



FACULTAD DE POSTGRADOS

INFORME FINAL DE INVESTIGACION

**UNIVERSIDAD EAN – ESCUELA DE ADMINISTRACION DE
NEGOCIOS**

**Especialización en Administración de Empresas e-Learning
Bogotá D.C. Julio 06 de 2012**



OPCION SELECCIONADA

CREACION DE EMPRESA TRABAJO DIRIGIDO
 CASO EMPRESARIAL

LINEA DE INVESTIGACION:
DENOMINACION DEL TRABAJO:

Nombre: Fernando Bernal Bernal

Especialización: Administración de Empresas e - Learning

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	4
CONCEPTO DEL NEGOCIO	4
JUSTIFICACIÓN Y ANTECEDENTES	4
OBJETIVOS	5
ESTADO ACTUAL DEL NEGOCIO	5
DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO	5
POTENCIAL DEL MERCADO EN CIFRAS	6
VENTAJAS COMPETITIVAS Y PROPUESTA DE VALOR	6
RESUMEN DE INVERSIONES REQUERIDAS	6
PROYECCIONES DE VENTAS Y RENTABILIDAD	6
CONCLUSIONES FINANCIERAS Y ANÁLISIS DE VIABILIDAD	7
EQUIPO DE TRABAJO	7
<u>ESTUDIO DE MERCADO</u>	<u>8</u>
<u>ANÁLISIS DEL SECTOR</u>	<u>10</u>
CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR	11
BARRERAS DE ENTRADA Y DE SALIDA	14
<u>ANÁLISIS Y ESTUDIO DE MERCADO</u>	<u>16</u>
TENDENCIAS DEL MERCADO	16
SEGMENTACIÓN DEL MERCADO	18
DESCRIPCIÓN DE LOS CONSUMIDORES	19
ESTUDIO DE MERCADO	19
DIVERTRÓNICA	20
COSAS BELLAS	20
RIESGO Y OPORTUNIDADES DE MERCADO	21
ASPECTOS JURÍDICOS	21

ASPECTOS MORALES	21
OPORTUNIDADES	22
ESTRUCTURA DE COSTOS.....	22
<u>PLAN DE MERCADEO.....</u>	23
CONCEPTO DEL PRODUCTO.....	23
ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN	23
ESTRATEGIAS DE PRECIO.....	24
ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN, COMUNICACIÓN Y SERVICIO	24
PRESUPUESTO DE LA MEZCLA DE MERCADEO	25
PROYECCIÓN DE VENTAS	25
<u>ASPECTOS TECNICOS.....</u>	26
<u>ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y LEGALES.....</u>	27
ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	27
MISIÓN	27
VISIÓN.....	27
MATRÍZ DOFA.....	27
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	27
PERFILES Y FUNCIONES	27
ORGANIGRAMA.....	28
<u>ASPECTOS LEGALES.....</u>	28
ESTRUCTURA JURÍDICA Y TIPO DE SOCIEDAD	28
<u>COSTOS Y GASTOS.....</u>	28
<u>ASPECTOS FINANCIEROS.....</u>	29
PROYECCIONES FINANCIERAS.....	29
BALANCE GENERAL.....	29
ESTADO DE RESULTADOS.....	29
FLUJO DE EFECTIVO.....	30
ANÁLISIS PUNTO DE EQUILIBRIO	30
INDICADORES FINANCIEROS	30
FUENTES DE FINANCIACIÓN.....	31
<u>CONCLUSIONES</u>	31
<u>BIBLIOGRAFÍA</u>	32

RESUMEN EJECUTIVO

1. Concepto del Negocio.

Alternativo de uso para un activo fijo – local comercial. “El empresario no es un simple dependiente del trabajo y de la tierra, sino que define y busca el capital, da valor a la tierra y ofrece su propio trabajo para orientar la acción de otros en pos de resultados. Es un identificador de mercados y desarrollador de oportunidades; no es optimizador de recursos sino un inventor de recursos”.¹

Desarrollar un plan de negocios para determinar una alternativa de uso productivo para un local comercial ubicado en el Centro Comercial “LA CASONA” de la ciudad de Zipaquirá, adquirido durante los años 2008 y 2009 como parte de una intención de ahorro familiar frente a la expectativa de obtener una utilidad importante por la valorización del inmueble en tanto se desarrollaba su construcción.

Culminada su construcción y entregado el Local efectivamente se dio la valorización esperada, pero pasó a convertirse en un “activo productivo” sin uso, el cual esperamos recobre su vocación mediante la propuesta de uso rentable que debe concluir este estudio.

2. Justificación y antecedentes.

Adquirir un local comercial desde la preventa resultaba atractivo en el 2008 frente a las diferentes alternativas de inversión.

La Fiducia Inmobiliaria a su vez nos ofreció tranquilidad y transparencia, pues la Fiduciaria se encargó de recibir nuestros recursos mensualmente en encargos individuales, administrándolos en tanto que el constructor adquiría los permisos y licencias necesarios para desarrollar el proyecto, y a su vez alcanzaba el punto de equilibrio.

Ubicado el proyecto a la entrada de Zipaquirá y con la promesa que Almacenes Éxito sería el ancla del futuro Centro Comercial La Casona Plaza, procedimos con la negociación del Local No. 1-28 el cual cuenta con 29.50 mts cuadrados.

El Precio de Venta: CIENTO ONCE MILLONES DOSCIENTOS CINCUENTA Y TRES MIL QUINIENTOS PESOS (\$ 111.253.500). Pagados en 18 Cuotas mensuales de \$5.000.000,00 y la diferencia de \$21.253.500,00 en el mes 18.

¹ SILVA DUARTE Jorge Enrique, ¿Cómo iniciar su propio negocio?, Bogotá D.C., Afán gráfico Ltda. 2006. página 13.

Precio de Venta Local	111.253.500,00	
Impuesto de Registro		1.124.535,00
Inscripción Registro		568.108,00
Gastos Notariales		340.000,00
Impuesto Predial Proporcional		119.032,00
Total Gastos	111.253.500,00	2.151.675,00
Total	113.405.175,00	

Ilustración 1 Precio de venta inicial del Local y costos y gastos asociados. Fte. Propia.

Dado el monto de la inversión y la incertidumbre sobre el momento que la utilidad se haría efectiva, la idea de iniciar un negocio productivo en él que permitiera pagar los gastos administrativos, servicios, multa por no apertura y a la vez dejar utilidad, definió para nosotros emprender el ejercicio.

3. Objetivos.

Encontrar un uso alternativo para un activo fijo – local comercial, que genere utilidad con una baja inversión inicial.

Formular un plan de mercadeo que permita establecer las estrategias para encontrar el uso alternativo acorde con el objetivo anterior.

Determinar organizacionalmente la cantidad mínima de recurso humano requerido para el funcionamiento del negocio.

Formular un esquema financiero que permita mes a mes sin mayor inversión a la inicial, generar utilidad por encima de 1% del valor del inmueble.

4. Estado actual del negocio.

El local comercial se encuentra arrendado, y está ocupado con la instalación de un negocio de confitería, sustentado en este plan, es decir que el plan de negocios se encuentra en ejecución.

5. Descripción del producto.

El negocio se debe estructurar con base en la definición de 10 productos con diseño y de actualidad para el segmento de niños y niñas entre los 7 y 15 años, que en el mercado mayorista representen entre el precio de compra y venta una diferencia superior a los \$3.000 cada uno.

Todos dispuestos al alcance de los clientes y a la vista desde el exterior del local, teniendo en cuenta que tiene dos fachadas sobre el centro comercial.

6. Potencial de mercado en cifras.

Valoración del Mercado

Año	2012	2013	2014	2015	2016	Total
Estudiantes Tipo 1	5.000	5.250	5.513	5.788	6.078	27.628
Estudiantes Tipo 2	10.000	10.800	11.664	12.597	13.605	58.666
Familia	30.000	33.000	36.300	39.930	43.923	183.153
Totales	45.000	49.050	53.477	58.315	63.605	269.447

Ilustración 2 Proyección valoración del mercado. Fte Propia

7. Ventajas competitivas y propuesta de valor.

La localización del Centro Comercial La Casona dentro de la estructura urbana de Zipaquirá, y la ubicación del local sobre el eje principal de circulación que conecta la calle principal del pueblo con almacenes Exito, se constituyen en la principal ventaja competitiva.

Su entorno próximo nutrido de instituciones educativas de primaria y bachillerato, le imprimen un carácter excepcional, el cual debe aprovecharse para la comercialización de artículos de bajo costo para este segmento, que incluyan diseño y novedad.

8. Resumen de inversiones requeridas.

Necesidades y Fuentes de Financiación

Año	2012	2013	2014	2015	2016	Total
Inversión	5.000.000	0	0	0	0	5.000.000
Necesidades de financiación	5.000.000	0	0	0	0	5.000.000
Aportación de capital	5.000.000	0	0	0	0	5.000.000
Fuentes de financiación	5.000.000	0	0	0	0	5.000.000

Ilustración 3 Inversión y aportes de capital. Fte. Propia.

9. Proyecciones de ventas y rentabilidad.

Previsiones de Ventas Anuales (en moneda)					
Año	2012	2013	2014	2015	2016
Producto 1	5.200.000	5.720.000	6.578.000	7.893.600	10.261.680
Producto 2	5.050.000	5.050.000	5.050.000	5.050.000	5.050.000
Producto 3	6.360.000	6.360.000	6.360.000	6.360.000	6.360.000
Producto 4	4.550.000	4.550.000	4.550.000	4.550.000	4.550.000
Producto 5	6.080.000	6.992.000	6.992.000	6.992.000	6.992.000
Producto 6	9.600.000	9.600.000	9.600.000	9.600.000	9.600.000
Producto 7	6.030.000	6.030.000	6.030.000	6.030.000	6.030.000
Producto 8	6.750.000	6.750.000	6.750.000	6.750.000	6.750.000
Producto 9	6.820.000	6.820.000	6.820.000	6.820.000	6.820.000
Producto 10	11.000.000	11.000.000	11.000.000	11.000.000	11.000.000
Totales	67.440.000	68.872.000	69.730.000	71.045.600	73.413.680

Ilustración 4 Proyección Ventas anuales. Fte. Propia.

Cuenta de Resultados

Año	2012	2013	2014	2015	2016
Ventas	67.440.000	68.872.000	69.730.000	71.045.600	73.413.680
Coste de ventas	8.297.000	7.985.102	8.035.362	8.127.454	8.293.219
Margen bruto	59.143.000	60.886.898	61.694.638	62.918.146	65.120.461
Costes fijos					
Personal	14.336.000	14.880.768	15.446.237	16.033.194	16.642.456
Gastos comerciales	600.000	636.000	680.520	734.962	801.108
Gastos generales	12.120.000	12.148.800	12.179.904	12.213.496	12.249.776
Amortizaciones	340.000	340.000	340.000	340.000	340.000
Beneficio de explotación	31.747.000	32.881.330	33.047.977	33.596.494	35.087.121
Beneficio antes de impuestos	31.747.000	32.881.330	33.047.977	33.596.494	35.087.121
Impuestos	3.174.700	3.288.133	3.304.798	3.359.649	3.508.712
Beneficio después de impuestos	28.572.300	29.593.197	29.743.180	30.236.845	31.578.409

Ilustración 5 Proyección Cuenta de Resultados. Fte. Propia.

10. Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad.

En las proyecciones, los presupuestos financieros permiten prever que la rentabilidad del negocio incluso está por encima de la esperada.

Con una inversión inicial de \$5.000.000 y un aporte de capital de \$5.000.000, se proyecta una utilidad mensual después de impuestos de \$2.300.000 en promedio.

Análisis de Ratios

Ratios económicos	2012	2013	2014	2015	2016
Margen sobre ventas	47%	48%	47%	47%	48%
Rotación sobre las ventas	1,84	1,16	0,85	0,68	0,57
Rentabilidad económica	87%	56%	40%	32%	27%
Rentabilidad financiera	83%	52%	38%	30%	25%
Ratios de liquidez					
Solvencia a corto plazo	15,54	25,04	33,87	42,37	50,52
Test de la prueba ácida	15,47	24,98	33,81	42,31	50,46
Tesorería y otros activos líquidos	15,47	24,98	33,81	42,31	50,46
Ratios de estructura financiera					
Grado de endeudamiento	0,07	0,04	0,03	0,02	0,02
Coficiente de garantía	17,49	26,85	35,50	43,83	51,80

Ilustración 6 Proyección Ratios económicos. Fte. Propia.

11. Equipo de trabajo.

De acuerdo con las necesidades del negocio se ha determinado que el equipo de trabajo esté compuesto por un Gerente y una vendedora.

ESTUDIO DE MERCADO



Ilustración 7 Zipaquirá

Fte/www.cundinamarca.gov.co/cundinamarca/municipios/frm

Zipaquirá es un municipio del Departamento de Cundinamarca ubicado a 55 kilómetros de Bogotá rumbo norte. Tiene una extensión aproximada de 19.500 hectáreas y limita con los siguientes municipios, al norte con Pacho y Cogua, al sur Cajicá y Tabio, al oriente Nemocón y Tocancipá y al occidente con Subachoque.

Se encuentra localizada a 2.650 metros sobre el nivel del mar y registra una temperatura media de 14 °C. Su topografía presenta dos regiones bien definidas. Una plana en el oriente aprovechada para la ganadería, y una montañosa en el occidente en la cual se destaca la abundancia de minerales. En esta sobresale el cerro del Zipa que contiene la famosa mina de sal y el templo allí inmerso, el cual recibe en promedio al año a 600.000 visitantes.

En la actualidad cuenta con 112.000 habitantes de los cuales el 49% son Hombres. La población está concentrada en la cabecera municipal, registrando el 97% de sus ocupantes allí.

Rangos de Edad	1 - 4	5 - 14	15 - 44	45 - 59	Mayor 60
Total por edad	10.517	21.478	52.791	16.648	10.566
Porcentaje	9.4	19.2	47.1	14.9	9.4

Ilustración 8 Distribución de la Población por rangos de edad. Fte. zipaquirá-cundinamarca.gov.co/nuestromunicipio.

La población urbana se encuentra distribuida en términos de estratificación así, en rojo el 1, en amarillo el 2, en azul el 3 y en verde el estrato 4.

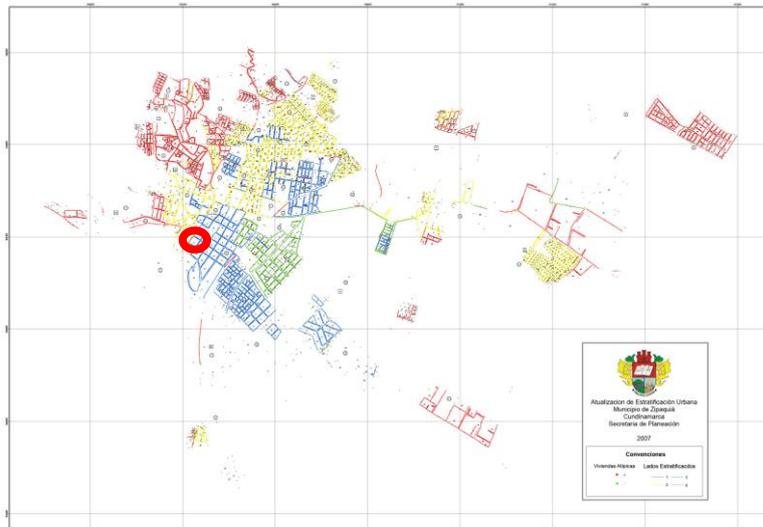


Ilustración 9 Zipaquirá
Estratificación Urbana. Fte. Secretaría de Planeación Zipaquirá, Cundinamarca.

Desde su estructura urbana, Zipaquirá está compuesta por calles y carreras en donde se destaca la Carrera 10. Esta inicia desde el extremo sur de la ciudad en donde termina la Concesión vial Devinorte que la comunica con Bogotá, y se extiende por el centro de la urbe hasta salir al norte que conecta con el municipio de Coga.

Este importante eje que divide a Zipaquirá en dos, se constituye en el primer centro comercial a cielo abierto en el cual se encuentra todo tipo de comercio forjado a lo largo de más de 50 años. Para los habitantes se constituye en toda una experiencia su recorrido, ya que es punto de encuentro y referencia fundamental de la memoria urbana.

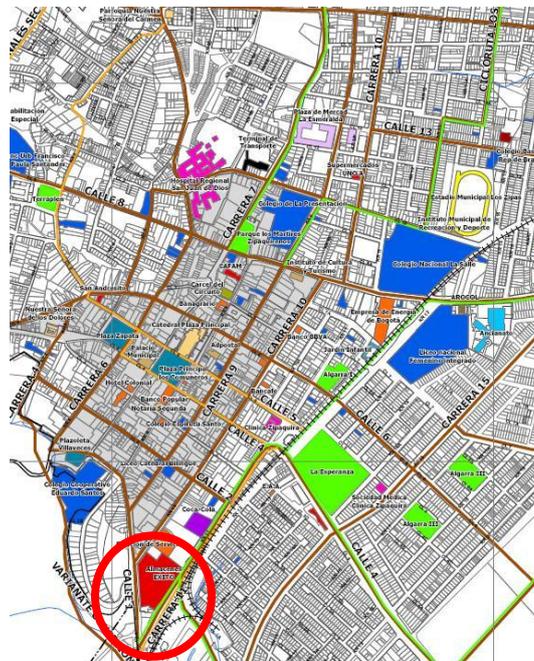


Ilustración 10 Sistema de Movilidad. Fte. Secretaría de Planeación Zipaquirá, Cundinamarca.

“El diseño tiene que **ver con las cualidades, con relaciones complejas y también con ambigüedades.** El diseño urbano es el arte de crear

posibilidades para el uso, la gestión y la forma de los asentamientos o de sus partes significativas. Manipula esquemas en el tiempo y en el espacio, y encuentra su justificación en la diaria experiencia humana de esos esquemas.”²

Como punto de partida de este eje comercial urbano se encuentra localizado el “Centro Comercial La Casona”, el cual por su ubicación privilegiada dispone de una larga fachada sobre la Carrera 10 justo en frente de la vía de acceso a la Catedral de Sal. De esta forma cualquier persona que ingrese por el sur de Zipaquirá, se encontrará con él, incluso quienes lo hacen en tren, ya que justo enfrente por el costado oriental, se construye una estación turística.

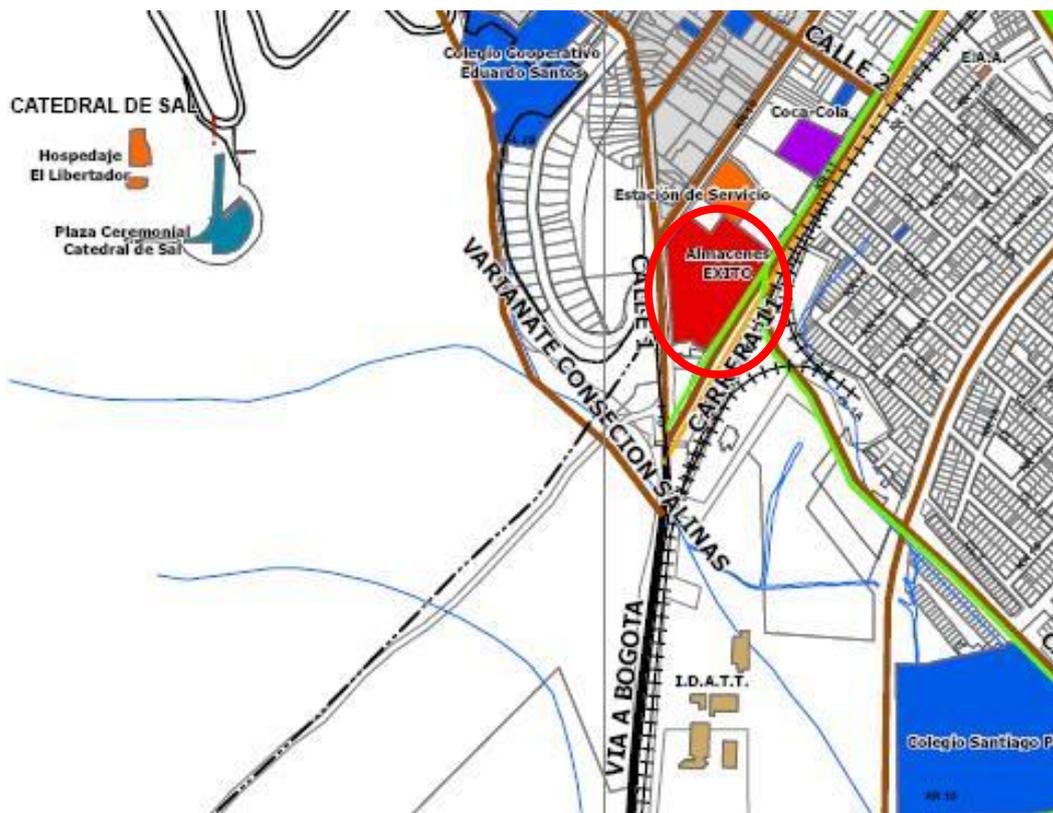


Ilustración 11 Sistema de Movilidad. Fte. Secretaria de Planeación Zipaquirá, Cundinamarca.

En su entorno próximo es decir a no más de 10 cuadras, se encuentran 13 instituciones educativas de nivel primario y secundario, lo cual le ha dado al sector en términos de uso del suelo el carácter de institucional. Esto explica la ubicación de comercio en esta zona de elementos asociados como calzado colegial, venta de uniformes, papelerías, misceláneas y artículos deportivos.

También se destacan restaurantes con platos tradicionales y locales que expenden comidas rápidas. Todos ellos con desayunos y almuerzos a bajo costo.

12. Análisis del Sector.

² LYNCH Kevin, La buena forma de la ciudad, Barcelona, Editorial Gustavo Gili S.A. 1985. página 207.

12.1. Caracterización del Sector.

El Centro Comercial cuenta con 117 Locales de los cuales el 50% está desocupado. En sótano están dispuestos 200 parqueaderos a los cuales se accede mediante rampa y se conecta con el nivel comercial mediante 1 ascensor panorámico, una escalera fija semicircular y una rampa mecánica sinfín.

Desde la fase de construcción generó gran expectativa el hecho de contar con un Almacén de la cadena Éxito como ancla, lo cual permitía pronosticar lo que en la actualidad se evidencia, y es la generación de tráfico dado su formato de gran superficie.

A su alrededor y como beneficiarios directos del flujo peatonal por encontrarse en el primer piso, 70 locales se agolpan a lo largo de los dos ejes centrales que corresponden a sendos accesos peatonales. De estos hoy se encuentran 37 desocupados, es decir el 53%.

Mediante dos puntos fijos se accede al segundo nivel en donde se ubican 47 locales de los cuales 17 están desocupados, que corresponden al 36%.

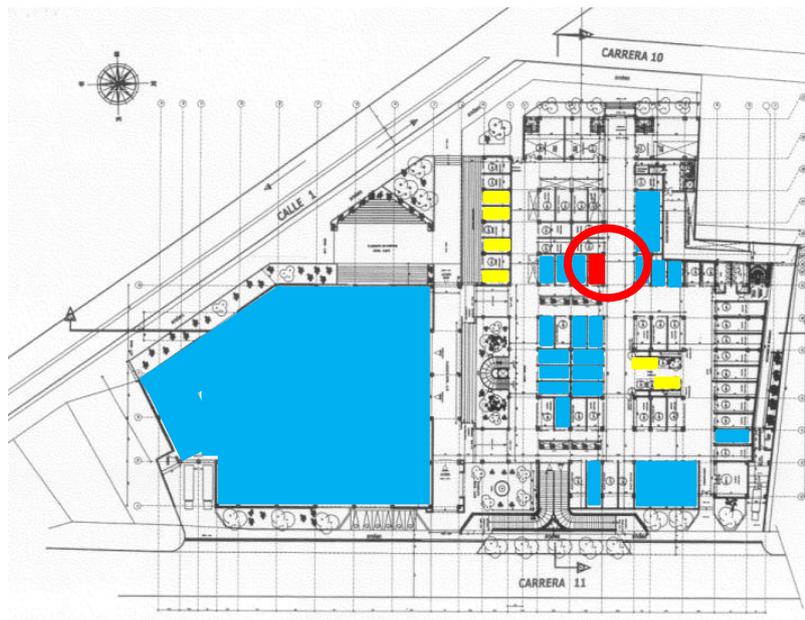


Ilustración 12 Planta Primer Nivel. Fte. Departamento de Diseño Constructora Tívoli.

Primer Nivel

Almacenes Éxito

Compañía líder del comercio al detal en nuestro país. El Grupo Casino su accionista mayoritario le da un respaldo de clase mundial. Dentro de su propuesta opera, además del comercio citado, otros negocios como el inmobiliario, financiero, seguros, textiles, alimentos y viajes brindando más servicio y comodidades a los clientes en un solo lugar.

Como ancla que es del centro comercial es quien genera los mayores flujos de tráfico a éste. Es de gran tamaño y la entrada a su Almacén da sobre el eje de acceso desde la calle y a todos los niveles del centro comercial.

Heladerías

Contiguo al Exito se encuentran sobre el eje oriental 8 locales dispuestos para venta de helados y bebidas en una terraza con vista a la calle. Actualmente 4 están en funcionamiento, y se dedican a la venta de helados y cafés.

Otros

En los locales restantes encontramos a Davivienda que arrendó cuatro unidades para establecer una sucursal, 7 almacenes de calzado, uno dedicado a la venta de instrumentos musicales, otro a la venta de colchones y los demás a ropa casual de diferentes marcas.

Segundo Nivel

Este cuenta con cuatro elementos importantes. En el costado occidental se encuentra la plazoleta de comidas, contiguo están en funcionamiento 4 salas de Cine V.O. Multiplex, únicas salas hasta el momento en Zipaquirá, en el costado oriental un gran local de Divertrónica conformado por atracciones electromecánicas y en el costado sur Fútbol 5, con cuatro canchas iluminadas y cubiertas.

Plazoleta de Comidas

Evocando el antiguo marco de las Plazas centrales de nuestros pueblos en forma de claustro se disponen 27 locales aptos para comercializar alimentos. De estos, 14 establecimientos se encuentran abiertos. 6 se dedican a la comida típica y tradicional de nuestro país, 7 se especializan en comidas rápidas y 1 a los postres más representativos de la región.



Ilustración 13 Plazoleta de Comidas. Panorámica



Salas de Cine

En funcionamiento las únicas salas de cine en Zipaquirá. De formato pequeño permite la proyección de cuatro películas diferentes mostrando su versatilidad. Por su exclusividad genera tráfico importante los fines de semana.



Ilustración 14 Salas de Cine. Panorámica.



Atracciones Electromecánicas

En un gran local se encuentra Divertrónica. Empresa dedicada desde 1982 a la fabricación, comercialización y administración de espacios de recreación familiar en todo el territorio colombiano. En su mayoría los clientes son jóvenes entre los 12 y 18 años.

Fútbol 5

Esta modalidad de Fútbol de salón, permite la práctica del deporte bajo techo, con unas especificaciones producto de la fusión de varios deportes. Se desarrolla sobre césped artificial y genera mucho interés y movimiento los fines de semana.

En los restantes locales de éste nivel se encuentran almacenes de ropa con marcas propias, una peluquería y un casino que hasta el momento se encuentra iniciando operaciones.

De acuerdo con las cifras obtenidas de la Administración del Centro Comercial, el promedio diario de visitantes por día entre semana es de 2700. El promedio que se registra para los fines de semana asciende a 7500.

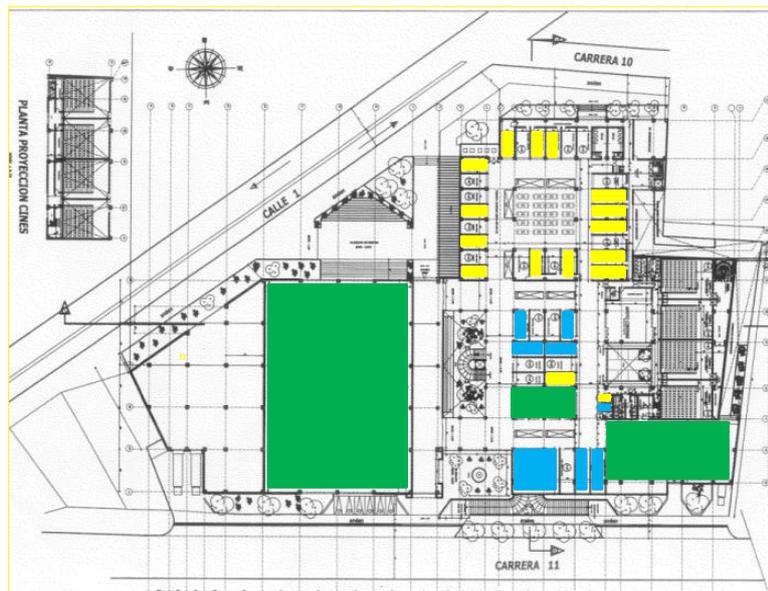


Ilustración 15 Planta Segundo Nivel. Fte. Departamento de Diseño Constructora Tivoli.

Entorno cercano del Local en estudio

Enfrente sobre el costado norte y sobre el mismo eje de acceso peatonal desde la carrera 10, se encuentra el almacén “Mi Música”, uno de los locales sencillos más visitados teniendo en cuenta que se especializa en la venta de instrumentos musicales, y simultáneamente comercializa a bajo costo discos compactos originales a bajo precio.

Este almacén es una sucursal del tradicional “Mi Música” que ha permanecido en la Calle comercial principal de Zipaquirá durante más de 20 años.

Sobre el costado oriental se encuentra el “Tenis Star” el cual también reporta un alto movimiento ya que los zapatos deportivos que comercializa tienen un precio menor a los ofrecidos en otros centros comerciales.

Sin duda estos dos establecimientos por los movimientos observados y los comentarios de sus propietarios tienen un buen desempeño.

Adyacente sobre el costado sur, se encuentra la perfumería “Kriztbal”, en la cual se encuentran lociones y perfumes desde \$20.000 la unidad. Sus ventas se concentran los fines de semana y de acuerdo con los registros, sus productos resultan importantes a la hora de seleccionar obsequios para otros.

Sin duda la esquina del Local en estudio tiene un alto tráfico ya que está ubicada en un punto de tránsito que articula las circulaciones peatonales y verticales.

Primer Nivel	Cantidad de Locales
Ancla	1
Zapatos	7
Heladería	4
Internet	2
Entidad Financiera	4
Otros	21
Vacios	31
Subtotal	70

Segundo Nivel	Cantidad de Locales
Comidas	14
Diversión	2
Cine	4
Futbol 5	1
Otros	4
Vacios	22
Subtotal	47
TOTAL	117

Ilustración 16 Resumen Ocupación Primer y Segundo Nivel. Fte. Gerencia Centro Comercial La Casona.

12.2 Barreras de Entrada y de Salida.

Por tratarse de un mercado zonal tan particular como el que hemos descrito, las barreras de entrada en este momento son frágiles. Esto

hace justamente que el desarrollo de este plan tenga un mayor esfuerzo. “No son las especies más fuertes las que sobreviven, ni las más inteligentes, sino las que mejor responden al cambio” (Charles Darwin).

Alquilar un local como el que estamos estudiando puede estar al alcance hasta de inversionistas pequeños que pretendan avanzar regionalmente pagando un costo promedio por metro cuadrado para compra de \$8.000.000,00 dependiendo de la ubicación en el centro comercial, o un costo de arriendo mes de \$500.000,00. Esto significa que comparado con los centros comerciales de la región y del país, es muy económico.

COSTO OCUPACION TEORICO	Venta	Vr. Arriendo	Vr. Esperado año arriendo
Precio	240.000.000	2.400.000	28.800.000
Mts 2	30	30	30
Precio/Mts 2	8.000.000	80.000	80.000
Porcentaje	100 %	1,0%	1,0%

Ilustración 17 Costo Teórico Ocupación. Fte. Gerencia Centro Comercial La Casona.

COSTO OCUPACION REAL	Venta	Vr. Arriendo	Vr. Esperado año arriendo
Precio	150.000.000	500.000	6.000.000
Mts 2	30	30	30
Precio/Mts 2	5.000.000	16.700	80.000
Porcentaje	100 %	0,33%	0,33%

Ilustración 18 Costo Real de Ocupación. Fte. Gerencia Centro Comercial La Casona.

En términos prácticos una empresa logra un desempeño elevado solamente si es capaz de ofrecer productos por los cuales los clientes pagarán más de lo que a ésta le costó producirlos. En esta medida el reto es, obtener que la inversión realizada como mínimo se mantenga en el tiempo actualizada y genere valor adicional que compense en el mediano plazo ésta.

Los locales comerciales son la mejor vitrina para cualquier negocio o inversionista. Sin embargo ingresar requiere de una inversión inicial relativamente alta de adecuación, administración y en los centros comerciales más reconocidos, una prima comercial.

Existe gran expectativa por parte de los medianos comerciantes instalados en “La Casona” frente a los resultados que semestralmente arroje almacenes éxito, ancla del centro comercial. En esta medida y frente a las reciente cifras de damnificados por el invierno en plazas como Chía y Cajicá territorios inundables, se erige la zona como promisorio receptáculo de inversión ya que por este fenómeno este municipio no es afectable.

Consideraremos una barrera de entrada toda aquella actividad que en términos de servicio y precio este contenida en el portafolio de almacenes éxito a través de sus secciones de mercado, vestuario, tecnología, cuidado personal, libros y papelería, electrodomésticos, juguetería, muebles y ferretería.

Las barreras de salida estarán directamente relacionadas con los inventarios que se tengan en el momento de la decisión. Por esto siempre debe ser una variable importante a tener en cuenta dentro de los factores críticos de éxito.



Ilustración 19 Fte. Almacenes Exito.

13. Análisis y estudio de Mercado.

13.1. Tendencias del mercado.

De acuerdo con las encuestas realizadas por Fenalco Nacional, el 19% de las personas que visitan centros comerciales tienen como objetivo “vitripiar o pasear”, 18.8% comprar víveres o artículos de consumo diario, 16.6% comer y 12.5% ir al cine, actividad ésta que para el caso que nos ocupa es exclusiva en el municipio del Centro Comercial “La Casona”. Es decir que el 66% de las personas que recurren al centro comercial están dispuestas a gastar en promedio \$20.000 por visita de acuerdo con los objetivos reportados, y con las encuestas realizadas por la Gerencia del Centro Comercial “La Casona”.

<i>A que va al Centro Comercial</i>	<i>%</i>
Vitripiar	19,0
Viveres	18,8
Ropa y Calzado	17,6
A comer	16,6
Cine	12,5
Bancos	11,3
Tecnología	4,2
Total	100

Ilustración 20 Encuesta Centros Comerciales. Fte. Fenalco Nacional 2011.

Para centros comerciales zonales el 18.8% está representado fundamentalmente en productos de aseo personal y cosméticos, productos para el aseo del hogar, alimentos, bebidas y cigarrillos, cigarros y bebidas alcohólicas.

Sin embargo llama la atención que dentro del mismo estudio realizado por Fenalco Nacional se registra un nicho residual generado por la polarización en el mercado que queda entre el mercado informal y las tiendas grandes o grandes superficies. Es decir, que estas últimas aunque

generan grandes volúmenes de ventas, relegaron la venta de artículos con valor agregado en diseño.

De donde obtienen las personas ideas para vestirse? Pues según Fenalco Nacional el 57% de los encuestados respondió que de lo visto en centros comerciales.

De otra parte, según los registros de la administración del Centro Comercial “La Casona” los visitantes a este de lunes a jueves en promedio alcanza las 4.000 personas día. Los viernes se incrementa a 6.000 y los sábados y domingos llega a 10.000 cada día.

En mediciones preliminares de campo y revisando los días señalados, observamos que el 18.4% de los encuestados por la administración del centro comercial asisten dos o más veces a la semana. El 30.9% una vez a la semana y el 30.2% señalaron que asisten dos o tres veces al mes.

Cotejando la información reportada con respecto al lugar donde viven, podemos deducir que el 80% de los visitantes están residenciados en lugares catalogados por la municipalidad como de estrato 3 y 4, es decir que los vecinos del lugar frecuentan el centro comercial. Entre semana madres dedicadas al hogar y estudiantes de colegio, y el fin de semana familias.

En síntesis resulta atractivo no competir exclusivamente con ventajas comparativas como diría Porter, sino sobre ventajas competitivas que surjan a través de productos o servicios dirigidos a estudiantes de colegio o madres dedicadas al hogar, que representen una inversión para el cliente inferior a \$10.000, asociados con diseño o satisfacción mediática.

Mediante trabajo de campo realizado, ya que sobre la concurrencia de alumnos a los colegios del área de influencia no existen estadísticas, logre determinar que después de terminada la jornada escolar que termina al medio día aproximadamente el 60% de la población se dirige a sus casas, mientras que el 40% busca realizar alguna actividad con sus amigos y compañeros.

	Institución Educativa Área de Influencia
1	COLEGIO DIOCESANO DE LA ASUNCIÓN
2	COLEGIO TRIANGULO
3	LICEO ROBERTO MAC-DOUALL
4	CENTRO EDUCATIVO DECROLY
5	COLEGIO BILINGÜE SAN FRANCISCO DE ASIS
6	COLEGIO DEL ROSARIO DE ZIQUAIRÁ

7	COLEGIO MARIA AUXILIADORA
8	COLEGIO NUESTRA SEÑORA DE LA CONCEPCIÓN
9	COLEGIO SAN LUIS GONZAGA
10	COLEGIO LAPIZ Y RECREO
11	GIMNASIO ACADEMICO
12	GIMNASIO MODERNO DE LA SABANA
13	GIMNASIO PSICOPEDAGOGICO LAS VILLAS
14	INSTITUTO PEDAGOGICO SAN PABLO
15	INSTITUTO PABLO VI
16	LICEO NUEVA GENERACIÓN
17	LICEO CATEDRAL BILINGÜE
18	LICEO LA SALLE

Ilustración 21 Inventario de Colegios Sector sur. Fte. Secretaria de Educación Zipaquirá, Cundinamarca.

De acuerdo con las respuestas dadas por maestros de algunas instituciones, esto se debe fundamentalmente a que no existen tiempos suficientes de recreo para que los estudiantes puedan socializar. Este fenómeno permite que después de la jornada se reúnan fuera de los claustros para jugar, comer algo o simplemente dialogar mientras se acompañan unos a otros. En este sentido el Centro Comercial resulta muy apropiado ya que posibilita diferentes experiencias en un solo lugar, y brinda sensación de seguridad.

La metodología utilizada para obtener las conclusiones anteriores se basó en la toma de información a la entrada del centro comercial entre semana, en encuestas personales adelantadas y con la difícil colaboración de algunos maestros. Parte del reto de trabajar sobre este segmento, es que por tratarse de menores de edad la información sobre sus comportamientos, hábitos y desplazamientos es muy restringida, lo cual tendrá que tenerse en cuenta igualmente dentro de los factores críticos de éxito.

13.2. Segmentación del mercado.

En términos de brindar beneficios para los futuros clientes el segmento objetivo se define como estudiantes de colegio que cuentan con poder adquisitivo de forma individual. Esto es que tienen autonomía y no requieren de un adulto para tomar decisiones de compra sobre un límite máximo de \$5.000,00.

ASISTENCIA ESCOLAR ZIPAQUIRA						
Edad	Hombres		Mujeres		Total	
7 a 11	5.638	5,5%	4.408	4,3%	10.045	9,8%
12 a 15	6.150	6,0%	4.305	4,2%	10.455	10,2%
Total	11.788	11,5%	8.713	8,5%	20.500	20,0%

Ilustración 22 Inventario de Colegios. Fte. Secretaría de Educación Zipaquirá, Cundinamarca.

En este sentido hablamos de un mercado hoy que corresponde al 20% del total de la población urbana, y una tasa de crecimiento de la población calculada en 2.852 %.

En estas condiciones resulta fácil el acceso al segmento objetivo, ya que el canal directo que permite disponer del producto a los futuros clientes presenta grandes posibilidades de éxito por su ubicación, tanto en el Centro Comercial como en la ciudad. Igualmente el ritmo de crecimiento y la proximidad al cliente hacen que resulte atractivo el potencial del segmento seleccionado.

13.3. Descripción de los consumidores.

De acuerdo con las cifras presentadas por la Secretaría de Educación del municipio cerca del 70% de los alumnos matriculados y catalogados como del segmento, provienen de hogares clasificados entre los estratos 3 y 4. Es decir que estamos frente a familias que tienen en promedio ingresos diarios entre \$90.000 y \$145.000.

Nuestros consumidores son estudiantes que provienen en su mayoría de hogares donde el padre y la madre trabajan, y tienen como prioridad suministrar a sus hijos la formación académica que los preparará para el futuro. En este sentido se convierte en una inversión que debe ser acompañada de tiempos lúdicos y calor de familia, en donde se construyen valores.

Son menores que aunque sin mayores lujos, gozan de buena alimentación y tienen a su alcance tecnología y comunicaciones. Lo que les permite estar muy actualizados en los últimos inventos y elementos de moda que se comercializan en el mundo. Este factor hace que sorprenderlos sea una labor cada vez más difícil.

En este sentido nuestros productos deben ser de bajo costo, con una altísima rotación respecto de su renovación y con efectos llamativos para que siempre resulte una ser una grata experiencia visitarnos.

13.4. Estudio de mercado.

En el Centro Comercial existen actualmente dos (2) locales comerciales que en los términos tratados son competencia. Son ellos:



Ilustración 23 – Divertrónica. Fte. Propia

13.4.1. Divertrónica.

Es una empresa Colombiana fundada en 1982 que se dedica a promover y comercializar atracciones electromecánicas para la recreación infantil y familiar.

Por su naturaleza, resulta bastante llamativa para los chicos y de fácil acceso para ellos. Dependiendo de la atracción los precios van desde los \$2.000 pesos hasta los \$10.000.

Entre semana se ve flujo de estudiantes hacia este negocio en especial después de la jornada escolar, esto es después del medio día.

El pago necesariamente es de contado y no existe otra posibilidad de negociar o acceder a las atracciones por otros medios.

Semestralmente promueven un evento denominado “Aulas al Parque” mediante el cual, por un precio de \$20.000 por persona, los alumnos tienen la posibilidad de ingresar a las atracciones durante dos horas.

Sometidos a la ley 1225 de 2008 denominada “Ley de parques”.

13.4.2. Cosas Bellas.



Ilustración 24 – Almacén Cosas Bellas.

Empresa local que se dedica a la fabricación y comercialización de objetos para regalar en fechas especiales, motivando la ternura y amistad entre las personas. Su inventario está compuesto en su mayoría por muñecos de peluche y objetos con dedicaciones que representan según sus propietarios los buenos deseos.

Ofrecen objetos desde los \$3.500 hasta los \$22.000. Estos últimos incluyen la marcación de objetos para individualizar los obsequios.

Sobre este negocio no existe información suficiente, ya que no está registrado en la Cámara de Comercio aún, y sus propietarios no suministran datos más allá de los relacionados.

13.5. Riesgo y oportunidades de mercado.

Cuando nos referimos a un mercado compuesto en su mayoría por menores de edad, debemos tener en cuenta y potencializar dos factores fundamentales, las emociones y la innovación.

Sin duda cuando proyectamos actividades y negocios que los involucren, vamos a encontrar que la presencia de estos dos elementos garantiza el éxito de un plan de negocios.

Para determinar entonces el campo específico de desarrollo debemos tener en cuenta los diferentes riesgos y oportunidades según:

13.5.1. Aspectos Jurídicos.

Por su ubicación dentro de un Centro Comercial, el local está sujeto a las disposiciones contempladas en el reglamento de propiedad horizontal. En este sentido existen restricciones de horario, uso, comercialización y publicidad.

Todos los días el Centro Comercial abrirá sus puertas a las 8:00 am y las cerrará a las 12:00 am. Por la localización del local, no se podrán expendir artículos comestibles, ni químicos ni venta y/o consumo de alcohol y tabaco.

El establecimiento como todos, debe contar con licencia de funcionamiento

13.5.2. Aspectos Morales.

De acuerdo con el manual de vitrinismo todas las fachadas mantendrán el mismo lenguaje arquitectónico definido en él, y cualquier elemento

que atente contra la moral tendrá que ser retirado. Por esta razón el consejo de administración aprueba o desaprueba previamente los elementos publicitarios y decorativos que se exponen hacia el exterior del Centro Comercial, desde los diferentes locales.

13.5.3. Oportunidades.

En el contexto de análisis hemos relacionado una serie de alternativas o ideas de negocio sobre la cuales seleccionaremos una para terminar de desarrollar.

1. Cursos especializados de pintura
2. Diseño y comercialización de ropa para jóvenes
3. Montaje de un museo infantil con experiencias físicas
4. Museo infantil escolar ambulante
5. Tutorías especializadas para refuerzo escolar
6. Tienda con artículos de piñatas
7. Diseño y venta de juguetes educativos
8. Renta de elementos inflables y saltarines
9. Servicio de pintura y decoración de dormitorios infantiles y juveniles
10. Cursos de manualidades
11. Renta de disfraces para actividades escolares
12. Realizar fotografías con personajes famosos (Montajes)
13. Miscelánea con objetos de moda para vestir ó jugar.

De acuerdo con la experiencia que tenemos, la rapidez y sencillez que se debe tener para el montaje del negocio, las necesidades insatisfechas que se presentan al segmento seleccionado, y nuestro gusto, seleccionaremos la Miscelánea con objetos y accesorios de moda para vestir o jugar.

La necesidad la hemos identificado como permanente, es decir, estar a la moda con pequeños detalles que requieran poca inversión es el sueño de muchos jóvenes actualmente.

Sorprender permanentemente con diseño y precio es versatilidad frente a los grandes hipermercados que son más robustos frente a estos dos factores.

No se requiere de alto endeudamiento financiero.

13.5.4. Estructura de costos.

COSTO TOTAL	100%
Comercialización	50%
Administración	30%
Financieros	10%
Apoyo	10%

Ilustración 25 Estructura de Costos. Fte. Propia



Ilustración 26 Recreación – Fte Propia.

14. Plan de mercadeo.

De acuerdo con las dificultades presentadas para vender el local comercial y hacer efectivas las utilidades esperadas, se plantea entonces la necesidad de incorporar una actividad comercial que permita demostrar funcionalmente el valor de este, y que a la vez como unidad de negocio sea auto sostenible.

Por esta razón incorporaremos en desarrollo del plan, la actividad número 13 denominada “Miscelánea con objetos de moda para vestir ó jugar” vistas en el marco de las diferentes oportunidades de negocios.

14.1. Concepto del Producto.

El producto es un local comercial esquinero ubicado en Centro Comercial La Gasona Plaza, identificado con el No. 1-28 el cual cuenta con 29.50 mts cuadrados. En él funcionará un establecimiento comercial “Miscelánea con objetos de moda para vestir ó jugar”

Este establecimiento comercial tiene que estar orientado a los estudiantes, tomando como base la comercialización de productos que no sobrepasen \$25.000.

Por lo tanto los artículos deben ser llamativos para el segmento y de alta rotación, definiendo por lo tanto existencias pequeñas.

14.2. Estrategias de distribución.



La estrategia de distribución está representada así, teniendo en cuenta que la finalidad del negocio es la comercialización al detal de diversos elementos de moda para vestir o jugar.

14.3. Estrategias de precio.

Los precios serán fijados basados en el mercado. Esto significa que dos factores son fundamentales en la fijación de los precios. El margen como minorista y la capacidad de pago de los consumidores. Para el margen como minorista nos hemos trazado como mínimo el 60% en cada producto, y atendiendo la capacidad de pago de los consumidores tenemos como límite comercializar productos cuyo precio de venta al consumidor no exceda los \$25.000.

Es decir que en productos de máximo \$25.000 el margen debe situarse en los \$15.000. Manteniendo para la totalidad de los productos este margen.

14.4. Estrategias de promoción, comunicación y servicio.

Recurriendo a los medios locales, se pueden realizar pautas a muy bajo costo en radio, y mediante la entrega de volantes en los puntos de mayor flujo peatonal de la ciudad. Este último es muy utilizado en la ciudad de Zipaquirá y por lo tanto tiene un porcentaje alto en cuanto a su efectividad y aceptación.

Llegar a través de correos electrónicos representa una ventaja importante por la alta rotación que deben tener los diferentes productos. Estos se pueden obtener mediante jornadas de promoción en el mismo centro comercial, entregando algún estímulo a quien diligencie la información. La construcción de una base de datos es fundamental para que los costos de comunicación no se desborden.

En adición a esto, debemos participar en todos los eventos que realice el centro comercial, ya que estos están cubiertos como parte de las expensas que se entregan mes a mes por administración.

Semestralmente y coincidiendo con las vacaciones escolares, se realizarán concursos en los cuales se tenga una participación activa de los consumidores.

La atención del vendedor en el local debe ser cálida y participativa, afín de orientar y estimular la compra de los diferentes productos. La música también es un elemento que debe caracterizar el ambiente y atmósfera que debe mantener el local, para que se complementen las emociones y se convierta en una experiencia agradable la compra.

14.5. Presupuesto de la mezcla de mercadeo.

Producto	Precio	Plaza	Promoción
Concurso a través del cual los participantes compiten por la obtención de un producto	50.000	Centro Comercial	Vía correo electrónico

Ilustración 28 Proyección mezcla de mercadeo. Fte. Propia.

14.6. Proyección de Ventas.

Previsiones de Ventas Mensuales - Año 2012 (en unidades)													
Mes	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	Total
Producto 1	80	80	80	80	80	90	90	90	90	90	90	100	1.040
Producto 2	70	70	80	80	80	80	90	90	90	90	90	100	1.010
Producto 3	70	70	80	90	90	90	90	90	90	100	100	100	1.060
Producto 4	50	50	50	50	50	50	50	50	60	60	60	70	650
Producto 5	50	60	60	60	60	60	60	70	70	70	70	70	760
Producto 6	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1.200
Producto 7	50	50	50	50	50	60	60	60	60	60	60	60	670
Producto 8	60	60	60	60	60	60	60	60	60	70	70	70	750
Producto 9	20	20	20	20	20	30	30	30	30	30	30	30	310
Producto 10	30	30	30	30	40	40	40	40	40	40	40	40	440
Totales	580	590	610	620	630	660	670	680	690	710	710	740	7.890

Ilustración 29 Proyección ventas mensuales en unidades. Fte. Propia.

Previsiones de Ventas Anuales (en moneda)					
Año	2012	2013	2014	2015	2016
Producto 1	5.200.000	5.720.000	6.578.000	7.893.600	10.261.680
Producto 2	5.050.000	5.050.000	5.050.000	5.050.000	5.050.000
Producto 3	6.360.000	6.360.000	6.360.000	6.360.000	6.360.000
Producto 4	4.550.000	4.550.000	4.550.000	4.550.000	4.550.000
Producto 5	6.080.000	6.992.000	6.992.000	6.992.000	6.992.000
Producto 6	9.600.000	9.600.000	9.600.000	9.600.000	9.600.000
Producto 7	6.030.000	6.030.000	6.030.000	6.030.000	6.030.000
Producto 8	6.750.000	6.750.000	6.750.000	6.750.000	6.750.000
Producto 9	6.820.000	6.820.000	6.820.000	6.820.000	6.820.000
Producto 10	11.000.000	11.000.000	11.000.000	11.000.000	11.000.000
Totales	67.440.000	68.872.000	69.730.000	71.045.600	73.413.680

Ilustración 30 Proyección ventas mensuales en pesos. Fte. Propia.

15. Aspectos Técnicos.

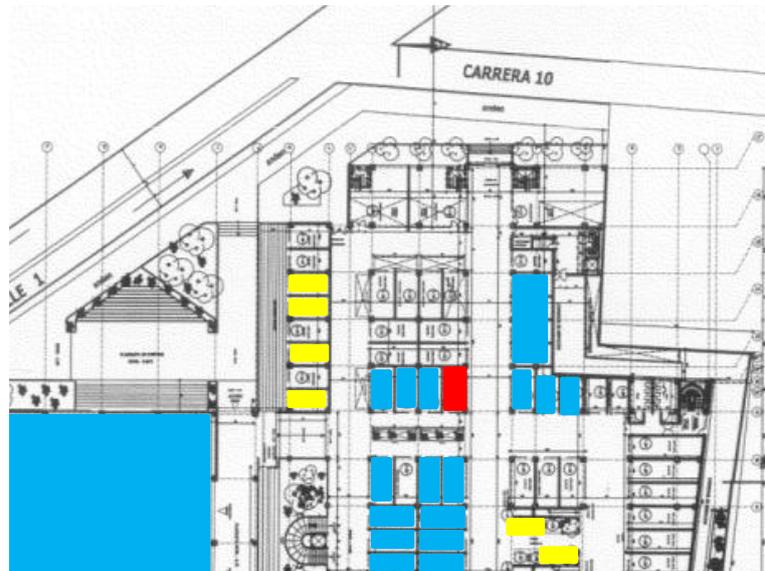


Ilustración 31 Planta Primer Nivel. Fte. Departamento de Diseño Constructora Tivoli.

El local como se ha descrito está localizado en el primer piso del Centro Comercial la Casona, es esquinero se encuentra en el espacio que articula la circulación principal entre la Carrera 10 comercial de Zipaquirá, y el almacén ancla, Éxito.

Tiene un área de 29,50 mts. cuadrados y una altura de 5 metros lineales. Lo cual posibilita como se ha visto en otros locales contiguos, la construcción de un pequeño mezzanine que puede servir de oficina y bodega.

No tiene posibilidad de incluir un punto de agua, ya que para estos locales los servicios se encuentran a tan solo 30 metros. Si se mantienen las líneas de fachada se puede instalar un aviso luminoso por cada fachada que no sobrepase el 10 % de ésta.

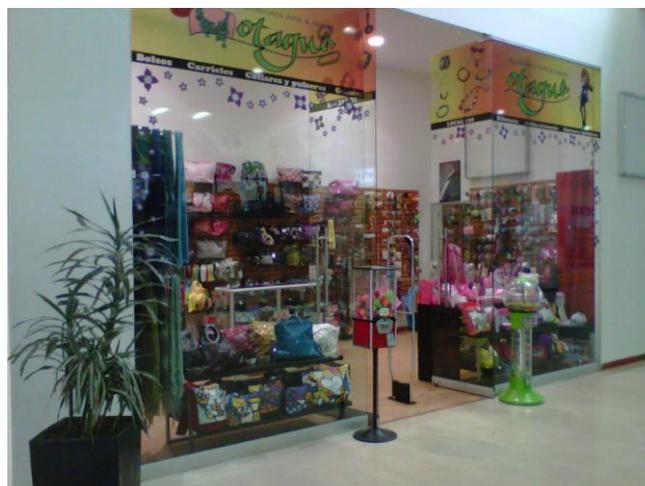


Ilustración 32 Fachada Norte Local Comercial. Fte. Propia.

16. Aspectos Organizacionales y legales.

16.1. Análisis Estratégico.

16.1.1. Misión.

“Somos una empresa que vende artículos al detal con diseño e innovación a bajo costo dirigidos a estudiantes de Colegios.”

16.1.2. Visión.

Ser una empresa que se reconozca en Zipaquirá por la excelencia de los productos que comercializa y su bajo costo.

16.1.3. Matriz DOFA

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
1	Conocimiento del Mercado	1	Las Barreras de entrada son frágiles
2	Adquisición del Local a muy buen precio durante la construcción	2	Aún no tenemos reputación frente a proveedores
3	Inversión inicial baja	3	Aún no tenemos reputación frente a clientes
4	Excelente ubicación dentro del Centro Comercial		
5	Localización estratégica en Zipaquirá		
6	Margen importante en la línea de productos		
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO	
1	No pagamos arriendo, el local es propio	1	Buena estructura de precios por costos bajos (O1, F1,F3)
2	Alta rotación de productos	2	Mantener contacto permanente con la vida escolar para seleccionar correctamente los productos a comercializar (O1, O4,F1,F3)
3	Proceso de Urbanización rápido en Zipaquirá y alrededores	3	Incluir en el portafolio de los proyectos inmobiliarios en venta como referencia y beneficio para el segmento, el negocio (F1,F4,F5,O3,O4)
4	Aumento del comercio y publicidad por Internet (Masificación)	4	Publicidad cálida mediante volantes (F1,F4,F5,O4)
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA	
1	Ingreso de negocios similares	1	Establecer alianzas con los proveedores para evitar picos en los precios por variaciones del mercado. (F1,F6,A1,A2)
2	Reducción de precios y márgenes del mercado		
3	Ingreso al mercado de este tipo de productos por parte del almacén ancla		

Ilustración 33 Matriz DOFA. Fte Propia.

16.2. Estructura Organizacional

16.2.1 Perfiles y Funciones.

Gerente: Es el propietario y tendrá una asignación mensual de \$1.000.000 actualizado anualmente según IPC. Tiene como

responsabilidad principal vender el local comercial con un negocio funcionando en los términos que hemos expuesto. Financiero y Contable. Tipo de Contrato por prestación de servicios a término no mayor a 5 años.

Vendedora: Bachiller entre 18 y 22 años. Tendrá una asignación mensual de \$600.000 actualizado anualmente según IPC. Tiene como responsabilidad principal atender al cliente dentro del local. Tipo de Contrato a término definido 5 años.

16.2.2 Organigrama.

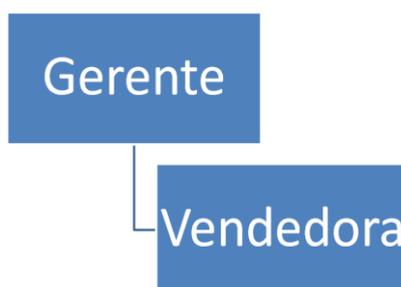


Ilustración 34 – Organigrama. Fte. Propia.

17. Aspectos Legales.

17.1. Estructura Jurídica y tipo de sociedad.

Tipo de Sociedad: Empresa Unipersonal. "Fernando Bernal E.U.". Nos permite destinar una parte de nuestros bienes para adelantar un negocio, limitando a la vez la responsabilidad hasta el monto de capital aportado. Trámite pendiente por iniciar.

18. Costos y Gastos.

Nombre	Grupo	Valor
Gastos de Constitución	Gastos de Constitución	2.500.000
Transporte	Gastos Generales	30.000
Servicios	Gastos Generales	60.000
Administración	Gastos Generales	320.000
Impuestos	Gastos Generales	600.000
Publicidad	Gastos Comerciales	50.000

Nombre	Grupo	Valor
Gerente	Nómina	1.000.000
Vendedora	Nómina	600.000
Subsidio de transporte	Nómina	67.000
SPC	Nómina	67.000

Nombre	Grupo	Valor
Adecuación	Otros	1.000.000
Dotación	Otros	600.000

Ilustración 35 Proyección costos y gastos. Fte. Propia.

19. Aspectos Financieros

19.1. Proyecciones Financieras.

19.1.1. Balance general.

Año	2012	2013	2014	2015	2016
Activo no corriente	4.660.000	4.320.000	3.980.000	3.640.000	3.300.000
Inmovilizado material					
Dotación	2.700.000	2.400.000	2.100.000	1.800.000	1.500.000
Adecuación	1.960.000	1.920.000	1.880.000	1.840.000	1.800.000
Activo corriente	36.966.400	59.881.741	82.631.545	105.887.162	130.479.066
Existencias	154.500	147.100	148.150	149.900	153.050
Tesorería y otros activos líquidos	36.811.900	59.734.641	82.483.395	105.737.262	130.326.016
TOTAL ACTIVO	41.626.400	64.201.741	86.611.545	109.527.162	133.779.066
Patrimonio neto	34.247.000	56.810.555	79.172.100	102.028.002	126.196.262
Capital social	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000
Reservas	-2.500.000	18.929.225	41.124.123	63.431.508	86.109.141
Pérdidas y Ganancias	31.747.000	32.881.330	33.047.977	33.596.494	35.087.121
Pasivo no corriente	0	0	0	0	0
Pasivo corriente	2.379.400	2.391.185	2.439.445	2.499.160	2.582.805
Acreedores comerciales	900.392	856.341	863.040	873.718	892.207
Administraciones públicas	1.479.008	1.534.844	1.576.405	1.625.442	1.690.597
Otras deudas	0	0	0	0	0
TOTAL PASIVO	36.626.400	59.201.741	81.611.545	104.527.162	128.779.067

Ilustración 36. Proyección Balance General. Fte. Propia.

19.1.2. Estado de resultados.

Año	2012	2013	2014	2015	2016
Ventas	67.440.000	68.872.000	69.730.000	71.045.600	73.413.680
Coste de ventas	8.297.000	7.985.102	8.035.362	8.127.454	8.293.219
Margen bruto	59.143.000	60.886.898	61.694.638	62.918.146	65.120.461
Costes fijos					
Personal	14.336.000	14.880.768	15.446.237	16.033.194	16.642.456
Gastos comerciales	600.000	636.000	680.520	734.962	801.108
Gastos generales	12.120.000	12.148.800	12.179.904	12.213.496	12.249.776
Amortizaciones	340.000	340.000	340.000	340.000	340.000
Beneficio de explotación	31.747.000	32.881.330	33.047.977	33.596.494	35.087.121
Beneficio antes de impuestos	31.747.000	32.881.330	33.047.977	33.596.494	35.087.121
Impuestos	3.174.700	3.288.133	3.304.798	3.359.649	3.508.712
Beneficio después de impuestos	28.572.300	29.593.197	29.743.180	30.236.845	31.578.409

Ilustración 37 Proyección Estado de resultados. Fte. Propia.

19.1.3. Flujo de efectivo.

Mes	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	Total
Cobros	15.684.000	5.776.800	5.904.400	5.974.000	6.264.000	6.681.600	6.739.600	6.832.400	6.913.600	7.087.600	7.087.600	7.284.800	88.230.400
Producto 1	464.000	464.000	464.000	464.000	464.000	522.000	522.000	522.000	522.000	522.000	522.000	580.000	6.032.000
Producto 2	406.000	406.000	464.000	464.000	464.000	464.000	522.000	522.000	522.000	522.000	522.000	580.000	5.858.000
Producto 3	487.200	487.200	556.800	626.400	626.400	626.400	626.400	626.400	626.400	696.000	696.000	696.000	7.377.600
Producto 4	406.000	406.000	406.000	406.000	406.000	406.000	406.000	406.000	487.200	487.200	487.200	568.400	5.278.000
Producto 5	464.000	556.800	556.800	556.800	556.800	556.800	556.800	649.600	649.600	649.600	649.600	649.600	7.052.800
Producto 6	928.000	928.000	928.000	928.000	928.000	928.000	928.000	928.000	928.000	928.000	928.000	928.000	11.136.000
Producto 7	522.000	522.000	522.000	522.000	522.000	626.400	626.400	626.400	626.400	626.400	626.400	626.400	6.994.800
Producto 8	626.400	626.400	626.400	626.400	626.400	626.400	626.400	626.400	626.400	730.800	730.800	730.800	7.830.000
Producto 9	510.400	510.400	510.400	510.400	510.400	765.600	765.600	765.600	765.600	765.600	765.600	765.600	7.911.200
Producto 10	870.000	870.000	870.000	870.000	1.160.000	1.160.000	1.160.000	1.160.000	1.160.000	1.160.000	1.160.000	1.160.000	12.760.000
Aportación de capital	10.000.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10.000.000
Pagos	6.859.600	3.187.600	4.275.000	3.996.300	3.532.000	4.418.500	4.200.300	3.728.000	4.549.600	4.248.700	3.813.300	4.609.600	51.418.500
Compras	0	841.696	696.232	723.724	730.800	784.740	836.012	835.664	845.872	855.036	878.932	874.640	8.903.348
Personal	480.000	480.000	1.280.000	480.000	480.000	1.280.000	480.000	480.000	1.280.000	480.000	480.000	1.280.000	8.960.000
Seguridad Social	0	168.000	168.000	448.000	168.000	168.000	448.000	168.000	168.000	448.000	168.000	168.000	2.688.000
Hacienda Pública	0	120.000	120.000	320.000	120.000	120.000	320.000	120.000	120.000	320.000	120.000	120.000	1.920.000
Gastos comerciales	58.000	58.000	58.000	58.000	58.000	58.000	58.000	58.000	58.000	58.000	58.000	58.000	696.000
Gastos de constitución	2.900.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2.900.000
Gastos generales	1.171.600	1.171.600	1.171.600	1.171.600	1.171.600	1.171.600	1.171.600	1.171.600	1.171.600	1.171.600	1.171.600	1.171.600	14.059.200
Préstamos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inversiones	2.250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	5.000.000
Gastos Financieros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dividendo accionistas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Impuestos	0	98.304	531.168	544.976	553.600	586.160	636.688	644.736	656.128	666.064	686.768	687.360	6.291.952
Cash-Flow mes	8.824.400	2.589.200	1.629.400	1.977.700	2.732.000	2.263.100	2.539.300	3.104.400	2.364.000	2.838.900	3.274.300	2.675.200	36.811.900
Cash-Flow acumulado	8.824.400	11.413.600	13.043.000	15.020.700	17.752.700	20.015.800	22.555.100	25.659.500	28.023.500	30.862.400	34.136.700	36.811.900	

Ilustración 38 Proyección flujo de efectivo. Fte. Propia.

19.1.4. Análisis del Punto de equilibrio.

$$P.E = \frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Ventas Totales} - \text{Costos Variables}} * 100$$

$$P.E = \frac{27.396.000}{67.440.000 - 12.120.000} * 100$$

$$P.E = 50\%$$

Del total de las ventas anuales el 50% corresponde a utilidad neta.

19.2. Indicadores Financieros.

Ratios económicos	2012	2013	2014	2015	2016
Margen sobre ventas	47%	48%	47%	47%	48%
Rotación sobre las ventas	1,84	1,16	0,85	0,68	0,57
Rentabilidad económica	87%	56%	40%	32%	27%
Rentabilidad financiera	83%	52%	38%	30%	25%
Ratios de liquidez					
Solvencia a corto plazo	15,54	25,04	33,87	42,37	50,52
Test de la prueba ácida	15,47	24,98	33,81	42,31	50,46
Tesorería y otros activos líquidos	15,47	24,98	33,81	42,31	50,46
Ratios de estructura financiera					
Grado de endeudamiento	0,07	0,04	0,03	0,02	0,02
Coefficiente de garantía	17,49	26,85	35,50	43,83	51,80

Ilustración 39 Proyección ratios económicos. Fte. Propia.

19.2.1. Fuentes de Financiación.

Año	2012	2013	2014	2015	2016	Total
Inversión	5.000.000	0	0	0	0	5.000.000
Necesidades de financiación	5.000.000	0	0	0	0	5.000.000
Aportación de capital	5.000.000	0	0	0	0	5.000.000
Fuentes de financiación	5.000.000	0	0	0	0	5.000.000

Ilustración 40 Proyección Fuentes de Financiación. Fte. Propia.

20. Conclusiones.

Se encontró un uso alternativo para un activo fijo – local comercial, que genera utilidad con una baja inversión inicial.

Se expuso un plan de mercadeo que permitirá establecer las estrategias para encontrar el uso alternativo acorde con el objetivo de generar utilidad con una baja inversión inicial.

Se estructuró una empresa conformada por dos personas, cantidad mínima para el correcto funcionamiento del negocio.

Se estructuró un esquema financiero que permitirá mes a mes sin mayor inversión a la inicial, generar utilidad por encima de 1% del valor del inmueble.

21. Bibliografía.

- **AFUAH Allan**, La Dinámica de la innovación organizacional, México D.F, Oxford University press, 1999.
- **BERNAL BERNAL Fernando**, Apuntes de clase, Bogotá 2007, 2008, 2009 y 2010.
- **BEST Roger J.**, Marketing estratégico, Madrid 2007, Pearson educación S.A.
- **DAVID Fred**, Conceptos de administración estratégica, Pearson educación, México. 2003.
- **KOTTER John & RATHGEBER Holger**, Nuestro témpano se derrite, Bogotá, Editorial Norma, 2007.
- **LYNCH Kevin**, La buena forma de la ciudad, Barcelona, Editorial Gustavo Gili S.A. 1985.
- **ORTIZ PABON Efraín. NAGLES GARCIA Nofal**, Gestión de tecnología e innovación. Teoría, proceso y práctica. Bogotá D.C. Arfo editores e impresores Ltda. 2007.
- **SHIN LUH Shu**, Innovar al estilo Sony: Conozca sus secretos. Ediciones Deusto Planeta de Agostini, Barcelona. 2002.
- **SILVA DUARTE Jorge Enrique**, ¿Cómo iniciar su propio negocio?, Bogotá D.C., Afán gráfico Ltda. 2006.
- **<http://www.banrep.gov.co/sala-prensa/index.html>**

TABLA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Precio de venta inicial del Local y costos y gastos asociados. Fte. Propia.	5
Ilustración 2 Proyección valoración del mercado. Fte Propia.....	6
Ilustración 3 Inversión y aportes de capital. Fte. Propia.	6
Ilustración 4 Proyección Ventas anuales. Fte. Propia.	6
Ilustración 5 Proyección Cuenta de Resultados. Fte. Propia.	7
Ilustración 6 Proyección Ratios económicos. Fte. Propia.	7
Ilustración 7 Distribución de la Población por rangos de edad. Fte. zipaquira-cundinamarca.gov.co/nuestromunicipio.....	8
Ilustración 8 Zipaquirá	8
Ilustración 9 Zipaquirá	9
Ilustración 10 Sistema de Movilidad. Fte. Secretaria de Planeación Zipaquirá, Cundinamarca.	9
Ilustración 11 Sistema de Movilidad. Fte. Secretaria de Planeación Zipaquirá, Cundinamarca.	10
Ilustración 12 Planta Primer Nivel. Fte. Departamento de Diseño Constructora Tívoli.	11
Ilustración 13 Plazoleta de Comidas. Panorámica	12
Ilustración 14 Salas de Cine. Panorámica.....	13
Ilustración 15 Planta Segundo Nivel. Fte. Departamento de Diseño Constructora Tívoli.	13
Ilustración 16 Resumen Ocupación Primer y Segundo Nivel. Fte. Gerencia Centro Comercial La Casona.....	14
Ilustración 17 Costo Teórico Ocupación. Fte. Gerencia Centro Comercial La Casona.....	15
Ilustración 18 Costo Real de Ocupación. Fte. Gerencia Centro Comercial La Casona.....	15
Ilustración 19 Fte. Almacenes Exito.	16
Ilustración 20 Encuesta Centros Comerciales. Fte. Fenalco Nacional 2011. .	16
Ilustración 21 Inventario de Colegios Sector sur. Fte. Secretaria de Educación Zipaquirá, Cundinamarca.	18
Ilustración 22 Inventario de Colegios. Fte. Secretaria de Educación Zipaquirá, Cundinamarca.	19
Ilustración 23 – Divertrónica. Fte. Propia.....	20
Ilustración 24 – Almacén Cosas Bellas.....	20
Ilustración 25 Estructura de Costos. Fte. Propia	23
Ilustración 26 Recreación – Fte Propia.....	23
Ilustración 27 Distribución. Fuente Propia.....	24
Ilustración 28 Proyección mezcla de mercadeo. Fte. Propia.	25
Ilustración 29 Proyección ventas mensuales en unidades. Fte. Propia.	25
Ilustración 30 Proyección ventas mensuales en pesos. Fte. Propia.....	25
Ilustración 31 Planta Primer Nivel. Fte. Departamento de Diseño Constructora Tívoli.	26
Ilustración 32 Fachada Norte Local Comercial. Fte. Propia.	26
Ilustración 33 Matriz DOFA. Fte Propia.	27
Ilustración 34 – Organigrama. Fte. Propia.....	28
Ilustración 35 Proyección costos y gastos. Fte. Propia.....	29

Ilustración 36. Proyección Balance General. Fte. Propia.....	29
Ilustración 37 Proyección Estado de resultados. Fte. Propia.	29
Ilustración 38 Proyección flujo de efectivo. Fte. Propia.	30
Ilustración 39 Proyección ratios económicos. Fte. Propia.	31
Ilustración 40 Proyección Fuentes de Financiación. Fte. Propia.	31

LICENCIA DE USO – AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES

Actuando en nombre propio identificado (s) de la siguiente forma:

Nombre Completo FERNANDO BERNAL BERNAL

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: 80.407.548

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: _____

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: _____

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: _____

El (Los) suscrito(s) en calidad de autor (es) del trabajo de tesis, monografía o trabajo de grado, documento de investigación, denominado:

PROPUESTA DE PLAN DE NEGOCIOS PARA EL
USO DE UN LOCAL COMERCIAL EN ZIPAQUIRA

Dejo (dejamos) constancia que la obra contiene información confidencial, secreta o similar: SI NO
(Si marqué (marcamos) SI, en un documento adjunto explicaremos tal condición, para que la Universidad EAN mantenga restricción de acceso sobre la obra).

Por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) a la Universidad EAN, a los usuarios de la Biblioteca de la Universidad EAN y a los usuarios de bases de datos y sitios webs con los cuales la Institución tenga convenio, a ejercer las siguientes atribuciones sobre la obra anteriormente mencionada:

- A. Conservación de los ejemplares en la Biblioteca de la Universidad EAN.
- B. Comunicación pública de la obra por cualquier medio, incluyendo Internet
- C. Reproducción bajo cualquier formato que se conozca actualmente o que se conozca en el futuro
- D. Que los ejemplares sean consultados en medio electrónico
- E. Inclusión en bases de datos o redes o sitios web con los cuales la Universidad EAN tenga convenio con las mismas facultades y limitaciones que se expresan en este documento
- F. Distribución y consulta de la obra a las entidades con las cuales la Universidad EAN tenga convenio

Con el debido respeto de los derechos patrimoniales y morales de la obra, la presente licencia se otorga a título gratuito, de conformidad con la normatividad vigente en la materia y teniendo en cuenta que la Universidad EAN busca difundir y promover la formación académica, la enseñanza y el espíritu investigativo y emprendedor.

Manifiesto (manifestamos) que la obra objeto de la presente autorización es original, el (los) suscritos es (son) el (los) autor (es) exclusivo (s), fue producto de mi (nuestro) ingenio y esfuerzo personal y la realizo (zamos) sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es de exclusiva autoría y tengo (tenemos) la titularidad sobre la misma. En vista de lo expuesto, asumo (asumimos) la total responsabilidad sobre la elaboración, presentación y contenidos de la obra, eximiendo de cualquier responsabilidad a la Universidad EAN por estos aspectos.

En constancia suscribimos el presente documento en la ciudad de Bogotá D.C.,

NOMBRE COMPLETO: <u>FERNANDO BENA</u>	NOMBRE COMPLETO: _____
FIRMA: <u>[Firma]</u>	FIRMA: _____
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: <u>80401548</u>	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____
FACULTAD: <u>DESEÑOS AMBIENTALES</u>	FACULTAD: _____
PROGRAMA ACADÉMICO: <u>ESP. ADMINISTRACIÓN</u>	PROGRAMA ACADÉMICO: _____

NOMBRE COMPLETO: _____	NOMBRE COMPLETO: _____
FIRMA: _____	FIRMA: _____
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____
FACULTAD: _____	FACULTAD: _____
PROGRAMA ACADÉMICO: _____	PROGRAMA ACADÉMICO: _____

Fecha de firma: 23/07/2012