y por tanto, toda la estrategia comercial de este plan de empresa deberá estar enfocada en garantizar la consecución continua de clientes que permitan generar la demanda y precios esperados. De no encontrarse estos volúmenes, es fundamental replantear estrategias que permitan ampliar rápidamente el portafolio

de productos para suplir estas cantidades vía la venta de otras categorías, direccionada a nichos diferente a regalos de bebés.

## **10.CONCLUSIONES**

El sub-sector comercio al por menor, unido a los avances en materia de penetración de uso y compra por internet, juegan un papel fundamental en la economía del país, convirtiéndose en plataforma de oportunidades para la evaluación y elaboración de planes de negocios.

Empresas actuales en la ciudad de Bogotá que se dedican a la venta de artículos y ropa de bebés, no están direccionando su estrategia comercial y productiva hacia la satisfacción de expectativas por encontrar en el mercado, regalos diferentes, llamativos y con un alto componente emotivo que permitan expresar los sentimientos especiales de afecto que se derivan con el nacimiento de un bebé.

Definitivamente la puesta en marcha de un nuevo negocio requiere un análisis detallado, que permita evaluar diferentes perspectivas, previo a su implementación. No basta con tener una buena idea, es fundamental construir en torno a ella, una estrategia comercial, técnica, administrativa y económica sólida que garantice sostenibilidad de largo plazo.

Bajo los volúmenes y precios de ventas, así como los costos y gastos relacionados de los levantamientos de información con proveedores, este plan de negocio es factible, logrando eficiencias económicas vs la inversión realizada.

Parte del éxito de este negocio es la combinación del conocimiento técnico de la elaboración de los productos terminados con la estrategia de comercialización y consecución de nuevos clientes; por eso, la alianza entre las dos socias propuestas es fundamental para su correcta implementación.

Para la puesta en marcha de este plan de negocio, es fundamental garantizar la consecución de los volúmenes y precios de venta estimados, siendo variables altamente sensibles a la afectación de los resultados financieros. Aprovechando la infraestructura y conocimientos técnicos que constituyen este plan, de no cumplirse estos volúmenes, debe inmediatamente replantearse el portafolio de productos buscando una cobertura mayor de clientes o apertura de nuevas categorías, direccionadas a otros nichos específicos.

El plan de negocio propuesto servirá a futuro como plataforma guía de expansión hacia nuevos nichos de mercado. Bajo el canal de comercialización electrónico planteado y entendiendo las tendencias de personalización y diferenciación latentes en el mercado, fácilmente se podrá incursionar en el diseño e implementación de nuevas categorías y referencias de productos que permitan ampliar el portafolio hacia la sostenibilidad de largo plazo.

Personalmente siento una gran satisfacción y orgullo al haber podido plasmar este sueño en un documento formal, que con certeza me ayudará a tomar decisiones a futuro para incursionar definitivamente en mi camino hacia la implementación de mi propia empresa.

## 11. BIBLIOGRAFIA

Caracol (2013). Recuperado de:

<http://www.caracol.com.co/noticias/economia/los-colombianos-gastan-60-mil-pesos-mensuales-en-panales-para-un-bebe/20130314/nota/1858770.aspx>

Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas – DANE (2013). Estadísticas Vitales. Recuperado de: <https://www.dane.gov.co/index.php/poblacion-y-registros-vitales/nacimientos-y-defunciones/nacimientos-y-defunciones/118-demograficas/estadisticas-vitales>

Grupo Bancolombia (2013). Informe anual de proyecciones económicas. Recuperado de: <http://investigaciones.bancolombia.com/inveconomicas/sid>

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (2012). Primer Gran Estudio Continuo de IPSON NAPOLEON FRANCO sobre el nivel de digitalización de los colombianos y cómo las nuevas tecnologías están impactando sus vidas. Recuperado de: [http://www.slideshare.net/Ministerio\\_TIC/encuesta-de-consumo-digital-16532007](http://www.slideshare.net/Ministerio_TIC/encuesta-de-consumo-digital-16532007)

Redacción Economía y Negocios y EFE (2013). Recuperado de: [http://www.eltiempo.com/economia/ARTICULO-WEB-NEW\\_NOTA\\_INTERIOR-12858444.html](http://www.eltiempo.com/economia/ARTICULO-WEB-NEW_NOTA_INTERIOR-12858444.html)

Redacción Economía y Negocios (2013). Recuperado de:  
<http://m.eltiempo.com/economia/bienestar/colombia-gasto-11-billones-en-productos-para-bebes/9188616/1>

Revista Dinero.com (2013). Recuperado de:  
<http://www.dinero.com/empresas/articulo/pepe-ganga-viene-todos-juquetes/182186>

Robinson, Kenneth (2012). Ponencia: Foro de Competitividad de las Américas. Cali.

Sura Blogs (2013). Hábitos de consumo en Colombia. Recuperado de:  
<https://www.sura.com/blogs/mujeres/habitos-consumo-colombia.aspx>

Varela, Rodrigo (2008). Innovación empresarial Arte y Ciencia en la Creación de Empresas. Capítulo 7. (Tercera Edición). Bogotá D.C. Pearson Educación de Colombia Ltda.

## **12.ANEXOS**

### **ANEXO 1. Hallazgos Grupo Focal**

Buscando profundizar percepciones, pensamientos y comportamientos de futuras clientes, se realizó un grupo focal con 5 mujeres de estrato 4, 5 y 6 de la ciudad de Bogotá. Para garantizar la alineación y optimización del tiempo del encuentro se diseñó una guía de preguntas que permitió orientar la conversación hacia las diferentes conclusiones que construyen esta propuesta de negocio. Se detallarán comentarios y hallazgos relevantes, según corresponda

#### **Preguntas guía:**

##### **1. ¿Cuándo piensan en dar un regalo, en que piensan?**

Inmediatamente la respuesta fue: "en la persona que lo recibe", dando como punto de partida la importancia de la personalización.

##### **2. ¿Enumere los principales acontecimientos que los/las motiva a dar un regalo?**

Naturalmente surge la palabra cumpleaños, luego navidad, aniversario, amigo secreto. Posteriormente si se evidencia que nacimientos de bebés y showers son otro principal motivo para dar regalos. Incluso, se percibe la primera visita para ir a conocer un bebé, como un importante momento que siempre implica la selección y compra de un regalo.

**3. Hablando del acontecimiento nacimientos (*asumiendo que salga naturalmente, si no sale tendré que influenciar preguntas para llegar al punto*)  
¿qué acostumbra regalar?**

Afortunadamente no se tuvo que influenciar esta pregunta, pues derivado del punto anterior, se logra llegar a este tema, donde de manera contundente, la **ropa** es el regalo por excelencia, al ser práctica su selección. Hay quienes prefieren también los juguetes didácticos. En algunos casos, plantean que los padres sugieren los regalos que esperan, y por tanto, según el grado de confianza que se tenga, se hacen cuotas para cumplir con esa expectativa. También regalos en la línea de cuidado personal para el bebé como lociones, jabones y aceites son una alternativa a contemplar.

**4. ¿Qué variables son importantes para seleccionar este regalo?**

Principalmente el **color** es el atributo que más importancia tiene a la hora de seleccionar el regalo. Este punto es un hallazgo muy valioso, porque se puede convertir en uno de los factores diferenciadores a la hora de buscar mecánicas de personalización. Las prendas como enterizos las detallan bastante. En este punto, es cuando se habla abiertamente de la personalización, reflejando la importancia que tiene para estas mujeres esa variable, a la hora de poder dar un regalo. Les gustaría poder encontrar un lugar donde poder personalizar sus regalos, pensando más en ideas como bordados, o impresos con los nombres del bebé, etc. Si bien el producto definido en esta propuesta no va en esa línea, si es evidente que la personalización hoy juega un papel fundamental en las variables de decisión de compra. Puntualmente cuando hablan de la ropa, expresan claramente la

importancia de contar con prendas suaves, que no tenga grandes costuras ni etiquetas, preferiblemente materiales de algodón y poco poliéster

### 5. ¿En dónde compran generalmente estos regalos?

Baby Ganga fue la respuesta por excelencia. Luego se contemplan otras opciones como: travesuras, EPK. Cuando se refieren a Pepe Ganga, se resalta la variedad de productos y precios, y puntualmente expresan que “siempre hay algo”

### 6. Ejercicio de personificación de las marcas (competencia) escogiendo los que salgan en ese momento como pareto de similitud: género, sexo, que hacen, que le gusta, que dicen los amigos de esa persona, como es cuando está bravo(a), que le gusta comer

Se realizó el ejercicio de personificación de la competencia (en este caso PEPE GANGA). Se detallan las respuestas mediante este cuadro comparativo:

	Mujer 1	Mujer 2	Mujer 3	Mujer 4	Mujer 5
Genero	mujer	niño	mujer adulta	mujer con experiencia	niño de 10 años
Qué le gusta	Lo importado	Tener muchas cosas. Siempre tiene lo mejor	Le gusta darle gusto a los demás. Le gusta diseñar	Le gustan las promociones	Le gustan las promociones
Cómo se viste	Ropa cómoda y suave	Ropa cómoda y fresca	Se viste a la moda, es una mamá moderna	Le gusta ponerse muchas cosas a la vez	Le gusta vestirse cómodo y moderno
Que dicen los amigos	Tiene muchos amigos y dicen que es muy buena	Que siempre están felices cuando están con Pepe Ganga	Tiene amigos chéveres, de todas las clases y razas, todos tienen platica	Tiene muchos amigos	Tiene muchos amigos porque tiene muchos juguetes
Qué come	Comidas suaves y en horas fijas	Lo que sus amigos le dan	Le gusta comer langosta y tomar vinos finos	Solo come <i>platica</i> \$\$\$	Come muchos dulces y compotas
Cómo es cuando está bravo	Soporta las críticas y trata de disculparse	No se le nota cuando está bravo	Se enoja cuando no le pagan y entonces no te apoya	Cuando se pone brava no ayuda ni atiende bien	Cuando está bravo es muy desordenado

**7. ¿Qué regalo le gustaría encontrar - que no ha encontrado - cuando está pensando en poder celebrar el nacimiento de un bebé?**

Resalta nuevamente el concepto de personalización. Puntualmente hablan de productos de lencería para bebés, como juego de sábanas pequeñas, cobijas y toallas (porque siempre encuentran son las mismas de siempre). Hablan también de las tallas, enfatizando que en varias ocasiones, no encuentran la talla que buscan. Este punto arroja otro hallazgo importante como factor diferenciador para los efectos de personalización.

**8. ¿Qué nombre o palabras utilizarían para encontrar un nombre para estos productos?**

No se detallan muchas ideas, pero en general incluyen la palabra bebé en las propuestas: Algunos nombres puntuales entregados: El Universo del bebé

**9. ¿Si pudiera comprar por internet ese regalo, que tendría que tener esa página web, para que usted compre?**

Para estas mujeres es clave que sea llamativa, con muchos colores! Que sea muy específica para encontrar los productos, con guías y referencias de ayuda, así como filtros y recomendaciones sobre los productos. Especifican importante un ambiente que las oriente o guíe durante su compra, como por ejemplo un chat donde puedan hacer preguntas si surgen algunas durante su elección de productos.

**10. ¿Cómo considerarían entrar a esa página? Por algún referido, o publicidad, ¿dónde?**

Las palabras que se asocian con la búsqueda de esta opción desde buscadores online son: regalos bebe, ropa bebe, mí bebe, cosas para bebé, sueños para el bebé

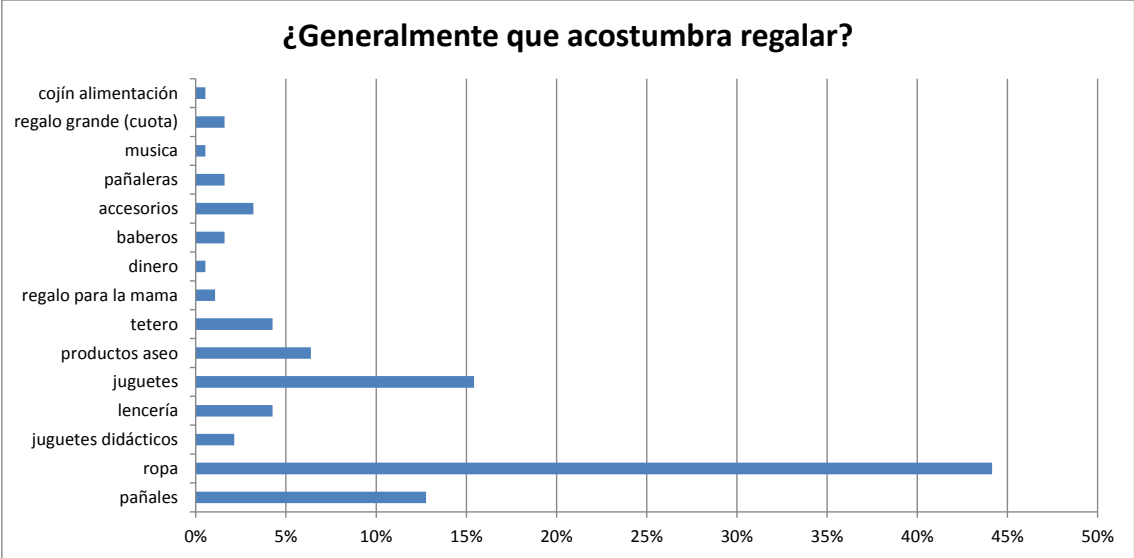
**11. ¿Cuál es la mejor manera de hacer llegar información a personas como ustedes?**

Redes sociales es un canal que se percibe como eficiente para llegar a gente joven, porque continuamente están conectados. Para personas más mayores, recomiendan paraderos de bus por la gran exposición que tiene en la ciudad, y principalmente revistas especializadas.

**ANEXO 2. Encuestas con producto prototipo**

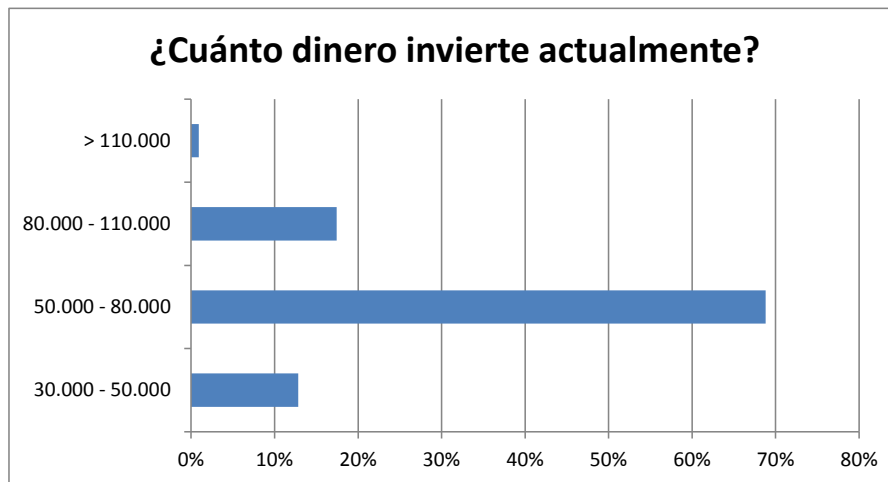
Adicional al grupo focal realizado, se elaboró un cuestionario de 7 preguntas que permitiera ilustrar los productos prototipo para a partir de sus fotografías, poder orientar la disposición de compra de futuros clientes, así como indagar sobre percepción de precios y diseños. Esta es la tabulación de las 111 encuestas capturadas:

**1. ¿Pensando en regalos para la llegada de un bebé, o la participación en un baby shower, generalmente que acostumbra regalar?**

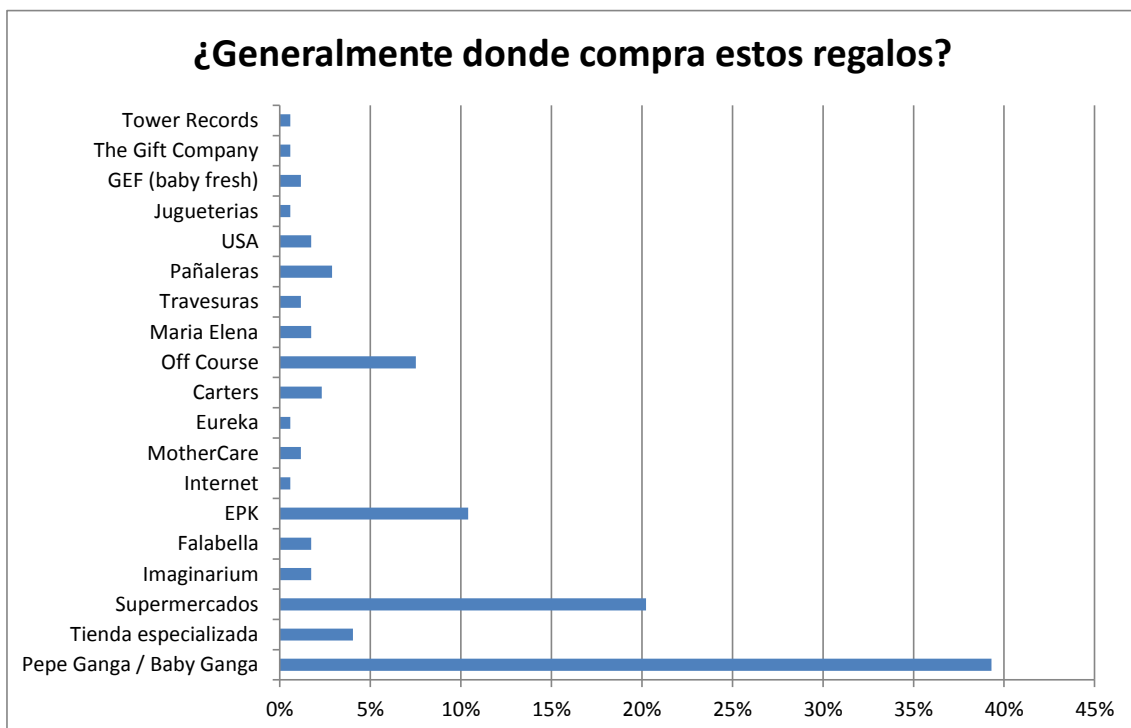


Ropa, evidentemente es la alternativa preferido de los clientes a la hora de seleccionar un regalo para bebé. En menor proporción, juguetes y pañales son una segunda opción. No hay especificaciones detalladas del tipo de ropa, en general los encuestados mencionan prendas básicas como bodies, medias; resaltando en algunos casos, que prefieren la compra de tallas más grandes que las recién nacido.

## 2. ¿Aproximadamente cuánto dinero invierte actualmente en un regalo para baby shower?



## 3. Generalmente ¿dónde compra estos regalos?



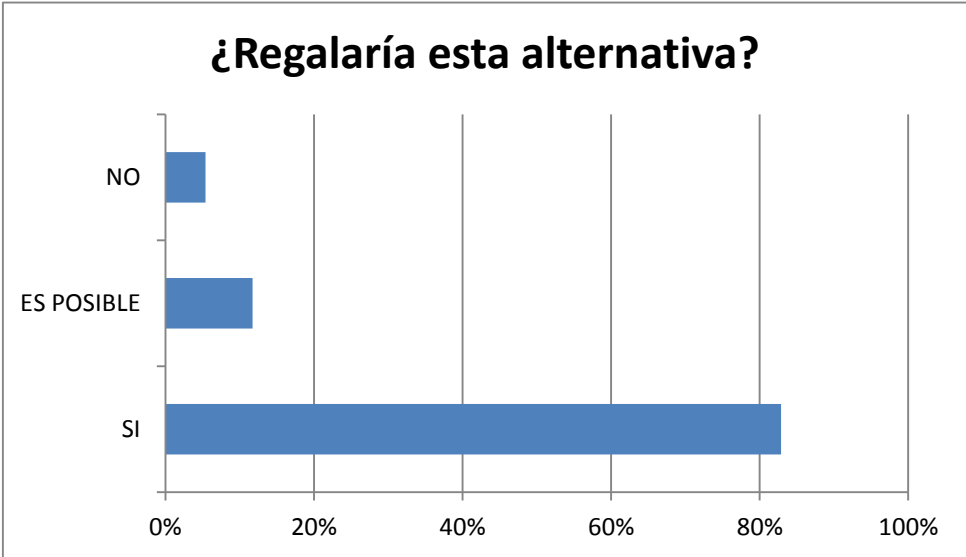
Pepe Ganga es la tienda por excelencia, posicionada en la mete de los clientes, para la selección y compra de un regalo de bebé. Los supermercados también son un punto de venta importante a la hora de seleccionar estos regalos.

Dentro de tiendas especializadas, principalmente de ropa, EPK y Off Course sobresalen en las alternativas que plantean los encuestados.

**4. ¿Si tuviera la oportunidad de encontrar un producto como el que está en las fotos – bouquet de ropitas - donde cada flor es una prenda de ropa para el bebé, se animaría a dar este regalo en su próximo baby shower?**



El 83% de los encuestados, confirma que SI estaría dispuesto a regalar esta alternativa en una próxima oportunidad. El 12% posiblemente lo haría y el restante 5% definitivamente no lo haría

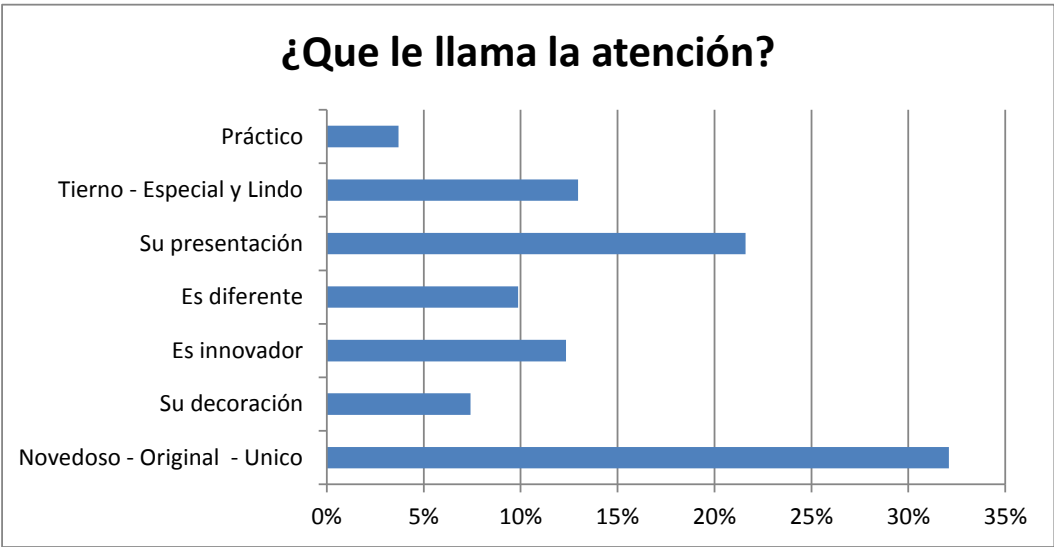


Los encuestados que prefieren NO regalar esta alternativa, en general detallan que no lo harían porque prefieren regalar otras alternativas como juguetes y pañales

y en esta opción no lo tendrían. Solo un encuestado resaltó que NO lo regalaría porque “estéticamente no me gusta cómo se ve”

Los encuestados que POSIBLEMENTE regalarían esta alternativa, en la mayoría de los casos argumentan que dependerá mucho su decisión del precio que tenga este regalo en el mercado, porque les preocupa que la complejidad de su elaboración haga que su costo sea muy elevado. Un encuestado responde que “algunas mamás visten a sus niños de una forma diferente, con otros colores no tradicionales y este tipo de arreglo no se ajusta a ese target. Este tipo de regalo tal cual se ve en las fotos es para una mamá más tradicional” y este es su argumento para seleccionar esta respuesta.

**5. ¿Qué le llama la atención de este producto?**



La creatividad y originalidad del producto, son los atributos que más resaltan los encuestados. La presentación final hace que sea llamativa para los futuros clientes.

En esta pregunta se recogen varios *verbatim*s interesantes que ayudan a reflejar el objetivo de especialidad y diferenciación que este nuevo producto pretende llevar al mercado. A continuación se resaltan algunos comentarios:

- Este es un hit comparado con los regalos convencionales
- Es tan bonito, que da pesar desbaratarlo para usar los productos
- Sirve para decorar el baby shower y si uno es el organizados, no implica gastos adicional de flores u otros
- No es solo un regalo que es para el bebé, sirve para la mama también por su forma de ramo
- Parecen florecitas no ropa. Está muy bonito. En lo personal no lo había visto nunca
- No necesita empaque y también es un detalle para la mamá
- Por supuesto que S!!!! Obvio dependiendo a quien, es otra opción que es espectacular - podría ser de un grupo de personas (por ejemplo para un jefe, o compañeros, o amigos) sería un regalo muy especial. Se nota que es muy especial el detalle
- Inspira ternura
- Tiene estilo
- Todo me gusta, especialmente la creatividad
- Tiene un toque especial y más personal

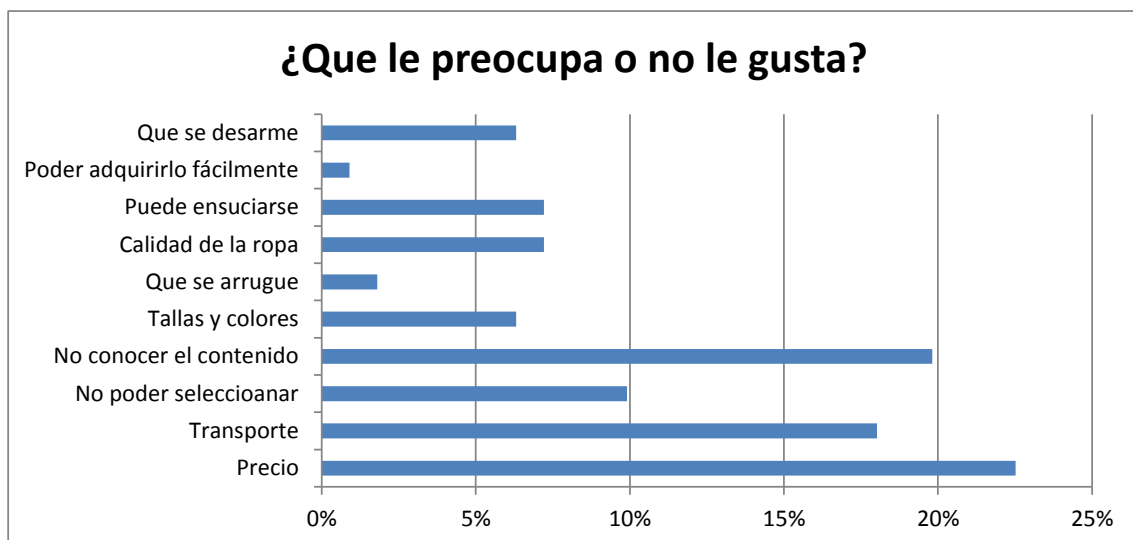
- Aparte de que se está obsequiando producto también está el impacto del diseño

- Se ve muy elegante
- A simple vista parece un ramo de flores, no ropa
- Son varios regalos en uno, el empaque es representativo y cuenta con varias

prendas

- Va más allá de dar solo un regalo

## 6. ¿Qué le preocupa o no le gusta de este producto?

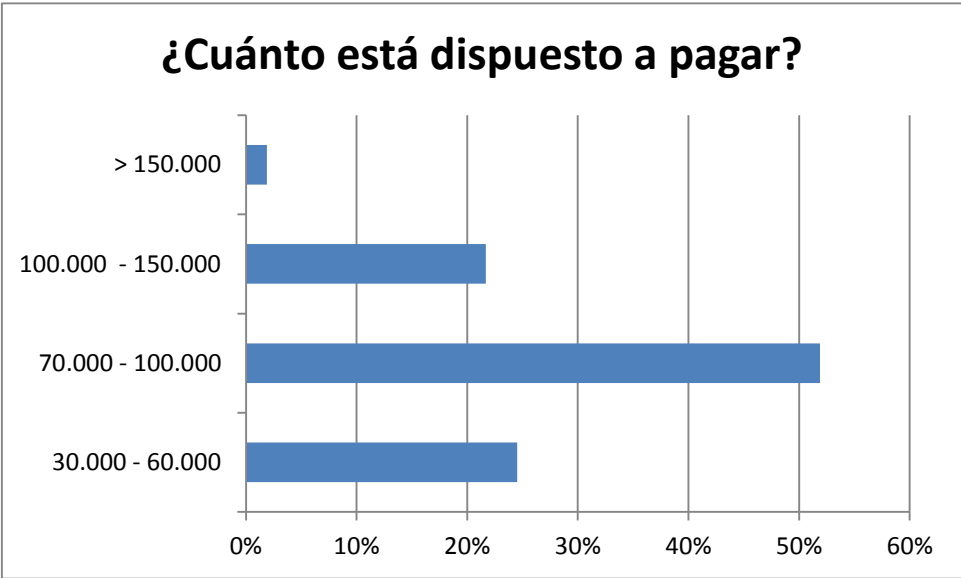


Una de las preocupaciones más destacadas es el precio de esta nueva alternativa. De manera general, como se expresaba en la pregunta número 4, la expectativa de relación costo / beneficio, es la principal preocupación de los futuros clientes.

Igualmente, no conocer el contenido, así como no poder seleccionar las prendas, son otro punto importante a tener en cuenta, y esta respuesta se convierte en una oportunidad a desarrollar en el momento del diseño técnico del proceso y definición de la plataforma de comercialización.

La sensación de fragilidad del producto, también es un punto fundamental para ser revisado en el momento de definir el proceso logístico de entrega, garantizando así a los compradores, la tranquilidad de que su producto llegará a destino final en buenas condiciones.

**7. Si cada bouquet de ropitas contiene 7 prendas, y teniendo en cuenta los precios que usted encuentra en el mercado para regalos de bebé, ¿ Cuánto estaría dispuesto a pagar por esta nueva alternativa de regalo?**



El 25% de los encuestados, estaría dispuesto a pagar hasta \$60.000COP por esta alternativa de regalo, ahora bien, el 52% de los encuestados está dispuesto a invertir hasta \$100.000COP en esta alternativa, ampliando el monto promedio de inversión frente al dinero que actualmente invierte por un regalo de bebé. Otra cifra interesante es que casi en la misma proporción (22% vs 25%) aquellos futuros clientes que no están dispuestos a pagar más de \$60.000 se encuentran aquellos que pagarían hasta \$150.000COP por esta nueva alternativa.