

PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA EMPRESA DE CUADROS HECHOS A MANO
¡CREATIVE CRAFTS! MANUALIDADES CREATIVAS

YANETTE GUERRERO SANCHEZ



UNIVERSIDAD EAN
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
FACULTAD DE ESTUDIOS EN AMBIENTES VIRTUALES
BOGOTÁ D.C.

2012

Plan de negocios modalidad Creación de Empresa de cuadros hechos a mano

Creative Crafts - manualidades creativas

Yanette Guerrero Sánchez.

Trabajo de grado para optar al título de Administrador de Empresas

Directora

María O. Jiménez Patarroyo.

Administrador de Empresas

Universidad EAN

Carrera de Administración de Empresas

Facultad de Estudios en Ambientes Virtuales FEAV

Bogotá

2012

Nota de aceptación

Veredicto

Firma de Director(a) del Proyecto

Firma del Jurado

Firma del Jurado

DEDICATORIA

A Dios, quien uso uno de mis problemas pasados para que tomara la decisión de estudiar la más hermosa carrera que existe, y me guía e inspira constantemente. Ha sido mi tutor mayor en todo el proceso académico y aun para terminar este trabajo.

A mi esposo, Mauricio Florián Rodríguez, quien me brindó su amor, su cariño, su estímulo y su apoyo constante. Siempre fue una gran ayuda en todo lo relacionado con la gestión contable.

A mi hija Sara Daniela, quien con su presencia en esta tierra hace que saque fuerzas de donde no las he tenido para seguir adelante.

A mi hermana Yolima, quien nunca dudo que alcanzaría esta meta; y además siempre fue una ayuda constante en todo lo relacionado con la parte informática.

A mis hermanos por su interés y expectativa.

A mis padres, porque aunque ya no están aquí, depositaron en mi carácter y personalidad, alguien con un interés insaciable por el conocimiento; y estoy segura que si pudieran verme, estarían dichosos compartiendo esta alegría del deber cumplido y logro de una de mis metas.

AGRADECIMIENTOS

Agradecimiento a Dios por ayudarme a comenzar, desarrollar y culminar este Trabajo de Grado, a mi esposo por que con su constante apoyo aligero la carga en todo momento, a la Directora del proyecto por exigirme excelencia a través de las retroalimentaciones, y por su interés y amable colaboración en el desarrollo de todo el proceso.

TABLA DE CONTENIDO:

INTRODUCCIÓN.....	13
RESUMEN EJECUTIVO.....	15
1. Concepto del Negocio.....	15
2. Justificación y antecedentes	15
3. Objetivos.....	16
4. Estado actual del negocio.....	17
5. Descripción de Productos y/o servicios.....	17
6. Potencial del Mercado en Cifras.....	22
7. Ventaja Competitiva.....	22
8. Resumen de las Inversiones Requeridas.....	23
9. Proyecciones de Ventas y Rentabilidad.....	24
10. Conclusiones Financieras y Evaluación de Viabilidad.....	26
11. Equipo de trabajo.....	27
1. MERCADO.....	29
1.1. Análisis del Sector.....	29
1.1.1 Caracterización del Sector.....	29
1.1.2 Barreras de entrada y salida.....	31
1.2. Análisis y estudio de Mercado.....	31
1.2.1. Tendencias del mercado.....	31
1.2.2. Segmentación de mercados.....	33
1.2.3. Descripción de los consumidores.....	39
1.2.4. Estudio de Mercado.....	39
1.2.5. Riesgos y oportunidades de mercado.....	47

1.3. Análisis de la Competencia.....	47
1.4. Estudio de Precios.....	49
1.5. Plan de Mercadeo	52
1.5.1. Concepto del Producto ó Servicio.....	52
1.5.2. Estrategias de Distribución.....	53
1.5.3. Estrategias de Precio.....	53
1.5.4. Estrategias de Promoción.....	54
1.5.5. Estrategias de Comunicación.....	54
1.5.6. Estrategias de Servicio.....	54
1.5.7. Presupuesto de la Mezcla de Mercadeo.....	54
1.6. Proyección de Ventas.....	55
1.7. Plan de Introducción al mercado.....	56

II. ASPECTOS TECNICOS.....57

2.1. Ficha Técnica del Producto ó Servicio.....	57
2.2. Descripción del Proceso.....	58
2.3. Necesidades y Requerimientos.....	61
2.3.1. Características de la tecnología.....	61
2.3.2. Materias primas y suministros.....	62
2.4. Localización.....	65
2.5. Plan de Producción.....	66
2.5.1. Procesamiento de órdenes y control de inventarios.....	66
2.5.2. Estabilidad de operaciones.....	68
2.5.3. Capacidad de Producción.....	69
2.6. Planes de control de calidad.....	70
2.7. Procesos de de investigación y desarrollo.....	75
2.8. Plan de Compras.....	75
2.9. Costos de Producción.....	76

2.10. Infraestructura.....	76
2.11. Mano de obra requerida.....	77

III. ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y LEGALES.....78

3.1. Análisis Estratégico.....	78
3.1.1. Misión.....	78
3.1.2. Visión.....	78
3.1.3. Análisis DOFA.....	79
3.2. Estructura Organizacional.....	81
3.2.1. Perfiles y funciones.....	82
3.2.2. Organigrama.....	84
3.2.3. Esquema de contratación y remuneración.....	85
3.2.4. Esquema de Gobierno corporativo.....	85
3.3. Aspectos Legales.....	86
3.3.1. Estructura Jurídica y tipo de sociedad.....	86
3.3.2. Regímenes Especiales.....	87
3.4. Costos Administrativos.....	87
3.4.1. Gastos de Personal.....	87
3.4.2. Gastos de Puesta en Marcha.....	88
3.4.3. Gastos Anuales de Administración.....	88
3.5. Organismos de Apoyo.....	89

IV. ASPECTOS FINANCIEROS.....91

4.1. Proyecciones Financieras.....	91
4.1.1. Supuestos generales.....	92
4.1.2. Balance general.....	93
4.1.3. Estado de resultados.....	94

4.1.4. Flujo de efectivo.....	95
4.1.5. Análisis del Punto de Equilibrio:.....	96
4.2. Indicadores Financieros.....	99
4.3. Fuentes de financiación.....	101
4.4. Evaluación financiera.....	101
CONCLUSIONES.....	104
RECOMENDACIONES.....	107
LISTA DE REFERENCIAS.....	109
ANEXOS.....	archivo de Word adjunto

INDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.1</i> Localización de Fontibón.....	33
<i>Figura 1.2.</i> Estratos Localidad de Fontibón.....	34
<i>Figura 1.3.</i> Población de las localidades de Bogotá.....	35
<i>Figura 1.4.</i> Ingresos Estratos 3 y 4 de Bogotá.....	35
<i>Figura 1.5.</i> Índice de Condiciones de Vida de Fontibón.....	36
<i>Figura 1.6.</i> localidad de Fontibón. Un mercado atractivo.....	36
<i>Figura 1.7.</i> Estrategia para la Distribución.....	53
<i>Figura 2.1.</i> Fases de proceso.....	59
<i>Figura 2.2.</i> Descripción proceso Paisaje.....	61
<i>Figura 2.3.</i> Materias primas y suministros.....	63
<i>Figura 2.4.</i> Mapa Ubicación de Creative Crafts S.A.S.....	65
<i>Figura.2.5.</i> Diagrama de flujo de proceso de producción de un cuadro al óleo.....	71
<i>Figura 2.6.</i> Diagrama de Flujo Proceso de Calidad.....	74
<i>Figura 2.7.</i> Infraestructura taller o minifábrica Empresa.....	76
<i>Figura 3.1.</i> Organigrama Creative Crafts S.A.S.....	84
<i>Figura 3.2.</i> Gobierno Corporativo Organigrama.....	85

INDICE DE TABLAS O CUADROS

<i>Tabla 1.1</i> Población artesana por oficios.....	29
<i>Tabla 1.2</i> Análisis de Competencia.....	48
<i>Tabla 1.3</i> Precios del producto en el mercado.....	49
<i>Tabla 1.4</i> Materia Prima e insumos.	51
<i>Tabla 1.5.</i> Presupuesto de Mezcla de Mercadeo.....	54
<i>Tabla1.6.</i> Proyecciones de ventas Primer año.....	55
<i>Tabla 1. 7</i> Proyecciones de Ventas para los próximos cinco Años.....	55
<i>Tabla. 2.1</i> Ficha técnica de las pinturas al óleo.....	57
<i>Tabla. 2.2</i> Ficha técnica de los cuadros en patchwork.....	58
<i>Tabla.2.3</i> Ficha técnica de los Cuadros bordados.....	58
<i>Tabla 2.4.</i> Hoja de Control de inventario a.....	66
<i>Tabla 2.5.</i> Hoja de Control de inventario b.....	66
<i>Tabla 2.6.</i> Hoja de Control de Diario general.....	67
<i>Tabla. 2.7.</i> Capacidad de producción por mes.....	69
<i>Tabla 2.8.</i> Formato plan de control de calidad.....	73
<i>Tabla 2.9.</i> Costos de Producción.....	76
<i>Tabla 3.1.</i> Misión de Creative Crafts S.A.S.....	78
<i>Tabla 3.2.</i> Visión de Creative Crafts S.A.S.....	78
<i>Tabla 3.3.</i> Matriz DOFA.....	79
<i>Tabla 3.4.</i> Presupuesto de Gastos de personal.....	87
<i>Tabla 3.5.</i> Gastos de Puesta en Marcha.....	88
<i>Tabla 3.6.</i> Presupuesto de Gastos de Administración Año 1.....	88

<i>Tabla 4.1.</i> Tir y Ganancia neta en cinco años.....	92
<i>Tabla 4.2.</i> Balance General.....	93
<i>Tabla 4.3.</i> Estado de resultados.....	94
<i>Tabla 4.4.</i> Flujo de Efectivo Cinco Años.....	95
<i>Tabla 4.5</i> Costos y ventas.....	96
<i>Tabla 4.6.</i> Liquidez inmediata para cada año.....	96
<i>Tabla 4.9.</i> Comparativo entre obligaciones y flujo de efectivo.....	102

LISTA DE ANEXOS

<i>Anexo</i> del Resumen Ejecutivo.....	archivo de Word adjunto
<i>Anexo</i> . Oferta de servicio.....	archivo de Word adjunto
<i>Anexos</i> . Capítulo 1.....	archivo de Word adjunto
<i>Anexos</i> . Capítulo 3.....	archivo de Word adjunto
<i>Anexos</i> . Capítulo 4.....	en Excel

INTRODUCCIÓN

El presente informe desarrolla los aspectos fundamentales del Plan de Negocios, para la microempresa CREATIVE CRAFTS S.A.S que hace y ofrece cuadros decorativos hechos a mano -. Contempla una revisión detallada de los aspectos de mercado, técnicos, organizacionales, legales y financieros del negocio deseado, para su análisis y evaluación, y se constituye en una herramienta indispensable para la promotora del proyecto debido a que en él se estudian las diferentes áreas del negocio y cómo prepararse para atenderlas.

Este documento se ajusta a la Guía para la Elaboración y Presentación de Planes de Negocio del programa emprendedor de la Universidad EAN y/o Planilla para creación de Empresas como opción de Grado, el cual le fue entregado a la emprendedora en la fase inicial de la realización de este Plan de Negocio, para ser tomado en cuenta como modelo estructural para la presentación. Se encuentra adjunto en los anexos, específicamente en anexos de la introducción. (F.J. Matiz, marzo 2008, P. 9 - 12) Guía para la Elaboración y Presentación de Planes de Negocio.

Es por esta razón que el contenido de este Plan de negocio, se desarrolla, a través de cuatro capítulos, así:

Capítulo I: Mercado

Capítulo II: Aspectos Técnicos.

Capítulo III: Aspectos Organizacionales y legales y

Capítulo IV: Aspectos Financieros.

En lo que tiene que ver con las normas de presentación para trabajos escritos, este informe, se baso en las normas APA versión 6ta. Está fundamentado en dos fuentes de información, cuyos documentos van adjuntos en los anexos generales:

- a) Resumen normas estilo APA (*American Psychological Association*), universidad de la Sabana Ppt. Facultad de Psicología 2011 – I
- b) Normas APA, Centro de Escritura Javeriano. Pontificia Universidad Javeriana. Última actualización el 26 de Octubre de 2011. Recuperado de http://desarrollo.ut.edu.co/tolima/hermesoft/portal/home_1/rec/arc_26419.pdf

La promotora del Proyecto, como toda EANista emprendedora después de indagar varias ideas y oportunidades de negocio, se decidió por sacarle partido al talento manual y artístico innato y satisfacer la inmensa e interminable demanda del producto cuadros, pasando de la informalidad y de un hobby a un proyecto serio, organizado y rentable.

RESUMEN EJECUTIVO

1. Concepto del Negocio

Creative Crafts S.A.S., es una microempresa cuyo negocio consiste en hacer y vender cuadros decorativos hechos 100% a mano, elaborados con las técnicas de pintura al óleo, bordado y en patchwork. El producto se ofrece a través de exhibición en punto de venta directa y página de internet o Blog, publicidad en otras páginas de manualidades y ventas personales directas por catalogo. Dirigido a minoristas y consumidores finales del segmento de los estratos 3 y 4 de de la localidad de Fontibón de la ciudad de Bogotá. Los ingresos de la microempresa son por la venta del producto y el precio de este, es el mismo que cobra la competencia.

2. Justificación y Antecedentes

El proyecto de pintar y elaborar cuadros decorativos y venderlos, surge de dos oportunidades:

- Es un proyecto que se puede iniciar sin necesidad de tener mucho dinero ya que requiere poco capital inicial. Las manualidades son una industria que, por los bajos costos de los materiales dejará un amplio rango de utilidad.
- Existe un segmento de los estratos 3 y 4 que ha sido descuidado por los grandes artistas plásticos que crean obras de arte costoso satisfaciendo los deseos de decoración para los estratos más altos 5 y 6.

Las razones por las cuales se decide optar por esta oportunidad de negocio son las siguientes:

- Se cuenta con la habilidad manual y el talento artístico para hacerlos.
- Se ven beneficios que le aportará el producto al mercado como es el caso de la personalización o satisfacción del gusto personal y particular del consumidor.
- es la opción perfecta para apoyar la economía familiar.
- Existen amplias posibilidades de triunfar con un negocio de este tipo ya que la demanda potencial es amplia según encuesta que se realizó. Tan solo el 5% del público encuestado respondió que no tiene intención de compra, frente a una demanda potencial del 95%, lo que muestra buenas perspectivas para este negocio según la investigación de mercado que se realizó.

En caso de que las cosas no salgan como se espera y los supuestos fallasen, la alternativa o plan b de Creative Crafts será ser flexibles y ágiles para salirse del plan de negocio o adaptarlo a las nuevas exigencias del mercado. Sin embargo es mejor montar un plan estratégico, focalizando los objetivos, priorizando, tomando decisiones que satisfagan al mercado y así prever y anticiparse.

3. Objetivos: Los Objetivos a lograr con el desarrollo de este proyecto son:

3.1. Objetivo General. Evaluar la factibilidad para la creación de una microempresa productora de cuadros decorativos hechos a mano, mediante la elaboración de un plan de Negocio que proporcione las herramientas necesarias para ingresar al mercado.

3.2. Objetivos Específicos.

- Realizar un estudio de mercado, definir el mercado objetivo, su segmentación, entre otras condiciones para tener una noción de la cantidad de consumidores que podrían adquirir el producto y para conocer sus necesidades y así desarrollar productos que las satisfagan.
- Establecer la capacidad de producción en un mes y en un año así como el costo proyectado para esa producción y estructurar el proceso productivo que permitan crear valor.
- Definir la estructura organizacional dentro de una empresa productora de cuadros decorativos para el hogar y la oficina. También identificar y definir la persona jurídica o tipo de sociedad que más conveniente para la idea de negocio.
- Realizar el análisis financiero para el montaje y funcionamiento de una empresa productora de cuadros decorativos hechos a mano, determinando las posibilidades, rentabilidad y factibilidad de ese proyecto.

4. Estado actual del negocio

Creative Crafts S.A.S, se encuentra en la etapa de estudio de viabilidad o pre factibilidad, mediante un Plan de Negocios. La etapa de inicio se tiene contemplada para enero de 2013. Y se cuenta con Plan de Negocio y proyecciones financieras hasta por cinco 5 años.

5. Descripción del Producto

El producto que Creative Crafts S.A.S. ofrecerá son Cuadros para decoración de oficinas y lugares de vivienda hechos 100% a mano, elaborados con las técnicas de pintura al óleo, bordado y en patchwork¹. Las pinturas serán originales de pintores desconocidos, elaborados por talentosos pintores de óleos; a un precio razonable que toma en cuenta los costos de fabricación y venta así como los precios de la competencia. El producto satisface la necesidad de decoración de los espacios del mercado, del segmento Fontibón estratos 3 y 4.

Los estilos que las pinturas de Creative Crafts maneja son; expresionismo, expresionismo abstracto, impresionismo, y modernismo. Los temas son variados, he aquí se citan algunos: Aldeas, ciudades, árboles, animales, barcos, flores, libros, bosque, entre otros. (Imágenes del producto, favor ver Anexo del resumen Ejecutivo).

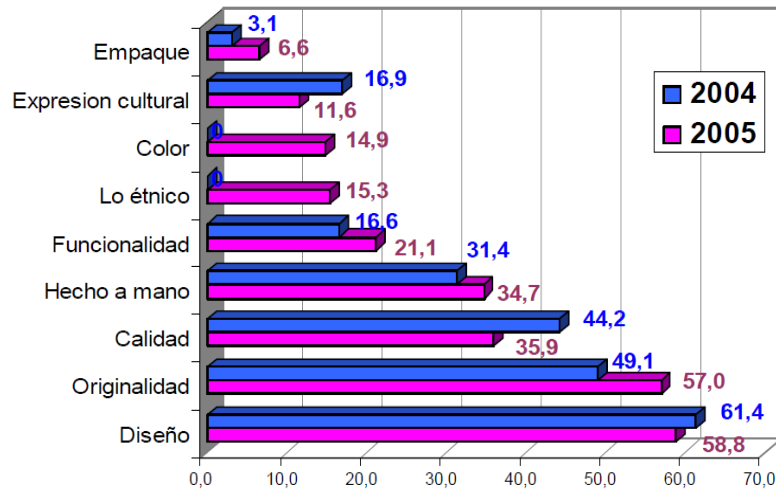
El producto tiene características de durabilidad, su vida útil es entre diez a quince años o más. De fácil acceso a la materia prima e insumos de donde proviene. El producto se puede adaptar a los cambios requeridos por el cliente cuando se hace por encargo. El tiempo de manufactura oscila entre un y a dos días dependiendo del tamaño y complejidad más el tiempo de secado que puede tardar hasta dos semanas, esto para el caso de las pinturas al óleo. En cuanto a los cuadros que se elaboran con bordados y telas varía de acuerdo al tamaño, pero se puede precisar que una semana es el tiempo que se demora su ejecución. El producto es delicado y por lo tanto requiere un empaque especial que lo proteja de impactos en el momento de transportarlo.

¹Técnica que consiste en unir pequeños trozos de tela formando un diseño concreto.

Las pinturas al óleo, son todas, de pintores desconocidos; los temas de todos los cuadros son novedosos y tiene la particularidad de que producen agrado al verlos, esto significa que no generan estupor ni desasosiego, ya que dentro de los temas no se incluye pintura realista acerca por ejemplo de violencia o imágenes de destrucción ni similares; por el contrario el producto es agradable a la vista que fue lo que el estudio de mercado mostró en cuanto a preferencia.



En general, el producto que Creative Crafts ofrecerá se basará en los resultados de la investigación de mercados y del sector en cuanto a Características tenidas en cuenta por el consumidor para la Compra de artesanías que son las siguientes:



Fuente: Características sector artesanal Colombia:

http://www.eclac.org/mexico/capacidadescomerciales/SeminarioEcuadorActB/presentacion_Sandra_Strouss.pdf

- *Empaque especial*, debido a que el producto es delicado y por lo tanto requiere un empaque especial que lo proteja de impactos en el momento de transportarlo.
- *Funcionalidad*. El producto debe cumplir las funciones que satisfacen las necesidades del consumidor.
- *Hecho a mano*. El producto se hace cien por ciento 100% a mano.
- *Nivel de Calidad*, Se debe determinar un nivel alto de calidad que es acorde al producto y al máximo posible precio de venta.
- *Factor Estético*, una razón que tomaron en cuenta las personas al momento de comprar un cuadro en la investigación de mercado fue que sea agradable

A continuación se muestran imágenes de los cuadros que se piensan ofrecer al mercado, y se explica en forma breve, en qué consiste la técnica del patchwork para mayor ilustración. (Para ver más imágenes de los cuadros que se ofrecen por favor ver el Anexo del Resumen Ejecutivo):

Cuadros Pintados al óleo



Cuadros con Bordados



Producto



Cuadros En Patchwork

Patchwork es una técnica que consiste en unir pequeños trozos de tela formando un diseño concreto. El patchwork es una tradición americana que empezó cuando los colonos que llegaban de Europa se encontraron con una industria textil emergente, y cada retal de tela era un pequeño tesoro. Cada pedazo de tela era reciclado para un nuevo uso. Dentro del patchwork hay una increíble variedad de técnicas.

Se utilizan telas de algodón 100% estampadas de flores, cuadros, rayas,...

6. Potencial del Mercado en Cifras

El mercado potencial de *Creative Crafts S.A.S.* está ubicado en la Localidad de Fontibón de ciudad de Bogotá, Cundinamarca. Estrato: 3 y 4. Se encuentra entre las edades de 20 y 55 años, sus ingresos promedio son de 3 y 8 salarios mínimos, Estado civil: Casados, Género: No aplica, Vivienda propia y/o arrendada, Religión: No aplica, Educación: técnica o universitaria, Clase Social: Media. El mercado potencial en cifras, corresponde al 85% de habitantes de la localidad de Fontibón, discriminados así, según datos de la dirección de estudios e investigación de la Cámara de Comercio², 48% del estrato 3 y 37% del estrato 4. El 15% restante corresponde al estrato 2 que no tomamos en cuenta. Entonces,

$$100\% = 330.000 \text{ habitantes de la localidad de Fontibón}$$

$$85\% = X$$

$$= 330.000 * 85 / 100$$

$$\text{Mercado objetivo} = 280.500 \text{ habitantes}$$

7. Ventaja Competitiva

La ventaja competitiva de *Creative Crafts* estará en la diferenciación, ya que será la primera microempresa en cubrir mejor el mercado adaptándose a las necesidades de cada segmento. En otras palabras, se fabricará el producto de forma personalizada; esto quiere decir, que si un consumidor de un segmento determinado, llámese por ejemplo, segmento con educación universitaria querrá un producto que haga alusión a su profesión. Entonces un

² Ayala, Director de Estudios e Investigaciones de la Cámara de Comercio

contador, por citar un caso en particular entre muchos, solicita un bodegón de libros, con libros de nombres que manejan los de su gremio, la empresa lo producirá y así con los demás segmentos.

El criterio que fue tenido en cuenta para determinar la ventaja competitiva, es que la oferta de personalizar los cuadros no es tan común en el mercado y por lo tanto no ha sido aprovechada. Por lo anterior, los segmentos de mercado que decidan proponer un cuadro personalizado y a su medida, podrán lograr un factor de diferenciación importante frente a nuestros competidores.

8. Resumen de las Inversiones Requeridas

Este proyecto, no requiere de una alta inversión para iniciar actividades. La inversión inicial será de veinte millones de pesos, los cuales serán aportados en su totalidad por la emprendedora del proyecto. La inversión inicial se destinará a la adquisición de algunos activos fijos y movibles, gastos pre-operativos y diferidos, necesarios para el inicio de puesta en marcha.

El total de las inversiones requeridas asciende a **\$20.000.000** (Veinte millones de pesos m/l) distribuidos así: *(nota: El Simulador financiero: Anexo en Excel.)*

RESUMEN DE INVERSIONES REQUERIDAS			
Concepto	Parcial	Sub total	Total
<i>Gastos pre operativos</i>			20.000.000
Inversiones Activos Movibles o Inventarios		7.000.000	

Insumos Trabajos de arte	2.800.000		
Insumos pinturas	1.050.000		
Insumos bastidores	700.000		
Insumos Patchwork	1.750.000		
Insumos para bordados	350.000		
Insumos Varios	350.000		
<i>Cargos Diferidos</i> (gastos pagados por anticipado)		3.500.000	
Gastos de publicidad	2.000.000		
Gastos Cámara de Comercio	1.500.000		
<i>Propiedad Planta y Equipo</i>		4.400.000	
Muebles y enseres de oficina	2.000.000		
Equipo de Cómputo (PC Portátil)	1.800.000		
Impresora multifuncional	600.000		
<i>Caja</i>		5.100.000	
(Remanente para imprevistos y otros)	5.100.000		

Elaboración propia

9. Proyecciones de Ventas y Rentabilidad

Tabla Proyecciones de ventas Primer año:

Mes/2013	Unidades	Ingreso
Febrero 2013:	3	1.000.000
Marzo 2013:	6	2.000.000
Abril-2013:	5	4.000.000
Mayo-2013:	8	5.000.000
Junio-2013:	10	5.000.000
Julio -2013	12	5.500.000
Agosto - 2013	12	6.000.000
Septiembre -2013	12	6.500.000
Octubre -2013	15	7.000.000
Noviembre -2013	16	8.000.000
Diciembre -2013	18	10.000.000
Total	117	60.000.000

Tabla. Proyecciones de Ventas para los próximos cinco Años

Año	Unidades	Ingreso	Punto de equilibrio
Año 1 (2013)	117	\$60.000.000	\$ 53.563.843
Año 2 (2014)	140	\$119.600.000	\$113.336.776
Año 3 (2015)	210	\$157.200.000	\$115.103.562
Año 4 (2016)	280	\$161.000.000	\$109.958.890
Año 5 (2017)	350	\$219.000.000	\$143.499.862

Nota: elaboración propia después de sacar el Estado de resultados y el punto de equilibrio para cada año.

Tabla. Rentabilidad sobre las Ventas.

	2017	2016	2015	2014	2013
Rentabilidad/Ventas	18,6%	19,1%	18,3%	3,6%	7,6%

Nota: elaboración propia después de aplicar fórmula de indicador de rentabilidad sobre ingresos operacionales para cada año.

Tabla Rentabilidad Financiera

	2017	2016	2015	2014	2013
Rentabilidad	31.6%	34.8%	50.0%	14.8%	18.5%

Nota: elaboración propia después de aplicar fórmula de indicador de rentabilidad sobre patrimonio para cada año. La simulación financiera para la rentabilidad se encuentra en el capítulo financiero de este Plan de Negocio y/o en Anexos en Excel.

10. Conclusiones Financieras y Evaluación de Viabilidad

Un repaso de las proyecciones financieras muestra que Creative Crafts S.A.S., es una sólida inversión de bajo riesgo como lo muestra el análisis de los Estados financieros. En un escenario probable, para los cinco primeros años de operación, las ventas se ubicarán alrededor de los \$ 219 millones de pesos (en promedio), con ello se obtendrá una utilidad o ganancia neta de \$89.096.046; Discriminados así: \$4.546.099 en el primer año (año 2013), \$ 4.261.700 en el segundo, \$28.779.827 en el tercero, \$30.699.328 para el cuarto año, y \$ 40.809.092 para el año 5 (año 2.017). Entonces la inversión de los \$20.000.000, se recupera progresivamente cada año, durante los tres primeros años.

El VAN del negocio o inversión que se presenta para creative Crafts asciende a \$32.256.921 y Si $VPN > 0$, significa que la inversión es rentable y por lo tanto el proyecto es aceptable. La TIR esperada es del 45,7%; es bastante mayor que la tasa de rendimiento establecida del (10%), esto evalúa este proyecto como un proyecto que ofrece mayores rendimientos. Así, desde el punto de vista financiero, se puede concluir que, el proyecto es viable. (Favor Ver capítulo Financiero p.90) o (Anexo capítulo de aspectos financieros).

11. Equipo de trabajo

a) *Yanette Guerrero Sánchez*. Es la promotora del negocio, ha desempeñado labores administrativas en empresas del sector servicios. quien tendrá a cargo la conducción de la microempresa, así como de la producción de gran parte de los cuadros. Es emprendedora,

responsable, disciplinada y comprometida con las actividades académicas y laborales y desde muy niña muestra su inclinación por la expresión artística y es atraída especialmente por la pintura artística. Experiencia de más de quince años en creación y producción de obras artísticas en la técnica de pintura al óleo sobre lienzo de manera individual.

Estudios: Administración de Empresas, Universidad EAN (2011). Estudios académicos en pintura al óleo y talleres libres de acrílico, pastel, carboncillo y lápiz (El Tiento – 2004) y complementa su aprendizaje con algunos talleres libres de, pintura sobre madera, historia del arte, etc. con diferentes Maestros del Arte. Acción de formación Oportunidades de Negocio (SENA- 2010). Curso de: Desarrollo de un Plan de Negocio para implementarlo en internet. (SENA- 2010).

Experiencia Laboral: Asistente contable, empresa Soluciones contables MFR (6 años 2.001 a 2.007), Gerencia administrativa, empresa Aliados Tributarios S.A.S. (2.007 a 2.011) y actualmente desempeña el mismo cargo en Autoría y Gestión S.A.S. (2.011 a la fecha)

b) Gerente de producción: Jessica Rusinque. Artista plástica de la Universidad nacional de Colombia y actualmente termina una especialización en Nuova Accademia di Belle Arti, en Milán Italia.

c) Contador: Nombre: *Mauricio Florián Rodríguez*. Quien a través de su empresa “Auditoría y Gestión Fiscal S.A.S.” nos colaborará con la contabilidad del negocio y todo lo relacionado con los aspectos fiscales y en materia de impuestos. Estudios: Contaduría Pública, y Especialización en Derecho tributario, Universidad Externado de Colombia.

d) Contratista manualidades 1: Nombre: *Maribel Castro*. Apoyo en la producción de pintura decorativa. Estudios: Bachillerato y diversos cursos y talleres en diversidad de técnicas para la elaboración de manualidades.

e) Contratista manualidades 2: Nombre: *Carmen Lucía Gutiérrez*: Apoyo en la producción de todos los cuadros realizados con la técnica del bordado. Estudios: Bachillerato y diversos cursos de manualidades.

f) Contratista de manualidades 3: Nombre: *Martha Bernal*. Apoyo en la producción de todos los cuadros realizados con la técnica del patchwork. Estudios: Bachillerato y diversos cursos de manualidades.

1. MERCADO

1.1. Análisis del Sector

La actividad económica que *Creative Crafts S.A.S.*, desarrolla, se encuentra clasificada en el sector industrial, sub sector artesanal, donde se ubica el mercado de las Artes Manuales y productos para decoración.

Tabla 1.1 Población artesana por oficios

Descripción	%
Tejeduría	57,52%
Madera	13,48%
Cerámica	7,37%
Productos lúdicos	4,14%
Artes Manuales	3,52%
Cuero	3,45%
Alfarería	2,41%
Técnicas intermedias	2,30%
Metales	1,88%
Trabajos decorativos	1,42%
Estampados	1,04%
Trabajos líticos	0,49%
Vidrio	0,38%

Fuente. Artesanías de Colombia

1.1.1. Caracterización del Sector. “El sector artesanal es una fuerza productiva, compuesta por la población y sus recursos cognoscitivos y tecnológicos, con los cuales se genera la artesanía dentro de un marco geográfico, histórico, social y cultural. El sector artesanal colombiano cuenta con aproximadamente 300.000 artesanos, los cuales se

ubican en su mayoría en las regiones de la costa atlántica y eje cafetero, y en los departamentos de Nariño, Boyacá, Putumayo, Santander, Tolima y en el Distrito Capital.” (Centro de Información y Documentación Artesanal – CENDAR 2012, febrero 18). *El Sector en Colombia*. Artesanías de Colombia S.A. Recuperado de <http://www.artesantiasdecolombia.com.co/PortalAC/General/sectorSubmenu.jsf>

“Artesanías de Colombia, adelantó el Censo Económico Nacional del Sector Artesanal, para contar con cifras estadísticas que permiten cuantificar el sector, Entre los datos más relevantes que resultaron de esta investigación se destacan:

- Contribución al P.I.B. 0.04%
- Dependen de la actividad artesanal 1´200.000
- Artesanos productores 350.000
- Distribución por sexo: 60% mujeres, 40% hombres
- Localización 70% rural, 30% urbana.

El 40% de los municipios del País son centros de producción artesanal. La actividad artesanal no requiere de altas inversiones; posibilita la creación de nuevos puestos de trabajo a un bajo costo y mantiene la sostenibilidad del empleo. Genera dinámicas de empleo, en todas las fases de la cadena productiva, es decir, desde la consecución de la materia prima hasta la venta del producto” (Strouss, 2006, p. 6, 8). ARTESANIAS DE COLOMBIA.pdf. Recuperado de http://www.eclac.cl/mexico/capacidadescomerciales/SeminarioEcuadorActB/presentacion_Sandra_Strouss.pdf

Las tablas y gráficos útiles para complementar la caracterización del sector artesanal en Colombia están recogidas en el anexo capítulo 1

1.1.2. Barreras de entrada y salida. Haciendo un análisis personal basado en una simple observación, se podría llegar decir que no es un negocio con barreras de entrada y salida alta por que los *gastos de inversión* son bajos, no hay necesidad de grandes inversiones iniciales, además, no existe *diferenciación* de productos por el cliente, el cliente no se caracteriza por ser fiel a determinados productos decorativos, por tanto, desde este punto de vista es relativamente fácil entrar en el sector porque no hay que romper alguna fidelidad.

Se observa solamente, una limitación directa a la posibilidad de competir, y es que para hacer cuadros y objetos decorativos se necesita el saber hacer o tener el talento. También, en *economías de escala*: los negocios experimentados y de gran tamaño producen a un menor costo que los negocios pequeños y de creación reciente, por lo que pueden generar mayores utilidades; también hay que agregar los costos fijos altos en arriendo para locales de venta, aquí será necesario producir mucho para que los costos por unidad de producto bajen.

En cuanto a las barreras de salida, no hay que adquirir activos poco liquidables para operar, así como, Compromisos de largo plazo con clientes o proveedores, por los cuales la empresa deba permanecer más tiempo en el sector.

1.2. Análisis y Estudio de Mercado

1.2.1. Tendencias del mercado. “Fusión entre lo autóctono y lo contemporáneo, donde lo tradicional se posiciona dentro de un estilo actual y de vanguardia, conjugando los saberes tradicionales del artesano y el conocimiento del diseñador, promoviendo una mentalidad respetuosa del medio ambiente y del saber tradicional en la que el diseño cumple este

propósito. Se hizo un estudio de las tendencias del mercado en el tema de decoración que ayudó a determinar las texturas, los materiales y acentos de color que se utilizan. Estableciendo los siguientes requerimientos de diseño: Moderno, Funcional, Líneas limpias, Simplicidad (menos es más), Balance, Artesanal con modernidad y tecnología, Universal (no muy étnico), Diferenciado, Inesperado.

La biodiversidad y la cultura de nuestro país son la fuente de inspiración de la tendencia. La paleta de color, toma sus tonalidades del paisaje cafetero combinándolos con la exploración de colores de la selva tropical, de las montañas, de los dos océanos que rodean nuestra tierra, de un país lleno de matices climáticos y geográficos en donde conviven millones de especies, en donde guacamayas y tucanes son expresión de color a flor de piel. Además se toman como referentes, motivos precolombinos y el mobiliario tradicional regional consignado en el atlas lingüístico - etnográfico de Colombia del Instituto Caro y Cuervo, como expresión de nuestra cultura.

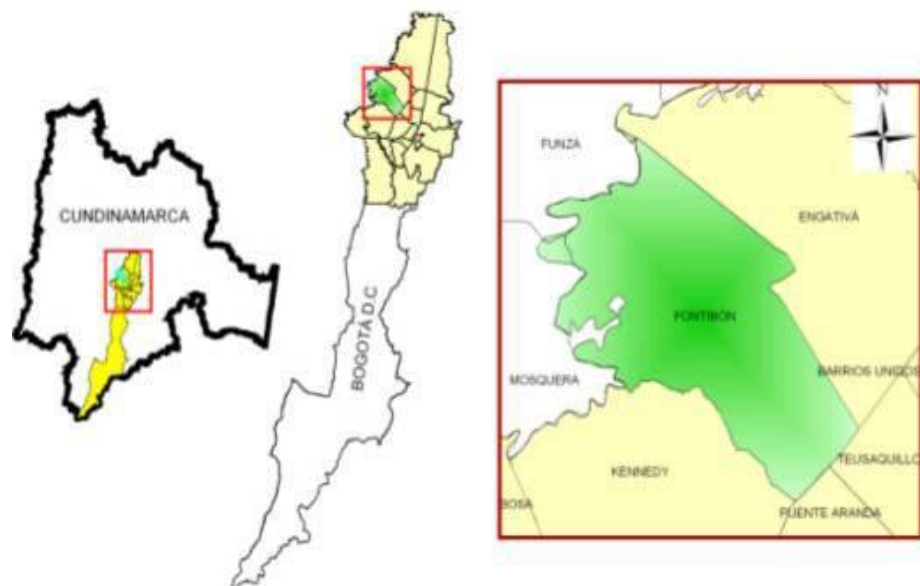
Las formas naturales, sofisticadas, contemporáneas, simples y fluidas caracterizan las nuevas tendencias. Como punto de partida se tomaron las tendencias de decoración de interiores a nivel internacional, determinando para la última colección desarrollada en 2007 un tema que identificara la casa colombiana y que este año correspondió a los conceptos de naturaleza, cultura e industria artesanal, los cuales se convirtieron en la matriz conceptual, y a partir de este punto se empezaron a desarrollar los conceptos de forma y color.” (Molina, 10 de octubre de 2011, p.2) *Diseño y tendencias en el sector artesanal*. Recuperado de http://masd.unbosque.edu.co/descargas/disenio_tendencias.pdf

Cabe anotar que también, las tendencias las imponen consumidores de ingresos muy altos, de clase social muy alta, son los primeros en adoptar las nuevas tendencias. (Estrellas de cine, miembros de la realeza, y figuras de clase política.)

1.2.2. Segmentación de mercados. El mercado consumidor (compradores) está compuesto por individuos con ingresos diferentes, residencia en lugares distintos de Bogotá; compradores de manualidades y cuadros decorativos de los estratos 2, 3, 4 y 5. El rango de edad, se encuentra desde los 20 años en adelante. Al segmentar el mercado de Bogotá, lo dividimos por localidades y la estratificación del consumidor, y nos enfocamos en la localidad de Fontibón que en su gran mayoría está conformado por barrios de estrato 3, y 4.

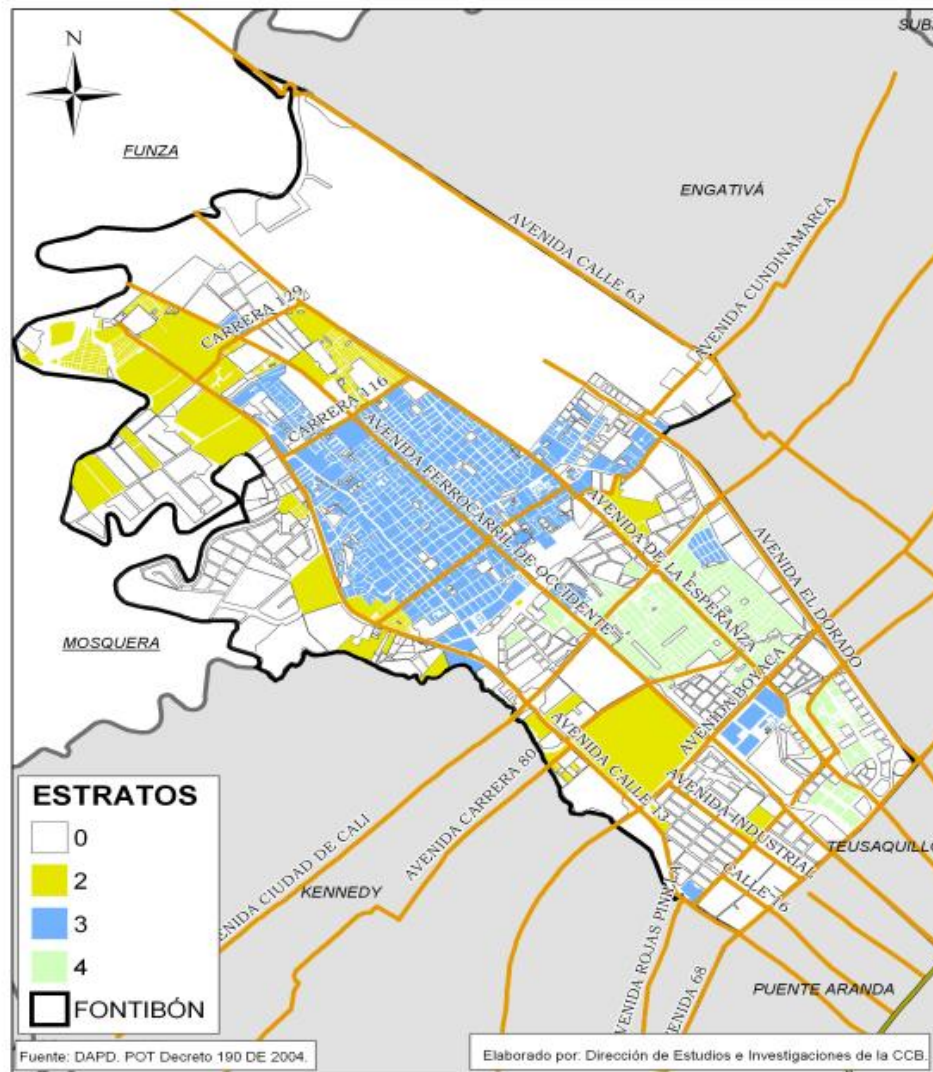
1.2.2.1 Localidad de Fontibón. “Fontibón se encuentra localizada en el Centro – Occidente de Bogotá y ocupa el 3,8% del área total de la ciudad. En Fontibón predominan los estratos 3 y 4 (48% y 37% respectivamente). El estrato 2 es el 12%. El 3% restante corresponde a predios no residenciales” (Ayala, 22 de abril de 2009). *Perfil Económico y empresarial de la localidad de fontibón*, Cámara de Comercio de Bogotá. Recuperado de http://camara.ccb.org.co/documentos/4404_fontibon.pdf

Figura 1.1 Localización de Fontibón



Nota. Diseño: Dirección de Estudios e Investigaciones, Cámara de Comercio de Bogotá

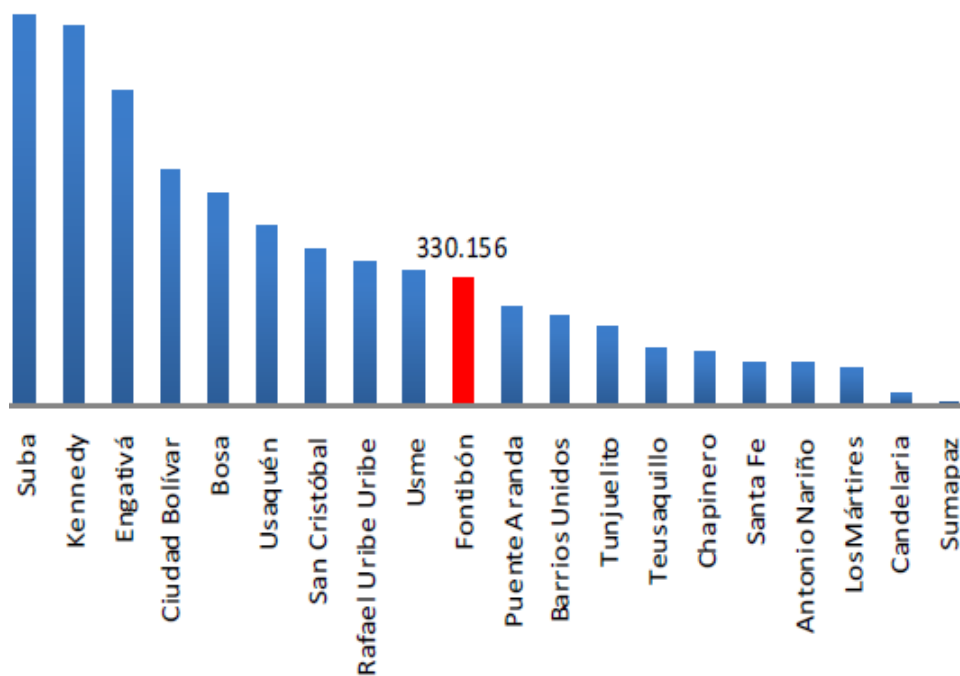
Figura 1.2. Estratos Localidad de Fontibón



Fuente: Dirección de Estudios e Investigaciones, Cámara de Comercio de Bogotá.

“En Bogotá, Fontibón es la decima localidad en número de habitantes (330 mil habitantes, 5% del total), es decir una cifra similar a la población de una ciudad como Pasto (331 mil habitantes). El 40% de la población de Fontibón son jóvenes menores de 25 años” (Ayala, 22 de abril de 2009, p.17). *Perfil economico y empresarial de la localidad de fontibon*, Camara de Comercio de Bogota. Recuperado el 15 de febrero de 2012 de http://camara.ccb.org.co/documentos/4404_fontibon.pdf

Figura 1.3. Población de las localidades de Bogotá



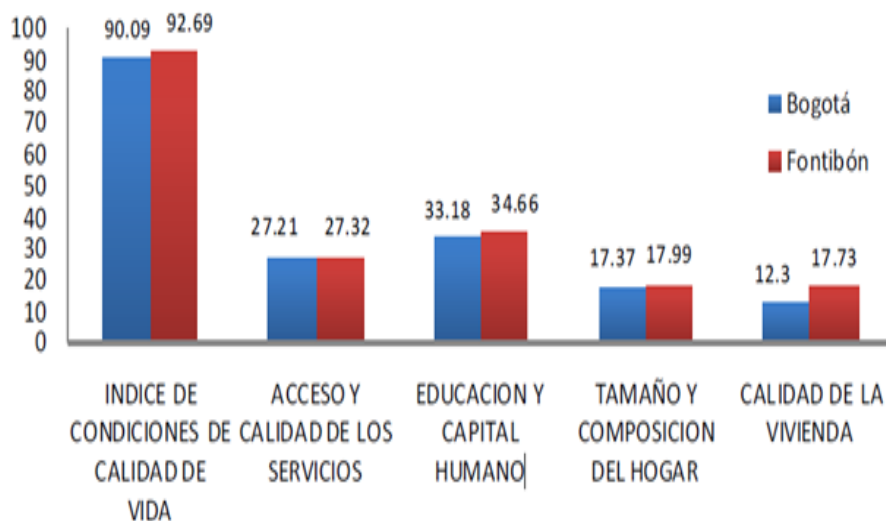
Fuente: DANE- Secretaria Distrital de Planeación. Proyecciones de población Bogotá D.C y sus Localidades. Cálculos: Dirección de Estudios e Investigaciones, Cámara de Comercio de Bogotá.

Figura 1.4. Ingresos Estratos 3 y 4 de Bogotá

Ingresos Estratos	
Estratos de Bogotá	Ingreso per cápita
1 (Bajo - bajo)	Menos de un SML
2 (Bajo)	Entre 1 y 3 SML
3 (Medio - bajo)	Entre 3 y 5 SML
4 (Medio)	Entre 5 y 8 SML
5 (Medio - alto)	Entre 8 y 16 SML
6 (Alto)	Mas de 16 SML

Fuente: Datos Dirección Nacional de Planeación.

Figura 1.5. Índice de Condiciones de Vida de Fontibón



Fuente: Encuesta de Calidad de Vida 2007. Cálculos: Dirección de Estudios e Investigaciones, Cámara de Comercio de Bogotá.

El índice de condiciones de vida de Fontibón (92.69) es mayor que el de Bogotá (90.09).

Figura 1.6 localidad de Fontibón. Un mercado atractivo.



Fuente: Encuesta de Calidad de Vida 2007.
Cálculos Dirección de Estudios e Investigaciones, Cámara de Comercio de Bogotá.

En conclusión, es uno de los mercados más atractivos para el desarrollo del comercio de la ciudad:

- Es la decima localidad en población con un número similar de habitantes a una ciudad como Pasto y el 40% de su población son jóvenes.
- Es la octava localidad con mayor número de empresas (5% del total de empresas de la ciudad): el 84% son microempresas, concentradas en comercio, industria y actividades inmobiliarias y de transporte y comunicaciones.

Sin embargo, para fortalecer el desarrollo económico local existen grandes retos:

- Promover el emprendimiento para ampliar la capacidad de generación de empleo y riqueza.
- Elevar la formalización empresarial y laboral en la localidad para darle sostenibilidad a las empresas. (Ayala, 22 de abril de 2009, p.43 y 44) *Perfil economico y empresarial de la localidad de fontibon*, Camara de Comercio de Bogota. Recuperado el 15 de febrero de 2012 de http://camara.ccb.org.co/documentos/4404_fontibon.pdf

Público objetivo. El mercado objetivo se ha definido a partir de los siguientes criterios o variables:

1.2.2.2 Segmentación Geográfica. Ubicación Geográfica: Bogotá, Cundinamarca, Localidad de Fontibón,

1.2.2.3 Segmentación Demográfica. Dentro de la segmentación demográfica describimos la población específica y entre las características más resaltantes se mencionan:

- Edad: entre 20 y 55 años
- Ingresos promedio: entre 3 y 8 salarios mínimos.
- Estrato: 3 y 4
- Estado civil: Casados
- Género: No aplica
- Vivienda propia y/o arrendada:
- Religión: No aplica
- Educación: técnica o universitaria.
- Clase Social: Media.

1.2.2.4 Segmentación conductual. Personalidad: Impulsivo, extrovertido, Autonomía: independiente, Conservador, Ambicioso, realizador. Estilos de vida: Experimentador, orientado al logro, eficaz, cómodo.

Para Cuantificar el Mercado Objetivo de Creative Crafts S.A.S. se diría que es el mercado bogotano, compuesto por los estratos 3 y 4 de la localidad de Fontibón, que según Ricardo Ayala Ramírez 2009,³ corresponde al 85% de habitantes de la localidad, es decir; 48% del estrato 3 y 37% del estrato 4. El 15% corresponde al estrato 2 que no tomamos en cuenta.

Entonces, 100% = 330.000 habitantes

85% = X

=330000*85/100

Mercado objetivo = 280.500 habitantes

³

Director de Estudios e Investigaciones de la Cámara de Comercio

1.2.3. Descripción de los consumidores.

- “Los consumidores son Hombres y mujeres entre los 20 y 55 años, en su mayoría casad(os) as, empleados y trabajadores independientes.
- Lo que influyen en mayor medida en la elección del producto es el deseo de satisfacción de expectativas y de atesorar cosas bellas y exclusivas del entorno.
- El factor motivante de compra es el incentivo del arte, el gusto por las creaciones artísticas pero también el placer.
- La mayoría de los consumidores adquieren los productos en tiendas de cuadros y de marquetería, de acuerdo con las necesidades, pagan al contado y algunas veces adquieren los mismos productos; satisfaciendo casi siempre sus expectativas.
- Después de investigar acerca de la Clasificación de los consumidores por hábitos de compra, encontramos que el tipo de consumidor de manualidades corresponde a un comprador impulsivo, pues toda la motivación está en el placer de adquirir los bienes y no existen cargos de conciencia al hacerlo (Moreno, Feb. 2008). Recuperado de <http://wmarketingextremo.blogspot.com/2008/02/clasificacin-de-los-consumidores-por.html>

1.2.4. Estudio de Mercado.

1.2.4.1 *Objetivos del estudio.* El objetivo del estudio fue analizar al público objetivo, conocer las preferencias y gustos de los consumidores que conforman el mercado objetivo y determinar el pronóstico de ventas o nivel de consumo.

1.2.4.2 Hipótesis. Cabe la posibilidad de que por lo menos el 75% del público objetivo o mercado meta quieran comprar cuadros de pintura decorativa de pintores desconocidos, además se supone que ayudaría a la economía del país.

1.2.4.3 Información requerida.

- Preguntas que nos ayuden a conocer sus gustos o preferencias,
- sus hábitos de consumo,
- Qué tipo de producto prefiere.
- Al cabo de cuánto tiempo renueva sus cuadros decorativos.
- Cuánto gasta en cuadros decorativos.

1.2.4.4 Fuente de información. Fuentes primarias: Encuestas y observación directa.

1.2.4.5 Determinación de la Muestra o Definición de la población. Universo potencial: Mercado objetivo: 280.500 habitantes de Bogotá. Para determinar la muestra se utiliza un muestreo aleatorio o probalístico: Es decir que se escogió al azar.

Para determinar el tamaño de la muestra, es decir, el número de encuestas que se realizaron, se tomó en cuenta la siguiente información:

- el mercado objetivo, el cual estuvo conformado por hombres y mujeres jóvenes y adultos de 20 a 55 años de edad, de una determinada zona de Bogotá, la cual está conformada por una población de 280.500 personas, según fuentes estadísticas externas.
- un nivel de confianza de 90% y un grado de error de 5% en la fórmula de la muestra.

Aplicando la fórmula de la muestra:

$$n = (Z^2 pqN) / (Ne^2 + Z^2 pq)$$

Donde:

n: muestra representativa y, por tanto, el número de encuestas.

z: nivel de confianza (z) = de 90% = 1.65

N: Universo potencial (N): Mercado objetivo: 280.500 habitantes.

e: Grado o porcentaje de error (e) = de 10 % = 0.1

p: probabilidad de ocurrencia (P): del 50%. = 0.5

q: probabilidad de no ocurrencia (Q): del 50%. = 0.5

$$n = ((1.65)^2 (0.5) (0.5) (280500)) / ((280500) (0.05)^2 + (1.65)^2 (0.5) (0.5))$$

$$n = ((1,65)*(1,65)*(0,5)*(0,5)*(280500)) / ((280500)*(0,1)*(0,1))+ (1,65)*(1,65)*(0,5)*(0,5))$$

$$n = 190.915,312 / 2805,680$$

$$n = 68,05$$

$$n = 68$$

Se tomó una muestra de 70 personas

1.2.4.6 Encuesta Realizada:

Encuesta

Estudio de mercado plan de negocio “Creative Crafts S.A.S.”

No_____

Fecha: _____

Edad: _____

Sexo: F _____ M _____

Estrato _____

Buenos días / tardes, somos estudiantes de la Universidad EAN y nos encontramos haciendo nuestro Proyecto de grado cuyo tema es Un Plan de negocio para la creación de una empresa de manualidades en cuadros decorativos y relacionados (Creative Crafts S.A.S.) Por tanto nos interesa hacer un estudio de mercado. Le agradeceremos brindarnos un minuto de su tiempo y responder las siguientes preguntas:

1. ¿A usted le gustaría comprar cuadros para decorar su casa u oficina?

(si su respuesta es afirmativa conteste las demás preguntas) (si no solamente la siguiente)

Si _____

No _____

2. Si no tiene la intención, enuncie cuál es la razón:

- a. No lo considera necesario
- b. Por falta de dinero
- c. No tengo facilidad de crédito
- d. Otro, ¿Cuál? _____

3. ¿Qué tipo de cuadros decorativos prefiere?

- a. Pinturas originales de pintores famosos _____
- b. Replicas exactas menos costosa que la original _____
- c. pintura decorativa moderna de pintores no conocidos _____

4. ¿Al momento de comprar un cuadro, qué es lo primero que toma en cuenta?
- a. Precio_____
 - b. Calidad_____
 - c. que sea novedoso_____
 - d. que sea agradable._____
5. ¿Qué cuadros prefiere?
- a. Bodegones
 - b. Paisajes
 - c. Pintura abstracta
 - d. Temas marinos
 - e. Figuras humanas, rostros.
 - f. Otro ¿Cuál?_____
6. En que técnica prefiere un cuadro decorativo?
- a. Al oleo.____
 - b. En pintura acrílica.____
 - c. Acuarela._____
 - d. Pastel ____
 - e. Carboncillo. _____
 - f. Me es indiferente. ____

7. ¿A cuál de estos lugares suele acudir para comprar sus cuadros y artículos para decorar?
- a. Centros comerciales
 - b. Tiendas especializadas del sector
 - c. Galerías
 - d. Almacenes de cadena
 - e. Mercados minoristas
 - f. Otros
8. ¿Con qué frecuencia compra usted artículos para decoración como cuadros y porta retratos?
- a. anualmente
 - b. cada tres años
 - c. cada cinco años
9. ¿dentro de su presupuesto cuanto asignaría Ud. a la decoración de su casa?
- a. Entre \$ 50.000 a 200.000
 - b. Entre \$ 200.000 a 500.000
 - c. Entre 500.000 a 1.000.000
 - d. Entre 1.000.000 a 1.500.000
 - e. Entre 1.500.000 a 2.000.000
 - f. Entre 2.000.000 a 2.500.000
 - g. Entre 2.500.000 a 3.000.000
 - h. Más de \$ 3.000.000

10. Que áreas de su hogar o empresa lo necesitan? _____

11. Conoce algún lugar que venda cuadros como los que Ud. necesita?

a. No

b. Si ¿cuál? _____

Gracias por su valiosa colaboración.

1.2.4.7 Resultados y Análisis de la encuesta: Anexo capítulo 1

1.2.4.8 Conclusiones Generales del análisis de los resultados:

- La demanda potencial según los resultados de la encuesta es amplia. Tan solo el 5% del público encuestado respondió que no tiene intención de compra, frente a una demanda potencial del 95%, lo que muestra buenas perspectivas para este negocio.
- un gran porcentaje de 95% afirma no tener preferencia por las pinturas de pintores famosos ni las replicas exactas, lo que brinda factibilidad al hecho de lanzar el producto al mercado.
- Se Verifica la hipótesis, de que, Cabe la posibilidad de que por lo menos el 75% del público objetivo quieran comprar cuadros de pintura decorativa de pintores desconocidos,
- las principales razones que toman en cuenta las personas al momento de comprar un cuadro, son: que sea agradable, calidad y que sea novedoso; por lo que éstos serán los principales aspectos a tomar en cuenta al momento de elaborar el producto.

- Otro punto a considerar es que al momento de adquirir un cuadro, el precio no fue tomado muy en cuenta, lo que permite aumentar un poco el precio.
- Del público encuestado, el mayor porcentaje afirma preferir las tiendas especializadas del sector para realizar las compras de sus cuadros, aunque seguido de cerca en preferencia de las galerías. Se tomará en cuenta esta información al momento de establecer los canales de distribución o puntos de ventas.
- Los modelos abstractos modernos parecen ser los preferidos, en segundo lugar están los bodegones y en tercer lugar están los paisajes. Para la realización de los cuadros, se utilizarán todos los modelos mencionados en la pregunta, pero se dará especial atención a los 3 modelos de mayor preferencia.
- en cuanto a la técnica, hay preferencia por la técnica al óleo, aunque también hay un buen porcentaje que prefiere los cuadros en pintura acrílica. Se tomará en cuenta esta información al momento de realizar los cuadros.
- Del público encuestado, el mayor porcentaje afirma preferir las tiendas especializadas del sector para realizar las compras de sus cuadros, aunque seguido de cerca en preferencia de las galerías. Ellos representan la competencia. y se debe lograr estar por encima de los servicios que estas ofrecen para llegar a ser realmente competitivos.
- según los resultados, el promedio de compra de un cuadro es de cada 3 años, lo que pareciera una baja rotación de este producto. Pero al igual que los electrodomésticos la vida útil es más o menos de 5 años y aun así tienen mucha demanda. Se puede concluir lo anterior por simples técnicas de observación.
- Del público encuestado, el 34% asignaría entre \$500.000 a 1.000.000, el 18,6% entre 1 millón y millón y medio, el 14% entre 50 y 200 mil y el 12,8% entre 200 y 500 mil pesos; lo que da a entender que el precio que se suele pagar por los cuadros es variado.

Se tomará en cuenta esta información al momento de determinar el precio del producto.

- El 34% de los encuestados necesitan cuadros para la sala comedor, 15, 7% necesitan cuadros para la sala, 15,7% necesitan cuadros para el estudio, el 14 % para el comedor, el 12, 8% para el pasillo y el 7% restante necesitan cuadros en la habitación y todos los anteriores. Esto muestra la oportunidad de negocio. Además se tendrá en cuenta esta información para realizar los cuadros.
- El 81,4% del publico encuestado no conocen un lugar que venda cuadros como los necesita, el 18, 57% si conoce y algunos mencionan a estudios de artistas, galerías que ya conocíamos, mercados minoristas y en la 53. Esto muestra que existe una baja oferta del producto y atención a las necesidades del mercado. situación que podría ser aprovechada por parte de la empresa.

1.2.5. Riesgos y oportunidades de mercado. -Riesgos. Tasa de interés, precio de las acciones, volatilidad, tipo de cambio y margen no aplican. Caída de los márgenes de rentabilidad por la situación de la economía del país. **-Oportunidades de mercado.** Existe un importante número de compradores potenciales en Bogotá, Colombia y en el mundo entero. A lo largo del año hay varias fechas especiales que permitirá incrementar las ventas.

1.3. Análisis de la Competencia.

Hoy día existen en Bogotá varios centros artesanales, entre los cuales se destaca calle 53, donde a lo largo de 6 cuadras solo se encuentran almacenes y negocios dedicados a la

venta y enseñanza de manualidades dentro de ellas los cuadros decorativos. Pero con base a la encuesta, las empresas más recordadas que producen y comercializan productos que satisfacen la misma necesidad que Creative Crafts S.A.S quiere satisfacer son: Galerías del sector de “galerías” o La 53, y locales varios o tiendas especializadas del sector. Pero galerías queda en la localidad de Teusaquillo, entonces la competencia directa real se encuentra en las tiendas especializadas del sector de Fontibón:

Tabla 1.2 Análisis de Competencia.

<i>COMPETENCIA</i>	<i>PRODUCTO</i>	<i>ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN</i>	<i>CLIENTES</i>	<i>PRECIO</i>
Arte Complemento Armonía	- Cuadros - marcos	Venta directa en local	Jefes de hogar, pequeñas y medianas empresas	Entre \$100.000 y \$3.000.000 relativo a la referencia y tamaño
Galería y Marquetería Colombia	- Cuadros - marcos - Vidrios - espejos	Venta directa en local	Jefes de hogar, pequeñas y medianas empresas	Entre \$100.000 y \$4.000.000 relativo a la referencia y tamaño
Idearte!	- Cuadros - marcos - persianas	Venta directa en local	Jefes de hogar, y pequeñas empresas	De \$150.000 a 1.500.000

Yamire Arte	- Cuadros	Elabora y vende cuadros decorativos modernos por encargo a través de internet.	Individuos varios	\$150.000 en adelante
-------------	-----------	--	-------------------	-----------------------

1.4. Estudio de Precios

Los precios de la competencia son relativos al tamaño y a algunas especificaciones que son diversas tales como estilo, tema, color, medio, artista, entre otros. En el caso particular de Creative Crafts S.A.S., Se fijaran precios para los bienes con base en los costos: observando los costos de producción y de comercialización y añadiendo lo suficiente para cubrir los costos fijos y obtener beneficios. Considerando que, en la encuesta, que al momento de adquirir un cuadro, el precio no fue tomado muy en cuenta, la empresa se permitirá aumentar un poco el precio de lo previsto. Así por ejemplo Pinturas al oleo sin marco 73x50 - 73x60 cm \$400.000, los cuadros bordados 65x46 cm \$ 500.000 y en patchwork 73x50 - 73x60 \$400.000.

Para este estudio de precios se visitaron tres puntos de venta de empresas distintas de la competencia para obtener los precios de venta actual de los productos, teniendo en cuenta su tamaño, y se registro toda la información recopilada en el siguiente cuadro:

Tabla 1.3 Precios del producto en el mercado

<i>Unidad Tamaño</i>	<i>Precio competencia</i>	<i>Precio de Creative Crafts*</i>	<i>observación</i>
20 x 15 cm	\$ 45.000	\$ 45.000	Sin marco
25 x 20 cm	\$ 60.000	\$ 60.000	Sin marco
30 x 20 cm	\$ 70.000	\$ 70.000	Sin marco
36 x 25 cm	\$ 80.000	\$ 80.000	Sin marco
41 x 30 cm	\$ 100.000	\$ 100.000	Sin marco
46 x 30 cm	\$ 144.000	\$ 144.000	Sin marco
51 x 36 cm	\$ 156.000	\$ 156.000	Sin marco
56 x 41 cm	\$ 170.000	\$ 170.000	Sin marco
61 x 46 cm	\$ 200.000	\$ 200.000	Sin marco
66 x 46 cm	\$ 224.000	\$ 124.000	Sin marco
71 x 51 cm	\$ 300.000	\$ 300.000	Sin marco
76 x 56 cm	\$ 332.000	\$ 332.000	Sin marco
81 x 61 cm	\$ 354.000	\$ 354.000	Sin marco
91 x 66 cm	\$ 388.000	\$ 388.000	Sin marco
102x 71 cm	\$ 424.000	\$ 424.000	Sin marco
112x 81 cm	\$ 482.000	\$ 482.000	Sin marco
122x 86 cm	\$ 526.000	\$ 526.000	Sin marco
137x 97 cm	\$ 610.000	\$ 610.000	Sin marco
152x 112cm	\$ 728.000	\$ 728.000	Sin marco

168x 122cm	\$ 834.000	\$ 834.000	Sin marco
183x 132cm	\$ 948.000	\$ 948.000	Sin marco
198x 142cm	\$ 1.074.000	\$ 1.074.000	Sin marco

Nota: Elaboración propia a partir de visitas realizadas. *el estilo, el tema, el color, y en general los costos marginales pueden aumentar el precio.

Para los precios probables que rijan para los insumos se pedirán cotizaciones en el momento de hacer los pedidos. Cada línea de producto implica variados y numerosos insumos, por razones de extensión no se incluirán todos en este trabajo, he aquí los más importantes:

Tabla 1.4 Materia Prima e insumos

<i>Insumo</i>	<i>Proveedor</i>	<i>Precio unidad</i>
Pinceles sintéticos redondos del 000 al 7	Telas Atriles	\$ 1.500 - \$ 2.700
Pinceles ponceador almendrado de pelo natural n 20 al n 24	Telas Atriles	\$ 5.500 - \$ 6.200
Pincel plano de pelo natural económico del 1 al 12	Telas Atriles	\$ 1.700 - \$ 6.200
Pinceles Plano de cerda blanca mango claro del 1 al 12	Telas Atriles	\$ 400 - \$ 2.100
Pinceles abanico de cerda del 0 al 16	Telas Atriles	\$ 1.100 - \$ 4.700

Pincel Abanico sintético del 2 al 10	Telas Atriles	\$ 2.900 - \$ 4.400
Pincel Redondo pelo de zorro ideal acuarela del 2 al 12	Telas Atriles	\$ 2.200 - \$ 5.500
Óleo blanco zinc y titanio 150 ml.	Telas Atriles	\$ 9.100
Set 5 espátulas estilo italiano	Telas Atriles	\$ 18.300
Espátulas clásicas Variedad de modelos y tamaños. Desde \$3.700	Telas Atriles	\$ 3.700
Aceite de linaza Artel Frasco de 80 ml y de 200 ml.	Telas Atriles	\$ 4.400 \$ 8.600
Óleo artista 45 ml	Telas Atriles	\$ 3.600
Óleos Acrilex – brasileros Tubos de 21 ml.	Telas Atriles	\$ 5.000
Óleos Winton – ingleses Tubos de 200 ml.	Telas Atriles	\$ 40.000
Óleos Winton y Newton – ingleses Tubos de 21 ml.	Telas Atriles	\$ 8.000

1.5. Plan de Mercadeo

1.5.1. Concepto del Producto. Las manualidades son artesanías elaboradas por personas que expresan su creatividad a través de la aplicación de técnicas sobre materiales diversos que dan como resultado un artículo decorativo. Los cuadros hechos a mano son una forma de expresar la creatividad a través de la pintura, el bordado u otro medio artístico. Son bienes materiales que adornan nuestro entorno y una manera de aportar ingresos familiares al venderlos.

1.5.2. Estrategias de Distribución. Se ofrecerán los productos por venta directa, pagina web y/o catalogo a consumidores finales y/o minoristas. La forma en que los productos serán trasladados se hará por medio de la siguiente distribución:

Figura 1.7 Estrategia para la Distribución



Nota: elaboración propia

1.5.3. Estrategias de Precio. Se tendrá en cuenta los siguientes criterios básicos:

“Básicamente, fijación de precio basada en el costo total más la utilidad, sin embargo, fijar el precio basándose solamente en este criterio, sería ignorar las condiciones del mercado sobre todo la competencia y la demanda. Entonces, se establecerá el precio en relación con el mercado, se investigará, cual es el precio prevaleciente en el mercado y los costos marginales del producto. Se utilizará la

estrategia de aumento de precios, de acuerdo a los precios que establece la competencia directa.” (junio de 2008) recuperado de http://www.rhh-web.com/downloads/el_precio_y_su_estrategias.pdf

1.5.4. Estrategias de Promoción. ¿Qué medio de publicidad se escogerá?: Exhibición en punto de venta directa y página de internet o Blog, publicidad en otras páginas de manualidades y ventas personales directas por catalogo. Dirigido a minoristas y consumidor final. ¿Qué mensaje se transmitirá?: Cuadros hechos a mano impactantes, calidad, belleza y exclusividad.

1.5.5. Estrategias de Comunicación. Definir con claridad quiénes somos y que ofrecemos de manera distintiva, clara simple y persuasiva, en una sola frase que de ahora en adelante nos identificará: “*creatividad sin límites*” Y todo lo que se haga llevará ese sello, el sello que nos identificará.

1.5.6. Estrategias de Servicio. Se le ha de dar al consumidor lo que necesite de una forma mejor que los competidores y con características difíciles de imitar. Creative Crafts, desea realmente satisfacer al cliente, por eso se garantizará el producto, porque de todos es sabido que garantía es sinónimo de calidad.

1.5.7. Presupuesto de la Mezcla de Mercadeo

Tabla 1.5. *Presupuesto de Mezcla de Mercadeo*

	<i>Costo Estimado</i>
<i>producto</i>	
Empaque	5.000

Garantía	10.000
Devoluciones	50.000
<i>precio</i>	
Descuentos	5.000
<i>plaza</i>	
Transporte	20.000
Almacenamiento	3000
<i>promoción</i>	
Publicidad	3.000.000
Pág. Internet/Blog	20.000
<i>Total</i>	3.113.000

1.6. Proyección de Ventas

Tabla 1.6. Proyecciones de ventas Primer año

Mes/2013	Unidades	Ingreso
Febrero 2013:	3	1.000.000
Marzo 2013:	6	2.000.000
Abril-2013:	5	4.000.000
Mayo-2013:	8	5.000.000
Junio-2013:	10	5.000.000
Julio -2013	12	5.500.000
Agosto - 2013	12	6.000.000
Septiembre -2013	12	6.500.000
Octubre -2013	15	7.000.000
Noviembre -2013	16	8.000.000
Diciembre -2013	18	10.000.000
Total	117	60.000.000

Tabla 1. 7 Proyecciones de Ventas para los próximos cinco Años

Año	Unidades	Ingreso
Año 1	117	\$60.000.000
Año 2	140	\$119.600.000

Año 3	210	\$157.200.000
Año 4	280	\$161.000.000
Año 5	350	\$219.000.000

1.7. Plan de Introducción al mercado

Creative Crafts, S.A.S., se introducirá en el mercado por la estrategia de búsqueda de aquellos nichos de mercado en que las empresas grandes dejan vacíos y las empresas pequeñas no pueden atender. *Creative Crafts S.A.S.*, tendrá que competir desde el principio contra negocios ya establecidos y conocidos en el mercado. La empresa, que en el Corto y Mediano Plazo tendrá menos recursos que las líderes, entonces, intentará competir basándose en una estrategia diferencial desde el punto de vista del servicio, calidad e innovación.

II. ASPECTOS TECNICOS

2.1. Ficha Técnica del Producto

Tabla. 2.1 Ficha Técnica de las Pinturas al óleo

<i>NOMBRE PRODUCTO:</i>	Pintura al óleo	
<i>FOTOGRAFIA</i>	<i>DESCRIPCION DEL PRODUCTO</i>	
	<i>Pintura al óleo sobre lienzo.</i>	
	<i>MATERIA PRIMA</i>	<i>Bastidor en lienzo, óleos de varios colores.</i>
	<i>INSUMOS</i>	<i>Pinceles varios, trementina, aceite de linaza, aguarrás.</i>
	<i>COLOR</i>	<i>Todos</i>
	<i>TAMAÑO</i>	<i>De 20 x 15 cm - 198x 142cm</i>
	<i>PESO</i>	
<i>PRODUCCIÓN MENSUAL</i>	Entre 3 y 18 Unidades	
<i>PRECIO:</i>	\$45.000 - \$ 1.100.000	
<i>OTRAS CARACTERÍSTICAS</i>	<i>Estilo: realismo, modernismo, impresionismo, post impresionismo-Tema: Barcos, flores, niñas, árboles, animales</i>	

Tabla. 2.2 Ficha técnica de los cuadros en patchwork.

<i>NOMBRE PRODUCTO:</i>	<i>cuadro en patchwork</i>										
<i>FOTOGRAFIA</i>	<i>DESCRIPCION DEL PRODUCTO</i>										
	<table border="1"> <tr> <td><i>MATERIA PRIMA</i></td> <td><i>Telas</i></td> </tr> <tr> <td><i>INSUMOS</i></td> <td><i>Botones, hilo.</i></td> </tr> <tr> <td><i>COLOR</i></td> <td><i>Todos</i></td> </tr> <tr> <td><i>TAMAÑO</i></td> <td><i>De 50 x 36 cm – 70 x 50 cm</i></td> </tr> <tr> <td><i>PESO</i></td> <td></td> </tr> </table>	<i>MATERIA PRIMA</i>	<i>Telas</i>	<i>INSUMOS</i>	<i>Botones, hilo.</i>	<i>COLOR</i>	<i>Todos</i>	<i>TAMAÑO</i>	<i>De 50 x 36 cm – 70 x 50 cm</i>	<i>PESO</i>	
	<i>MATERIA PRIMA</i>	<i>Telas</i>									
	<i>INSUMOS</i>	<i>Botones, hilo.</i>									
	<i>COLOR</i>	<i>Todos</i>									
	<i>TAMAÑO</i>	<i>De 50 x 36 cm – 70 x 50 cm</i>									
<i>PESO</i>											
<i>PRODUCCIÓN MENSUAL</i>	2 Unidades										
<i>PRECIO:</i>	\$100.000 - \$400.000										
<i>OTRAS CARACTERÍSTICAS</i>	Tema: <i>Mariposas, Barcos, carros, flores</i> Cuadro en patchwork con recortes de tela y botones en bellos colores.										

Tabla.2.3 Ficha técnica de los Cuadros bordados.

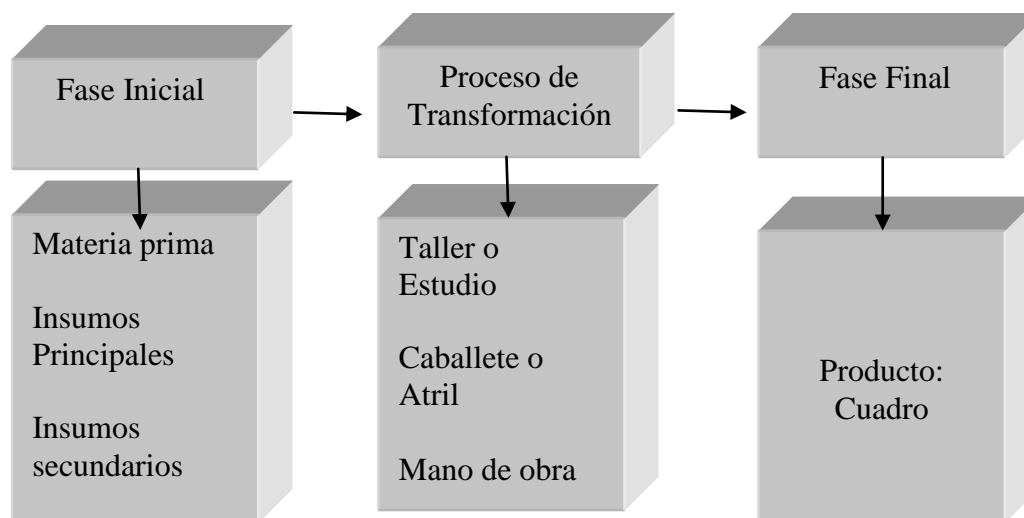
<i>NOMBRE PRODUCTO:</i>	Cuadro bordado
<i>FOTOGRAFIA</i>	<i>DESCRIPCION DEL PRODUCTO</i>

	<i>MATERIA PRIMA</i>	<i>Telas</i>
	<i>INSUMOS</i>	<i>Hilos especializados para los bordados, brillantes y opacos en todos los colores y demás agujas.</i>
	<i>COLORES</i>	<i>Todos</i>
	<i>TAMAÑO</i>	<i>De 20 x 15 cm – 50 x 70 cm</i>
	<i>PESO</i>	<i>100 y 200 gramos, aprox.</i>
<i>PRODUCCIÓN MENSUAL</i>	2 Unidades	
<i>PRECIO:</i>	\$100.000 - \$ 700.000	
<i>OTRAS CARACTERÍSTICAS</i>	Tema: <i>flores, animales, letras, nombres, mensajes.</i>	

Nota: Elaboración propia a partir de experiencia.

2.2. Descripción del Proceso:

Figura 2.1 Fases de proceso.



Para más detalle del proceso se describe a continuación el proceso en particular de la producción de un paisaje al óleo:



- 1) Se realiza un boceto muy simple, con las marcas imprescindibles y una cierta perspectiva. Se elige la paleta de colores, en este caso se emplean los básicos más el blanco.
- 2) A continuación se comienza a manchar el cielo con colores próximos a los colores que se quiere obtener definitivamente, con pintura algo aguarrasada o diluida y, a su vez, se van situando los arboles del fondo de forma que se intuya la profundidad:
- 3) Sin dejar secar, es decir inmediatamente se mezclan las pinturas y con más pintura se vuelve a insistir en el cielo y fondo, ya con los colores que serán definitivos. Además se pinta el río y sus orillas.
- 4) Se continúa con los detalles más próximos, árbol de la izquierda, y las sombras que este produce en el agua, utilizando una pintura más empastada o sea más espesa. porque necesariamente tendrá que mezclarse con los azules y blancos del cielo.
- 5) Definir detalles añadiendo a los colores de antes un color verde y un color tierra, trabajar luces y sombras y terminar la obra aplicando la pintura con espátula.

(Apuntes sobre las Técnicas de pintura, Bonilla, mayo de 2011) recuperado de <http://www.slideshare.net/mcarmenbonilla/apuntes-tnicas-grficoplsticas>

Figura 2 .2 Descripción proceso Paisaje.



2.3. Necesidades y Requerimientos

2.3.1. Características de la tecnología: *Página Web.*

Diseño Básico. Se necesita un “Sitio Web que tenga una home page de presentación a partir de la cual se pueda recorrer la información existente. Además existen elementos que prestan mucha utilidad como lo son: un contador de visitantes o counter que se encuentra en la página inicial, gráfica que indique al navegante como ir a todos los puntos de la página y por supuesto fotos, dibujos, que muestren los productos, proyectos, etc. *Uso de Frames.* Existen diferentes diseños en cuanto al

formato de la página web que va desde el más sencillo a más complejos como aquellos donde se usan Frames, marcos o divisiones. *Gráfica Personalizada*. La gráfica es muy importante tanto de un punto de vista estético como de orientación al usuario. El uso de imágenes que indiquen como enviar correo electrónico, flechas que muestren como volver hacia la página anterior, botones con leyendas de los temas que están incluidos en la página, son una forma útil de dar atractivo al sitio web. Si se agrega que esta gráfica puede incluir logos, productos, etc. que identifiquen a la empresa, hace que la página web tenga un mayor efecto comunicacional. *Página Web Interactiva*. Se requiere que el usuario, mediante herramientas de comunicación contenidas en la página, pueda contactarse con la empresa. Estas herramientas son: 1. *Correo electrónico*: con esta se ofrece la posibilidad de comunicación directa entre la empresa y el usuario, dejando un espacio abierto donde enviar sugerencias, comentarios, pedir cotizaciones o cualquier otro tipo de información. 2. *Formularios*: mediante los formularios se puede guiar al usuario con el tipo de información que busca y a la vez generar bases de datos de potenciales clientes. Esta información puede ir directamente al correo electrónico de, por ejemplo, un ejecutivo de ventas.” (Zona web, 1999-2000) recuperado de <http://users.movinet.com.uy/~asec/zonaweb/caracteristicas.htm>

2.3.2. Materias primas y suministros. Las materias primas, herramientas e insumos que se van a necesitar son:

- Bastidores tipo cajón y corcheteados en 3, 4 y 6 cm de profundidad. En telas preparadas para óleo y Acrílicos como: Lona, Lino puro, lino, y tela estudio.
- Atril de madera Adulto y/o caballete Artista.

- Óleos: de todos los colores y de buena calidad.
- Pinceles: Pinceles de 2, 3, 4 pulgadas o 4, 6, 8 y 10 cm; pinceles abanico de 0 al 16, pinceles redondos de distinto grosor, etc.
- Aceite de linaza, trementina y aguarrás:
- Hilos efecto luminoso para bordados.
- Hilo cordel o similar (varios metros) o varios carretes.
- Tijeras, Dedales, Agujas, y Lanas de todos los colores
- Pegante líquido, silicona fría y caliente. Pistola silicona.
- Botones en diferentes formas y colores.
- Pinturas acrílicas.
- Telas vistosas apropiadas para Patchwork:

Figura 2.3. Materias primas y suministros.





2.5. Plan de Producción

2.5.1. Procesamiento de órdenes y control de inventarios. Llenando las formas siguientes:

Tabla 2.4. Hoja de Control de inventario a.

Creative Crafts – Manualidades Creativas

HOJA DE CONTROL DE INVENTARIO

FECHA: _____

Artículo	Ref.	Cantidad	Costo Unit.	Costo Total
Cuadro acuarela aldea	1	5		
Cuadro infantil patchwork	1	1		
Pintura al óleo bodegón de libros	2	8		
Pintura al óleo bodegón de flores	4	2		
Cuadro bordado girasoles	7	9		
Cuadro bordado abecedario	8	2		
Pintura al óleo tema barco	5	3		
Total				

Tabla 2.5. Hoja de Control de inventario b.

Creative Crafts – Manualidades Creativas

HOJA DE CONTROL DE INVENTARIO

Inventario del _____ de _____ de 2013

Departamento _____

Sección: _____

Contado por _____ Precio Por _____ Revisado Por _____

Anotado por _____ Calculado Por _____

Descripción	Cantidad	Unidad	Precio	Unidad	Importes	
					Parcial	Total

Tabla 2.6. Hoja de Control de Diario general.

Creative Crafts – Manualidades Creativas

DIARIO GENERAL

Fecha	Cta. y Detalles	Ref.	Auxiliar	Débito	Crédito
Feb.6	Compra Mercancía				

	=A=				
	Cuentas P .Pagar				
	Distrib. minoristas				
	Para registrar la compra de Mercancía a crédito				
Feb.12	Cuentas P .Cobrar				
	Ventas				
	Para registrar las Ventas a Crédito de Mercancías				

Nota: En la entrada del diario se puede observar las compras que realiza la empresa en la fecha correspondiente.

2.5.2. Estabilidad de operaciones. “Administrando el inventario pues es primordial dentro de un proceso de producción.

1. Establecer relaciones exactas entre las necesidades probables y los abastecimientos de los diferentes productos.
2. Definir categorías para los inventarios y clasificar cada mercancía en la categoría adecuada.
3. Mantener los costos de abastecimiento al más bajo nivel posible.
4. Mantener un nivel adecuado de inventario.

5. Satisfacer rápidamente la demanda.
6. Recurrir a la informática.

Es necesario mantener algún tipo de inventario porque:

1. La demanda no se puede pronosticar con certeza.
2. Se requiere de un cierto tiempo para convertir un producto de tal manera que se pueda vender.

Los inventarios excesivos son costosos pero también lo son los inventarios insuficientes, por que los clientes podrían dirigirse a los competidores si los productos no están disponibles cuando los demandan y de esta manera se pierde el negocio” (Ramírez José, Maracaibo, 2006). Inventarios. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos42/inventarios/inventarios2.shtml>

2.5.3. Capacidad de Producción.

Será necesario planificar la capacidad teniendo en cuenta las siguientes etapas:

- Previsión de la demanda expresada en unidades.
- Determinación de la capacidad general de Creative Crafts a producir tantas unidades en un mes.

Tabla. 2.7. Capacidad de Producción por Mes Primer Año.

Mes	Días productivos	Unidades demandadas	Mes	Días productivos	Unidades demandadas
Enero	20	3	Julio	20	12
Febrero	19	3	Agosto	20	12
Marzo	21	6	Septiembre	22	12
Abril	19	5	Octubre	21	15
Mayo	19	8	Noviembre	20	16
Junio	19	10	Diciembre	19	18

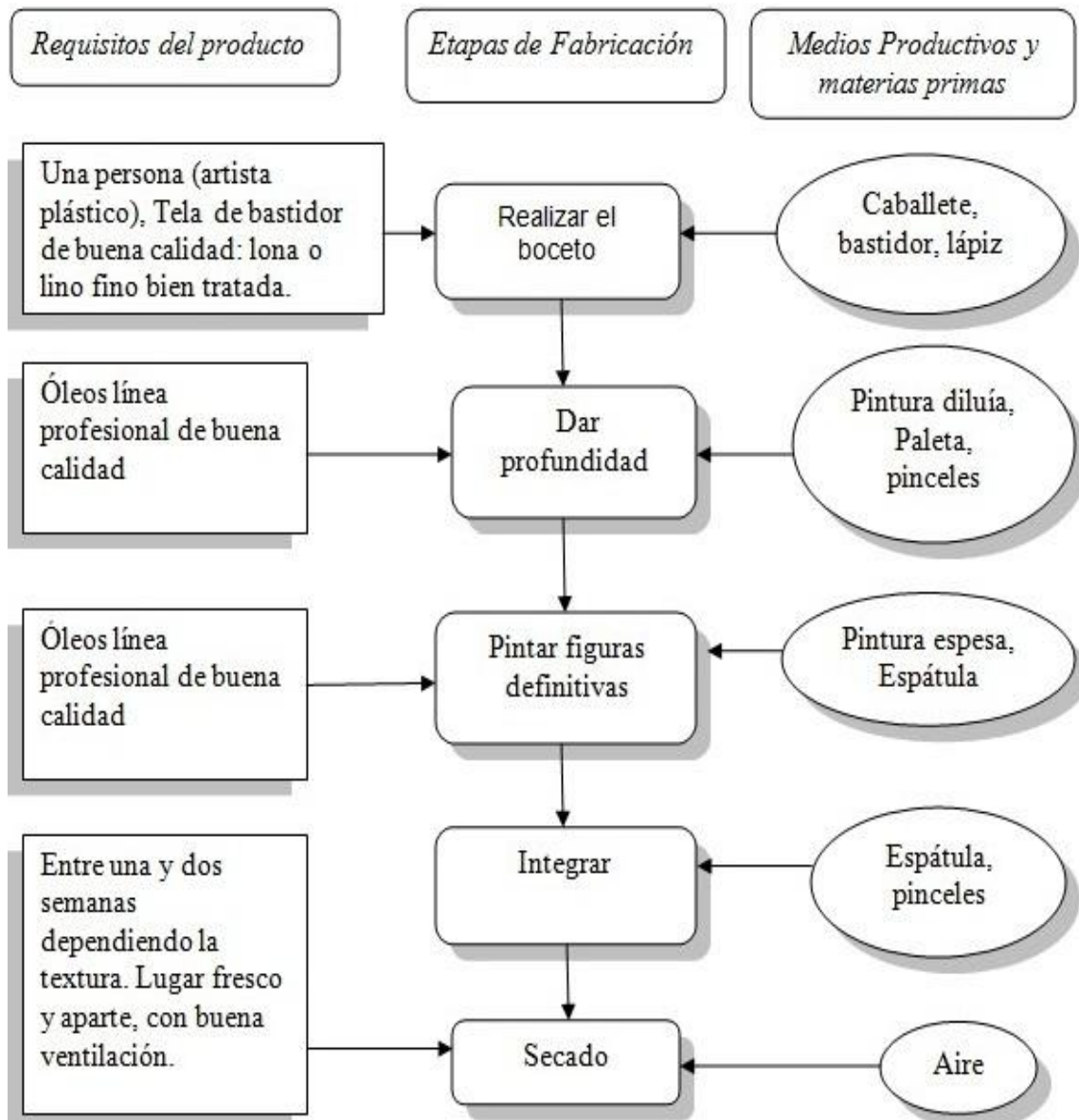
Creative Crafts está en capacidad de entre 3 y hasta 20 unidades por mes, sin necesidad de contratar trabajadores en producción. Si la dirección considera conveniente que deberá incrementar la capacidad de la fábrica por que surja un buen contrato de venta, establecerá un plan de producción, que tendrá en cuenta, contratar hasta tres trabajadores o más en el taller si se consiguiera rentable para el negocio.

2.6. Planes de control de calidad

Avanzar en un plan de certificación de calidad, en programas que estén monitoreados por ACOPI (Asociación Colombiana de mipymes); teniendo en cuenta que toda empresa por pequeña que sea necesita para garantizar la calidad de sus productos, primero que todo determinar un diagrama de flujo del proceso, determinar las condiciones de calidad del producto, y por último, un Plan de Control.

2.6.1. Plan determinación del Diagrama de Flujo del proceso de producción.

Figura.2.5. Diagrama de flujo de proceso de producción de un cuadro al óleo.



Nota: Realización propia basada en la experiencia personal.

Con el anterior sinóptico del proceso, queda claro cuáles son las etapas de realización, los medios productivos o herramientas y materias primas que se van a utilizar para realizar un cuadro al óleo, cuántas personas y qué competencia deben tener, qué procedimientos de trabajo se van a utilizar, y en general, cuáles son los requisitos fundamentales del producto.

2.6.2. Plan determinación de condiciones de Calidad del producto.

Una vez definidas las etapas del proceso productivo mediante el diagrama de flujo, se procede a definir las características del producto en cuanto a determinar las condiciones del producto, con el fin de que este responda a las necesidades del mercado, conocidas por los datos provenientes de la investigación del mercado y del sector. Las siguientes son las características más importantes que se tendrán en cuenta para la elaboración del producto

- *Empaque especial*, debido a que el producto es delicado y por lo tanto requiere un empaque especial que lo proteja de impactos en el momento de transportarlo.
- *Funcionalidad*. El producto debe cumplir las funciones que satisfacen las necesidades del consumidor.
- *Hecho a mano*. El producto se hace cien por ciento 100% a mano.
- *Nivel de Calidad*, Se debe determinar un nivel alto de calidad que es acorde al producto y al máximo posible precio de venta.
- *Factor Estético*, una razón que tomaron en cuenta las personas al momento de comprar un cuadro en la investigación de mercado fue que sea agradable.

2.6.3. Plan de Control. Al hacer el control de calidad de cada uno de los productos, se tendrán en cuenta los siguientes factores que corresponden entre otros a los aspectos acabados de nombrar.

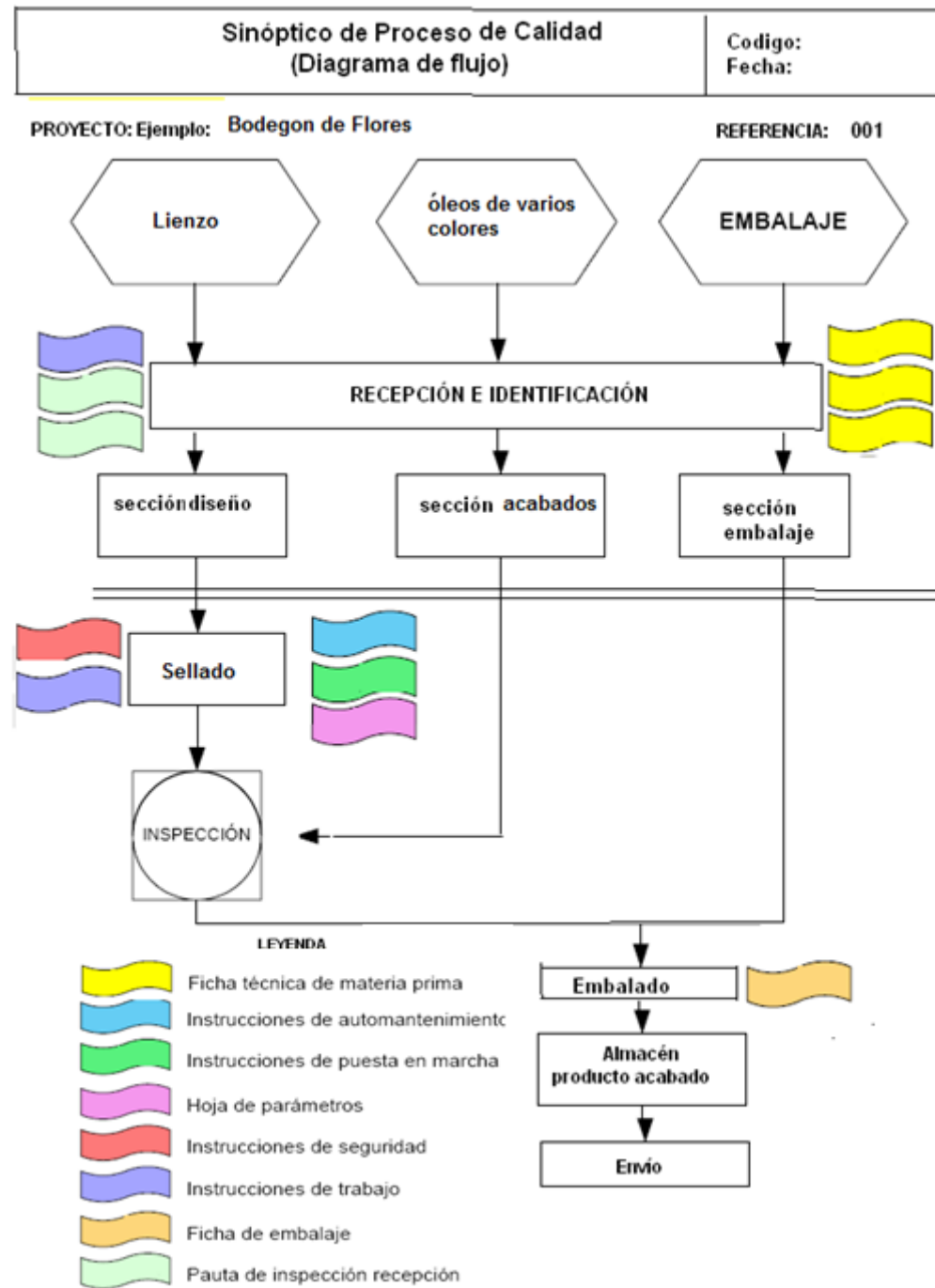
- Acabados exactos, sin agujeros ni golpes en las esquinas.
- El cuadro debe lucir nuevo, sin magulladuras, ni peladuras.
- Los tamaños deben ser acordes a los pedidos.

Tabla 2.8. Formato plan de control de calidad.

		FORMATO PLAN DE CONTROL DE CALIDAD				Código:
						Edición:
						Fecha:
Cliente:		Denominación producto:		Preparado por:		
Referencia cliente:		Referencia/s:		Revisado por:		
Nivel de modificación cliente:		Nivel de modificaciones:		Aprobado:		
Flujo de proceso	Medio de producción	Características		Método análisis	Situación de anomalía	
Nº	Fase/operación		Parámetro proceso			
t						
a						

Realización propia a partir de portal de la calidad investigado, acomodado a la microempresa.

Figura 2.6. Diagrama de Flujo Proceso de Calidad.



Nota: Elaboración propia

2.7. Procesos de de investigación y desarrollo

Es necesario ir mejorando o modificando el producto para responder las cambiantes necesidades del consumidor de cuadros. Y en esa evolución necesaria Creative Crafts S.A.S invertirá en investigación de mercado para conocer esas necesidades y así desarrollar productos que las satisfagan.

Vale la pena comentar que “el presupuesto del estado para atender iniciativas en esta materia es prácticamente inexistente. No obstante Colciencias y el SENA vienen aplicando algunos recursos a estos programas.” Fuente: Asociación Colombiana de Mipymes ACOPI. Comunicaciones. <http://www.acopi.org.co/> y/o (businesscol, 1999). Recuperado de <http://www.businesscol.com/empresarial/pymes/#clasificacion>

“La investigación seguramente aportará ideas y mercados para potencialmente nuevos productos. El proceso de desarrollo aterriza esas ideas, demuestra o no su factibilidad y convierte esas ideas en realidad” (19 de febrero de 2008). Mujeres de Empresa.com. Recuperado de, <http://www.mujeresdeempresa.com/management/090202-investigacion-y-desarrollo-mini-guia.asp>

2.8. Plan de Compras

Mediante una planificación de compras o lista de órdenes de compra sugeridas, en función de la producción programada. Procurando conseguir tres objetivos sugeridos por Wikipedia:

- Asegurar materia prima e insumos que estén disponibles para la producción y entrega a los clientes.
- Mantener los niveles de inventario adecuados para la Operación.
- Planear las actividades de manufactura y actividades de compra” (marzo 2008).
Planificación de los requerimientos de material. Wikipedia. Recuperado de http://es.wikipedia.org/wiki/Planificaci%C3%B3n_de_los_requerimientos_de_material

2.9. Costos de Producción

Tabla 2.8 Costos de producción

Costo de Producción y Ventas	39.897.500	18.170.640	19.345.000	18.550.000	20.050.224
Materia Prima	9.575.400	4.360.954	4.642.800	4.452.000	4.812.054
Mano de Obra	27.130.300	12.356.035	13.154.600	12.614.000	13.634.152
Costos Indirectos de Fabricación	3.191.800	1.453.651	1.547.600	1.484.000	1.604.018

Nota. Elaboración propia adaptado del P y G, Ver anexo Estado financiero del PYG o Estado de Resultados.

2.10. Infraestructura

La empresa contará con un taller (minifábrica) y a su vez punto de venta ubicado en la zona de ciudad salitre, una oficina en Normandía con sala de reuniones, una bodega en el barrio santa Cecilia.

Figura 2.7. Infraestructura Taller o mini fabrica Empresa.



2.11. Mano de obra requerida.

La empresa operará en un comienzo con tres 3 empleados pero a medida que aumente la demanda se emplearan hasta máximo diez 10 empleados, destinados a las tareas de administración, finanzas y contabilidad, comercialización, y el equipo de creación y fabricación del producto.

III. ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y LEGALES

3.1. Análisis Estratégico

3.1.1. Misión.

Tabla 3.1. Misión de Creative Crafts S.A.S.

MISION
<p>Creative Crafts producirá y comercializará manualidades artísticas decorativas; Cuadros hechos a mano creativos e innovadores de alta calidad proporcionando a su fundadora una rentabilidad sostenida.</p>

3.1.2. Visión.

Tabla 3.2. Visión de Creative Crafts S.A.S.

VISION
<p>Creative Crafts se constituirá desde ahora en una empresa competitiva y en continuo crecimiento, capaz de satisfacer las necesidades de los consumidores de cuadros hechos a mano de su entorno. Distinguirnos por la calidad y exclusividad y conseguir para los socios fundadores un valor sostenido y una buena rentabilidad.</p>

3.1.3. Análisis DOFA

Tabla 3.3. Matriz DOFA

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • No requiere de una alta inversión para iniciar actividades. • Alta tasa de crecimiento de MIPYMES. • El Gobierno Nacional apoya constantemente la creación, desarrollo y crecimiento de las Mipymes. • Las empresas que se creen en este año 2012 y hasta el 2014 no pagarán impuesto de renta (Ley 1430 de 2010) • Falta del conocimiento necesario que los microempresarios tienen para implementar una idea de negocio. • Acceso a bases de datos y capacitación. • Recurso monetario para la inversión inicial. • Hay gran demanda en ocasiones especiales. • La competencia no está organizada y los más fuertes competidores tienen como objetivo primordial, vender materia prima e insumos más que el producto terminado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fuerte competencia en productividad. • Caída de los márgenes de rentabilidad por altos costos en contratación de personal. • Pérdida de ventas por no tener suficientes productos terminados cuando hagan pedidos grandes. • Desaprovechamiento de ventas virtuales a consumidores remotos por desconocimiento parcial del manejo de plataforma virtual en cuanto a pagos y transferencias online seguras. • Los cambios en la economía y sus tendencias.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento financiero y administrativo por parte de los propietarios. • El valor agregado del producto se considera de difícil imitación. • La gerencia está comprometida 100% y en cuyas características sobresalen las competencias en la negociación, buenos contactos y proyecto de planeación estratégica. • Habilidad manual y conocimiento para elaborar el producto. • Diligencia. Actitud proactiva. • Estamos calificados para dirigir la empresa no solo para fabricar el producto. con conocimientos académicos en administración de empresas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de experiencia como empresa. • Barrera de entradas muy bajas • Falta de disponibilidad de recursos financieros. • no tenemos clientes fijos. • Desperdiciamos tiempo en la fabricación de productos que toman mucho tiempo y que deja poco margen. • La estimación de costos de fabricación por cada uno de los productos es sumamente compleja. • Nos falta competencia en mayor productividad debido al perfeccionismo y alto grado de meticulosidad.
<p style="text-align: center;"><i>Estrategias FO</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades.</i> 	<p style="text-align: center;"><i>Estrategias FA</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Aprovechar una fortaleza para enfrentar las amenazas.</i>
<ul style="list-style-type: none"> • El Portafolio de productos así como el mercado objetivo se ampliarán • Lanzaremos una campaña de mercadeo para dar a conocer mayormente la empresa. • Prestaremos más atención a la demanda y los convenceremos de que somos lo que 	<ul style="list-style-type: none"> • Con algunos clientes, se tendrá en cuenta una estrategia de precio bajo el criterio Elasticidad de la demanda con el precio. • Estrategia de servicio para ser más competitivos. • Adquisición de software para mejorar la relación con los clientes.

<p>necesitan.</p> <ul style="list-style-type: none"> • se seguirá haciendo estudios de mercado • Profundizar en marketing para adquirir mayores habilidades de mercadeo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Optimización de costos y de tiempo. • Influenciar en cultura de que siendo legales hay mayor beneficio.
<p><i>Estrategias DO</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Superar las debilidades tomando ventaja de las oportunidades</i> 	<p><i>Estrategias DA</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Minimizar las debilidades y enfrentar las amenazas.
<ul style="list-style-type: none"> • Se enviarán representantes de ventas al mercado objetivo. • Se realizará Benchmarking a los líderes del mercado para identificar prácticas de penetración de mercado. • Se destinará tiempo a estudios de fundamentos de marketing. • Innovación con respecto a los competidores y mantenerse al tanto de las tendencias del mercado. • Compromiso de trabajar por una mayor competitividad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer la comunicación con los consumidores. • Probar un CRM gratuito que se descarga por Internet. • Estrategia de productividad mayor • La empresa se enfocará más en los productos que dejen alto margen de utilidad. • Se implantará una dirección estratégica, calidad total y cultura organizacional.

3.2. Estructura Organizacional

La formación de una persona que trabajará en una empresa que produce y comercializa cuadros decorativos, debe estar fundamentada en un sentido elevado de la estética, el conocimiento

del negocio, los productos y la formación académica en el área. Quienes vayan a colaborar en la elaboración de los cuadros serán talentosos pintores de óleos y fabricantes de manualidades.

3.2.1. Perfiles y funciones.

3.2.1.1. Gerente General.

3.2.1.1.1. Perfil Gerente General. Edad de 30 a 55 años, sexo indistinto, estado civil casado. Perfil académico: Estudios profesionales en Administración o carreras afines. Experiencia en las actividades del puesto. Perfil laboral: Dirección de empresas y/o gerencia o subgerencia de departamentos de empresas. Competencias: habilidad manual y creatividad artísticas, competencia en la administración y la comunicación.

3.2.1.1.2. Funciones. Dirigir a la empresa en la marcha del negocio. Planeamiento estratégico de actividades. Representación legal de la empresa. Dirigir las actividades generales de la empresa. Selección y Contratación de personal. Aprobación de presupuestos e inversiones. Dirigir el desarrollo de las actividades de la empresa. Autorizar órdenes de compra.

3.2.1.2. Gerente de Producción.

3.2.1.2.1. Perfil. Titulado en artes plásticas, o carreras similares, con estudios de especialización en gestión de producción o tecnología de producción, aseguramiento de calidad. Iniciativa e innovación. Habilidad de comunicación (negociación, persuasión y empatía). Alto sentido de responsabilidad.

3.2.1.2.2. Funciones. Elaboración de la gran parte de la producción, capacidad de respuesta a la demanda del cliente, elaborar un producto de calidad oportunamente y a menor costo posible, control de calidad.

3.2.1.3. Contador:

3.2.1.3.1. Perfil. Edad de 30 a 55 años, estado civil casado, estudios profesionales en contaduría Pública, experiencia mínima de diez años. Outsourcing.

3.2.1.3.1. Funciones. Emisión, análisis e interpretación oportuna de la información financiera que arroja la organización. Participa en la elaboración del presupuesto de ingresos y egresos, junto con la dirección. Se encarga de la sistematización de los registros contables y financieros de la empresa, así como obligaciones tributarias de la empresa. Aprueba el pago de honorarios, impuestos, mantenimiento, renta y demás gastos relacionados con la actividad de la empresa. Lleva la contabilidad financiera y se encarga de emitir la información correspondiente. Mensualmente proporciona a la gerencia información necesaria para la toma de decisiones.

3. 2.1.4. Gerente de ventas.

3.2.1.4.1. Perfil. Edad de 25 a 35 años, estado civil casado, estudios de administración o carreras afines, experiencia mínima de dos años, excelente relación con los clientes, liderazgo.

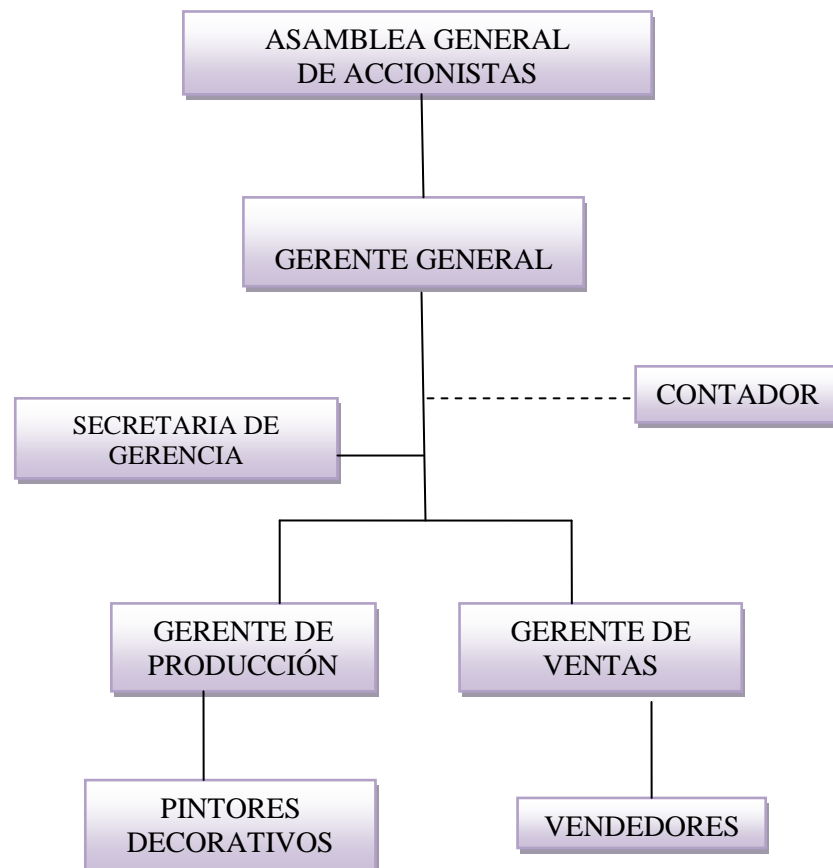
3.2.1.4.2. Funciones. Planeación y Presupuesto de Ventas, reclutamiento, selección y

entrenamiento de la fuerza de ventas, análisis del volumen de ventas, medición y evaluación del desempeño de la fuerza de ventas, monitoreo de la comercialización.

3.2.1.5. Fabricante de manualidades. *Perfil.* Bachillerato y diversos cursos y talleres en diversidad de técnicas para la elaboración de manualidades. *Funciones:* Producción

3.2.2. Organigrama.

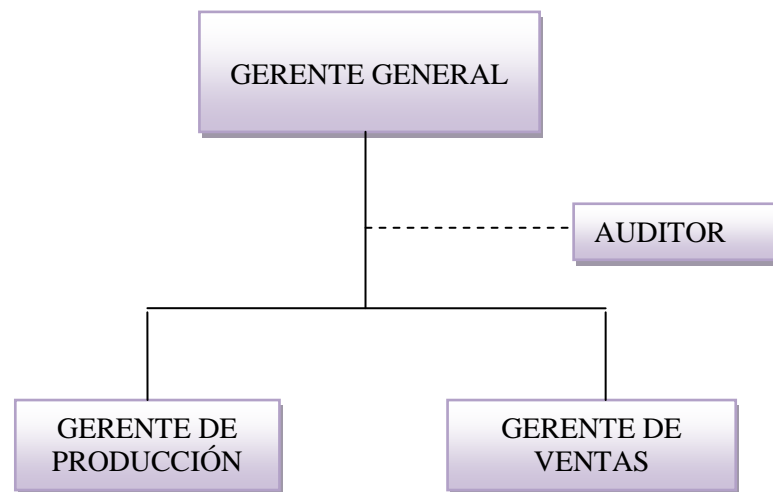
Figura 3.1. Organigrama Creative Crafts S.A.S



3.2.3. Esquema de contratación y remuneración. A los gerentes de cada área y contador se les hará una contratación bajo el esquema de honorarios y a los vendedores, la secretaria, y operarias un contrato a término indefinido con prestaciones de ley.

3.2.4. Esquema de Gobierno corporativo. El gobierno corporativo está a cargo del gerente general y sus gerentes subalternos de cada área, quienes controlarán y supervisarán el buen desempeño para proteger los intereses de la empresa.

Figura 3.2. Gobierno Corporativo / Organigrama



3.3. Aspectos Legales

De acuerdo a la Guía para constituir y formalizar una empresa de la Cámara de Comercio se ha determinado que la empresa que se quiere constituir *de acuerdo a su tamaño* y según la Ley 590 de 2000 es considerada como microempresa porque para iniciar sus actividades

contara con una planta de personal menor a diez 10 trabajadores y los activos serán inferiores a quinientos uno (501) salarios mínimos mensuales legales vigentes, el origen de capital será privado ya que los aportes son realizados por persona particular. Además, se han tenido en cuenta todos los aspectos legales concernientes a las S.A.S. (Sociedad por Acciones Simplificada),

3.3.1. Estructura Jurídica y Tipo de Sociedad.

Según su forma jurídica: Creative Crafts S.A.S es una Persona jurídica distinta de sus accionistas, una vez inscrita en el Registro Mercantil. Artículo 98 del código de comercio.

Tipo de Sociedad: Según cámara de comercio es requisito legal definir el tipo de sociedad tanto para efectos contables como tributarios. Debe existir claridad frente a las obligaciones que la sociedad adquiere en estos campos. Una vez analizados los tipos de sociedades la que más se ajusta es la siguiente.

Sociedad por Acciones Simplificada S.A.S. Creative Crafts es una Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.), creada por la Ley 1258 de diciembre 5 de 2008 y que de acuerdo con lo establecido por la legislación colombiana vigente, se constituye mediante un documento privado el cual debe inscribirse en el registro mercantil de la Cámara de Comercio. Dada su naturaleza, las S.A.S. no estarán obligadas a tener junta directiva a menos que se estipule claramente en el documento constitutivo. De no nombrarse junta directiva, la totalidad de las funciones de administración y representación legal le corresponden al representante legal nombrado por la asamblea.

3.3.2. Regímenes Especiales. No aplica, porque no se pretende ser una sociedad sin ánimo de lucro ni se pertenece a un régimen especial como lo son las fuerzas militares por ejemplo.

3.4. Costos Administrativos

3.4.1 Gastos de Personal.

Gastos de Nomina, Aportes parafiscales, Provisiones y Apropiaciones

Tabla 3.4. Presupuesto de Gastos de personal.

<i>Cargo</i>	<i>Concepto</i>	<i>anual</i>
Gerente General	Honorarios Mes	2.500.000
	Honorarios Año	30.000.000
Gerente de Producción	Honorarios Mes	1.500.000
	Honorarios Año	18.000.000
Gerente de Ventas	Honorarios Mes	1.500.000
	Honorarios Año	18.000.000
Contador (Auditor)	Honorarios Mes	1.200.000
	Honorarios Año	14.400.000
Pintores Decorativos	Pago de servicios a contratista Mes	850.000
	Pago de servicios a contratista año	10.200.000

Vendedores	Salario Básico Mensual	1.200.000
	Salario Anual	14.400.000
Secretaria de Gerencia	Salario Básico Mensual	800.000
	Salario Anual	9.600.000
<i>total gastos mensuales de personal</i>		9.550.000
<i>total gastos anuales de personal</i>		114.600.000

Fuente: Elaboración propia.

3.4.2 Gastos de Puesta en Marcha. En la Tabla 3.5 se relaciona y cuantifica los gastos por concepto de arranque y puesta en operación de la empresa.

Tabla 3.5. Gastos de Puesta en Marcha.

<i>Concepto</i>	<i>Valor</i>
Impuesto de registro Cámara de Comercio	900.000
Registro Mercantil	400.000
Publicidad	2.000.000
Inscripción de Libros y Documentos	200.000
<i>Total</i>	3.500.000

3.4.3 Gastos Anuales de Administración.

Tabla 3.6. Presupuesto de Gastos de Administración Año 1

<i>Concepto</i>		Año 1
Arrendamiento Local	Renta mensual	1.000.000
	Renta anual	12.000.000
Servicios Públicos	Costo mensual	50.000
	Costo Anual	600.000
Suministros de oficina	Costo mensual	20.000
	Costo anual	240.000
Mantenimiento y Reparaciones	Costo Mensual	10.000
	Costo Anual	120.000
Diversos	Costo Mensual	5.000
	Costo Anual	60.000
<i>Total Año 1</i>		

Fuente: Elaboración propia.

3.5. Organismos de Apoyo

“El estado brinda apoyo a emprendedores y empresarios a través de organismos tales como:

- a. banco de comercio exterior (Bancoldex): mediante líneas de crédito.
- b. servicio nacional de aprendizaje (SENA) contribuye con apoyo al desarrollo tecnológico e innovación.
- c. Proexport, Colombia mediante servicios de información, orientación básica y capacitación.
- d. Fondo Nacional de Garantías.
- e. Fondo Financiero de Proyectos de Inversión. FONADE: crédito para inversión, crédito para capital de trabajo, crédito para gestión de calidad. crédito para adquisición de activos fijos, gerencia de proyecto y evaluación de proyectos.
- f. Cámara de Comercio de Bogotá (CCB).

- g. Ministerio de Comercio, Industria, y Turismo; Fondo colombiano para la modernización y desarrollo de las mipymes. Fomipyme entre otros”. (Bogoya, 2003, P.2-5) Guía de Apoyo para emprendedores y empresarios, pdf.

La ley Mipymes para la promoción de la micro, pequeña y mediana empresa, del 10 de julio de 2000, define una política de Estado para las empresas, que buscan el desarrollo empresarial del país. Esta ley ofrece varios beneficios, de los cuales se ha seleccionado los que podrían favorecer el tipo de empresa que se quiere constituir y se encuentran en anexos del capítulo III.

IV.ASPECTOS FINANCIEROS

4.1. Proyecciones Financieras

Metas financieras a corto plazo:

- En el primer año reinvertir en la empresa el 100% de las ganancias en la adquisición de más materia prima e insumos.
- para la empresa. Proyectar y obtener recursos financieros para financiar las operaciones de la empresa.
- Asegurar la existencia de información financiera y contable razonable y oportuna para el uso de la gerencia.

Metas financieras a mediano plazo:

- Para el segundo año de operaciones, Implementar un Plan Estratégico para mejorar rendimiento económico a la accionista.
- incrementar las utilidades de la empresa por todos los medios posibles.
- Para el tercer año, invertir los recursos financieros excedentes en la adquisición de una camioneta para transporte de mercancías y traslado del producto.
- Asegurar la existencia de información financiera y contable razonable y oportuna para el uso de la gerencia.

Metas financieras a largo plazo:

- Adquisición de fondos, de manera que se maximice el valor de la empresa.

- Obtener el capital necesario para apoyar su crecimiento. Para el quinto año, invertir los recursos financieros excedentes en la adquisición de un local propio.

4.1.1. Supuestos generales. En un escenario probable, para los cinco primeros años de operación, las ventas se ubicarán alrededor de los \$ 219 millones de pesos (en promedio), Se obtendrá una utilidad o ganancia neta de \$89.096.046; Discriminados así: \$4.546.099 en el primer año (año 2013), \$ 4.261.700 en el segundo, \$28.779.827 en el tercero, \$30.699.328 para el cuarto año, y \$ 40.809.092 para el año 5 (año 2.017). Entonces la inversión de los \$20.000.000, se recupera progresivamente cada año, durante los tres primeros años.

Y la TIR esperada será del 45,7%; así, se puede concluir que, desde el punto de vista financiero, el proyecto es viable.

Tabla 4.1. Tir, van y Ganancia neta en cinco años.

TIR	
Inversión	-20.000.000
Flujo de efectivo Año 1 (2013)	5.589.047
Flujo de efectivo Año 2 (2014)	5.782.556
Flujo de efectivo Año 3 (2015)	16.971.687
Flujo de efectivo Año 4 (2016)	13.113.626
Flujo de efectivo Año 5 (2017)	33.320.059
TIR	45,7%
VAN O VPN	\$32.256.921

Inversión	-20.000.000
Ganancia Neta Año 1 (2013)	4.546.099
Ganancia Neta Año 2 (2014)	4.261.700
Ganancia Neta Año 3 (2015)	28.779.827
Ganancia Neta Año 4 (2016)	30.699.328
Ganancia Neta Año 5 (2017)	40.809.092

GANACIA NETA TOTAL	89.096.046
---------------------------	------------

4.1.2. Balance general. El balance General de Creative Crafts, calculado para cinco años proyecta lo siguiente:

. CREATIVE CRAFTS S.A.S						
Tabla 4. 2. Balance General						
Por los Años Terminados a Diciembre 31						
(Expresado en pesos Colombianos)						
ACTIVOS						
	2017	2.016	2.015	2.014	2.013	2.012
	Año 5	Año 4	Año 3	Año 2	Año 1	
ACTIVO	148.733.616	100.588.259	67.152.032	32.981.181	26.340.581	20.000.000
CAJA	33.320.059	13.113.626	16.971.687	5.782.556	5.589.047	16.500.000
DEUDORES	56.124.430	29.345.383	30.341.900	12.438.625	8.364.979	-
INVENTARIOS	56.641.813	54.297.932	17.365.123	11.606.674	5.053.225	-
ACTIVO CORRIENTE	146.086.302	96.756.941	64.678.710	29.827.855	19.007.251	16.500.000
PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO	2.647.314	3.831.318	2.473.322	3.153.326	3.833.330	-
DIFERIDOS	-	-	-	-	3.500.000	3.500.000
GRAN TOTAL ACTIVO	148.733.616	100.588.259	67.152.032	32.981.181	26.340.581	20.000.000
PASIVOS Y PATRIMONIO						
PASIVO	19.637.570	12.301.304	9.564.405	4.173.382	1.794.482	-
CUENTAS POR PAGAR	2.408.345	1.477.028	1.445.528	1.251.440	271.620	-
RETENCION EN LA FUENTE	1.033.707	332.500	317.000	299.000	204.980	-
APORTES A E.P.S.	362.500	300.000	300.000	250.000	-	-
APORTES A A.R.P.	15.138	12.528	12.528	10.440	-	-
APORTES AL I.C.B.F. SENA Y CAJA	261.000	216.000	216.000	180.000	-	-
FONDOS A.F.P.	464.000	384.000	384.000	320.000	-	-
IMPUESTOS GRAVAMENES Y TASAS	17.229.225	10.824.276	8.118.877	2.921.942	1.522.862	-
PASIVO CORRIENTE	19.637.570	12.301.304	9.564.405	4.173.382	1.794.482	-
PATRIMONIO	129.096.046	88.286.954	57.587.626	28.807.799	24.546.099	20.000.000

CAPITAL SOCIAL	20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000
RESULTADOS DEL EJERCICIO	40.809.092	30.699.328	28.779.827	4.261.700	4.546.099	-
RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTER	68.286.954	37.587.626	8.807.799	4.546.099	-	-
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	148.733.616	100.588.259	67.152.032	32.981.181	26.340.581	20.000.000

Fuente: elaboración propia

4.1.3. Estado de resultados.

CREATIVE CRAFTS S.A.S						
Tabla 4.3. Estado de Resultados Proyectado Anualmente						
Acumulado entre el 1 de Enero y el 31 de Diciembre de los años 2012 a 2017						
Por los Años Terminados a Diciembre 31						
CONCEPTO	2.017	2.016	2.015	2.014	2.013	2012
* Ventas Brutas	219.000.000	161.000.000	157.200.000	119.600.000	60.000.000	-
'= Ventas Netas	219.000.000	161.000.000	157.200.000	119.600.000	60.000.000	
Costo de Producción y Ventas	39.897.500	18.170.640	19.345.000	18.550.000	20.050.224	-
'= Utilidad en Ventas	179.102.500	142.829.360	137.855.000	101.050.000	39.949.776	-
Gastos Administrativos	76.013.430	66.848.972	72.660.216	64.504.008	24.200.000	-
GASTOS DE PERSONAL	15.267.830	12.739.852	22.912.056	19.228.008	-	
HONORARIOS (Gerente y Contador)	46.000.000	39.400.000	36.600.000	31.200.000	13.200.000	
IMPUESTOS	1.545.600	1.509.120	1.148.160	2.076.000	-	
ARRENDAMIENTOS	13.200.000	13.200.000	12.000.000	12.000.000	11.000.000	
Gastos de Ventas	48.821.661	39.214.726	33.810.021	32.284.292	11.203.677	-
HONORARIOS (Gerente Ventas)	18.000.000	15.000.000	12.000.000	11.000.000	-	
GASTOS DE PERSONAL	40.901.458	32.176.093	26.559.638	23.120.184	9.364.842	

SERVICIOS	5.506.079	4.704.279	5.490.079	7.480.304	1.272.165	
DEPRECIACIONES	1.184.004	1.142.004	680.004	680.004	566.670	
DIVERSOS	1.230.120	1.192.350	1.080.300	1.003.800	-	
'= Utilidad antes de impuestos	54.267.409	36.765.662	31.384.763	4.261.700	4.546.099	-
-Provisión Impuesto de Renta	13.458.317	6.066.334	2.604.935	-	-	
IMPUESTO DE RENTA Y COMPL	24,8%	16,5%	8,3%	0%	0%	
IMPUESTO DE RENTA Y COMPL	13.458.317	6.066.334	2.604.935	-	-	
'= Utilidad Neta	40.809.092	30.699.328	28.779.827	4.261.700	4.546.099	-

4.1.4. Flujo de efectivo.

Tabla 4.4. Flujo de Efectivo Cinco Años.

CREATIVE CRAFTS S.A.S						
ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO						
Por los Años Terminados a Diciembre 31						
CONCEPTO	2.017	2.016	2.015	2.014	2.013	2.012
INGRESOS						
Saldo en caja a comienzo	13.113.626	16.971.687	5.782.556	5.589.047	16.500.000	
Aportes de los accionistas	-	-	-	-	-	20.000.000
Recuperacion de Cartera	162.875.570	131.654.617	126.858.100	107.161.375	51.635.021	
TOTAL EFECTIVO DISPONIBLE	175.989.196	148.626.304	132.640.656	112.750.422	68.135.021	20.000.000
EGRESOS						
Compras						
Compra De Materia Prima	2.343.881	36.932.809	11.189.131	6.553.449	5.053.225	
Gastos pagados por Anticipado	-	-	-	-	-	3.500.000
Para Area Administrativa	64.373.295	47.009.108	57.515.217	55.516.125	24.200.000	
Para Area de Ventas	48.821.661	39.214.726	33.810.021	32.284.292	19.658.596	
Para Area de Produccion	27.130.300	12.356.035	13.154.600	12.614.000	13.634.152	-
TOTAL EGRESOS	142.669.137	135.512.678	115.668.969	106.967.866	62.545.974	3.500.000
SALDO EN CAJA	33.320.059	13.113.626	16.971.687	5.782.556	5.589.047	16.500.000

Los flujos de efectivo son más que suficientes para cubrir las cuentas por pagar a corto plazo.

Y a partir del Flujo de Efectivo Neto, se calcula el Valor Presente Neto VPN o VAN (valor actual Neto) del negocio o inversión, esto quiere decir el valor que tiene el proyecto el día de hoy descontando los flujos de efectivo a una tasa de rendimiento establecida. Para este Plan de negocio se estableció una tasa de rendimiento del 10%, así el VAN que se presenta para creative Crafts asciende a \$32. 256.921 y Si $VPN > 0$, significa que la inversión es rentable y por lo tanto el proyecto es aceptable.

Al comparar la tasa Interna de Rentabilidad TIR con la tasa de rendimiento establecida, se observa que la Tasa Interna de Rendimiento TIR (45,7 %) es bastante mayor que la tasa de rendimiento establecida (10%), esto evalúa este proyecto como un proyecto que ofrece mayores rendimientos.

4.1.5. Análisis del Punto de Equilibrio. Del Estado de resultados que se encuentra bien desplegado en el anexo en Excel, se obtiene el ingreso por venta, y los costos fijos y variables como lo muestra la tabla 4.5, para determinar el punto de equilibrio.

Tabla 4.5 Costos y ventas

Costos - Ventas		2017	2016	2015	2014	2013
Ventas Netas		219.000.000	161.000.000	157.200.000	119.600.000	60.000.000
Costo de Producción y Ventas		39.897.500	18.170.640	19.345.000	18.550.000	20.050.224
Variable	Materia Prima	9.575.400	4.360.954	4.642.800	4.452.000	4.812.054
Fijo	Mano de Obra	27.130.300	12.356.035	13.154.600	12.614.000	13.634.152

Variable	Costos Indirectos de Fabricación	3.191.800	1.453.651	1.547.600	1.484.000	1.604.018
	Costo de Ventas Obras de Arte	39.897.500	18.170.640	19.345.000	18.550.000	20.050.224
Gastos Administrativos		76.013.430	66.848.972	72.660.216	64.504.008	24.200.000
Fijos	GASTOS DE PERSONAL	15.267.830	12.739.852	22.912.056	19.228.008	-
Fijos	HONORARIOS (Gerente y Contador)	46.000.000	39.400.000	36.600.000	31.200.000	13.200.000
Fijos	IMPUESTOS	1.545.600	1.509.120	1.148.160	2.076.000	-
Fijos	ARRENDAMIENTOS	13.200.000	13.200.000	12.000.000	12.000.000	11.000.000
Gastos de Ventas		48.821.661	39.214.726	33.810.021	32.284.292	11.203.677
Variables	HONORARIOS (Gerente Ventas)	18.000.000	15.000.000	12.000.000	11.000.000	-
Variables	GASTOS DE PERSONAL	40.901.458	32.176.093	26.559.638	23.120.184	9.364.842
Variables	SERVICIOS	5.506.079	4.704.279	5.490.079	7.480.304	1.272.165
Variables	DEPRECIACIONES	1.184.004	1.142.004	680.004	680.004	566.670
Variables	DIVERSOS	1.230.120	1.192.350	1.080.300	1.003.800	-
Total Costos Fijos		103.143.730	79.205.007	85.814.816	77.118.008	37.834.152
Total Costos Variables		61.588.861	45.029.331	40.000.421	38.220.292	17.619.749

4.1.5.1. Punto de Equilibrio para el Año 1 (2013).

$$\text{Ventas en punto de equilibrio} = \text{costos Fijos} \times \frac{1}{1 - \frac{\text{Costos Variables}}{\text{Ventas}}}$$

$$\text{Ventas en punto de equilibrio} = 37.834.152 \times \frac{1}{1 - \frac{17.619.749}{60.000.000}} = 53.563.843$$

Análisis: El nivel de ventas, para no ganar ni perder en el año 1 o (2013), será de \$ 53.563.843

4.1.5.2. Punto de Equilibrio para el Año 2 (2014).

$$\text{Ventas en punto de equilibrio} = 77.118.008 \times \frac{1}{1 - \frac{38.220.292}{119.600.000}} = \$113.336.776$$

Análisis: El nivel de ventas, para no ganar ni perder en el año 2 o (2014), será de \$ 113.336.776

4.1.5.3. Punto de equilibrio para el Año 3 (2015).

$$\text{Ventas en punto de equilibrio} = 85.814.816 \times \frac{1}{1 - \frac{40.000.421}{157.200.000}} = \$115.103.562$$

Análisis: El nivel de ventas, para no ganar ni perder en el año 3 o (2015), será de \$ 115.103.562

4.1.5.4. Punto de Equilibrio para el Año 4 (2016).

$$\text{Ventas en punto de equilibrio} = 79.205.007 \times \frac{1}{1 - \frac{45.029.331}{161.000.000}} = \$109.958.890$$

Análisis: El nivel de ventas, para no ganar ni perder en el año 4 o (2016), será de \$ 109.958.890

4.1.5.5. Punto de Equilibrio para el Año 5 (2017).

$$\text{Ventas en punto de equilibrio} = 103.143.730 \times \frac{1}{1 - \frac{61.588.861}{219.000.000}} = \$143.499.862$$

Análisis: El nivel de ventas, para no ganar ni perder en el año 5 o (2017), será de \$ \$143.499.862

4.2. Indicadores Financieros.

4.2.1. Indicadores financieros de Liquidez.

4.2.1.1. *Liquidez corriente o liquidez mediata:*

La liquidez corriente de Creative Crafts S.A.S., en el primer año (2013) será de:

$$\text{Liquidez corriente} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}} = \frac{19.007.251}{1.794.482} = 10,6$$

O sea Creative Crafts S.A.S. en el primer año 2013 contara con \$ 10,6 por cada peso de deuda a cubrir en un periodo menor a un año o de deuda corriente. En otras palabras, por cada peso de deuda a corto plazo la empresa dispondrá de \$ 10,6 de respaldo o liquidez para cubrir oportunamente sus deudas.

4.2.1.2. *Prueba ácida o liquidez inmediata.*

$$\begin{aligned} \text{Liquidez inmediata} &= \frac{\text{Activo corriente} - \text{inventarios}}{\text{Pasivo corriente}} \\ &= \frac{19.007.251 - 5.053.225}{1.794.482} = \frac{13.954.026}{1.794.482} = 7,77 \end{aligned}$$

Liquidez inmediata = 7,77: 1

De igual manera y mediante prueba ácida se hallo y se puede observar en la Tabla 4.6, la liquidez o respaldo para cubrir oportunamente la empresa sus deudas para cada año.

Tabla 4.6. Liquidez inmediata para cada año.

	2017	2016	2015	2014	2013
Prueba ácida	4.55	3.45	4.95	4.37	7.78

4.2.2. Indicadores financieros de: Rentabilidad.

4.2.2.1. Rentabilidad sobre ingresos operacionales (ventas).

Del año 2013:

$$\text{Margen de Rentabilidad sobre ingresos operacionales} = \frac{\text{Utilidad del ejercicio}}{\text{ingresos operacionales}} =$$

$$\frac{4.546.099}{60.000.000} = 0,07 = 7 \%$$

Significa que por cada peso de ingresos a la empresa le quedarán en 2013, después de impuestos, 7 centavos.

De esta manera, en la tabla 4.7. Se puede observar la rentabilidad sobre ventas para cada año.

Tabla 4.7. Rentabilidad sobre las Ventas.

	2017	2016	2015	2014	2013
Rentabilidad/Ventas	18,6%	19,1%	18,3%	3,6%	7,6%

4.2.2.2. Rentabilidad sobre patrimonio: o rentabilidad financiera:

Para junio de 2013 será:

$$\text{Rentabilidad sobre el patrimonio} = \frac{\text{utilidad del ejercicio}}{\text{patrimonio Total}} = \frac{4.546.099}{24.546.099} = 0,18 = 18\%$$

La rentabilidad financiera de Creative Crafts S.A.S. después de impuestos sobre patrimonio para 2013 es de 18%. Es muy adecuada para los inversionistas potenciales.

Tabla 4.8 Rentabilidad Financiera

	2017	2016	2015	2014	2013
Rentabilidad	31.6%	34.8%	50.0%	14.8%	18.5%

4.3. Fuentes de financiación

- Del capital o aportes del empresario: \$20.000.000 y
- La banca comercial mediante el respaldo del fondo Nacional de Garantías a los créditos de la Mipymes.

4.4. Evaluación financiera

La propuesta financiera incluida muestra que la idea de empresa es rentable. El crecimiento futuro para este negocio es prometedor. Un repaso de las propuestas financieras muestra que Creative Crafts S.A.S., es una sólida inversión de bajo riesgo. Como se observa en los resultados de esta investigación, la rentabilidad sobre ingresos operacionales de Creative Crafts S.A.S., para cada año será óptima. 7.6%, 3.6%, 18.3%, 19.1%, y 18.6% respectivamente.

La rentabilidad financiera, después de impuestos sobre patrimonio para cada año de los cinco años, será de 18.5%, 14.8%, 50%, 34.8%, y 31.6% respectivamente. Es muy adecuada para los inversionistas potenciales.

Para los cinco primeros años de operación, las ventas se ubicarán alrededor de los \$ 219 millones de pesos (en promedio), obteniéndose una utilidad o ganancia neta de \$89.096.046; Discriminados así: \$4.546.099 en el primer año (año 2013), \$ 4.261.700 en el segundo, \$28.779.827 en el tercero, \$30.699.328 para el cuarto año, y \$ 40.809.092 para el año 5 (año 2.017). Entonces la inversión de los \$20.000.000, se recupera progresivamente cada año, durante los tres primeros años. Y la TIR esperada que se vislumbra será del 45,7%; luego, bajo este orden de ideas, el proyecto es bastante factible.

Además, los flujos de efectivo son más que suficientes para cubrir las obligaciones que muestra el Balance en cuentas por pagar año a año. La tabla 4.9 lo muestra claramente.

Tabla 4.9 comparativo entre obligaciones y flujo de efectivo.

	2017	2016	2015	2014	2013
Cuentas por Pagar	2.408.345	1.477.028	1.445.528	1.251.440	271.620
Flujos de Efectivo	33.320.059	13.113.626	16.971.687	5.872.556	5.589.047

Por lo tanto, considerando la información antes mencionada, sustentada en modelos cuantitativos e indicadores financieros, se demuestra que invertir en este negocio, sería una inversión sólida y rentable. Los cálculos demuestran un beneficio substancial para todos y cada uno de los cinco años proyectados. Así, se puede concluir que, desde el punto de vista financiero, el proyecto es viable.

CONCLUSIONES

La elaboración del presente Plan de Negocios, permite evidenciar con soportes cualitativos y cuantitativos, que desarrollar esta propuesta de emprendimiento es factible totalmente; Posibilitó el pensar en las diferentes áreas del negocio y cómo prepararse para atenderlas y así disminuir el riesgo; riesgo que aquí es bajo y manejable como se puede ver a lo largo de todo el documento. La herramienta de planificar un negocio, es básica pues los expertos en la materia dicen que una de las causas principales del fracaso de las empresas es emprenderlas sin una planificación previa o mal hecha, que abarque todas las áreas fundamentales de la organización como aquí se hizo.

El capítulo de Mercado sirvió como base para definir estrategias de producto y de precio, y se logra identificar y evidenciar aspectos importantes, tales como el público objetivo, la demanda potencial, sus hábitos y motivaciones de compra; su aceptación de precio y preferencias. Los resultados del estudio de mercado demuestran que la demanda es amplia, que existe un considerable potencial de mercado.

El desarrollo del capítulo sobre los aspectos técnicos, permitió vislumbrar la forma más eficiente de operar la empresa, de manera que responda a las expectativas como negocio, introduciéndose en los aspectos operativos y logísticos del proceso productivo, que dan una mayor perspectiva respecto a las implicaciones de embarcarse en este proyecto.

Se dio apertura al capítulo de aspectos administrativos y legales, a través del planteamiento de la Misión y Visión de la empresa, de esta manera, se pudo establecer con

mayor certeza, aquello que la empresa espera lograr, en términos de suplir una necesidad en el mercado y de la rentabilidad esperada para la única accionista. Se establecen los requerimientos de la empresa en términos de los perfiles y las funciones de todos los colaboradores de Creative Crafts, haciendo énfasis particularmente en aquellos aspectos que son relevantes para este tipo de organización. De otro lado, se plantea, una estructura organizacional a través del organigrama, con los elementos fundamentales que procura el desarrollo del cumplimiento del plan de negocios.

Se contemplaron además, los aspectos referentes al esquema de gobierno corporativo que muestra básicamente quienes están a cargo del gobierno de la empresa, de sus funciones y responsabilidades, que redunden en buenos resultados. En lo que al aspecto legal se refiere, se determinó que la mejor figura para la constitución de la empresa será la Sociedad por Acciones Simplificada (SAS), dado que ofrece flexibilidad en lo concerniente al funcionamiento, organización y constitución. Otro punto importante lo constituyó la mención que se hace acerca de los Gastos de Administración; para por último mencionar los organismos que prestan apoyo al desarrollo de este tipo de empresas.

El resultado del análisis financiero indica que no se incurrirá en pérdidas sino que por el contrario generara buenas ganancias. Según la información obtenida en el estudio financiero, se determinó, que la recuperación de la inversión inicial se logra a los tres (3) años de operación, cuenta con un VPN de \$ 32. 256. 921, Una Tasa Interna de Rentabilidad TIR de 45,7% y unos indicadores financieros muy favorables. Todas estas variables hacen pensar que el proyecto es rentable.

Por el grado de detalle de cada aspecto organizacional en que se analiza y se proyecta la microempresa y las respectivas conclusiones de este Plan de Negocios, se puede concluir diciendo que se muestra idoneidad del conocimiento adquirido a lo largo de la carrera y este informe constituye el medio para que la gestora del Proyecto aspiren al título de “Administrador de Empresas”. También, mediante el desarrollo de cada uno de los cuatro capítulos presentados, se evidencia su capacidad para evaluar objetivamente la creación de una empresa.

RECOMENDACIONES

Es importante tener en cuenta varios aspectos:

- Entender cómo percibe el consumidor nuestro producto.
- Mantener deleitados con nuestro producto al consumidor.
- “Identificar proveedores de materias primas, insumos, personal para asegurar el suministro de ellos. Es un análisis de mercado de proveedores.
- Identificar si hay en las compras, efectos de valor agregado (IVA) o de impuestos de ventas y la forma en que se harán las transferencias al gobierno.
- Investigar si en las compras se debe hacer retención en la fuente y la forma en que se debe efectuar las transferencias al gobierno.
- Proyectar los crecimientos de los precios unitarios de materias primas, insumos debidos a inflación o a escalamiento de precio.
- Establecer en días, la política de inventario de producto en proceso y la variación del inventario de producto terminado.
- Establecer en días, la política de inventario de materia prima.”(Varela, R. Innovación Empresarial. P.182, 186).
- En caso de llevar a cabo esta idea de negocio, se debe estar atentos a todos los cambios existentes que se puedan generar con las oportunidades y amenazas que conlleve la puesta en marcha de un TLC con EEUU.
- Hacer que todos los colaboradores se sientan identificados y motivados con la empresa y así influir positivamente en la calidad de la atención al cliente.

- Mejorar el desempeño y la eficiencia mediante capacitación permanente consiguiendo mejorar las competencias de cada uno de los empleados de la empresa.
- En cuanto al aspecto financiero, en la empresa Creative Crafts SAS se recomienda seguir realizando inversiones por parte de la accionista, como una forma de capitalización de la empresa, y de esa manera se evita pagar intereses y todo tipo de recargos bancarios.

LISTA DE REFERENCIAS

Silva Duarte J. E. *Cómo Iniciar su propio Negocio. El perfil del empresario*. Bogotá: EAN, segunda edición 2004.

Alcaraz, R. (2006). *El emprendedor de éxito*. Méjico. Mc Graw Hill. Tercera edición. p. 74.

Cámara de Comercio de Bogotá (2008) *Censo Empresarial Fontibón* - Dirección de Estudios e Investigaciones de la Cámara de Comercio de Bogotá y FDL Fontibón.

Congreso de Colombia. Ley 1014 *De Fomento A La Cultura Del Emprendimiento* Disponible en Internet: http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2006/ley_1014_2006.html

Centro de Información y Documentación Artesanal – CENDAR (2012, febrero 18). *El Sector en Colombia*. Artesanías de Colombia S.A. Recuperado de <http://www.artesaniasdecolombia.com.co/PortalAC/General/sectorSubmenu.jsf>

Strouss, (2006, p. 6, 8) *ARTESANIAS DE COLOMBIA* .pdf. Recuperado de http://www.eclac.cl/mexico/capacidadescomerciales/SeminarioEcuadorActB/presentacion_Sandra_Strouss.pdf

Molina, (2011, p.2) *Diseño y tendencias en el sector artesanal*. Recuperado de http://masd.unbosque.edu.co/descargas/disenio_tendencias.pdf

Ayala, (22 de abril de 2009). *Perfil Economico y empresarial de la localidad de fontibón*, Camara de Comercio de Bogota. Recuperado de http://camara.ccb.org.co/documentos/4404_fontibon.pdf

Moreno, (Feb. 2008). Recuperado de <http://wmarketingextremo.blogspot.com/2008/02/clasificacin-de-los-consumidores-por.html>

Bonilla, (mayo de 2011). *Apuntes sobre las Técnicas de pintura*, recuperado de <http://www.slideshare.net/mcarmenbonilla/apuntes-tnicas-grficoplsticas>

Zona web, (1999-2000) recuperado de <http://users.movinet.com.uy/~asec/zonaweb/caracteristicas.htm>

Ramírez, (Maracaibo, 2006). Inventarios. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos42/inventarios/inventarios2.shtml>

Acopi, Presidencia Nacional. Recuperado de <http://www.acopi.org.co/> y/o

Businesscol, (1999). Recuperado de <http://www.businesscol.com/empresarial/pymes/#clasificacion>

Mujeres de Empresa.com. (2008) Recuperado de, <http://www.mujeresdeempresa.com/management/090202-investigacion-y-desarrollo-mini-guia.asp>

Wikipedia (2008). Planificación de los requerimientos de material. Recuperado de http://es.wikipedia.org/wiki/Planificaci%C3%B3n_de_los_requerimientos_de_material

Ley 590 de 2000 para el desarrollo de Mipymes.

Ley 1258 de diciembre 5 de 2008. Creación de la S.A.S

Secretaria del Senado de la República. (06 de Marzo de 2009) *ABC de la Pyme. Misión Pyme*. <http://www.misionpyme.com/cms/content/view/3351/44/>

Bogoya, (2003, P.2-5) Guía de Apoyo para emprendedores y empresarios, pdf.

Varela, R. (2001). Innovación Empresarial. Arte y ciencia en la creación de empresas. Capitulo 7 El Plan de Negocio. Publicaciones PEARSON.